

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Мельников А.А. г. Зеленогорска Красноярского края)

УДК 005.95:334.012.54(571.51)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Алькова Елена Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 380303 – «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 естественно-научные 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, 52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС

	информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	(ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 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)
11	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)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
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:

Дипломной работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Алькова Елена Сергеевна

Тема работы:

**Управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Мельников А.А. г.
Зеленогорска Красноярского края)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 560/с от 01.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

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.).

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</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>	<p>-раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления персоналом;</p> <p>-проанализировать систему управления персоналом;</p> <p>- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом малом бизнесе на основе ИП Мельников А.А.</p>
--	--

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

1)Теоретические основы

2)Анализ системы управления персонала на основе малого бизнеса ИП Мельников А.А.

3) Совершенствование системы управления персоналом на основе малого бизнеса ИП Мельников А.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		20.01.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Алькова Елена Сергеевна		20.01.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

**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)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	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	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		

СОГЛАСОВАНО:

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

Заведующему кафедрой ИФНТ
проф. Трубниковой Н.В.
от студента гр. 3-11И22 ИФНТ
Альковой Елены Сергеевны
Сот. тел: +79833617119
e-mail: Alkova_Elena1990@mail.ru

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне выполнение выпускной квалификационной работы в форме дипломной работы по специальности 38.03.03 «Управление персоналом»
на тему:

Управление персоналом в малом бизнесе (на примере ИП Мельников А.А. г. Зеленогорска Красноярского края)

под руководством

Доцента кафедры ИФНТ, Корниенко Анны Анатольевны

Рецензент:

Директор отдела ИП «Росинка» Глазунова Татьяна Александровна

_____ 20__ г.

(Личная подпись студента)

РЕФЕРАТ

Объем ВКР –70 с., 5 таблиц, 48 источников.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, малый бизнес, система управления, анализ.

Объектом исследования является - ИП Мельников А.А.

Цель работы - выработка рекомендаций для совершенствования системы управления персоналом; формирование умений для использования полученных знаний в поиске и анализе способов решения актуальных производственных проблем; выработка созидательного подхода для разрешения экономических, управленческих и социальных задач.

В процессе работы собран и систематизирован материал по проблеме управления персоналом. В результате работы были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом; разработаны и исследованы движущие и сдерживающие силы развития системы управления. Эти нововведения, увеличат производительность труда, сократят затраты на привлечение сотрудников, снизят текучесть кадров и прибыль компании возрастет.

Содержание

Введение.....	11
1. Управление персоналом и его специфика в малом бизнесе.....	14
1.1. Общие понятия об управлении персоналом.....	14
1.2. Управление персоналом малого предприятия и его особенности..	23
1.3. Роль отбора персонала в управлении персоналом	30
2. Анализ системы управления персоналом на предприятии ИП Мельников А.А.....	34
2.1. Общая характеристика предприятия.....	34
2.2. Анализ системы управления	39
2.3. Организация найма, учета и развития персонала в ИП Мельников А.А.....	42
3. Совершенствование системы управления персоналом на основе малого бизнеса ИП Мельников А.А.....	54
3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ИП Мельников А.А.	54
3.2. Содержание основных направлений и мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в ИП Мельников А.А.....	56
Заключение	68
Список литературы	71

Введение

На сегодняшний день управление персоналом признано одной из более существенных сфер жизни организации, способной неоднократно увеличить ее эффективность.

Трудовые ресурсы представляют собой главную ценность любой организации, поэтому при управлении персоналом, также и наемными работниками, работодателями и иными владельцами организаций нужно иметь в виду установление организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления.

Управление персоналом имеет значительное место в системе управления организацией. Методологически данная область управления имеет специфический понятийный аппарат, обладает отличительными характеристиками и показателями деятельности, специальные процедуры и направления анализа содержания труда разнообразных категорий сотрудников.

В реальное время ни у кого не вызывает сомнения, собственно, что наиболее важным ресурсом всякой организации считаются ее работники. Впрочем, едва ли все руководители знают, как непросто управлять данным ресурсом. От такого, насколько действенным окажется работа служащих, находится успешность любой фирмы. К задачам руководителей относится предельно действенно применить способности персонала. Какие бы значимыми не были решения руководителя, результат от них можно получить лишь тогда, когда они успешно реализованы в делах работников организации. А данный факт возможен лишь в случаях, если персонал заинтересован в итогах собственного труда.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное улучшение методов работы с сотрудниками и использование достижений российского и зарубежного научного потенциала, и лучшего производственного опыта. Изыскания в сфере управления персоналом в течение продолжительного от-

резка времени реализовывались раздроблено, т.к. данные процессы проходили в рамках разнообразных наук: экономики, психологии, социологии и иных наук.

На актуальность темы дипломной работы указывает увеличение образовательного и культурного потенциала сотрудника, увеличение его личных запросов к осуществляемой работе. В реальное время идет развитие новейшего, наиболее зрелого образа сотрудника, который не будет довольствоваться повиновением и обезличенным, механическим трудом, а стараться найти в собственном труде смысл своей жизни, быть активным участником или даже совладельцем фирмы.

Управление организацией – это управление сквозь людей и для людей. Упорядочить труд и есть первостепенная задача управления всякой организацией. Исключительно огромная трудность в работе множества руководителей состоит не в том, собственно, что перед ними возникают некие трудности, с такими задачами сталкиваются и абсолютно успешные организации, а в том, собственно, что они не понимают, в подабающей степени, с какой стороны начать и, собственно, что надлежит получить в результате. Все вышеизложенное свидетельствует об актуальности темы настоящей работы.

Объектом исследования дипломной работы является - ИП Мельников А.А.

Предметом исследования выступает система управления персоналом в малом бизнесе.

Цель настоящей дипломной работы - это выработка рекомендаций для совершенствования системы управления персоналом; формирование умений для практического использования полученных знаний в поиске и анализе способов решения актуальных производственных проблем; выработка созидательного подхода для разрешения экономических, управленческих и социальных задач; отыскивание определенных путей для совершенствования рассматриваемых проблем в И.П. Мельников А.А.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления персоналом;
- проанализировать систему управления персоналом в ИП Мельников А.А.
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом малом бизнесе на основе ИП Мельников А.А.

Теоретическая и методологическая основа исследования, это законодательные акты, нормативный и руководящий материал, который регламентирует деятельность отечественного предпринимательства; работы российских и иностранных ученых; базовая учебная и методическая литература; научные статьи, обзоры и результаты практических исследований в специальных изданиях, которые посвящены управлению персоналом; справочная литература; а также ресурсы Интернет, которые посвящены проблеме предпринимательства.

В настоящем исследовании применены такие методы изучения: анализ научной и учебной литературы, исследование научных публикаций и статей, сравнительный и аналитический методы, анализ документов, наблюдение.

Теоретическая значимость настоящего исследования состоит в том, что положения и заключения согласно мотивировки и стимулирования нанятых сотрудников в концепции предпринимательства, способен являться применена в фактической работекоммерсантских строений присутствие концепции своей концепции мотивировки и стимулирования персонала.

Практическая важность изучения заключается в перспективе использования приобретенных результатов исследования в разных моментах управления персоналом в личном предпринимательстве.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

1. Управление персоналом и его специфика в малом бизнесе

1.1. Общие понятия об управлении персоналом

Управление (руководство) персоналом – комплексное, целенаправленное влияние на целые трудовые коллективы и некоторых работников по линии снабжения наилучших условий для созидательной, активной и творческой работы для достижения целей фирмы.

Управление персоналом — один с основных образующих элементов менеджмента, он применяет комплекс идей и способов эффективного строительства и управления организациями и фирмами.

Процесс управления персонала содержит в себе следующие этапы:

- 1) Отбор персонала;
- 2) Адаптация персонала;
- 3) Оценка персонала;
- 4) Обучение и развитие персонала;
- 5) Корпоративная культура;
- 6) Мотивация персонала

Подбор и управление персоналом считается одной из главных задач при ведении любого бизнеса. Если в большой компании отбором персонала занимается специализированное подразделение, то в таком случае в малом бизнесе подобным трудом, чаще всего вынужден заниматься сам предприниматель¹.

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

- 1) эластичная организация труда и комплексная характеристика деятельности;
- 2) недоступность многоуровневой организационной структуры;

¹ Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления/ Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2006. С.

- 3) профессионализм работников;
- 4) наименьшая степень бюрократичности в работе;
- 5) организационной подготовки практически нет;
- 6) маленькое предприятие предъявляет завышенные запросы к личным качествам сотрудников;
- 7) основания отбора персонала время от времени нацелены не на прямые, а на косвенные доказательства профпригодности;
- 8) отсутствие социальной защищенности рабочих;
- 9) отличие начальных критериев компаний.

Выделяют также еще одну особенность управления персоналом – это широкий выбор работников. Существующая безработица предоставляет руководителям возможность нанимать сотрудников за невысокую оплату труда. При этом имеется возможность экономить на социальных льготах и условиях труда².

Существует множество методов управления персоналом (рис. 1)

² Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]. –М : БИНОМ Лаборатория знаний, 2013.С. 425.

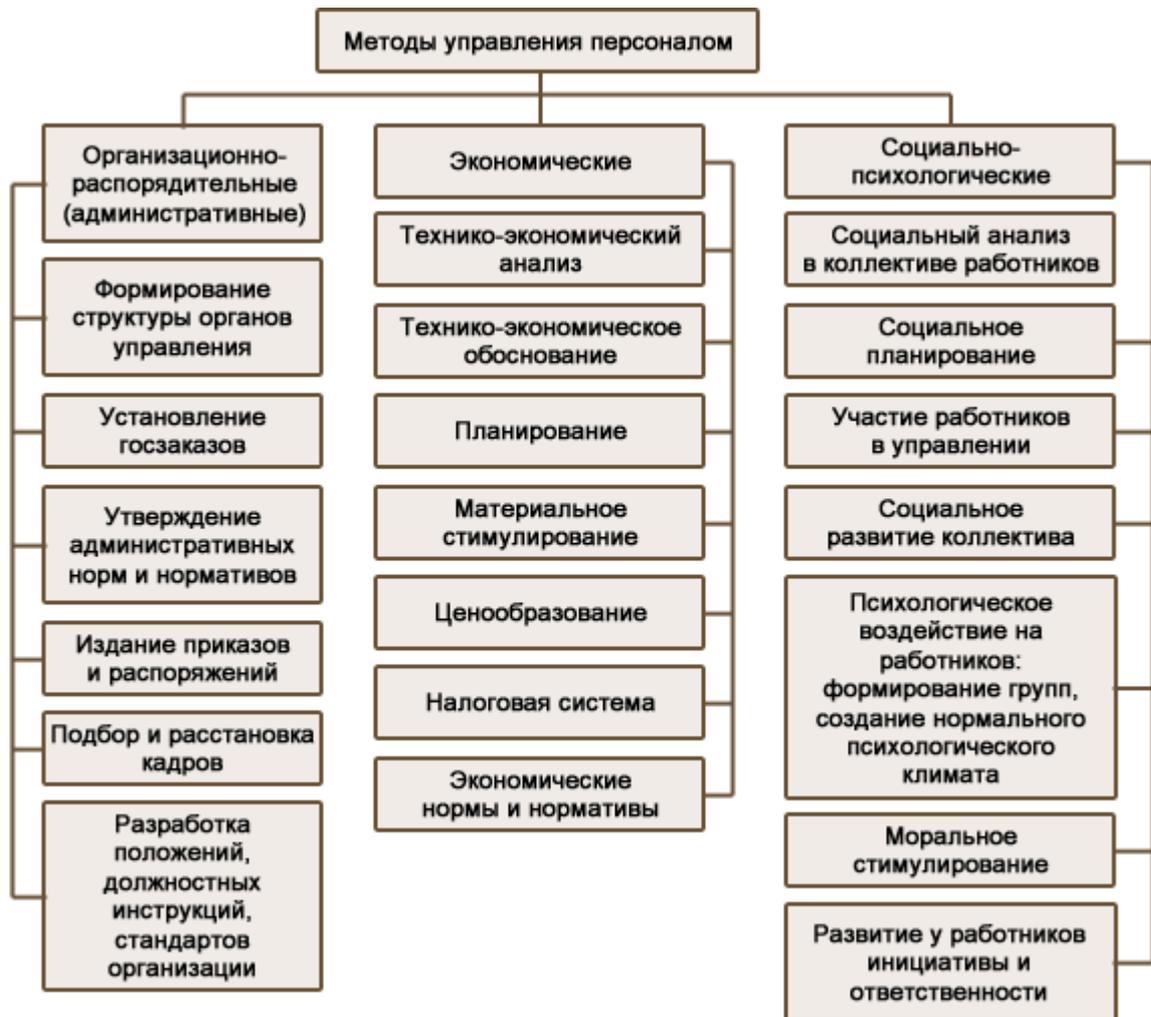


Рисунок 1 – Методы управления персоналом.

Выделяют так же альтернативные методы, такие как:

- 1) менторинг;
- 2) buddying;
- 3) job shadowing
- 4) «Внедолжностная карьера»

Главной целью менторинга, является развитие персонала, при котором более опытный работник, делится своими профессиональными знаниями с другим, менее опытным сотрудником, на протяжении определенного времени. После чего, сотрудник сумеет с абсолютной ответственностью исполнять возложенные на него поручения.

Целью buddying, считают достижения производственных задач. В основе данного метода лежит предоставление друг другу информации, объек-

тивной обратной связи. Порой buddying называют неофициальным наставничеством, равным коучингу.

Job Shadowing – в настоящий период один из известных за рубежом методов обучения персонала. Сущность его состоит в надзоре за действиями работника предприятия и изучении особенностей его деятельности.

Выделяют ряд альтернатив внедолжностной карьеры:

- 1) спецзадание;
- 2) свой проект;
- 3) индивидуализация;
- 4) статусные функции;
- 5) ранжирование по категориям;
- 6) корпоративные состязания;
- 7) резерв;
- 8) ролевое структурирование³.

Каждое управление персоналом фирмы всякий раз структурировано, т.е. выполняется на основе конкретной структуры.

Конструкция (от латинского *structura* – строение) – конфигурация организации системы, согласие стойких взаимосвязей меж элементами системы.

Конструкция управления обязана гарантировать согласие стойких связей меж ее элементами и надежное функционирование системы в целом. Рассудительно разработанная конструкция системы управления в значимой мере определяет ее эффективность, к примеру, как гарантирует стабильность связей меж обилием элементах компонент объекта управления и гарантирует единство системы. Конструкция воздействует и на технологию управления, становится задачи рационального распределения информации, использования управленческой техники при подборе и расстановке сотрудников⁴.

3 Серочудинов Е.С., Аникина П.Б. Особенности управление персоналом в малом бизнесе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6.

4 Семенов Б.Д. Совершенствование организационной структуры управления предприятием в условиях рыночных преобразований // Предпринимательство в РБ. 2011. №3.

Имеется большое количество видов строений управления: семейная, единица, многофункциональная, штабная, матричная, имеется в том числе и дивизионная и продуктовая текстуры, однако проблема никак не в наименовании, а в этом, равно как функционирующая конструкция управления осуществляет собственные функции. Регулярно меняющаяся базарная обстановка, потребность введения новейших технологий и освоения новейшей продукта вынуждает регулярно вносить изменения и корректировать скелетные схемы управления предприятием.

Любое управление персоналом предприятия всегда структурировано, т.е. осуществляется на базе определенной структуры.

Структура (от латинского *structura* – строение) – форма организации системы, единство устойчивых взаимосвязей между составляющими систему элементами.

Структура управления должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом. Разумно созданная структура системы управления в значительной мере определяет ее эффективность, так как обеспечивает устойчивость связей между множеством составляющих компонентов объекта управления и обеспечивает целостность системы. Структура влияет и на технологию управления, ставит задачи оптимального распределения информации, использования управленческой техники при подборе и расстановке кадров⁵.

Существует много типов структур управления: патриархальная, линейная, функциональная, штабная, матричная, есть даже дивизионная и продуктовая структуры, но дело не в названии, а в том, как действующая структура управления выполняет свои функции. Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, необходимость внедрения новых технологий и освоения новой продукции заставляет постоянно пересматривать и корректировать структурные схемы управления предприятием.

⁵ Семенов Б.Д. Совершенствование организационной структуры управления предприятием в условиях рыночных преобразований // Предпринимательство в РБ. 2011. №3.

Структура управления предприятием тесно связана со структурой самого предприятия и является частью его организационной структуры.

Структура предприятия – это способ построения взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации, т.е. «организационная структура управления» (ОСУ).

ОСУ – одно из ключевых понятий управления персоналом предприятия, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, распределением полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда такое внимание, которое уделяется принципам и методам построения структур управления персоналом, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам предприятия, - это показывает актуальность и важность данной темы в современных условиях.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

Проблемы структурного характера особенно явно проявляются в периоды изменений. Они часто возникают, когда преобразование организационной структуры происходит неразумно. Также они появляются и тогда, когда организация не в состоянии изменить структуру, когда изменения запаздывают. Нет такой раз и навсегда заданной структуры, которая была бы всегда максимально эффективной. Организационные принципы распределения сфер ответственности и обеспечения сотрудничества необходимо изменять

по мере появления новых обстоятельств и целей организации. В противном случае, структура будет становиться все менее и менее подходящей, и число проблем будет увеличиваться.

К структуре управления персоналом предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых посвящено немало работ отечественных авторов. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

а) Организационная структура должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

б) Важный структурный принцип - оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

в) Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных (связи руководства и подчинения, например, связь между директором предприятия и начальником цеха) и горизонтальных связей между ними (связь равноправных элементов, например, связи между начальниками отделов);

г) Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями, и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;

д) Организационная структура призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что по-

пытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) организационной структуры множества различных факторов воздействия на ОСУ. Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация⁶. Отправным моментом здесь следует считать, на наш взгляд, списочный состав (численность) организации.

Списочная численность состава персонала, как правило, включает три категории работающих: первая категория — постоянные, принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту; вторая категория — временные, принятые на срок до двух месяцев; а для замещения временно отсутствующих лиц - до четырех месяцев; третья группа — сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до шести месяцев.

Персонал предприятия классифицируется более по имущественным отношениям, по категориям, по сфере деятельности, по месту основной работы (рис.2).

Рис 2. Классификация персонала предприятия.⁷

⁶ Вирский Е.А. Управление персоналом.-Мн., Веды, 2011. С.122.

⁷ Кибанов А.Я. Управления персоналом организации.- М.: Инфра-М, 2007.



Работающие на предприятиях подразделяются на ряд категорий:

во-первых, - по участию в основных видах деятельности. Это персонал основных видов деятельности (производственный персонал), т.е. работающие в основных и вспомогательных структурных подразделениях, в аппарате управления, а также занятые созданием продукции и оказанием услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов. Сюда же относят персонал не основных видов деятельности (так называемый непроизводственный);

во-вторых, - по характеру трудовых функций в процессе производства. Это рабочие, которые осуществляют свою работу с преобладающей долей физического труда, создающие материальные ценности или оказывающие услуги производственного характера, т.е. основные рабочие, непосредственно воздействующие на предмет труда и вспомогательные рабочие, обеспечивающие рабочие места всем необходимым.

По характеру трудовых функций к этой категории относят руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Руководителями являются работники, отвечающие за конкретные хозяйственные объекты или комплексные программы, имеющие в своем подчинении коллектив сотрудников и наделенных необходимыми правами и

полномочиями принятия управленческих решений и несущих ответственность за последствия их реализации.

Руководители, в зависимости от субординации возглавляемых ими коллективов, подразделяются на линейных и функциональных, а по уровню, занимаемому в общей системе управления народным хозяйством, - на руководителей низового, среднего и высшего звеньев.

1.2. Управление персоналом малого предприятия и его особенности

Малые предприятия являются неотъемлемой частью эффективной экономики. Во всех развитых индустриальных странах сфера малого бизнеса играет важную роль в экономической системе государства. Необходимо признать, что во многих случаях мелкое производство оказывается намного эффективнее крупного, что курс на сочетание предприятий разных размеров в настоящее время наиболее правильный для улучшения приспособляемости к современным требованиям хозяйствования, а также ускорения научно-технического прогресса по целому ряду направлений. Малые формы бизнеса особенно стимулируют расчетливый риск, деловую хватку, настырность и напористость предпринимателей.

Благодаря отсутствию формальных структур предельно упрощается система принятия управленческих решений, возрастает степень личного участия руководителей в деятельности всех работников фирмы. Но главная особенность - стремление к коллективному труду, к работе бригадой, общая совместная заинтересованность в максимальном результате работы сообща, обусловленная участием в прибылях фирмы и желанием сохранить занятость. Небольшие предприятия играют роль фундамента рыночной экономики, связывают воедино все ее звенья. Одной из важнейших функций малых предприятий является поддержание конкуренции, что обеспечивается их многочисленностью, гибкостью, большей свободой ценовой политики. Ма-

лые предприятия ускоряют заполнение товарного рынка требующимися потребителям товарами и внедрение несложных научно-технических достижений⁸.

Руководитель малого предприятия имеет дело с исполнителями. Это требует от него выполнения разнообразных функций. Трудно предусмотреть все, с чем приходится сталкиваться ему в повседневной деятельности. И нет среди этих дел ни одного, о котором можно было бы сказать, что оно не имеет значения. Функциями руководителя являются выработка и принятие управленческого решения, организация, регулирование, корректирование, учет и контроль, анализ, прогнозирование, планирование, мотивация и стимулирование и многое другое.

Основными функциями руководителя коллектива являются административно-производственная и социально-воспитательная. Так, административно-производственная функция заключается в умении руководителя эффективно организовать производство и создать комфортные условия работы для членов коллектива. В практике данная функция хорошо реализуется руководителем, если он сам ранее работал непосредственно на данном или похожем производстве и знает изнутри как может работать его работникам при изменении тех или иных условий. Социально-воспитательная функция основывается на отношении руководителя к делу, которое показывает пример коллективу, создает в нем благоприятный психологический климат. Руководитель должен создать условия, которые способствовали бы созданию творческой атмосферы, проявлению инициативы, подъему сознательной дисциплины.

Часто приходится слышать мнения наемных работников на малых предприятиях, которые утверждают, что у руководителей предприятий, на которых они работают, подход один: «не нравится - ищи другую работу». Средствами решения этих задач на предприятиях являются методы преиму-

⁸ Митрофанова, Е. А. Формирование системы оплаты труда на малых предприятиях / Е. А. Митрофанова, Е. В. Розина // Кадровик. - 2009. - № 1-3. - С. 20-26.

щественно материального и морального стимулирования. Они направлены на создание у работника заинтересованности в выполнении поставленного задания. Добиваться единства морального и материального стимулирования - значит обеспечивать единство материального и морального поощрения, заботиться о моральной обоснованности всех видов поощрений, подкреплять материальные вознаграждения моральными и наоборот. Действия руководителя имеют не только производственно-экономические, но и социально-психологические последствия.

Наибольших успехов достигают те руководители, которые сочетают хозяйственные и воспитательные функции, опираются на коллектив, привлекают его членов к решению общих дел. Основой современного малого бизнеса является персонал. От уровня подготовки персонала, его дисциплинированности, профессионализма, творческой активности во многом зависит конкурентоспособность предприятия и его продукции, позиция на рынке, перспективы дальнейшего развития и возможности наращивания прибыли. Учитывая важнейшую роль персонала для успешного развития малого предпринимательства, где люди работают в тесном контакте, владельцы бизнеса пытаются привлечь для работы на свои предприятия достойные кадры при известных финансовых ограничениях.

Базовые требования, предъявляемые к наемным работникам, обычно имеют универсальный характер. В идеальном варианте работодатель хотел бы получить на рынке труда сотрудника, обладающего набором положительных качеств при минимальном списке недостатков. В малом бизнесе в целях организации эффективной работы важно формировать коллектив не просто набором отдельных специалистов, а путем создания дееспособных групп.

Качество менеджмента в условиях рыночной экономики является одним из важнейших факторов развития малого бизнеса. На микроуровне кризис менеджмента касается не только крупнейших интегрированных бизнес-групп общенационального масштаба, но и практически любого хозяйствующего субъекта. Малый бизнес требует «изошренных» управленческих техно-

логий. В малом бизнесе управленческие проблемы играют не меньшую роль, чем в корпоративном секторе, часто и большее, так как здесь гораздо острее конкуренция и гораздо меньше запас устойчивости. В данной статье мы раскроем основные проблемы, возникающие при реализации функций управления персоналом на малом производственном предприятии.

Как правило, в подобных организациях служба управления персоналом и соответствующая штатная единица отсутствуют, поэтому все основные вопросы, связанные с персоналом, решают генеральный директор и бухгалтер, а текущие оперативные вопросы по управлению персоналом решает начальник производства. Такое положение приводит к отсутствию системного выполнения функций управления персоналом. Как показывает опыт, большая часть основных функций не выполняются, к ним относится первостепенная функция разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом организации⁹.

Бухгалтер бывает перегружен выполнением несвойственных ему функций, что влечет за собой снижение эффективности выполнения его непосредственных обязанностей. Также практически невозможно «найти» ответственных за выполнение большинства функций по управлению персоналом. Объясняется это тем, что многие функции просто не свойственны руководителям малых предприятий. Чаще всего присутствуют только функции управления персоналом, связанные с наймом и оплатой труда, а из виду упускаются такие важнейшие функции, как развитие персонала и его оценка.

В управленческом труде конечным результатом, «продуктом» деятельности управленческого работника является решение. В системе управления персоналом малых предприятий, как правило, присутствует небольшой вес стратегических решений, и это не очень хороший показатель. Он говорит о том, что вопросам планирования деятельности в долгосрочной перспективе не уделяется должного внимания. Также, по нашему мнению, следует уде-

⁹ Соболев, О. В. Оценка эффективности управления развитием трудового потенциала персонала организации / А. О. Субочева, О. В. Соболев // Кадровик. - 2015. - № 2. - С. 76-79.

лечь внимание оригинальным решениям творческого характера. С одной стороны, работа по производству продукции, конечно, требует строгой регламентации и соблюдения норм и требований, но, с другой стороны, в связи с высокой привлекательностью отрасли для новых конкурентов, необходимо продумывать направления развития и создания конкурентных преимуществ выпускаемой продукции - новых оригинальных решений. И эта задача, как правило, ложится на руководителя.

Кроме этого, необходимо отметить и такую проблему, характерную для системы управления малых предприятий, как преобладание административных методов управления персоналом. Данная ситуация характерна для производственных предприятий, где персонал не обладает высокой квалификацией и нуждается порой в директивном управлении. Также проблемой является недостаточная регламентация рабочих мест персонала. Персоналу малого бизнеса присуща большая универсальность, только половина рабочих мест бывает обеспечена оригинальными инструкциями, разработанными под конкретные рабочие места. В остальных случаях приходится пользоваться типовыми инструкциями, скачанными из интернета, или вовсе обходиться без инструкций, что значительно снижает уровень ответственности исполнителей и увеличивает временные затраты на выполнение отдельных функций. Также часто на малых предприятиях отсутствует такой важный в управлении персоналом документ, как «Правила внутреннего трудового распорядка», регламентирующий, как правило, существующие в организации порядок приема, перемещения, увольнения персонала; обязанности, права работодателя и работника; рабочее время и время отдыха; поощрения за успехи в работе; трудовую дисциплину и ответственность за ее нарушение; правила выплаты заработной платы, систему социального страхования, льготы.

Рассмотрим более подробно состояние функций управления персоналом на малых предприятиях. Функция найма осуществляется крайне редко, в основном текучесть на малых предприятиях очень низкая. Также функция обучения персонала, особенно в последние годы, не представлена в рассмат-

риваемых компаниях как планомерная и систематизированная. В основном процесс обучения связан с передачей опыта в форме неорганизованного наставничества. Последнее положение характеризует и состояние функции адаптации персонала¹⁰.

Еще одна, очень важная функция - защита экономической безопасности персонала и предприятия - пока что еще не часто находит свое отражение среди функций управления персоналом. Однако, невозможно недооценивать ее значение. На сегодняшний день лучшие условия работы для клиентов - это широкий ассортимент товара и отсрочка платежа. Однако последнее обстоятельство может обернуться ущербом для фирмы. При этом условия поставщик рискует так и не дожидаться платежа. Вернуть товар будет сложно, а порой и вовсе невозможно. В связи с этим возникает необходимость проверки потенциальных клиентов на предмет их добросовестности и платежеспособности. В компании отсутствует данная функция, однако экономическая безопасность предприятия на сегодняшнем рынке находится под угрозой, в связи с чем представляется необходимым введение должности специалиста по экономической безопасности в системе управления малым предприятием.

Происходящие изменения требуют приспособления компании к работе в новых условиях. Пересмотрены должны быть не только цели и стратегия малых предприятий, но и приведены в соответствие с новыми требованиями их организационные структуры и система управления. Следовательно, возникает необходимость создания целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей наиболее полно реализовать возможности современного предприятия.

Организационная структура компании - это не просто схема, на которой указаны подразделения и взаимосвязи между ними. Она должна отражать логику функционирования организации и соответствовать стратегиче-

¹⁰ Уткин, Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе : монография / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. - М. : Акалис, 2007.

ским направлениям ее развития. Среди недостатков современных структур малых предприятий можно отметить следующие:

- довольно часто встречается ситуация, когда у сотрудников нет четкого понимания того, кто и за что несет персональную ответственность;
- взаимосвязи между подразделениями и отдельными сотрудниками не оптимальны, существуют зоны дублирования;
- завышенная норма управляемости (для управляющего), его перегруженность разноплановыми функциональными обязанностями;
- отсутствие функций, связанных с логистическим анализом и контролем.

Основным результатом оптимизации организационной структуры является приведение ее в соответствие специфики деятельности компании за счет:

- определения нормы управляемости; закрепления зон ответственности и полномочий;
- четкого распределения функций по организационным звеньям;
- фиксации места каждого работника и подразделения в процессе деятельности малого предприятия.

Итак, представляется необходимым, во-первых, повысить экономическую безопасность предприятия, защитить фирму от неплатежеспособных клиентов, сохранив при этом лучшие условия, предоставляемые фирмой на специализированном рынке производства и сбыта.

Решением этой проблемы в будущем будет являться создание и введение в организационную структуру должности специалиста по экономической безопасности, в обязанности которого будут входить: аудит безопасности компании, мониторинг правоохранительных органов, разработка технологий безопасности для компании с учетом специфики, бизнес-разведка, кадровая безопасность компании, профилактика и возвраты дебиторской задолженности, максимальное обеспечение безопасности предпринимательских рисков компании, оперативное обеспечение юридической безопасности компании,

оперативное обеспечение информационной безопасности. Во-вторых, как уже отмечалось, необходимо повысить ориентацию на нужды потребителей продукции, учитывать характер спроса, всплески активности. Данное направление работы также можно поручить специалисту по экономической безопасности, так как одной из его функций будет являться «бизнес-разведка».

Практика показывает, что новые технологии, новые технические идеи и изобретения внедряются быстрее на небольших предприятиях. Это обусловлено в основном простотой формы управления, немногочисленностью штата. Собственник фирмы, как правило, все руководство осуществляет сам, весь риск принимает на себя и ориентируется на новое¹¹.

1.3. Роль отбора персонала в управлении персоналом

Гарантия существования, роста и развития, конкурентоспособности и долгосрочной перспективы любой организации являются - её человеческие ресурсы, их качество, личностные и профессиональные характеристики. В системе управления персоналом обеспечение организации качественными человеческими ресурсами становится главной задачей, успешная реализация которой напрямую влияет на эффективность всей системы управления персоналом. Такая ситуация увеличивает значимость процедуры отбора персонала с использованием новейших эффективных методик выбора наилучшего кандидата.

Отбор персонала — это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под кри-

¹¹ Каштанова Е.В., Фролов Р.В. Основные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия и пути их решения // Вестник университета. 2015. №10.

терии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки¹².

Основная цель отбора — набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы¹³.

Процесс отбора связан, прежде всего, с анализом профессиональных возможностей кандидата, как качественно он будет выполнять работу, будет ли он выполнять её лучше других, а также что данный кандидат может дать компании в будущем, перспективный ли он, что потенциально нового он может дать компании. Обладая определенным набором профессиональных и личностных характеристик каждый человек пригоден к выполнению определенных видов деятельности. Задача отбора выявить из всего числа соискателей именно «своих», способных, одаренных и спрогнозировав будущее профессиональное поведение гарантировать долгосрочные продуктивные отношения во благо самого кандидата и конечно же организации. Для этого необходимо определить наиболее эффективные инструменты для должного измерения релевантных способностей соискателя к выполнению требований рабочего места.

Функция отбора персонала не просто стала занимать лидирующее положение в системе управления персоналом, процесс стал более сложным и ответственным. Результат более значимым. Сегодня уже недостаточно просто укомплектовать штат необходимым количеством сотрудников. Произошли значимые перемены во внутренних процессах организации, изменились роли руководителей и работников, изменился сам рынок труда. Выделим наиболее значимые изменения:

- жесткая структура иерархии становится более «плоской»;

¹² Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010.

¹³ Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2004.

- специальных отделов преобразуются в процесс-команды (объединение в группы разных специалистов для решения каких-либо задач);
- простые задания заменяются сложными, комплексными;
- инициативность и творчество сотрудников становится залогом продуктивного решения задач и поощряется управлением;
- делегирование полномочий и ответственности за результат работникам, выполняющим задание.

Все эти изменения позволили организации сократить время принятия решений, уменьшить разрыв между планированием и реализацией, упразднить лишние, не создающие ценности функции. Однако с другой стороны повысило значимость результата каждого отдельного работника в общей эффективности организации, а, следовательно, увеличились и требования к качественным характеристикам персонала (недостаточно сегодня только лишь профессиональных компетенций, такую же значимость имеют и личностные характеристики, например: готовность принимать на себя ответственность, трудовая мотивация, умение работать в команде, инициативность и т. д.)¹⁴.

Качественный отбор создает организации жесткий каркас, основу, структурной единицей которой является человек, его возможности, его потенциал, мотивации и ценностные установки. Каждый элемент этой основы обеспечивает работу всех сфер деятельности фирмы, решает финансовые, производственные вопросы, вопросы технического обеспечения и сбыта готовой продукции. Качество персонала на прямую влияет на качество продукции или услуг. Достичь высокого качества можно только тогда, когда эффективность операций внутри компании находится на уровне полной производительности труда. В конечном счете, качество работы этих кандидатов будет не только отражаться на конечном продукте или услуге, производимых компанией, но и будет демонстрировать качество и эффективность процесса отбора персонала компании.

¹⁴ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010.

Роль качественной процедуры отбора персонала также подчеркивается изменениями природы рабочей силы, ростом дефицита квалифицированных работников, что связано с увеличением затрат на привлечение и отбор персонала и необходимостью проведения процесса отбора персонала качественно, добиться требуемых результатов с самого начала.

Общая схема эффективных действий по систематическому отбору должна определять следующие обязательные параметры:

- понимание сотрудником, производящим отбор, различных схем человеческого поведения в различных ситуациях;
- определение потребностей и ожиданий заказчика путем анализа содержания работы;
- установление критериев, соответствующих условиям заказчика;
- установление оценочных критериев, с помощью которых производится оценка используемых методов отбора;
- установление оценочных критериев, с помощью которых оценивается эффективность процедуры отбора;
- определение наиболее подходящих методов отбора для рассматриваемой работы;
- установление критериев для принятия решений;
- развитие последующих идей для непрерывного совершенствования процесса отбора¹⁵.

Современная экономическая система повышает значимость управления издержками организации. Одним из инструментов такого управления может стать эффективный отбор, усовершенствование системы которого способствует снижению затрат на персонал ведь ошибки при отборе - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности - могут обходиться организации слишком дорого. Аварии, травмы, снижение качества продукции или услуг, издержки на развитие и обучение - только часть расхо-

¹⁵ Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки - М., Вершина, 2005.

дов, возникающих на почве принятия необдуманных решений о принятии на работу нового сотрудника. Увольнение влечет за собой повышение показателей текучести кадров, а поиски нового более подходящего сотрудника снова предполагают денежные инвестиции.

Качественный отбор снижает показатели текучести кадров, позволяет снижать затраты на найм, обучение и развитие персонала, в целом повышая экономическую эффективность. Дополнительными организационными преимуществами также может стать уменьшение прогулов, благоприятный морально - психологический климат в коллективе, так как удовлетворение от работы и преданность компании увеличиваются, если работник соответствует требованиям выполняемой им работы, находится на «своем» месте¹⁶.

Отбор персонала является частью всей системы управления персоналом и должен быть связан со всеми другими функциями менеджмента и только тогда работает на благо компании, когда соотносится с целями управления персоналом и целями всей организации. Отбор кадров сегодня, а точнее его качество, эффективность и обоснованность, ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, показатель стабильности, один из ключей формирующих положительный имидж компании.

2. Анализ системы управления персоналом на предприятии ИП Мельников А.А.

2.1. Общая характеристика предприятия

ИП Мельников А.А., а именно Торговый центр "Дом обуви" создан как торговый центр для купли-продажи обуви, но в 2012 году был переквалифицирован и теперь включает в себя:

¹⁶ Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации // [Science Time](#). 2014. №4.

- отдел обуви "4 сезона"
- отдел бытовой химии "Росинка"
- отдел "Кодак"
- кафе Мельница".

ИП Мельников А.А. было образовано в 14 марта 2007 года.

ИП Мельников А.А. имеет одну торговую точку - Торговый центр "Дом обуви", общей площадью 450 м² находящихся в г. Зеленогорске. Одно большое помещение разделено, на 4 сектора. У кафе «Мельница» имеется отдельный вход.

Основная деятельность направлена на торговлю обувью, остальные в момент кризиса были привлечены, как сопутствующие.

Организационно правовая форма предприятия – Индивидуальный предприниматель.

Предпринимательская деятельность гражданина - самостоятельная деятельность, осуществляемая непосредственно гражданином, зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя в установленном законом порядке, на свой риск, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг без образования в этих целях юридического лица.

Индивидуальным предпринимателем по российскому праву является зарегистрированное в этом качестве в установленном порядке физическое лицо (гражданин Российской Федерации, иностранный гражданин, лицо без гражданства), осуществляющее предпринимательскую деятельность непосредственно (от своего имени, без образования для этой цели юридического лица и своим самостоятельным трудом), которое в этих целях действует самостоятельно, если обладает полной дееспособностью, и с согласия законного представителя, если дееспособность этого лица ограничена в силу возраста или закона.

В качестве индивидуальных предпринимателей вправе быть зарегистрированными российские граждане, иностранцы и лица без гражданства. При том, при регистрации в РФ в качестве индивидуального предпринимателя, иностранцы и лица без гражданства при занятии собственной коммерческой деятельностью на территории Российской Федерации подчиняются указаниям современного российского законодательства. Следовательно, реализовывая постоянно коммерческую деятельность на территории Российской Федерации, иностранцы и лица без гражданства, исключая установленные законодательством ограничения, приравниваются в личных правах к российским гражданам.

Статус индивидуального предпринимателя физическое лицо приобретает в момент государственной регистрации в качестве такового и получения в налоговом органе соответствующего свидетельства, содержащего номер в Едином государственном реестре (ЕГРИП). С этого момента индивидуальный предприниматель несет обязанности, установленные налоговым законодательством, которые касаются, в частности, уплаты налогов и представления соответствующей налоговой отчетности.

Регистрация физического лица в качестве ИП происходит исключительно по месту его жительства (месту регистрации). Однако осуществлять свою деятельность он может и по другому адресу.

Вести предпринимательскую деятельность самостоятельно в качестве ИП может физическое лицо, достигшее, по законодательству Российской Федерации, полной дееспособности, то есть способности своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их (ст.21 ГК РФ), поэтому стать индивидуальным предпринимателем можно по достижении 18 лет.

Однако отметим, что зарегистрироваться в качестве ИП могут и подростки, которым исполнилось 16 лет и которые объявлены полностью дееспособными решением органов опеки и попечительства или суда, и даже подростки с 14 лет при условии согласия родителей.

Физическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность в качестве ИП, должно выступать под своим именем (ст. 19 ГК РФ). Оно является самостоятельным субъектом гражданского и предпринимательского права наряду с любой коммерческой организацией. В данном случае, с одной стороны, речь идет о самостоятельном труде индивидуального предпринимателя (самозанятости): индивидуальный предприниматель одновременно выступает в качестве владельца средств и орудий труда и рабочей силы (то есть обладает способностью к труду), самостоятельно организует свой труд и распоряжается его результатами, являясь самостоятельным работником.

С другой стороны, индивидуальный предприниматель является сам себе менеджером: он самостоятельно определяет направления, виды и конкретные формы предпринимательской деятельности, заключает от своего имени договоры с другими участниками предпринимательского процесса, организует свою работу и необходимое взаимодействие. Индивидуальный предприниматель может стать работодателем, вступая в трудовые отношения с другими физическими лицами - работниками по найму.

При регулировании трудовых отношений особенности правового статуса ИП имеют важное значение. Как уже было сказано выше, такой гражданин отвечает по своим обязательствам (в том числе перед работниками) всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание. Выступая как работодатель по отношению к своим наемным работникам, индивидуальный предприниматель является самозанятым субъектом. Занятие предпринимательской деятельностью засчитывается в его общий трудовой стаж, что дает право на получение пенсии.

Законодательство РФ не содержит требования по формированию индивидуальным предпринимателем уставного капитала. Это означает, что фактически можно начинать свою деятельность даже без минимальных "старто-

вых вложений". Он может после уплаты налогов распоряжаться полученной прибылью по своему усмотрению.

Для осуществления основной функции ИП Мельников А.А. выполняет множество дополнительных функций, таких как:

- заключение договоров на поставку товаров;
- организация продвижения товаров от производителей в места потребления;
- изучение спроса покупателей;
- обеспечение хранения товаров;
- формирование торгового ассортимента.

Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения штатное расписание, а также формы, размеры и оплата труда оформляются приказами директора ИП Мельников А.А.

Коллектив ИП Мельников А.А. обязан соблюдать правила торговли, обеспечивать сохранность продукции, обеспечивать соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности.

Познакомившись с организационно-правовой характеристикой ИП Мельников А.А. и родом хозяйственной деятельности необходимо рассмотреть целевой подход к управлению компании.

Рассмотрим миссию компании. Миссия - определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

Миссия показывает - насколько продукты компании (товары, услуги, отношения) формируют и усиливают качественные изменения в повседневной жизни потребителя и мировоззрении общества.

Итак, миссия ИП Мельников А.А. - стать ведущим поставщиком качественной обуви в г. Зеленогорске, соблюдая следующие принципы:

- место работы, где уважают сотрудников;

- культурное разнообразие;
- высшие стандарты работы, удовлетворение клиентов;
- вклад в местное сообщество;
- прибыльность.

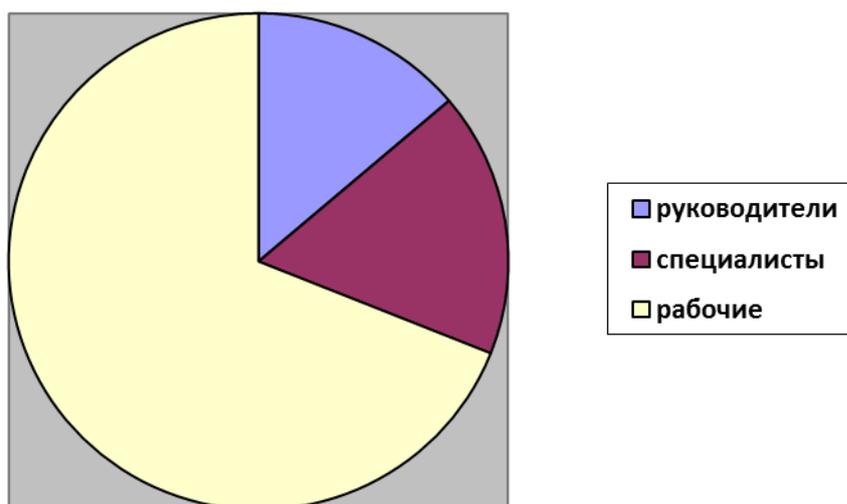
2.2. Анализ системы управления

Численность персонала ИП Мельников А.А. составляет 58 человек. Из них 8 мужчин и 50 женщин. За период 2014—2017 год было уволено 19 человек, принято 23 человека. Причиной для увольнения работников послужило как собственное желание работников, так и увольнение по ст. 81 ТК РФ. В летнее и зимнее время наблюдается повышение текучести персонала, это связано с началом учебы у работников (35% от персонала -студенты)

В данной организации все сотрудники делятся на 3 категории:

- категория — это руководители 8 человек
- категория — специалисты 10 человек
- категория — рабочие 40 человек.

Рис.2.1. Категории работников И.П. Мельников А.А.



Следовательно, подавляющее число работников И.П. Мельников А.А. это рабочие.

Возраст рабочих колеблется от 20 до 55 лет. Из них:

- от 20–30 лет 30 человек
- от 30–45 лет 18 человек
- от 45–55 лет 10 человек

Стаж работы сотрудников составляет:

- до 6 месяцев 7 человек
- от 6 месяцев до 1 года 8 человек
- от 1 до 2 лет 20 человек
- более 2 лет 23 человека.

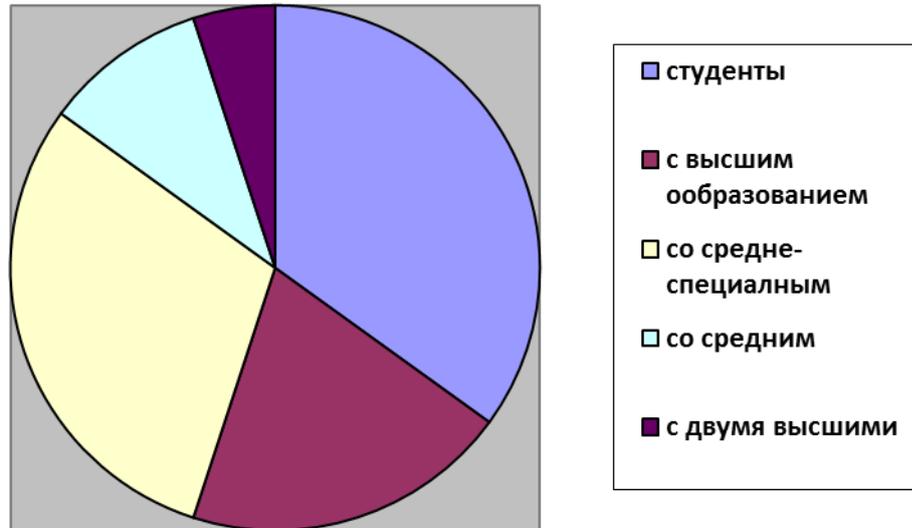
Далее проанализируем состав рабочей силы по уровню полученного образования. Высокий образовательный уровень рабочих способствует скорейшему освоению новых видов работ. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Уровень и продолжительность общего и профессионального образования и обучения, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными моментами, определяющими квалификацию работника.

Рабочие со средним образованием проходят «квалификационную лестницу». Рассмотрим образовательную структуру рабочих кадров исследуемого предприятия.

Качественный состав работников по образованию:

- 35% -студенты
- 20%-с высшим образованием
- 30% -средне-специальным образованием
- 10% имеют среднее образование
- 5% имеют второе высшее образование

Рис.2.2. Структура персонала И.П. Мельников А.А.



На исследуемом предприятии характерен стабильный рост лиц с высшим и средним специальным образованием в общей численности работающих.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров рассмотрим состав рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру И.П. Мелников А.А..

Таблица 1 – Возрастная структура рабочих кадров ООО Торговый центр "Дом обуви.

№	Возраст	Руководители	Специалисты	Рабочие
1	20-30	-	2	20
2	30-45	3	6	11
3	45-55	5	4	9

Из полученных данных можно сделать вывод, руководящий состав имеет возрастную группу от 30-55 лет, что говорит о большом опыте начальников. Специалисты организации имеют в основном не очень молодой состав.

В рассматриваемой организации имеется завышенная микротекучесть сотрудников.

Коэффициент текучести рассчитывается как дела количества выбывших сообразно личному хотению, лишенных работы из-за прогулы и остальные нарушения трудящийся выдержки тружеников из-за установленный период, в нашем случае из-за год, к среднему количеству в течении года, в процентах:

$$K_T = \frac{P_B}{P} * 100, (1) \text{ в каком месте}$$

K_T - коэффициент текучести;

P_B - количество лишенных работы тружеников;

P - среднесписочная количество персонала.

$$K_T = \frac{2}{18} * 100 = 11,2\%$$

Природная микротекучесть (3-5% в год) содействует оперативному обновлению коллектива и никак не просит особенных мер со стороны управления при кадровой службе. В нашем случае имеется лишняя микротекучесть персонала (выше 5% в год) вызывает значимые финансовые утраты, а из этого следуют организационные, кадровые, психологические проблемы.

Лишняя микротекучесть персонала негативно воздействует на нравственном состоянии остальных тружеников, на их трудящийся мотивировки и лояльности организации.

Завышенная микротекучесть сотрудников в организации считается главным признаком, свидетельствующим о невысокой отдачи работающей системы трудящийся мотивировки.

Таким образом, главными факторами увольнения работников являются:

1. невысокая заработная плата;
2. недостаток возможностей карьерного роста.

2.3. Организация найма, учета и развития персонала в ИП Мельников А.А.

В Торговый центр "Дом обуви" есть отдел кадров, который состоит из 1 человека — менеджера по персоналу. Отдел кадров занимается документами работников, ведет их личные дела.

Отдел кадров оснащен такой организационной техникой, как компьютеры, комплектующие к компьютерам, телефон.

Менеджер по кадрам исполняет следующие обязанности:

— ведет учет личного состава компании в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;

— оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя компании, а также другую установленную документацию по кадрам;

— формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;

— оформляет карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, установления льгот и компенсаций;

— осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в организации и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;

— составляет установленную отчетность;

— в установленном порядке представляет таблицу, содержащую сведения о фактически отработанном времени, сверхурочных часах работы, нарушениях трудовой дисциплины.

Номенклатуру дел организационного отдела составляют такие документы как: положение об отделе, должностные инструкции работников, коллективный договор, приказы о приеме на работу, приказы о прекращении трудового договора, приказы о предоставлении отпусков, журнал регистрации приказов о приеме на работу и многие другие документы.

Набор персонала заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сро-

ков контрактов, изменение направления производственной деятельности и др.)

В случае возникновения необходимости в возмещении вакантной должности или найме дополнительного персонала, руководитель заинтересованного подразделения формулирует требования к данной вакансии, излагая их в форме заявки на поиск и подбор персонала.

Необходимость найма нового сотрудника, сроки его выхода на работу, период работы, система оплаты его труда, варианты оформления с ним трудовых отношений должны быть предварительно согласованы с управляющим филиала и сотрудником, ответственным за работу с кадрами учреждения.

«Заявка на проведение подбора персонала» заполняется линейным руководителем (при помощи сотрудника отдела управления персоналом) и содержит основные требования к претенденту, необходимые ему для работы. Кроме того, заполняя заявку, руководитель должен указать причину поиска сотрудника и обосновать ее, обозначения дат открытия и закрытия вакансий не позволит ему затягивать проведение собеседований с кандидатами.

Руководитель также заполняет характеристику рабочего листа, которая позволяет создать четкое представление о вакантной должности и содержание профессиональной деятельности. В случае необходимости специалист отдела управления персоналом собирает информацию о профессиональной деятельности кандидата, наблюдает за работой опытных работников, беседует с ними.

Отбор кандидатов на должности сотрудников учреждения осуществляется следующим образом:

1) внутренний отбор. Преимущества внутреннего набора состоит в том, что способности работника оцениваются выше, повышается удовлетворенность трудом, работника не нужно адаптировать к коллективу.

Методы внутреннего набора разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих.

2) внешний отбор. Внешний набор включает: предложения местному населению подавать заявления о приеме на работу и сбор заявлений; уточнение рынка труда.

Система стимулирования персонала.

В И.П. Мельников А.А. приняты следующие формы стимулирования трудового поведения работников:

- заработная плата (повременная оплата труда, должностные оклады), также имеет место дополнительная заработная плата: премии, надбавки за профмастерство, совместительство, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, оплата или компенсация за отпуск и т.д.

- бонусы - это разовые выплаты с прибыли предприятия: так называемая «тринадцатая зарплата», премии за заслуги, за выслугу лет, целевые вознаграждения и т.п.

- стимулирование свободным временем: предоставление работнику за активную работу дополнительных выходных, выбор времени отпуска и т.д.

- стимулирование общественным признанием: вручение грамот, запись о премировании и награждении в трудовой книжке.

Адаптация персонала.

С сотрудниками, принимаемыми на работу в И.П. Мельников А.А., в соответствии с Трудовым Кодексом РФ заключается трудовой договор, в котором предусматривается испытательный срок от одного до трех месяцев (как правило, двухмесячный). Ответственность за адаптацию в коллективе нового работника несет линейный руководитель и коллеги. Важным условием адаптации нового работника на предприятии становится его информирование:

- о непосредственной сущности его работы, её цели и значения для рабочего подразделения;

- о системе оплаты труда;

- о дополнительных льготах;

- об охране труда и технике безопасности;

- об организованной службе быта (питании, отдыхе и т.п.).

Оценка персонала.

Иногда на предприятии происходят кадровые перемещения: выявляются способные работники, для которых составляются индивидуальные планы развития профессиональной карьеры, те же редкие сотрудники, не прошедшие испытательный срок увольняются

Мониторинг социально-психологической ситуации в организации.

Большое внимание руководством Общества уделяется созданию хорошего микроклимата в коллективе, этому способствует ставшие традицией проведения праздничных вечеров, поздравление работников с юбилейными датами, к Новому году все работники получают подарочные наборы.

Оценка кадрового потенциала.

Основные факторы социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности любой организации - обеспеченность его квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации. Таким образом, на современном этапе кадровое планирование необходимо основывать на оценке трудового (кадрового) потенциала, планировании, сохранении и развитии его кадрового ядра.

При оценке состояния трудового потенциала организации изучению подвергаются его основные структурные компоненты:

- Профессионально-квалификационный потенциал: характеристики работников по профессиям, образованию, стажу, уровню квалификации и т.д.;
- Психофизиологический, характеризующийся такими показателями как пол, возраст, состояние здоровья, стрессоустойчивость работников;
- Мотивационный, представляющий уровень удовлетворенности работников трудом, структуру мотивов трудовой деятельности и профессионально-квалификационного роста.

Численность работников соответствует штатному расписанию, предприятие полностью обеспечено основными, вспомогательными рабочими, специалистами и руководителями.

Итоги плановых и внеочередных аттестаций свидетельствуют о высокой квалификации работников фирмы, что доказывается знанием, мастерским исполнением возложенных на них функциональных обязанностей и высоким качеством обслуживания покупателей

Величина заработной платы основной массы работников фирмы (прослеженная по штатному расписанию) позволяет сделать вывод о принадлежности их к среднему классу российского общества.

Движение кадров.

Движение кадров предназначено для приведения в равновесие потребности предприятия относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества, в продвижении и т.д. основными показателями движения кадров на предприятии являются:

1) общий коэффициент оборота по приему - определяется отношение общего оборота по приему к среднесписочной численности. Подразделяется на внешний (для расчета используют численность работников, принятых извне) и внутренний (используется внутренний оборот предприятия по приему).

2) общий коэффициент оборота по выбытию - отношение общего числа выбывших работников к численности на начало изучаемого периода. Также делится на внешний (для расчета используют оборот по выбытию за пределы предприятия) и внутренний (учитывают оборот внутри предприятия).

3) коэффициент текучести кадров - отношение выбывших за пределы организации к численности на начало исследуемого периода (фактически коэффициент текучести кадров равен внешнему коэффициенту оборота по выбытию). Показатель текучести кадров исчисляется на основе данных о движении кадров на предприятии. Варьируя показатель в числителе, т.е. количество уволенных по разным причинам, можно получать показатели текучести персонала вследствие различных факторов

4) коэффициент постоянства кадров - отношение числа работников, состоящих в списочном составе предприятия в течение всего периода к средне-списочной численности.

Диагностика управленческого потенциала.

Так как организационная структура И.П. Мельников А.А. подразумевает лидирующую роль руководителя, - ведь все идет от первого лица, то нужно отметить, что руководству удалось создать среду и установить доверительные отношения между сотрудниками фирмы, предоставить требуемые ресурсы и необходимую свободу действий. Сотрудники понимают, что успех фирмы может быть гарантирован только при тесном сотрудничестве и взаимодействии всего персонала.

В И.П. Мельников А.А. организован сбор предложений работников, направленных на улучшение деятельности фирмы, улучшение социально-бытовых условий. Таким образом, можно сделать вывод о высоко интеллектуальном и инновационном потенциале руководителя предприятия.

Суммируя все вышесказанное, приходим к выводу, что состояние системы управления персоналом на данной фирме выглядит удовлетворительно.

Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие предприятия как единого целого.

Структура предприятия И.П. Мельников А.А. является функциональной.

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что, хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

Традиционные функциональные блоки фирмы — это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются в каждой фирме для обеспечения достижения ее це-

лей. Если размер всей фирмы или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения.

Они называются вторичными, или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Рассмотрим основные функции персонала предприятия.

Функция — это круг деятельности и обязанностей отдельного лица или органа управления, представляющих часть управляющей системы. В управлении различают профессионально-отраслевые и структурно-пространственные объектные функции.

К профессионально-отраслевым функциям, которые основаны на профессиональном разделении труда и охватывают деятельность персонала системы управления, относятся: планово-экономическая, учетно-статистическая, коммерческая, инженерно-технологическая, расчетно-аналитическая, оперативно-производственная, кадровая и др.

Структурно-пространственные функции управления основаны на разделении обязанностей руководителей и специалистов по группам цехов, отделов и филиалов. К ним относятся управление группой цехов (основных и вспомогательных), руководство отдельными цехами, участками и бригадами.

Возглавляет администрацию предприятия генеральный директор. Он назначается владельцем предприятия — частным лицом. В нашем случае владелец предприятия назначил директором себя.

Генеральный директор действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает приказы, осуществляет

наем и увольнение работников, налагает на них взыскания или определяет меры поощрения за хорошую работу.

Генеральный директор осуществляет стратегическое управление. Стратегическое управление — функция управления, распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании. Генеральный директор контролирует работу директоров, участвует в деловых переговорах с поставщиками и компаньонами по бизнесу. Так же генеральный директор принимает участия в работе с персоналом.

Генеральный директор часть своих полномочий передает заместителям (руководителям структурных подразделений предприятия).

Отделы продаж осуществляют поиск клиентов, реализацию, обслуживание клиентов, заключение сделок, проводит исследования рынков сбыта, конкурентов организации. Так же отдел планирует, осуществляет и контролирует проводимые предприятием маркетинговые мероприятия.

Отдел материально-технического снабжения осуществляет поиск и подбор поставщиков, заключает договора, организует поставку материалов, исследует рынок.

На отдел кадров возлагаются осуществление найма и увольнения работников, регистрация (табельный учет) явки персонала на работу, контроль за соблюдением режима рабочего дня и трудовой дисциплины, обучение кадров и регулирование их профессионального роста, инструктаж по профилю работы и технике безопасности сотрудников.

Бухгалтерия осуществляет учет поступления и расходования материальных и финансовых ресурсов на предприятии, учет рабочей силы. Она ведет отчетность, проводит финансовый анализ деятельности предприятия и представляет финансовые отчеты руководителям предприятия, а также государственным и местным хозяйственным органам.

На сегодняшний день руководство предприятия использует методы

прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, а именно административно-распорядительные методы управления

В управление руководство использует такие инструменты как приказ, распоряжение, инструктаж, в них указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

На предприятие устанавливаются конкретные правила, обязательные для выполнения и определяющие содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Управление предприятием осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

Так же предприятие использует экономические методы управления. Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. На предприятии используется система материального стимулирования работников (по результатам работы сотрудников, выплачивается премия).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплата труда менеджера связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. При этом кроме сугубо личных целей участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

На сегодняшний день для стимулирования работников и повышения эффективности труда руководитель компании использует систему мотивации.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения се-

бя и других к работе, воздействия на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Руководство использует экономические методы стимулирования работников.

Экономические мотивы поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы.

Итак, руководство использует материальное (денежное) вознаграждение для поощрения и стимулирования труда. Ежемесячно главный экономист предприятия составляет план продаж (сумму выручки от реализации). Если выручки предприятия за прошедший месяц ниже установленного плана или равна ему, то работники получают заработную плату в размере установленного оклада согласно штатному расписанию. Если же размер выручки превышает установленный план, то все работники предприятия получают дополнительную премию в размере 10% от установленного оклада.

Можно выделить следующие методы управления персоналом применяемые на предприятие:

- экономические методы: хозяйственный расчет, материальное стимулирование, минимальный размер оплаты труда. Величина минимального размера тарифной ставки, материальные льготы, гарантии и привилегии;
- административно-правовые методы, с помощью которых осуществляется организационное воздействие, распорядительное воздействие, дисциплинарное воздействие и дисциплинарная ответственность, административный штраф, уголовная ответственность;
- социально-психологические методы, направленные на социальное планирование, социальные исследования, психологическое планирование;
- организационные методы, заключающиеся в проектировании рабочих мест и др.

Рассчитаем коэффициент занятости персонала в аппарате управления. Коэффициент занятости персонала в аппарате управления K_z , характеризует долю работников аппарата управления в общей численности сотрудников ор-

ганизации рассчитывается по формуле:

$$K_3 = \text{АУП} / \text{ППП}$$

где АУП – количество персонала аппарата управления;

ППП – общее количество персонала предприятия

Коэффициент занятости работников в аппарате управления

$$K_3 = 5/44 = 0,113$$

Норма коэффициента занятости $0,1 < K_3 < 0,5$, таким образом, численность управляющего персонала в норме.

Рассмотрим норму управляемости для управляющего персонала.

Норма управляемости — количество работников, приходящихся на одного руководителя.

Для руководящих должностей в подразделениях могут применяться следующие значения показателей нормы управляемости:

- при значительном объеме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников — 5-7 человек;
- в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами — 10-12 человек;
- для стандартизованных типовых работ (управление рабочими) — 15-17 человек.

Существующая организационная структура позволяет достигнуть основной цели предприятия (получение прибыли), но не в полной мере соответствует дереву целей. Так, например, в структуре отсутствует специалист (отдел) занятый проведением маркетинговых мероприятий. Повышением квалификации персонала занят отдел кадров. Повышением качества занят отдел контроля качества. За увеличение ассортимента отвечает директор по производству. За снижение издержек отвечает отдел материально-

технического снабжения и начальник цеха.

На предприятие не происходит дублирования функций, так как функции очень четко разграничены и закреплены в должностных инструкциях.

Итак, в результате анализа было выявлено, что предприятие обладает функциональной структурой управления. В настоящее время действующая структура позволяет предприятию оперативно реагировать на рыночную конъюнктуру и поддерживать темпы развития.

3. Совершенствование системы управления персоналом на основе малого бизнеса ИП Мельников А.А.

3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ИП Мельников А.А.

Сегодня одной из ключевых задач для предприятия является повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами. Современная система управления человеческими ресурсами должна обеспечивать достижение необходимого уровня профессионализма и мотивации сотрудников для выполнения стратегических задач компании. Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов. Таким образом, система управления человеческими ресурсами - это часть общей стратегии предприятия, без связи с которой она теряет всякий смысл [18, с.322]. Совершенствование системы управ-

ления персоналом в соответствии со структурой и целями ИП Мельников А.А. осуществляется по следующим направлениям:

1. Отбор и расстановка кадров;
2. Оплата труда и вознаграждение, осуществляемые с учетом принципов справедливости и беспристрастности, на основе четкой внутрифирменной методики;
3. Оценка труда и ее результативности, основанная на четко оговоренных критериях;
4. Развитие личности с акцентом на качественном росте уровня и расширении области деятельности;
5. Обучение и повышение квалификации работников;
6. Планирование перемещений, осуществляемое с учетом реальных потребностей в перемещениях и с использованием самых разнообразных методов [20, с.58]. Так, предприятию необходимо разработать типовые системы ротации, продвижения работников Теория и практика управления показывают, что работник не должен всю жизнь работать на одном месте, ибо так он может "закинуть" [19, с.87]. Этот аспект важен для повышения уровня компетентности, повышения уровня удовлетворенности работников.

Премирование (поощрение) отличившихся работников вне систем оплаты труда. На этапе отбора кадров очень важное значение имеет анализ рынка труда. Предпочтение, конечно же, отдается набору в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию, но кадровые ресурсы предприятия со временем исчерпываются и необходимо привлечение высокопрофессиональных кадров извне предприятия.

Анализ рынка труда должен стать одним из основополагающих в работе отдела кадров. Насколько хорошо будет исследован рынок рабочей силы и будет известно, какими кадрами он располагает, настолько зависит и качество выполняемой работы по приему высококвалифицированных кадров. Рота-

ция кадров помогает предприятию проводить более гибкий подбор персонала и сокращать различия в занимаемых позициях. Расширение труда является очень популярным мероприятием среди промышленно - производственного персонала, так как обеспечивает достаточный уровень внутренней удовлетворенности работой и должным образом развивает трудовые навыки работников.

Проанализировав систему управления И.П. Мельников А.А. можно сделать следующие выводы. Главной недочет в управлении персонала считается микротекучесть сотрудников.

В организации имеется высокая микротекучесть сотрудников, в основной массе случаев юных профессионалов.

Разбирая предпосылки текучести персонала в И.П. Мельников А.А., можно заметить, что большое число работников оставляет рассматриваемую компанию из-за не достаточно высокой заработной платы и отсутствию карьерного роста.

Управлению компании надлежит создать способы увеличения устойчивости персонала. Для решения, этих задач рекомендуется организации следующие меры по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Улучшение системы оплаты труда
2. Разработка плана карьерного роста работников.
3. Проведение аттестации работников как метод мотивации.

3.2. Содержание основных направлений и мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в ИП Мельников А.А.

Изучение практической деятельности малых и средних предприятий позволяет нам выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

- заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;

- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников фирм с численностью персонала менее 200 человек и носит постоянный характер;

- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого работника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;

- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;

- не должно быть никаких выплат, независимых от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;

- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом; никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;

- в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — зарплаты пересматривает

коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что в малых фирмах оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Таблица 3.1 – Факторы материального стимулирования сотрудников
И.П. Мельников А.А.

№	Фактор	Сущность
1	Заработная плата	Основная заработная плата
2	Премии, надбавки	Увеличивающие и понижающие коэффициенты для трудящихся при определении заработной платы
3	Дополнительные выплаты	Авансирование деловых и собственных затрат в зависимости от итога труда

Введение этих форм материального стимулирования должно проводиться равномерно, чтобы затраты согласно выплатам, не были резко возрастающими. Поскольку для введения данных мер поощрения и мотивации весь коллектив должен быть проинформирован и согласен на введение.

Планированием карьеры дает возможность получать образование согласно желаемой должности.

Таблица 3.2 – Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Ориентация в организации Критика возможностей и конструирование подъема Осуществление подъема

Специалист по персоналу	Испытание при приеме на работу Определение рабочего пространства Испытание труда и потенциала служащих Подбор в запас Предрабочая подготовка Программы работы Продвижение
Непосредственный руководитель	Критика итогов труда Критика мотивировки Организация проф. становления Предписания согласно стимулированию Предписания согласно подъему

Для введения предложенных мероприятий, необходимо произвести следующие действия:

- 1) Управление должно осуществляться с учетом усовершенствованной системы мотивировки.
- 2) Все работники должны ознакомлены с новой системой.
- 3) Для введения системы нужно присутствие работников, желающих учиться по данной системе.

Рассмотрим подробнее последнюю рекомендацию – аттестация работников компании И.П. Мельников А.А. На мой взгляд, это является одним из главных нововведений в систему управления персоналом компании, так как благодаря аттестации у сотрудников появляется интерес к работе, повышается качество труда, возрождается ответственность и добросовестность. А также у руководства компании есть возможность «отсеять» неквалифицированных работников. Аттестация должна включать в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная

оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника И.П. Мельников А.А. Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления.

Цели аттестации:

- выявить сильные и слабые стороны в действиях работника И.П. Мельников А.А.;
- определение квалификации, знаний, практических навыков работника И.П. Мельников А.А. и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в компании И.П. Мельников А.А. предлагается проводить аттестационной комиссии, которую бы приказом назначал руководитель организации. Комиссия должна состоять из председателя, секретаря и членов комиссии, которую должны составлять руководители и специалисты. Так же необходимо составить Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвердить его руководителем организации и довести до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала.

Главным документом аттестационной комиссии предлагаю сделать Анкету «Аттестация» которая бы включала 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включал бы семь сравнительных характеристик по

признаку «от отличного - к плохому». Из которых необходимо было бы выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивать характеристикам баллы. Они должны изменяться в пределах от 1-го до 7-ми. Итоговая аттестация идет по сумме баллов, полученных тем или иным сотрудником. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

- отлично 151 – 175 баллов;
- хорошо 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

По результатам проведения аттестации комиссия должна вынести решение о соответствии работника его должности и заработной плате. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;
- хорошо – оставит в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно – провести обучение или понизить в должности;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению.

В предлагаемой методике аттестации использованы матричная модель оценки качеств. В матричной модели имеется 25 качеств аттестуемого, по каждому из которых есть семь формализованных характеристик. В определении набора качеств использована модель рабочего места сотрудника и анкета «Вакансия» с тем, чтобы установить потенциал работника и индивидуальный вклад в конечные результаты организации. При построении характеристик использована «теория весов», позволяющая измерить различные виды поведения аттестуемого от идеального (ангел) до негативного образа («черт»). Характеристики позволяют членам аттестационной комиссии сделать «съемку образа» на период аттестации экспертным образом.

Кроме того, аттестационная комиссия дает заключение по вопросам, связанным с более полным использованием потенциала работников, прошедших аттестацию И.П. Мельников А.А.:

- может ли тот или иной работник быть включен в состав кадрового резерва;
- что можно рекомендовать работнику и его руководителю для повышения эффективности труда данного работника;
- необходимость обучения и повышения квалификации того или иного работника;
- кадровые перемещения;
- изменение заработной платы.

Директор И.П. Мельников А.А. должен провести личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой должны обсуждаться: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Таблица 3.3. Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 4. Способствует повышению уровня квалификации работников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5. Увеличение производительности труда.

Эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и

совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании И.П. Мельников А.А. будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Автором дипломной работы был проведен опрос среди работников И.П. Мельников А.А.. По результатам опроса были выявлены движущие и сдерживающие силы. Оценена их мощность, потенциал, которые способны стать движущими силами совершенствования системы управления персоналом на данном предприятии.

Потенциальные движущие силы:

- неиспользованные возможности;
- не использовать возможность провести аттестацию значит упустить дополнительные возможности кадрового потенциала И.П. Мельников А.А..

Желание персонала.

Некоторые сотрудники имеют желание повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

- повышение эффективности использования трудового потенциала (в результате аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров);
- необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям (в результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей);
- рост творческой активности (аттестация побуждает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных ре-

зультатов деятельности компании и является хорошим мотивационным поводом к работе);

- укрепление дисциплины (регулярная аттестация работников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены).

Сдерживающие силы:

1. Неправильное понимание.
2. Низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности
3. Неуверенность.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенции у работников И.П. Мельников А.А. является тормозом при введении изменения. При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность, а этого сотрудники, к сожалению, боятся. Для уменьшения влияния сдерживающих сил директору необходимо применить определенные стратегии, решающие проблемы адаптации персонала И.П. Мельников А.А.

На основе представленного анализа предложен ряд подходов, которые позволяют нивелировать негативные последствия, связанные с преодолением сопротивления персонала изменениям, которые необходимо проводить в организации.

Одной из основных рекомендаций - забота о здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Руководитель не должен поручать сотрудникам работу, которая не соответствует состоянию их здоровья.

Забота о физическом состоянии. Руководитель И.П. Мельников А.А., должен финансировать затраты на спортзал, чтобы создать необходимые условия для поддержания физической формы сотрудников организации, культивировать желание заниматься физкультурой.

Забота и психическом здоровье и психологический климат в коллективе. Забота о здоровье предполагает необходимую заботу и о психическом состоянии. Руководству И.П. Мельников А.А. необходимо тщательно продумывать досуг своих работников, в выходные выезжать на природу, а летом можно отправиться в поход или в сплав по реке. Это позволит получать сотрудникам заряд бодрости и массу позитивных впечатлений, что очень хорошо в последствии будет сказываться на работе и результатах труда.

Таблица 3.4. Способы преодоления сопротивления изменению.

Подход	Условия, при которых используется способ	Преимущества	Недостатки
Образование + общение	При недостаточном объеме или неточности информации	При удачном убеждении людей они часто будут оказывать помощь	Требует много при вовлечении большого количества людей
Участие + вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, принимающие участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план	Потребуется много времени, если участники организации используют не то изменение

Помощь + поддержка	При оказании сопротивления из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Наилучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть неудачу
Переговоры + поддержка	Когда отдельный служащий или группа явно терпят что-то при осуществлении изменения и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция + кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
Явное и неявное	Когда необходимо быстрое осуществление изменений, и когда инициаторы изменений обладают большой силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любое сопротивление	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами

Совершенствование системы управления персоналом компании И.П. Мельников А.А. необходимо. Благодаря нововведениям, увеличится производительность труда, сократятся затраты на привлечение сотрудников, возрастет прибыль компании, снизится текучесть кадров. В компании будет благоприятный климат для работы. В дальнейшем планируется внедрить предложения представленные в дипломной работе в проект мероприятий по совершенствованию персоналом компании И.П. Мельников А.А. для воплощения его в жизнь.

Заключение

В данной дипломной работе был проведен анализ и дана оценка эффективности системы управления персоналом в компании И.П. Мельников А.А.

В первой части была разработана теоретическая часть, которая включает общие понятия об управлении персоналом, изучены особенности управления персоналом малого предприятия и его особенности.

Так же в первой части были описана роль отбора персонала в управлении персоналом.

Вторая часть дипломной работы – практическая. Здесь была проделана следующая работа:

- представлена характеристика И.П. Мельников А.А.;
- проведен анализ и оценка существующей системы управления персоналом в И.П. Мельников А.А.;
- выявлены слабые и сильные стороны организации и определена оптимальная стратегия, повышающая эффективность деятельности предприятия;
- проанализирована организация найма, учета и развития персонала в ИП Мельников А.А.

В третьей части дипломной работы предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом и устранению выявленных проблем. Они должны привести к изменению политики управления в ИП Мельников А.А. Были разработаны и исследованы движущие и сдерживающие силы развития системы управления. Доказана их роль и влияние на потенциал работников. Обоснована необходимость реализации предлагаемых нововведений в систему управления персоналом. Внедрение многих изменений, таких как: материальное стимулирование, долгосрочное планирование, аттестация и т.д., прибыльно и оправдано.

Таким образом, персонал считается ядром любой организации, реальными ресурсами в борьбе с конкурентами. Необходимо способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного работника.

Разбирая предпосылки текучести персонала в И.П. Мельников А.А., можно заметить, что большое число работников оставляет рассматриваемую компанию из-за недостаточно высокой заработной платы и отсутствия карьерного роста.

Управлению компании надлежит создать способы увеличения устойчивости персонала. Для решения, этих задач рекомендуется организации следующие меры по совершенствованию системы управления персоналом:

1. Улучшение системы оплаты труда
2. Разработка плана карьерного роста работников.
3. Проведение аттестации работников как метод мотивации.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом — зарплаты пересматривает коллектив, на втором — руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапы можно поменять местами.

Важно помнить, что в малых фирмах оплата труда руководителя не должна быть выше более чем в 2 раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Введение этих форм материального стимулирования должно проводиться равномерно, чтобы затраты согласно выплатам, не были резко возрастающими. Поскольку для введения данных мер поощрения и мотивации весь коллектив должен быть проинформирован и согласен на введение.

На мой взгляд, данное считается один с основных нововведений в концепцию управления персоналом фирмы, таким образом равно как вследствие аттестации у работников возникает заинтересованность к труду, увеличивается особенности работы, восстанавливается ответственность и честность. А

таким образом ведь у управления фирмы имеется возможность «отсеять» неискусных сотрудников. Переаттестация обязана содержать в себе ряд стадий: сборы пакета требуемых документов согласно аттестуемым сотрудникам; осуществление аттестации; применение итогов аттестации. Аттестационный анализ обладает в себя компонент мотивации и считается посылом перемены действия сотрудника И.П. Мельников А.А. Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления.

Совершенствование системы управления персоналом компании И.П. Мельников А.А. необходимо. Благодаря нововведениям, увеличится производительность труда, сократятся затраты на привлечение сотрудников, возрастет прибыль компании, снизится текучесть кадров. В компании будет благоприятный климат для работы. В дальнейшем планируется внедрить предложения, представленные в дипломной работе в проект мероприятий по совершенствованию персоналом компании И.П. Мельников А.А. для воплощения его в жизнь.

Список литературы

1. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, М., 2004.
2. Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации // Science Time. 2014. №4.
3. Беляцкий Н.П. управление персоналом. – 2-е изд., Мн.: Экоперспектива, 2013.
4. Бурганова Л.А. Теория управления: Учебник. М.: Инфра-М, 2009. 153 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Т.Д. «Элит-2000», 2007.
6. Вирский Е.А. Управление персоналом.-Мн., Веды, 2011. С.122.
7. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебное пособие. М: ММИЭ, 2010.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.
9. Громова О.Н. Управление персоналом организации.-М.:Инфра-М, 2007.
- 10.Гражданкина Е.Ю. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие для вузов. М.: ИнфраМ, 2007.
- 11.Грибов В. Д., Грузинов В. П., Кузьменко В. А. Экономика организации (предприятия): учебник для вузов. М.: КноРус, 2009.
- 12.Десслер Г. Управление персоналом. –М : БИНОМ Лаборатория знаний, 2013.С. 425.
- 13.Долгов А.И. Теория организации: Учебное пособие. М.: ООО «Флинта», 2008.
- 14.Зайцев Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебник для вузов. М.: ИНФРАМ, 2009. 454 с.

15.Игнатъева А.В. Исследование систему управления: учебное пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2010. 167 с.

16.Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: Учебник. М.: Юнити-Дана, 2007. 335 с.

17.Каштанова Е.В., Фролов Р.В. Основные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия и пути их решения // Вестник университета. 2015. №10.

18.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2010.

19.Кибанов А.Я. Управления персоналом организации.- М.: Инфра-М, 2007.

20.Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки - М., Вершина, 2005.

21.Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2007. 235 с.

22.Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЕАОИ, 2007. 329 с.

23.Лопарева А. М. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2008. 240 с.

24.Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2007. 360 с.

25.Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2008. 375 с.

26.Макашева З.М. Исследование систем управления: Учебное пособие М.: Кнорус, 2008. 176 с.

27.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Издательство «Дело» 2008. 493 с.

28.Михайлов Л.М. Исследование систем управления. М.: Издательство «Экзамен», 2009. 189 с.

29. Митрофанова, Е. А. Формирование системы оплаты труда на малых предприятиях / Е. А. Митрофанова, Е. В. Розина // Кадровик. - 2009. - № 1-3. - С. 20-26.

30. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. 527с.

31. Мокий М. С. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2009. 254 с.

32. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2008. 446 с.

33. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2008. 176 с.

34. Мухин В. И. Исследование систем управления: Анализ и синтез систем управления: Учебник. М.: Экзамен, 2008. 479с.

35. Мыльник В. В. и др. Исследование систем управления: Учебное пособие. М.: Акад. Проект, 2008. 352 с.

36. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами: Учебное пособие. М.: МПСИ, 2007. 584 с.

37. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления/ Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2006. С. 26.

38. Ползунова Н. Н., Краев В.Н. Исследование систем управления: Учебное пособие. М.: Акад. Проект, 2008. 240 с.

39. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник. М.: Инфра-М, 2008. 669 с.

40. Раздорожный А. А. Организация производства и управление предприятием: Учебник для вузов. М.: ЭКЗАМЕН, 2009. 877 с.

41. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. М.: Экзамен, 2007. 288 с.

42. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала: учебное пособие. Ростов н/Д: «Феникс», 2007.

43.Семенов Б.Д. Совершенствование организационной структуры управления предприятием в условиях рыночных преобразований // Предпринимательство в РБ. 2011. №3.

44.Серочудинов Е.С., Аникина П.Б. Особенности управление персоналом в малом бизнесе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №6.

45.Соболь, О. В. Оценка эффективности управления развитием трудового потенциала персонала организации / А. О. Субочева, О. В. Соболь // Кадровик. - 2015. - № 2. - С. 76-79.

46.Уткин, Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе : монография / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. - М. : Акалис, 2007.

47.Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие . М: Омега–Л, 2009.

48.Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2008. 240 с.