



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
<i>Особенности управления персоналом в малом предпринимательстве (на примере магазина «Гулзира»)</i>

УДК 005.95-047.43:334.012.65

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Кучкарова Г.А.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ведущий эксперт	Клыкова Т.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Томск – 2023 г.

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП
38.03.01 Экономика**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ Ж.А. Ермушко
« ___ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Кучкарова Гулзира Абдухамид кизи

Тема работы:

<i>Особенности управления персоналом в малом предпринимательстве (на примере магазина «Гулзира»)</i>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	34-37/с от 03.02.2023 г.

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Учебные пособия, монографии, статьи, электронные источники информации, посвященные специфике управления персоналом на малых предприятиях. Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные магазином «Гулзира» (ИП Каримовой Б.Б.)
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	Особенности малой организации; Специфика управления персоналом в малом бизнесе; Мотивация как элемент кадровой политики малого предприятия; Организационно-экономическая характеристика малого предприятия; Характеристика действующей системы управления персоналом в организации; Рекомендации по развитию системы управления персоналом; Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Перечень графического материала	Критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства в РФ; Организационная структура магазина «Гулзира»; Динамика выручки магазина «Гулзира»; Порядок обсуждения проблемы в соответствии с технологией управленческой диагностики; Дерево проблем мотивации сотрудников магазина «Гулзира»; Численность респондентов, указавших на наличие проблемы мотивации в магазине «Гулзира»; Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	09.01.2023 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Кучкарова Гулзира Абдухамид кизи		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Кучкарова Гулзира Абдухамид кизи

Тема работы:

<i>Особенности управления персоналом в малом предпринимательстве (на примере магазина «Гулзира»)</i>
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	7
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----
	Оригинальность темы / Актуальность использованного	7

	материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	7
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Кучкарова Гулзира Абдухамид кизи		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 81 страницу, 17 рисунков, 18 таблиц, 42 использованных источника, 1 приложение.

Ключевые слова: малая организация, управление персоналом, мотивация, кадровая работа, премиальная система, организация труда.

Объектом работы является магазин «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.).

Целью выполнения данной работы является исследование системы управления персоналом в малом предпринимательстве и ее совершенствование.

Представленная выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В процессе выполнения работы осуществлялось теоретическое описание особенностей малой организации, специфика управления персоналом в ней, в том числе мотивации. Выполнена оценка действующей системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира»).

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б., выполнено обоснование их социально-экономической эффективности.

Содержание

Введение.....	10
1 Теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе	13
1.1 Особенности малой организации	13
1.2 Специфика управления персоналом в малом бизнесе	21
1.3 Мотивация как элемент кадровой политики малого предприятия.....	28
2 Оценка системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира»).....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика малого предприятия	36
2.2 Характеристика действующей системы управления персоналом в организации	43
3 Предложение мер по ее совершенствованию системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б.....	53
3.1 Рекомендации по развитию системы управления персоналом	53
3.2 Обоснование социально–экономической эффективности предложенных мероприятий	60
4 Социальная ответственность.....	67
Заключение	73
Список использованных источников	76
Приложение А План интервью с сотрудником.....	81

Введение

В условиях нестабильности современной российской экономики эффективное управление имеющимися немногочисленными внутренними ресурсами на малых предприятиях является ключевой задачей. Эти ресурсы, которые можно отнести к категории корпоративных ресурсов, являются важными факторами бизнеса, используемыми владельцами и менеджерами предприятий для достижения своих целей.

В современной экономической и деловой литературе под корпоративными ресурсами понимаются различные факторы, включая человеческий капитал, технологии, информацию, финансы, производственные мощности и другие ресурсы, которые используются для поддержки бизнес-процессов на предприятии. Владельцы и менеджеры малых предприятий должны уметь эффективно управлять этими ресурсами, чтобы добиться успеха в условиях нестабильной экономической ситуации.

Построение эффективной системы управления корпоративными ресурсами на малых предприятиях может включать в себя различные стратегии и тактики, такие как оптимизация бизнес-процессов, повышение эффективности использования ресурсов, улучшение коммуникации и взаимодействия внутри команды, развитие и поддержка человеческого капитала, а также эффективное использование информационных технологий. Кроме того, важно учитывать особенности конкретной отрасли и рынка, на которых работает предприятие, и принимать меры для адаптации к изменяющимся условиям.

Человеческий фактор является одним из ключевых элементов, обеспечивающих экономическую безопасность малых предприятий. Он выступает как объект и как субъект управления и может стать причиной неэффективности организации и ее банкротства. Человеческий фактор на малых предприятиях включает в себя такие аспекты, как уровень компетенции, мотивация, лояльность, культура, эффективность

коммуникации и другие. Управление этими аспектами является не менее важным, чем управление материальными ресурсами, так как именно от этих факторов зависит успешность предприятия.

Недостаточная мотивация, низкий уровень компетенции, неэффективная коммуникация и другие проблемы в сфере человеческого фактора могут привести к неэффективности работы предприятия и, в конечном итоге, к его банкротству. Поэтому важно уделять должное внимание управлению человеческим фактором, в том числе, планированию и реализации обучения и развития персонала, стимулированию и мотивации работников, созданию благоприятной корпоративной культуры, улучшению коммуникации внутри команды и другим аспектам.

Для достижения конечных целей управления персоналом каждой организации требуется уникальный подход, который включает в себя набор лучших сотрудников, обеспечение качественного и соответствующего обучения персонала, мониторинг производительности способами, обеспечивающими надежные результаты, разработку и внедрение мер по обеспечению благосостояния сотрудников, а также управление соответствующими отчетами. Цель управления персоналом состоит в том, чтобы управлять рабочей силой наиболее эффективным и действенным способом, чтобы достичь поставленных организацией целей, что значимо в том числе и для малых предприятий. Указанное обуславливает актуальность темы данной работы.

Целью выполнения данной работы является исследование системы управления персоналом в малом предпринимательстве и ее совершенствование.

Указанная цель будет решена путем последовательного решения следующих задач:

- охарактеризовать теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе;

– осуществить оценку системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира»);

– разработать рекомендации по развитию системы управления персоналом;

– обосновать социально–экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предметом работы является управление персоналом в малом предпринимательстве, объектом – магазин «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.).

Теоретической и методологической основой работы явилась учебная и периодическая литература, а также труды таких ученых как: Багиев Г.Л., Буров В.Ю., Солодимова Т.Ю., Солдаткина О.В. и других. Кроме того, использовались локальные акты и отчетные документы ИП Каримовой Б.Б. (магазин «Гулзира»).

1 Теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе

1.1 Особенности малой организации

Если рассматривать малое предпринимательство как экономическое явление, то можно заметить, что оно обладает рядом характеристик, которые присущи предпринимательству в целом, а также набором специфических свойств, которые позволяют рассматривать его как самостоятельный объект изучения. Сектор малого предпринимательства имеет множество важных экономических и социальных свойств, а его сущность заключается в частной предпринимательской инициативе широких слоев населения. Малое предпринимательство в основном является частным (хотя может принимать общественные формы, например, кооперативные). В этом контексте оно представляет собой множество небольших независимых компаний, принадлежащих одному лицу или небольшой группе лиц (как правило, семье). Малое предпринимательство находится в отдельном положении от государственного (общественного) и корпоративного (коллективного) секторов экономики, также как и в отношении реализации права собственности: в малом предпринимательстве редко делегируется реализация права собственности наемным менеджерам.

Сектор малого предпринимательства характеризуется высокой степенью неопределенности и риска, что может создавать значительные препятствия для его развития и функционирования. Кроме того, малые предприятия часто имеют ограниченные ресурсы и не могут соперничать с крупными корпорациями на равных условиях. Тем не менее, сектор малого предпринимательства играет важную роль в экономике, способствуя созданию рабочих мест, инновациям и конкуренции. Важно уделять должное внимание развитию малого предпринимательства и обеспечивать ему необходимую поддержку и условия для успешной деятельности [1, с. 32].

Малое предпринимательство представляет собой предпринимательскую деятельность, которая может осуществляться субъектами рыночной экономики при конкретных условиях и критериях, установленных законами, представительными органами и т. д. По данным Мирового банка, предприятия должны иметь свыше пятидесяти показателей, чтобы относиться к субъектам малого бизнеса [2, с. 11].

Соответственно, в мировой практике известны различные подходы к отнесению субъекта хозяйствования к «малому предпринимательству». В экономической литературе выделяется три группы критериев, определяющих категорию МП:

- 1) количественные;
- 2) качественные;
- 3) комбинированные.

К количественным критериям относятся такие показатели, как численность сотрудников организации, выручка от реализации товаров, суммарная доля в уставном капитале коммерческих, государственных предприятий.

Отличием качественных критериев от количественных является отсутствие законодательного закрепления, так как в их основе лежит субъективная оценка. Выделяют следующие качественные критерии: мобильность, узкость рынков сбыта, уязвимость от внешних факторов, ключевую роль руководителя, личностный характер отношений внутри предприятия, а также инновационный потенциал и социальную ответственность. Недостатком качественных критериев является сложность практического применения и законодательного закрепления. Комбинированные критерии включают как количественные, так и качественные критерии определения малого предпринимательства [3, с. 24].

Количественные критерии отнесения к субъектам МП закрепляются на законодательном уровне в каждой стране. Анализ значений показателей в разных странах выявил отсутствие единого подхода к типологизации малого

предпринимательства. Так, в Европейском Союзе, согласно рекомендациям Европейской комиссии, выделяется два критерия определения малого предприятия: численность сотрудников и годовой оборот. К субъектам малого предпринимательства относятся предприятия с численностью сотрудников менее 50 человек, с годовым оборотом менее 10 млн евро [4, с. 16].

В Российской Федерации в соответствии со ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 г. № 209–ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [5] к субъектам малого предпринимательства относятся те субъекты, которые одновременно отвечают критериям, показанным в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии отнесения к субъектам малого предпринимательства в РФ [5]

Критерий	Ед. измерения	Значение	
		Малое предприятие	Микро–предприятие
Среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год	чел.	≤ 100	≤ 15
Суммарная доля участия сторонних предприятий	%	≤ 49	
Суммарная доля участия субъектов РФ, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций и фондов	%	≤ 25	
Доход от деятельности за предшествующий календарный год (без НДС)	млн руб.	≤ 400	≤ 60

Согласно Предпринимательскому кодексу Республики Казахстан [6] субъектами малого предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица и юридические лица, осуществляющие предпринимательство, со среднегодовой численностью работников не более ста человек и среднегодовым доходом не свыше трехсоттысячекратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете и действующего на 1 января соответствующего финансового года.

Субъектами микропредпринимательства являются субъекты малого предпринимательства, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников не более пятнадцати человек или среднегодовым доходом не свыше тридцатитысячекратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете и действующего на 1 января соответствующего финансового года [6].

Например, с 01.01.2023 МРП равен 3450 тенге (установлен Законом РК «О республиканском бюджете на 2023–2025 годы» [7]), что составляло примерно 523,49 руб. (1 казахский тенге был равен 0,151735 рублей на 10.01.2023 по курсу ЦБ РФ [8]). То есть в 2023 г. критерий максимального среднегодового годового дохода микропредприятия составлял 103,5 млн. тенге (15,70 млн. руб. по курсу ЦБ РФ на 10.01.2023 [8]), а малого предприятия – 1 035 млн. тенге (157,05 млн. руб. по курсу ЦБ РФ на 10.01.2023 [8]). Соответственно, в РК и РФ идентичные требования по численности сотрудников малого предприятия, при этом в РК установлен меньший среднегодовой доход по сравнению с РФ.

При этом субъектами малого предпринимательства, в том числе микропредпринимательства, в РК не могут быть признаны индивидуальные предприниматели и юридические лица, осуществляющие определенные виды деятельности: производство и (или) оптовую реализацию подакцизной продукции, аудиторскую, банковскую, охранную деятельность и другие [6]. В законодательстве РФ аналогичные ограничения не установлены.

Таким образом, малый бизнес, малое предпринимательство – это осуществление деятельности небольшими хозяйственными формами с целью систематического получения прибыли. Соответственно малый бизнес объединяет два параметра, с точки зрения реализуемых функций – создание стоимости (в том числе – получение прибыли), с точки зрения масштабов деятельности – относительно небольшие [9, с. 25].

Далее рассмотрим роль малого бизнеса и некоторые особенности управления малыми предприятиями.

В середине XX века малый бизнес занял заметное место в социальной и политической стабильности общества. Этот сектор стал не только важной составляющей современной экономики, но также способствовал повышению самозанятости и самообеспечения, а также увеличению налоговых поступлений в бюджет. С развитием малого бизнеса происходит процесс разукрупнения субъектов хозяйствования, который непосредственно связан с ростом национального благосостояния. В свою очередь, это способствует развитию экономической сферы и повышению качества жизни в обществе.

Малый бизнес сегодня несет на себе значительную нагрузку в экономике, становясь значимым звеном в крупных транснациональных производственно-сбытовых структурах. Малые производители и продавцы выступают буфером между крупнейшими монополиями и рынком труда. Широкое сотрудничество этих компаний позволяет крупным фирмам расширить свои возможности, для развития и роста органической структуры капитала, при этом снижая расходы на живой труд. Стоит отметить, что это взаимовыгодное сотрудничество не только относительно малых производств, которые организуются в рамках корпоративных структур, но и относительно множества независимых производителей, с которыми крупные компании также сотрудничают.

В современной экономике существуют такие секторы, развитие которых преимущественно происходит благодаря малым и средним компаниям. Сюда относятся большая часть сферы услуг, пищевая и лёгкая промышленность, а также ряд других отраслей, ориентированных на локальные рынки. В условиях индивидуализации спроса небольшие предприятия играют важную роль, выпуская большой ассортимент товаров мелкими сериями. Это не только социально значимо, но и экономически выгодно.

Малые предприятия также играют важную роль в инновационной сфере. Научно-технический прогресс неразрывно связан с малым предпринимательством. Малые венчурные фирмы занимаются разработкой

передовых технологий и новых продуктов, что оказывает существенное влияние на экономику в целом. Роль малых предприятий в инновационном процессе признается всеми [10, с. 334].

Франчайзинг является одной из наиболее эффективных форм интеграции малых, средних и крупных компаний, особенно в контексте распространения ноу–хау. В основе франчайзинга лежит процесс создания, поддержания и развития системы, которая обеспечивает льготы для предпринимателей. Эти льготы заключаются в передаче прав на использование зарекомендованных торговых марок, ноу–хау и методов производства малым предпринимательским структурам [11, с. 14].

Необходимо отметить важность поступательного развития малого предпринимательства, поскольку оно обеспечивает [12, с. 68]:

- успешное решение проблем формирования конкурентных, цивилизованных рыночных отношений;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров (работ, услуг);
- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям; содействие структурной перестройке экономики;
- придание ей гибкости, мобильности, манёвренности;
- привлечение средств населения для развития производства;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы; формирование социального слоя собственников, владельцев предприятий (фирм, компаний);
- активизацию научно–технического прогресса;
- содействие деятельности крупных предприятий;
- освобождение государства от нерентабельных и убыточных предприятий за счёт их аренды и выкупа.

Сектор малого предпринимательства является важным элементом экономики и общественной жизни, так как он сочетает в себе множество полезных свойств. В его основе лежит частная инициатива, которая

активно поддерживает широкие слои населения. Малое предпринимательство, как правило, состоит из множества небольших компаний, принадлежащих одному лицу или небольшой группе лиц, которые, в свою очередь, могут принимать разные формы, включая кооперативные.

Малое предпринимательство отличается от государственного и корпоративного секторов экономики. Оно полностью независимо и децентрализовано, что позволяет иметь большую гибкость и быстро реагировать на изменение рыночной ситуации. Однако в отличие от государственных и корпоративных компаний, в малом предпринимательстве реализация права собственности находится в руках его собственников, а не наёмных менеджеров. Это создает определенные сложности и требует высокой степени ответственности со стороны владельцев бизнеса [13, с. 8].

В отчете, подготовленном Международным бюро труда, отмечается, что малые и средние предприятия обладают важными конкурентными преимуществами. Они часто требуют меньших капиталовложений на единицу рабочей силы, по сравнению с крупными предприятиями, и гораздо активнее используют местные трудовые и материальные ресурсы.

В таблице 2 отражены преимущества и недостатки малого и крупного предпринимательства.

Малые предприятия характеризуются большей склонностью к экономии денежных средств и инвестированию в развитие бизнеса. Владельцы таких предприятий отличаются высокой степенью личной мотивации к достижению успеха, что сказывается на успешности работы предприятия в целом.

Субъекты малого предприятия лучше знают уровень спроса на местных (локальных) рынках, часто товары производят по заказу конкретных потребителей, дают средства к существованию большому числу наемных работников.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки малого и крупного предпринимательства [1, с. 28]

Малое предпринимательство	Крупное предпринимательство
Преимущества	
Мобильность и гибкость управления фирмой	Финансовая устойчивость
Мало управленческого персонала	Низкие удельные затраты
Простые организационные связи	Высокая техническая оснащенность
Быстрая адаптация к конъюнктуре рынка, запросам потребителей	Большая номенклатура выпуска
Быстрая, высокая восприимчивость к новшествам	Большие производственные мощности
Учет местных условий и особенностей	Возможность получения сверхприбыли
Использование сфер, которые невыгодны крупному предпринимательству	Единство научных и производственных процессов
Возможность привлечения относительно не больших ресурсов для создания предприятия	Возможности роста конкурентоспособности на рынке
Большие возможности для социальной защиты	
Недостатки	
Ограниченность ресурсов всех видов	Организационная инерционность структур
Большая зависимость от рыночной конъюнктуры	Консерватизм к новшествам
Слабые кредитные возможности	Сложные коммуникационные связи
Перегрузка рабочей недели	Большая численность управленческого персонала
Меньше возможностей для социальной защиты	Малодинамичные научные структуры
Зарплата ниже, чем на крупных предприятиях	

В то же время субъектам малого предпринимательства свойственны и определенные недостатки, среди которых следует выделить самые существенные:

- более высок уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке;
- высока зависимость от крупных компаний;
- слабая компетентность руководителей,
- повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования;
- трудности в заимствовании дополнительных финансовых средств и получении кредитов;

– неуверенность и осторожность хозяйствующих партнеров при заключении договоров (контрактов) и др.

Как показывает опыт, большинство неудач малых фирм связано с менеджерской неопытностью или профессиональной некомпетентностью собственников малых предприятий. Другими причинами банкротств малых предприятий являются: запущенность бизнеса; плохое здоровье или вредные привычки; катастрофы, пожары, воровство, мошенничество и др.

На неудачах малого бизнеса сказывается невысокая квалификация предпринимателей. Предприниматели, уже накопившие опыт ведения дел в маленьких фирмах, как правило, более удачливы. Если в управлении фирмы участвует не один человек, а предпринимательская команда, которая состоит из двух, трех или четырех лиц шансы на выживание выше, поскольку коллективное принятие решения более профессионально. На живучести малых фирм сказываются и размеры финансирования на первом этапе. Чем больше первоначальный капитал, вложенных в малую фирму, тем больше у нее возможностей сохранения деятельности в кризисные периоды [14, с. 138].

Постоянный поиск то появляющихся, то исчезающих общественных потребностей и непрерывное приспособление к ним составляют основу стратегии малого бизнеса. Многие эксперты из западных стран считают, что малый бизнес – это не просто сектор экономики, а настоящая «школа жизни», где предприниматели изучают новые формы межличностного взаимодействия и проверяют методы и принципы предпринимательства, которые станут важными в будущем.

1.2 Специфика управления персоналом в малом бизнесе

Управление персоналом – это концепция, которая направлена на рациональное управление людьми в рабочем окружении. В ее основе лежит управление человеческими отношениями, которое представляет собой

систему взаимодействия людей на производстве. Эта концепция строится на определенной модели работника, основанной на его потребностях, которые являются ключевыми для достижения эффективности и производительности труда [15, с. 19].

В современной научной литературе можно встретить четыре подхода к трактовке понятия «управление персоналом»:

1. Управление персоналом как с точки зрения «использования трудовых ресурсов (рабочей силы)». Подход основан на таких положениях как: обеспечение единого руководства, соблюдение строгой вертикали, достижение баланса между властью и ответственностью, обеспечение дисциплины, обеспечение подчинения личных интересов общим.

2. Управление персоналом как «управление персоналом». Данный подход привел к тому, что в рамках науки управления персоналом стали активно изучать вопросы, касающиеся поведения организационной группы.

3. Управление персоналом как «управление человеческими ресурсами (HR)». Исследователи, придерживающиеся модели «управления человеческими ресурсами» полагают, что персонал выступает в качестве такого же ресурса, как сырье, оборудование, информация [16, с. 245].

4. Управление персоналом, основанное на подходе «управления человеком», придает большое значение личности каждого работника внутри организации. В рамках такого подхода акцент делается на взаимодействии между работником, коллективом, организацией и ее менеджментом. Менеджеры, придерживающиеся данной концепции, постоянно внимательны к потребностям каждого работника и стремятся создать условия, позволяющие им проявить свои способности и достичь наилучших результатов.

На сегодняшний день выделяют три основные макрофункции управления персоналом, которые включают в себя по несколько показателей, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель системы управления персоналом [17, с. 106]

Малый бизнес имеет свои специфические управленческие процессы, отличающиеся от крупных предпринимательских объединений из-за размера предприятия и объема производственных мощностей. Для успешного управления объектом малого бизнеса, предприниматель должен иметь хорошее представление об основных функциях управления и применять их в своей работе. Необходимо проводить анализ объекта управления, планировать достижение результатов, принимать решения на основе планирования, организовывать эффективную работу структурных подразделений, контролировать процесс выполнения плановых заданий, подстраивать решения под меняющиеся условия и стимулировать работников.

В малых организациях в большинстве случаев отсутствуют специализированные кадровые службы. Задачей работы с персоналом обычно занимается руководитель организации или агент, которому делегирована эта функция. Тем не менее, существуют небольшие предприятия, которые требуют наличия квалифицированного управленца

персоналом, и даже если их штат не превышает 80 человек, они нанимают соответствующего специалиста для выполнения этих задач [18, с. 74].

Менеджеры малых организаций часто самостоятельно определяют, какие функции необходимы для эффективного управления персоналом. Их основными обязательствами в этой сфере являются [19, с. 122]:

- подбор, отбор и найм сотрудников, а также адаптация новых кадров и увольнение служащих;
- организация обучения и развития персонала;
- проведение оценки результативности работы сотрудников и назначение вознаграждений за труд;
- ведение документации, связанной с управлением персоналом.

Одной из главных особенностей малых предприятий является тесное взаимодействие между руководством и персоналом. Работодатели стремятся поддерживать добрые деловые отношения с работниками, чтобы создать наиболее продуктивную среду для всех. Для достижения этой цели необходимо постоянное деловое общение с сотрудниками, их поддержка, решение насущных проблем и разрешение конфликтов в коллективе [20, с. 19].

Взаимоотношения между работодателями и работниками должны строиться на принципах взаимного уважения, доверия, открытости и общения. Руководитель должен предоставлять своим сотрудникам всю необходимую информацию, которая поможет им в работе: инструкции по процедурам и политикам компании, обновлениях условий труда, новостях и изменениях внутри компании. Каждый работник должен быть в курсе развития предприятия и понимать, как он вносит свой вклад в его общий успех.

Однако, не менее важно для руководителей быть доступными для обратной связи от своих сотрудников. Вся команда должна осознавать, что их мнение имеет значение, и что оно может повлиять на работу компании. Работодатель должен создать условия для активного общения с работниками,

чтобы иметь возможность слушать их мнения, предложения, замечания и жалобы. Обратная связь не только поможет в исключении слухов и недопониманий, но также обеспечит сильную сплоченность коллектива и доверительные отношения. Когда работникам предоставляется возможность выражать свои мысли, это может дать ценную обратную связь, что поможет руководству рассмотреть возможные проблемы и предотвратить их раннее возникновение. В результате этого оперативность в решении проблем коллектива будет повышена, и многие вопросы будут решены на ранних этапах, минуя возможные негативные последствия [21, с. 13].

Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик [22, с. 324]:

- комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий. Это также может привести к перегрузке персонала и потере эффективности работы. Важно четко определить обязанности каждого сотрудника и обеспечить соответствующую подготовку.

Кроме того, отсутствие разделения обязанностей может приводить к конфликтам между сотрудниками и затруднять контроль за выполнением задач. Важно создать систему мотивации и контроля за работой каждого сотрудника, чтобы обеспечить эффективность и результативность работы коллектива. Тем не менее, преимущества малого бизнеса в свободе действий и возможности быстро реагировать на изменения на рынке, являются существенными плюсами;

- отсутствие многоуровневой организационной структуры. Это расширение понимания многих сотрудников о том, что карьера – это не только повышение по иерархической лестнице, но и развитие на пути

профессионального роста через расширение функциональных обязанностей, увеличение компетенций и вознаграждения;

- относительно более высокая информированность работников. Руководителю организации трудно сохранять тайну о приемах работы и взаимоотношениях с клиентами и государственными органами от сотрудников. Такая информированность создает зависимость работодателя от рабочей силы и заставляет искать сотрудников среди близких, знакомых, рекомендованных и проверенных людей;

- меньшая степень бюрократичности в работе. Часто на малых предприятиях отсутствует полный набор инструктивных документов, необходимых для правильной регламентации кадровой работы. Вместо этого могут присутствовать неофициальные правила и установки, что облегчает индивидуальный подход к каждому сотруднику, но может приводить к возникновению конфликтов, основанных на личных симпатиях или антипатиях руководителя к своим сотрудникам;

- организационное обучение практически отсутствует. Множество причин обуславливают такой результат, как недостаточная оценка руководящим составом предприятия необходимости в обучении. Кроме того, недостаток необходимых средств, неопределенность перспектив предприятия и низкая оценка существующих курсов обучения также внесли свой вклад;

- малое предприятие настаивает на высоких стандартах личных качеств своих работников, поскольку это имеет решающее значение для его успеха. Круг сотрудников данного предприятия небольшой и поэтому, неэффективные качества работника могут быстро стать очевидными и стать причиной увольнения, если они не соответствуют установленным нормам и ценностям;

- широкий выбор работников. Существующая безработица предоставляет работодателям возможность нанимать сотрудников за низкую зарплату, а также экономить на социальных льготах, обучении, условиях труда и других аспектах трудовых отношений. Недостаточный уровень

квалификации работников снижает их притязания и позволяет работодателям снижать расходы на работу. Однако, такое положение дел вынуждает многих работников принимать низкооплачиваемые работы и находиться в условиях, когда они не имеют возможности требовать от работодателей лучших условий труда;

– принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника. В настоящее время значимость рекомендаций на малых предприятиях рассматривается не только с точки зрения подтверждения профессионализма работника. Фактически, рекомендации являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, которые могут гарантировать своей репутацией за действия работника. Другими словами, важно не только содержание рекомендации, но и личность или должность того, кто ее дает. Таким образом, принципы кадрового отбора ориентированы не только на прямые доказательства профессиональной состоятельности кандидата, но также на косвенные доказательства, которые могут указывать на наличие у кандидата специфического капитала, в виде должностных контактов, личных знакомств и неформальных связей. Кроме того, прием на работу работника, обладающего широким кругом знакомых и деловых контактов, может принести предприятию дополнительные заказы и возможности для расширения своего бизнеса. Это может быть особенно важно для малых предприятий, которым может не хватать ресурсов для активного маркетинга и поиска новых клиентов;

– самая важная проблема работников малого предприятия – социальная незащищенность. Руководитель играет важное значение в обеспечении благополучия персонала. Однако, на небольших предприятиях, формализация трудовых отношений может быть несовершенной. Вместо того, чтобы основываться на письменных договорах, часто используются устные соглашения. Это может привести к тому, что охрана труда оказывается недостаточной, человеческие ошибки могут привести к

недостаточной оплате больничного или ежегодного отпуска. Кроме того, принуждение сотрудников к работе без оплаты за больничный и отпуск остается распространенной практикой. На небольших предприятиях часто отсутствуют коллективные договоры и профсоюзы, способные защитить интересы работников и оказать давление на администрацию;

– по сравнению с новыми организациями, часто создаваемыми небольшими группами энтузиастов, бывшие государственные предприятия имеют значительно более крупный штат сотрудников и более масштабные ресурсы. В то же время крупные компании имеют и более сложные цепочки управления, что затрудняет быстрое принятие решений и изменение бизнес-процессов. Это может приводить к медленной адаптации к изменяющимся условиям рынка и проблемам конкуренции.

Наряду с общими особенностями управления персоналом малого предприятия существуют различия на предприятиях разных сфер деятельности. Например, использование системы премирования за выполнение производственных показателей может стимулировать работников к более активной и результативной работе на производстве [23, с. 109].

Управление персоналом на маленьком предприятии не всегда имеет четко определенный порядок действий. Тем не менее, подчиненность всех функций одному лицу и широкий спектр обязанностей сотрудников может обеспечить основу для системного подхода к управлению персоналом.

1.3 Мотивация как элемент кадровой политики малого предприятия

Для эффективной работы малых предприятий необходимо создать механизмы мотивации и стимулирования персонала, приспособленных к целям управления компанией. Они должны стимулировать сотрудников к активной трудовой, социальной и творческой деятельности, что повлияет на

показатели производства и финансовой деятельности малых предприятий [24, с. 24].

При этом экономические методы управления расположены на главном месте в управлении персоналом. Отношения между руководителями и рядовыми сотрудниками определены, прежде всего, экономическими отношениями, что продиктовано объективными потребностями и интересами.

Из накопленного опыта можно сделать вывод, что механическое принуждение к работе или исключительно материальные стимулы не являются достаточными для достижения требуемых результатов. Эффективную систему мотивации и стимулирования можно разработать только с учетом понимания того, что побуждает человека работать. Для этого необходимо понять, какие мотивы возникают у людей и как их стимулировать, приводить в действие и осуществлять на практике [25, с. 34].

В общем виде под мотивами подразумеваются побудительные факторы поведения и активности индивида, появляющиеся под воздействием его нужд и интересов, некоторого представления о желаемом индивидом благе, которое реализует потребности при условии, если будут осуществлены некоторые трудовые действия [26, с.3].

Состав мотивов трудового действия формируется тремя ключевыми элементами [27, с. 64]:

- понимание индивидом своих собственных нужд, реализация которых может быть осуществлена посредством труда (деятельности);
- ясное знание о тех благах, которые индивид может получить в качестве вознаграждения за свою трудовую деятельность;
- мысленное воссоздание того процесса, посредством которого формируется связь между нуждами индивида и теми конечными благами, которые их реализуют.

Выбор индивидом собственного трудового поведения обусловлен не только обещанным вознаграждением, но и ценой, которую придётся

заплатить за это вознаграждение. Мотивация есть, в сущности, заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, стимулирующих человека к труду, к надлежащей активности [28, с. 76].

Мотивационное ядро персонала организации играет ключевую роль в обеспечении эффективной работы команды и достижении целей компании. Оно включает в себя различные мотивы, среди которых могут быть материальные вознаграждения, повышение профессионального уровня, уважение коллег и руководства, интересные и разнообразные задачи и возможность самореализации [29, с. 209].

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников, используя для этого факторы мотивации, представленные на рисунке 2.

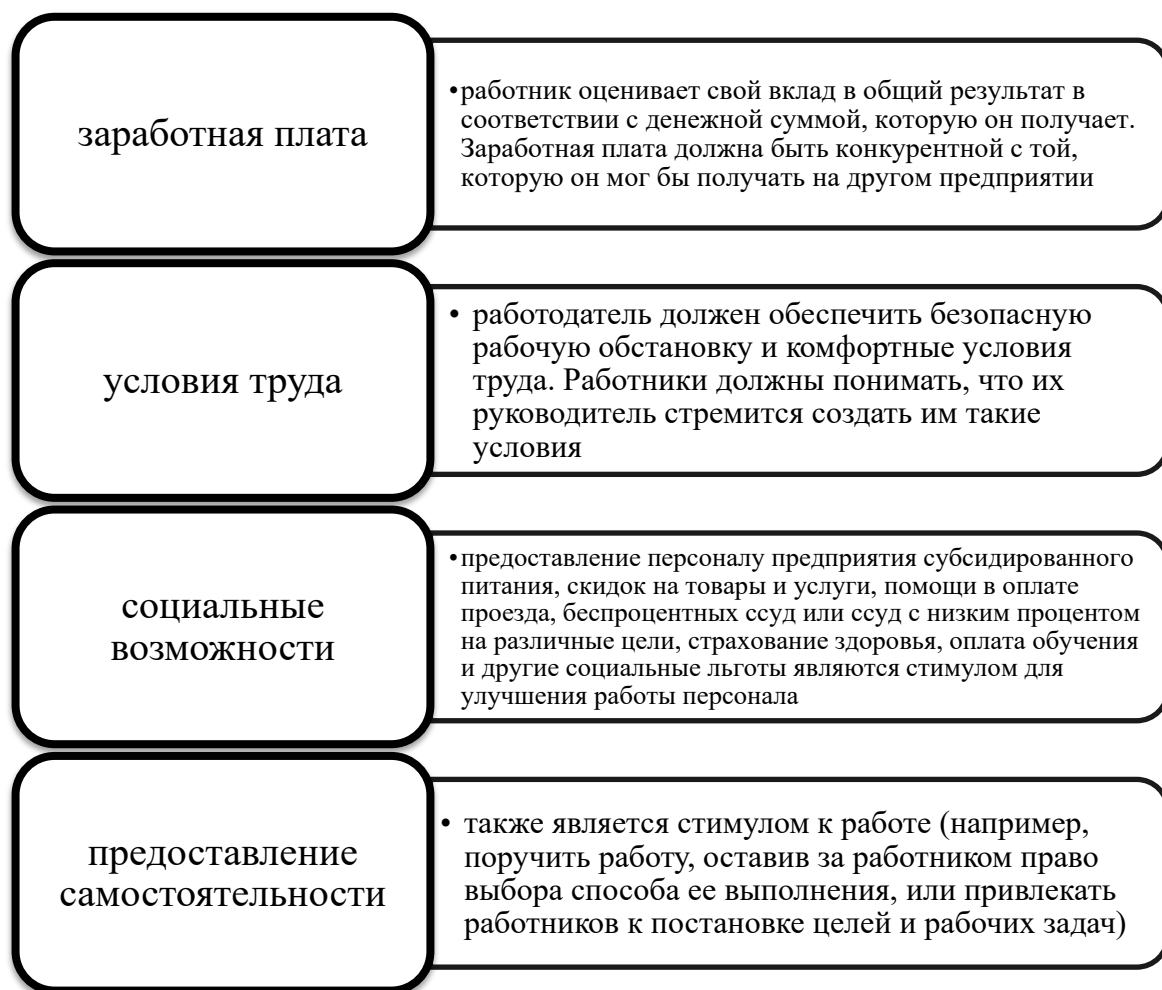


Рисунок 2 – Факторы мотивации [30, с. 96]

Система вознаграждения заработной платы основывается на определенных принципах, таких как рост номинальной и реальной заработной платы, соответствие оплаты труда и его меры, материальная заинтересованность работников в результатах труда, опережение темпов роста производительности труда по сравнению с оплатой, справедливость и привязка оплаты к результативности труда. Кроме того, изменение доли постоянной и переменной оплаты зависит от прибыльности, а также гибкая система вознаграждения может предусматривать участие работников в прибыли или доходах [31, с. 45].

Под системой оплаты труда понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с затратами или результатами труда. Ее выбор зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат [32, с. 178].

При оплате труда существует две системы: тарифная и бестарифная. Тарифная система основывается на оценке трудового вклада работника, для чего устанавливаются нормы труда и нормы оплаты с учетом различных данных и критериев, таких как нормы выработки, нормативы численности, условия труда, стандарты качества и др. С реализацией данной системы работникам компенсируются переработки, условия труда и тому подобное.

Детализируя этот подход, тарифная система оплаты труда заключается в точечном подходе к оценке трудового вклада работника. Для его оценки устанавливаются нормы вознаграждения, включающие в себя почасовую, посменную, посуточную или ежемесячную тарифные ставки, штатные расписания, схемы должностных окладов, расценки, шкалы надбавок, доплат и квалификационных гарантийных компенсационных выплат и доплат.

Существует несколько методов оплаты труда, которые можно отнести к бестарифной системе. Они включают коллективную оплату по конечному результату, комиссионную оплату, а также оплату труда на базе «плавающих

коэффициентов». Коллективная оплата труда по конечному результату подразумевает зависимость заработка работника от общих результатов всего коллектива. В этом случае фонд заработной платы рассчитывается на основе установленных коллективных расценок. Каждому работнику присваивается относительно постоянный квалификационный коэффициент, который основывается на его прошлых заслугах и отражает его потенциальный вклад в конечные результаты. Кроме того, работник получает коэффициент трудового участия (КТУ), который оценивает его текущий вклад и дополняет квалификационный коэффициент.

В настоящее время, оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) находится в центре внимания в связи с появлением брокеров, дилеров, торговых агентов и других профессий. Такая система оплаты стимулирует рост производительности труда, снижает риск увольнений в период спада, а также сближает интересы работодателей и работников. В некоторых компаниях, которые предоставляют сервисные услуги, комиссионная оплата может быть заменена на оплату в виде фиксированного процента от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу. Такая система оплаты также может стимулировать работников и способствовать повышению качества выполняемых работ.

В системе современной экономики, кроме материального фактора, немаловажное значение придается моральным стимулам и социальным льготам. Нематериальная мотивация труда персонала представляет из себя процесс побуждения сотрудников к повышению производительности труда при выполнении тех или иных задач с помощью общественного признания, повышения престижа или создания комфортных условий для работы. Нематериальная мотивация дополняет материальную. В более широком смысле нематериальная мотивация включает в себя моральные и организационные инструменты. Моральная мотивация – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы, расширение полномочий и

дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации [33, с. 106].

Нематериальная мотивация дифференцируется на коллективное (ее мероприятия распространяются на весь коллектив, например тим билдинг, улучшение комфортности рабочей среды) и индивидуальное (направлена на каждого отдельного сотрудника, например, благодарственные грамоты, возможность карьерного роста). При этом чтобы выяснить потребность персонала следует опрос сотрудников.

При руководстве малым предприятием следует обратить внимание на ряд факторов, которые могут стимулировать работу квалифицированных сотрудников [34, с. 75]:

- удобное расположение места работы поблизости от дома, что облегчает транспортировку и снижает затраты на путешествия;
- быстрое и эффективное принятие решений и коммуникативные процессы, что позволяет сотрудникам гибко реагировать на изменяющиеся требования и принимать более ответственные решения;
- близкие рабочие отношения между работодателем и персоналом, которые способствуют более легкому решению проблем и повышению уровня доверия среди сотрудников;
- быстрое признание достижений и вознаграждение сотрудников, что помогает удерживать квалифицированных работников и мотивирует их на улучшение результатов;
- больше возможностей для карьерного роста благодаря небольшому количеству служащих, что позволяет сотрудникам развиваться в рамках компании и получать заслуженные повышения;
- участие сотрудников в процессе принятия решений, что позволяет им чувствовать себя значимыми и уважаемыми, а также приводит к лучшему принятию решений благодаря опыту и мнению всех членов команды;
- справедливая заработная плата, которая может быть сравнимой с уровнем оплаты труда на крупных предприятиях;

– отсутствие многочисленных правил и постановлений, что позволяет сотрудникам более свободно осуществлять свою деятельность и принимать более взвешенные решения;

– участие в доходах компании, что мотивирует сотрудников на повышение эффективности работы, так как их вознаграждение напрямую зависит от успехов предприятия;

– возможность для сотрудников стать акционерами или партнерами компании, что позволяет им не только получать процент от прибыли, но и участвовать в принятии стратегических решений и распределении ресурсов.

Хотя не все из перечисленных возможностей могут быть доступны для каждого малого бизнеса, многие из них могут быть включены в план управления персоналом и помочь повысить эффективность работы.

Чтобы повысить эффективность работы малой организации, необходимо разработать и реализовать систему мотивации сотрудников, которая будет способствовать формированию положительного отношения к предприятию и повышению производительности труда. Эти мотивы и стимулы должны быть согласованы друг с другом по содержанию, времени и размеру, а также отвечать требованиям, необходимым для преодоления инертности и безразличия сотрудников, одновременно стимулируя их креативность и инновационность в подходах к увеличению производительности труда. Кроме того, важным аспектом системы мотивации является ее соответствие целям и ценностям организации. Сотрудники должны быть уверены в том, что их усилия направлены на достижение общих целей, а система мотивации должна поддерживать эту уверенность и содействовать интеграции всех участников команды.

Таким образом, эффективная система мотивации сотрудников является важным элементом успешной деятельности малой организации. Она должна обеспечивать не только повышение производительности труда, но и формирование позитивного отношения к предприятию и способствовать

развитию креативности и инновационности сотрудников, что в свою очередь приведет к успеху предприятия в целом.

2 Оценка системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика малого предприятия

ИП Каримова Б.Б. зарегистрировано 27.08.2018 г. и является субъектом малого предпринимательства. При этом индивидуальное предпринимательство осуществляется Каримовой Б.Б. в форме личного предпринимательства (в Республике Казахстан (РК) также возможно совместное предпринимательство) под своим именем.

Индивидуальное предпринимательство – это самостоятельная, инициативная деятельность граждан РК, кандасов, направленная на получение чистого дохода, основанная на собственности самих физических лиц и осуществляемая от их имени, за их риск и под их имущественную ответственность. Иным физическим лицам запрещается осуществлять индивидуальное предпринимательство [35].

ИП Каримова Б.Б. приобретает и осуществляет права и обязанности под своим именем. При совершении сделок, связанных с его предпринимательской деятельностью, он должен указывать, что действует в качестве индивидуального предпринимателя. Отсутствие такого указания не освобождает от рисков и ответственности по своим обязательствам.

Основной вид деятельности по ОКВЭД «47291 Прочая розничная торговля продуктами питания в специализированных магазинах, являющихся торговыми объектами, с торговой площадью менее 2000 кв.м» [36]. Используется следующее наименование магазина – «Гулзира». Адрес местонахождения торгового предприятия: Республика Казахстан, Алматинская область, г. Алматы, ул. Торайгырова д. 51. Магазин «Гулзира» реализует преимущественно пищевые продукты, включая напитки и табачные изделия.

Организационная структура данного торгового малого предприятия показана на рисунке 3.

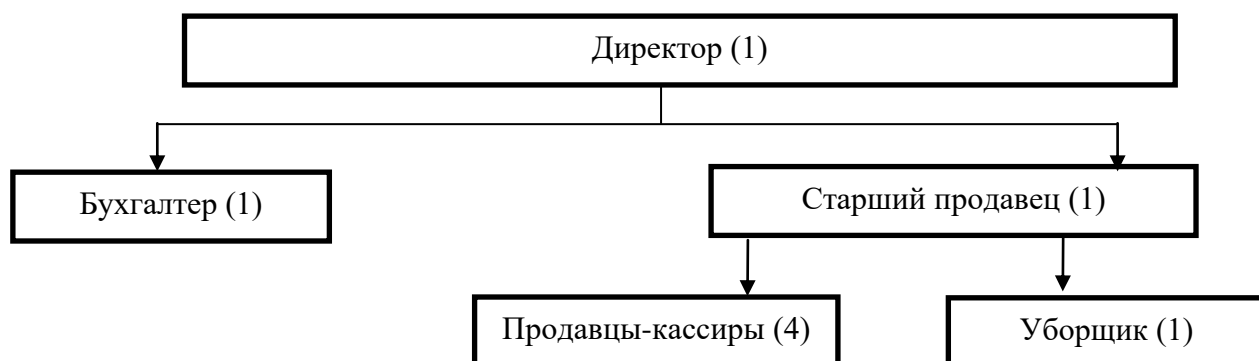


Рисунок 3 – Организационная структура магазина «Гулзира»

Организационная структура магазина «Гулзира» является линейно–функциональной: присутствует функциональное разделение обязанностей, при этом обеспечивается четкая иерархичность управления. При этом организационная структура торгового предприятия является достаточно простой, что обусловлено масштабами его деятельности и как результат сравнительно небольшой численностью персонала – 8 человек на 01.01.2023.

Дадим характеристику персонала магазина «Гулзира». На рисунке 4 показана структура персонала в разрезе основных категорий.

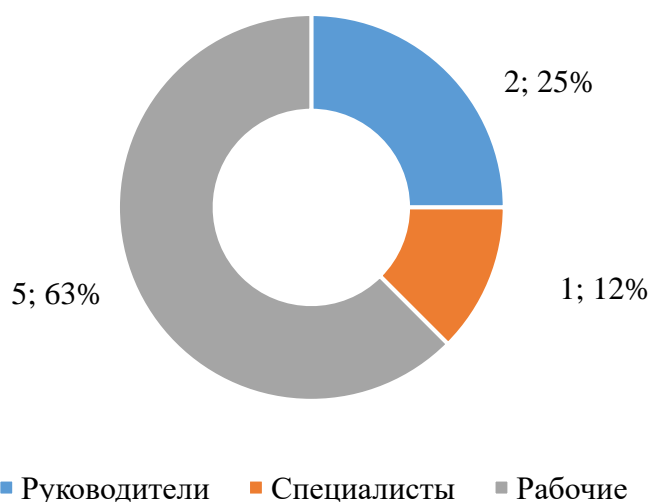


Рисунок 4 – Структура персонала магазина «Гулзира» в разрезе основных категорий (чел.;%) в 2020–2022 г.

В составе сотрудников магазина «Гулзира» в 2020–2022 гг. преобладали рабочие (63%). Доля сотрудников составила 25% (2 сотрудника), доля специалистов – 12% (1 человек). Структура персонала магазина «Гулзира» в разрезе основных категорий predeterminedлена видом и масштабами деятельности торгового предприятия и является для него оптимальной.

Образовательный уровень сотрудников магазина «Гулзира» представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура персонала магазина «Гулзира» в разрезе уровня образования (чел.; %) на 31.12.2022 г.

В составе персонала магазина «Гулзира» 31.12.2022 г. преобладали сотрудники с начальным профессиональным образованием (50%, то есть 4 чел.). Доля сотрудников с высшим образованием составила 37% (3 сотрудника), со средним профессиональным образованием – 13%. Таким образом, образовательный уровень сотрудников магазина «Гулзира» соответствует нуждам предприятия.

На рисунке 6 показана структура персонала магазина «Гулзира» по стажу на данном предприятии. На 31.12.2022 г. рассматриваемое торговое предприятие функционировало более 4 лет (с сентября 2018 г.). При этом в структуре сотрудников магазина «Гулзира» по стажу в нем лишь 1 чел.

(12,5%) имел стаж свыше 3 лет. При этом одинаковое количество человек (по 2 сотрудника, или 25%) имело стаж менее 1 года, до 1 года и до 2 лет. это связано с высокой текучестью сотрудников. В наибольшей степени текучести кадров подвержены уборщики помещений и продавцы кассиры.

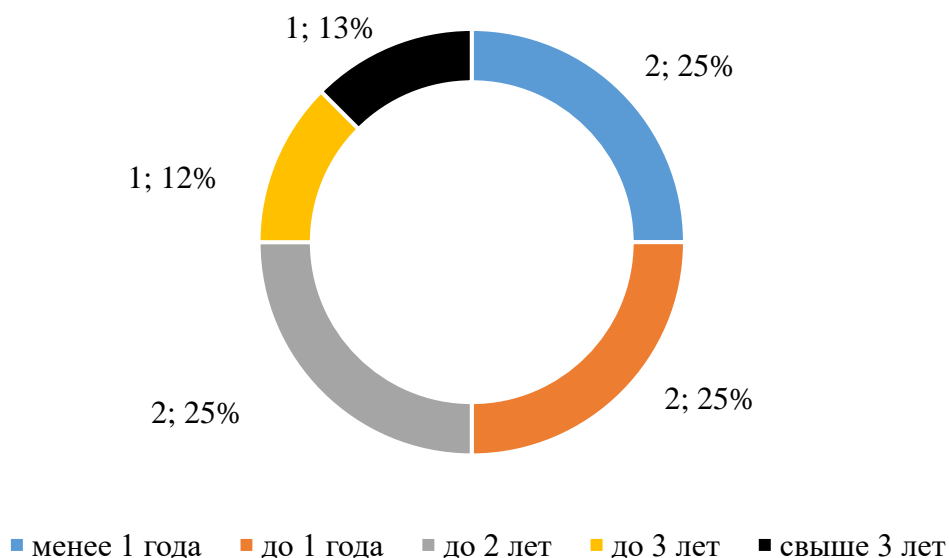


Рисунок 6 – Структура персонала магазина «Гулзира» по стажу на 31.12.2022 г. (чел.;%)

ИП Каримова Б.Б. применяет специальный налоговый режим на основе упрощенной декларации в форме розничного налога по ставке 4%. Налог рассчитывается от оборота за минусом зарплаты работникам. Данный режим не подразумевает начисления НДС. Оценим динамику и структуру доходов магазина «Гулзира» (таблица 3, рисунок 7).

Таблица 3 – Оценка доходов ИП Каримова Б.Б.

Период получения дохода	2020		2021		2022		Изменение, 2022/2021		
	Сумма, т.т.	Уд. вес, %	Сумма, т.т.	Уд. вес, %	Сумма, т.т.	Уд. вес, %	Абс., т.т.	Темп прироста, %	Уд. вес, %
1 квартал	13938	25,2	15241	25,3	17231	24,1	3293	23,6	-1,1
2 квартал	13670	24,7	14727	24,4	17623	24,6	3953	28,9	0,0
3 квартал	12601	22,8	13801	22,9	16835	23,5	4234	33,6	0,8
4 квартал	15140	27,4	16563	27,5	19804	27,7	4664	30,8	0,3
Итого за год	55350	100	60332	100	71493	100	16143	29,2	

Зафиксирован ежегодный рост совокупной выручки магазина «Гулзира» в 2020–2022 г. Наибольшее увеличение произошло в 2022 г. по сравнению с 2021 г. – на 11161 тыс. тенге, или на 18,5%. Это связано с высокой инфляцией в Республике Казахстан в 2022 г. – 20,4% [37]. То есть реальный доход ИП Каримовой Б.Б. в 2022 г. снизился (темп роста дохода был ниже темпа годовой инфляции).

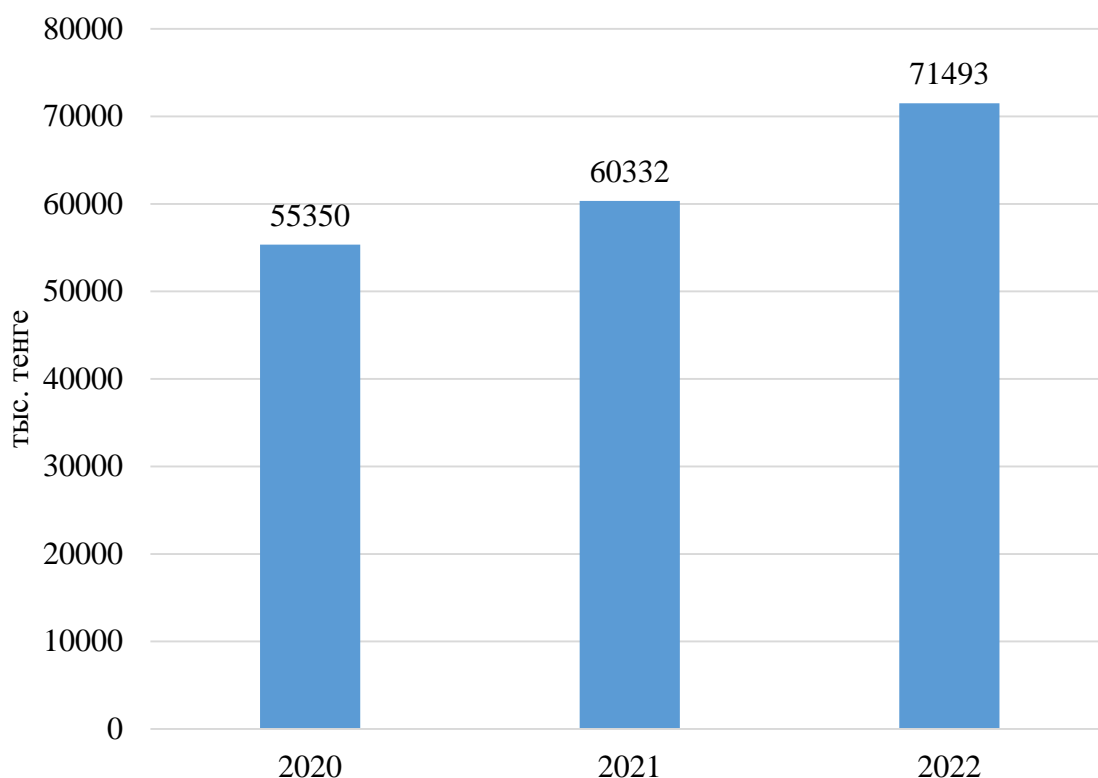


Рисунок 7 – Динамика выручки магазина «Гулзира»

В результате в 2022 г. по сравнению с 2020 г. выручка магазина «Гулзира» возросла на 16143 тыс. тенге (на 29,2%) и составила 71493 тыс. тенге.

На рисунке 8 показана производительность труда магазина «Гулзира», определенная исходя из того, численность персонала торгового предприятия в рассматриваемом периоде (2020–2022 гг.) не менялась и составляла 8 чел.

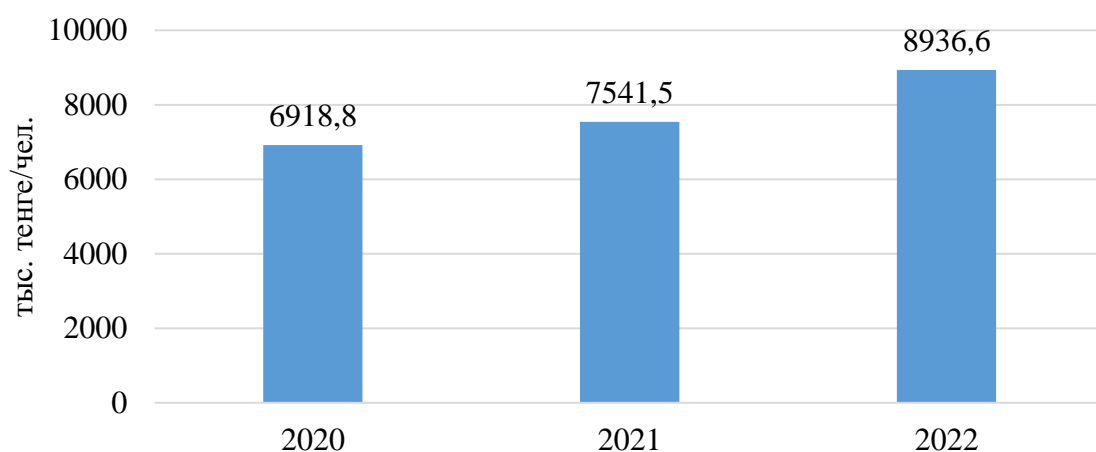


Рисунок 8 – Динамика годовой производительности труда магазина «Гулзира»

Так как численность персонала магазина «Гулзира» в 2020–2022 гг. не менялась, то направленность изменения производительности труда полностью обусловлено изменением величины получаемых доходов: произошел прирост рассматриваемого показателя на 2017,9 тыс. тенге / чел. (на 29,2%) до 8936,6 тыс. тенге / чел.

В таблице 3 и на рисунках 9–10 представлена динамика выручки магазина «Гулзира» в разрезе кварталов.

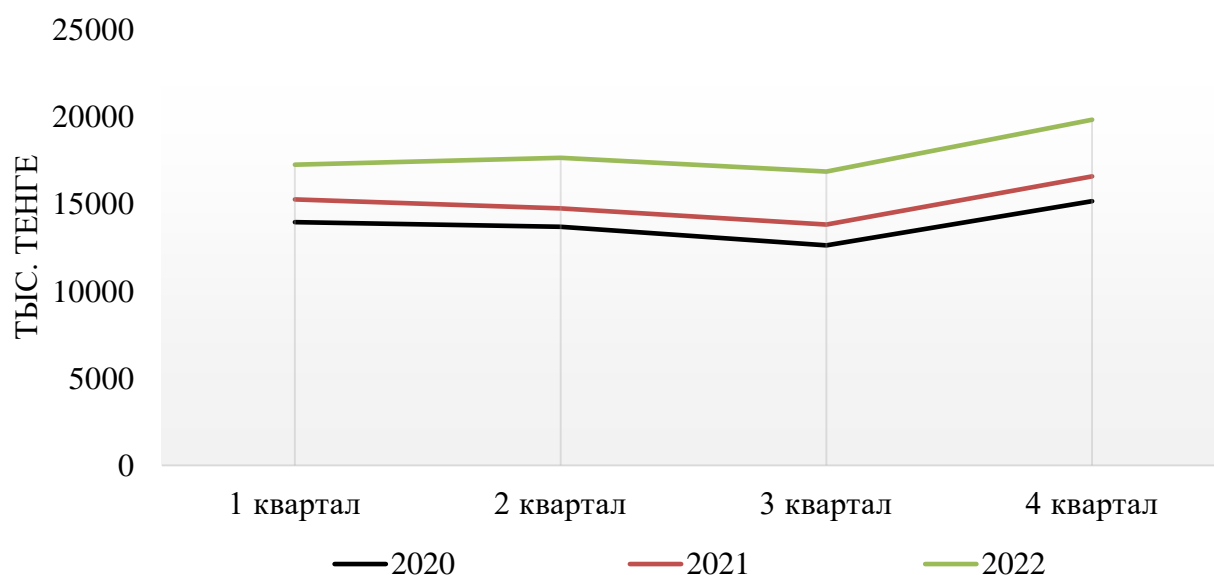


Рисунок 9 – Динамика выручки магазина «Гулзира» в разрезе кварталов

В рассматриваемом периоде во всех кварталах выручка в текущем году была больше, чем в предыдущем. В 2022 г. по сравнению с 2020 г. в относительном выражении в наибольшей степени возрос доход за третий квартал (на 33,6%), а в наименьшей – в первом (на 23,6%).

При этом деятельность предприятия подвержена сезонным колебаниям. Максимальная выручка получается магазином «Гулзира» в четвертом квартале (в том числе за счет более высоких продаж в декабре), а минимальная – в третьем. В 2020 и 2021 гг. на второе место по удельному весу в составе годового дохода магазина находился первый квартал, в 2022 г. ситуация несколько изменилась – первый квартал переместился на третье место, что связано с ростом закупочных цен на продовольствие (ИП Каримова Б.Б. в ответ на рост закупочных цен также поднимала цены в магазине «Гулзира»).

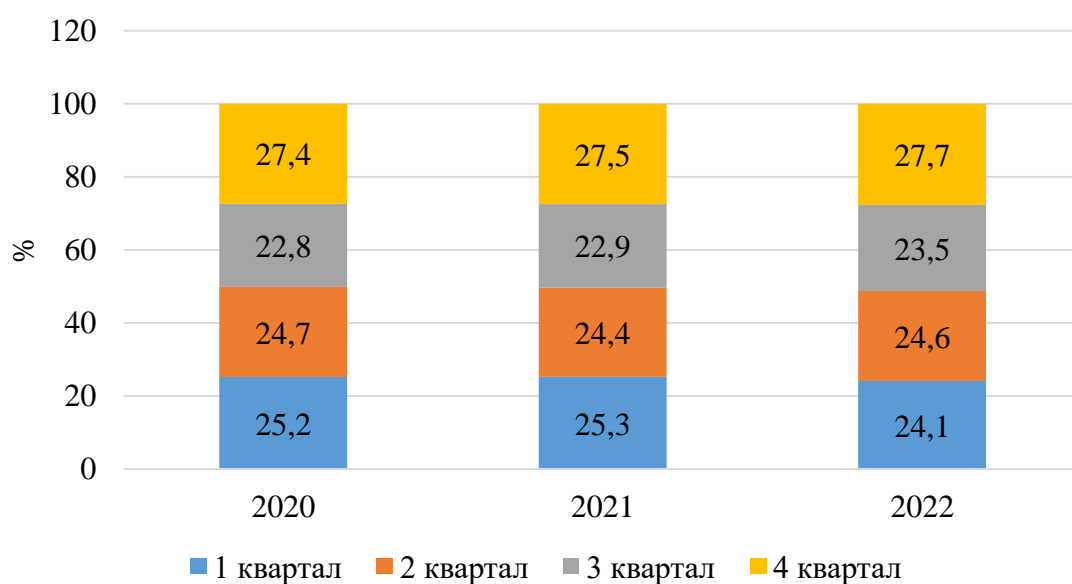


Рисунок 10 – Динамика структуры выручки магазина «Гулзира» в разрезе кварталов

В 2022 г. вследствие неравномерной высокой инфляции наблюдается заметное изменение структуры доходов магазина «Гулзира» в разрезе кварталов по сравнению с предыдущими периодами. В 2022 г. по сравнению

с 2020 г. удельный вес четвертого квартала увеличился на 0,3% и составил 27,7% (максимальная доля)

В таблице 4 представлены результаты SWOT–анализа рассматриваемого торгового предприятия.

Таблица 4 – SWOT–анализ магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.)

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прибыльная деятельность; – хорошее расположение магазина; – наличие постоянных, проверенных поставщиков. 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – торговля скоропортящимся товаром; – большая текучесть кадров; – низкая мотивация персонала; – плохой уровень обслуживания.
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – улучшение состояния экономики Республики Казахстан; – ослабление административного и налогового давления; – меры государственной поддержки малому предпринимательству. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ухудшение состояния экономики Республики Казахстан; – инфляция; – ужесточение законодательства; – ужесточение конкуренции; – усиление налогового давления.

Таким образом, рассматриваемый продовольственный магазин «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) является малым прибыльным предприятием, подверженным негативному влиянию существующей экономической обстановки (прежде всего, высокой инфляции в РК). Слабой стороной магазина «Гулзира» является высокая текучесть кадров.

2.2 Характеристика действующей системы управления персоналом в организации

В п 2.1 данной работы было установлено, что организационная структура магазина «Гулзира» является линейно–функциональной. Рассмотрим ее более подробно с точки зрения организации системы управления на малом предприятии.

По данным, представленным на рисунке 2, видно, что в рассматриваемой малой организации присутствуют три уровня управления. Во главе торгового предприятия находится директор (первый уровень управления), который единолично принимает все стратегические и большинство прочих решений (при этом он может предварительно обсудить

проблему с прочими сотрудниками в случае необходимости). Ему непосредственно подчиняются бухгалтер, старший продавец (второй уровень управления), которые вместе с директором формируют административно–управленческий аппарат (3 человека) магазина «Гулзира». При этом руководителями (2 человека) являются только директор и старший продавец. На третьем (нижнем) уровне управления находятся продавцы–кассиры и уборщик.

Соответственно, доля административно–управленческих работников в структуре магазина «Гулзира» составляет 37,5% ($3 \cdot 100/8$), в том числе доля руководителей – 25% ($2 \cdot 100/8$).

Контроль в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) базируется на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления.

Как правило, недостатком линейно–функциональной организационной структуры указывают длительность процедуры принятия и реализации управленческих решений. Однако в данном случае небольшое количество уровней управления и малая численность персонала. Соответственно, для магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) такая (то есть линейно–функциональная) структура является оптимальной. Это подтверждается и показателями управляемости (таблица 5).

Таблица 5 – Показатели управляемости в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.)

Должность	Уровень управления	Уровень управляемости, чел.
Директор	Первый (верхний)	2
Старший продавец	Второй	5

Соответственно, в настоящее время у магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) оптимальная организационная структура управления, которая является достаточно рациональной для направления и масштабов деятельности малого торгового предприятия.

При этом следует отметить, что ИП Каримова Б.Б. не имеет возможности содержать специализированное кадровое подразделение. Отбор, подбор, увольнение персонала, управление дисциплинарной системой малого предприятия, а также принятие прочих кадровых решений осуществляет самолично директор магазина «Гулзира». По сути принятие стратегических и тактических решений в сфере управления персоналом принадлежит непосредственно ИП Каримовой Б.Б., то есть оно является крайне централизованным.

Кадровая работа существенно ограничена возможностями и потребностями рассматриваемого малого торгового предприятия. Эта работа в значительной степени имеет неформальный характер и в большей мере определяется личностью работника, который её проводит (то есть директора магазина). В магазина «Гулзира» кадровая работа ведётся в прерывистом режиме. Например, найм работников осуществляется по мере надобности организации в трудовых ресурсах.

Подбор сотрудников преимущественно осуществляется с помощью внешнего набора: подача заявлений в местные газеты и в Службу занятости. Внутренний набор может быть применен только для поиска сотрудника на должность старший продавец при наличии желающих на это место из числа продавцов-консультантов магазина «Гулзира».

Отбор сотрудников осуществляется директором магазина «Гулзира» посредством оценки резюме (преимущество имеют люди, имевшие опыт аналогичной работы, так данное предприятие не осуществляет обучение сотрудников) и проведения кадрового собеседования. При собеседовании происходит личное знакомство с претендентами, определение их качеств, степени заинтересованности в работе. Претенденту предоставляется возможность самому решить, хочет ли он получить эту работу или она не соответствует его требованиям, возможностям и ожиданиям. На этапе предложения работы заранее устанавливается сумма заработной платы сотрудника до вычета налогов, а также периодичность её выплаты.

Далее рассмотрим систему мотивации персонала в данной малой организации. Каким-либо образом оформленной мотивационной политики у ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира») нет. Предоставляемый сотрудникам социальный пакет, определен законодательством Республики Казахстан: оформление в соответствии с ТК РК, нормированный рабочий день, выплата заработной платы, удержание налогов и начисление обязательных взносов в государственные внебюджетные фонды и т.д. Сотрудникам магазина «Гулзира» установлена окладная система оплаты труда всех должностей данного малого предприятия, какие-либо стимулирующие надбавки (в том числе премии по конкретным основаниям) не начисляются. Системы штрафов в организации нет, однако из заработной платы материально ответственных лиц (старший продавец, продавцы-консультанты) могут осуществляться удержания на сумму выявленной по результатам проведения инвентаризации недостачи.

Наказывающие воздействия на сотрудников магазина «Гулзира» осуществляется в следующих формах:

- устное замечание;
- объявление выговора;
- увольнение.

При этом какие-либо методы нематериального стимулирования в данной торговой организации (ИП Каримова Б.Б.) отсутствуют, из материального стимулирования – только заработная плата и обязательные страховые взносы.

В магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) имеется высокая текучесть кадров. Это объясняется тем, что на данном малом предприятии нет политики, которая была бы направлена на сохранение рабочей силы. Это приводит к снижению качества работы.

В совокупности с высокой текучестью кадров скудность инструментов стимулирования позволяет предположить о существовании проблем мотивации сотрудников магазина «Гулзира». Одним из эффективных

инструментов оценки возможных проблем мотивированности сотрудников является диагностическое интервью, которое и было проведено. При этом небольшая численность сотрудников позволила охватить данным интервью всех работников.

Технология диагностики в наиболее общем виде включает в себя следующие этапы:

- анализ показателей признаков проблемы;
- анализ показателей нормативного (должного, желательного) состояния;
- выявление остроты проблемы посредством сопоставления фактического состояния с нормативным;
- выработка необходимых коррекционных мер (управленческих решений): программ, планов, проектов.

В рамках второго раздела данной работы выполняются первых три этапа диагностики, последний (четвертый) этап по разработке мер по коррекции сложившейся ситуации будет изложен в третьей главе данной работы.

Признаки проблемы выявляются с помощью специализированного интервью. В Приложении представлен план диагностического интервью касательно оценки мотивации сотрудников магазина «Гулзира».

Было выделено три возможных проблемы мотивации сотрудников магазина «Гулзира», существование, которых в малом предприятии подтвердилось. Структура опросника интервью была сформирована в соответствии с технологией диагностики как базовой основы в выработке управленческого решения. Исходя из этого каждую из проблем предложено было обсудить с помощью трех блоков вопросов в порядке, представленном на рисунке 11.

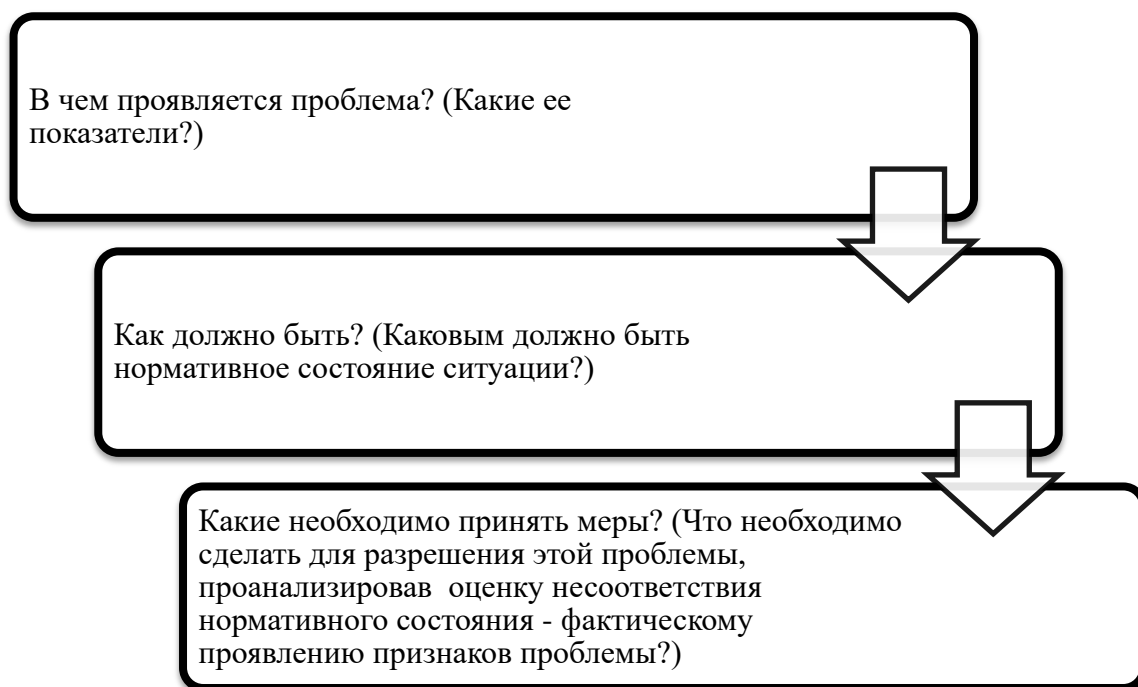


Рисунок 11 – Порядок обсуждения проблемы в соответствии с технологией управленческой диагностики

Каждый из опрошенных сотрудников (8 чел.) указал на наличие в данном малом предприятии хотя бы одной проблемы первого уровня и указал ее проявление (признаки). Дерево проблем мотивации сотрудников магазина «Гулзира» представлено на рисунке 12.

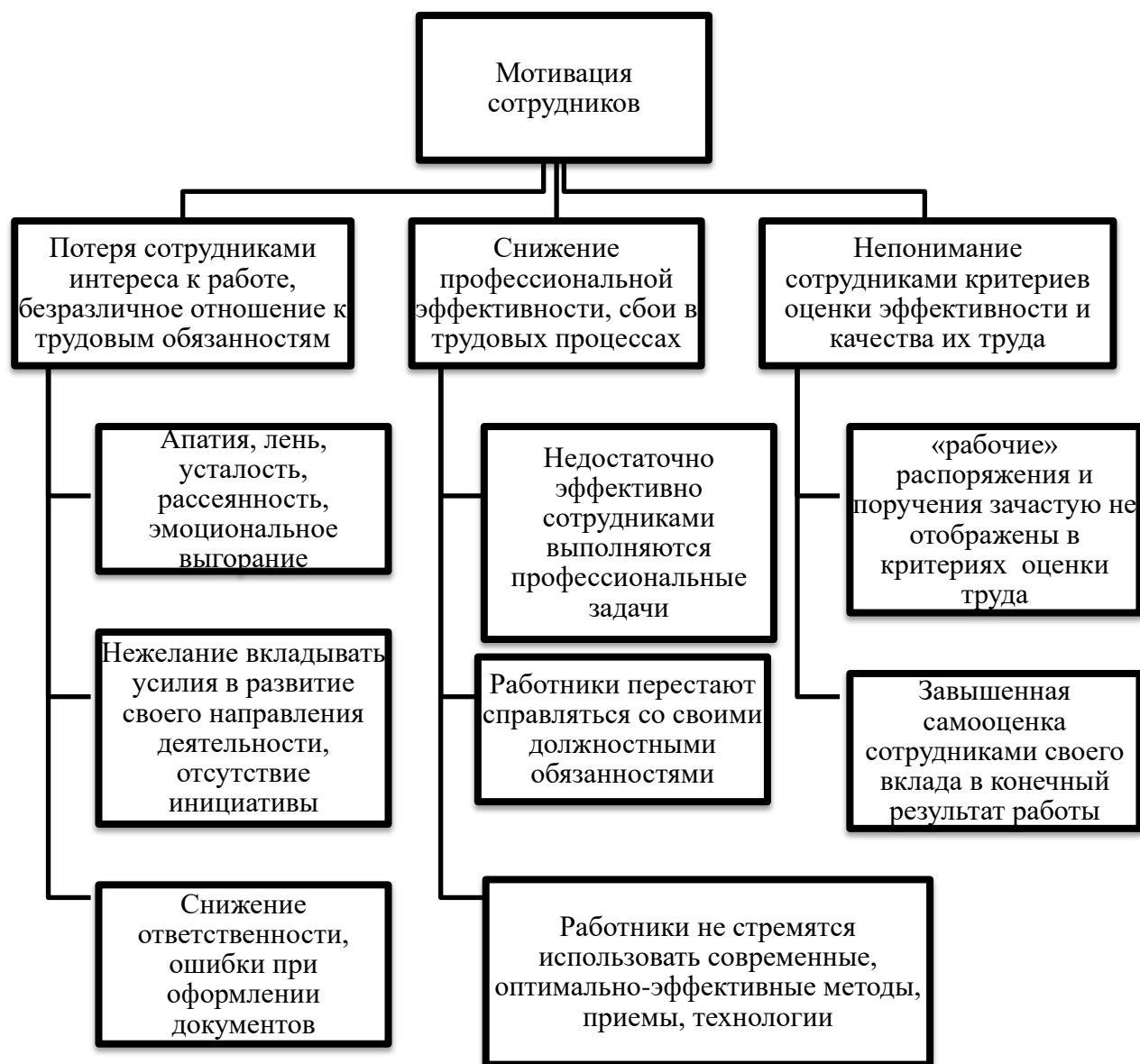


Рисунок 12 – Дерево проблем мотивации сотрудников магазина «Гулзира»

В частности:

- потеря работниками интереса к работе – апатия, усталость, эмоциональное выгорание, ошибки в документах;
- ухудшение профессиональной эффективности – профессиональное выгорание, отсутствие стремления к самообразованию, снижение продуктивности;
- непонимание работниками критериев оценки труда – «рабочие» распоряжения и поручения не отображены в критериях оценки труда.

На рисунке 13 представлена численность респондентов, указавших на существование конкретной проблемы первого уровня в магазине «Гулзира». Каждый респондент мог указать наличие нескольких проблем мотивации.

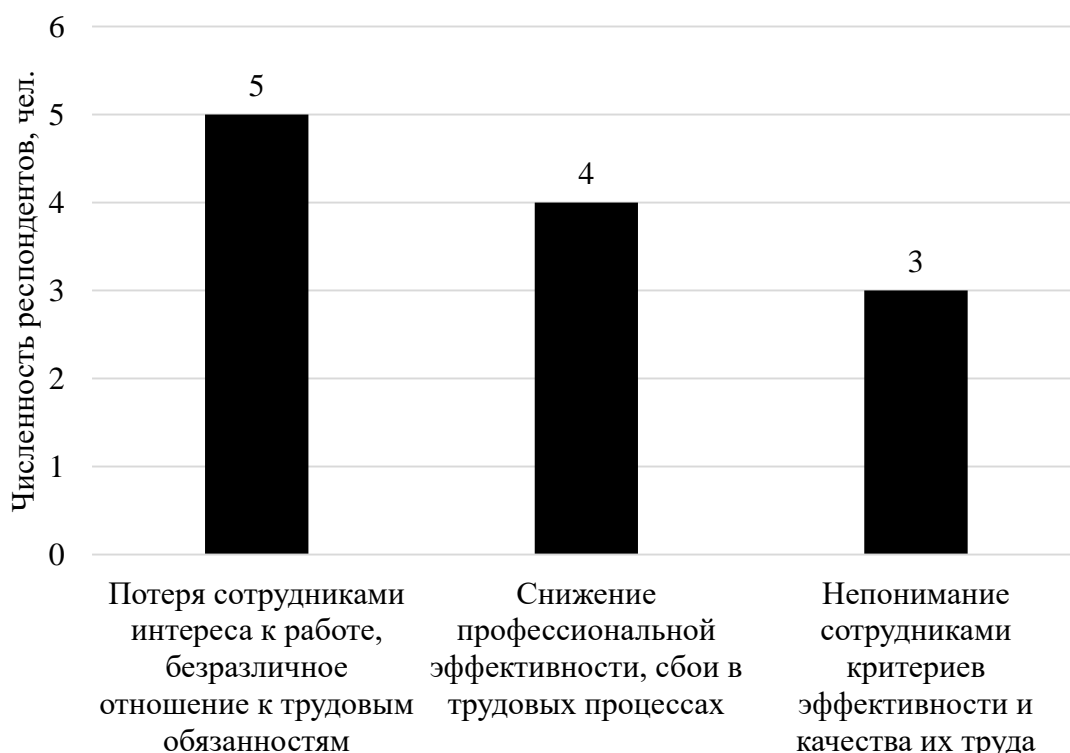


Рисунок 13 – Численность респондентов, указавших на наличие проблемы мотивации в магазине «Гулзира»

Таким образом, наибольшее число респондентов указало на проблему потери интереса сотрудниками (5 чел., или 62,5% опрошенных). Прочие проблемы также отмечены достаточно большим количеством респондентов. На проблему ухудшения профессиональной эффективности указали 4 респондента (50% от числа опрошенных), а на проблему непонимания критериев оценки их труда – 3 опрошенных сотрудника магазина «Гулзира» (37,5% от общего числа опрошенных).

Как было указано выше, в ходе проведения диагностического интервью выявлялось также нормативное состояние ситуации, то есть как должен вести себя работник в процессе трудовой деятельности. На основе результатов диагностического диагностирования была составлена характеристика «проблем–норм» в табличной форме (таблица 6).

Таблица 6 – Характеристика «проблем–норм» мотивации работников магазина «Гулзира»

Характеристика проблемы	Нормативное состояние (нормативное, должное, желательное состояние)
Проблема 1. Потеря сотрудниками интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям	
1.1. Апатия, лень, усталость, рассеянность, эмоциональное выгорание; желание «отсидеть» рабочую смену не углубляясь в работу	Работник должен добросовестно и эффективно выполнять свои профессиональные обязанности
1.2. Нежелание вкладывать усилия в развитие своего направления деятельности, отсутствие инициативы (особенно свойственно возрастной группе работников 60+ (не могут, не хотят) перестраиваться в соответствии с новыми требованиями)	Работник должен стремиться к развитию своей компетентности, к получению новых знаний и навыков, касающихся сферы его профессиональной деятельности
1.3. Снижение ответственности, ошибки при оформлении документов	Работник должен добросовестно и эффективно выполнять свои профессиональные обязанности
Проблема 2. Снижение профессиональной эффективности, сбоя в трудовых процессах	
2.1. Недостаточно эффективно работником выполняются профессиональные задачи	Работник имеет уже сегодня необходимый уровень профессиональных и личностных качеств, знаний и умений, позволяющий достигать наибольшей эффективности в профессиональной деятельности
2.2. Работник перестает справляться со своими должностными обязанностями; профессиональное выгорание	Работник выполняет нормы, стандарты, эталоны профессии, осознает ее значимость в обществе.
2.3. Работник не стремится использовать современные, оптимально–эффективные методы, приемы, технологии	Работник осознает перспективу и зону своего ближайшего профессионального образования, повышения квалификации
Проблема 3. Непонимание сотрудниками критериев оценки эффективности и качества их труда	
3.1. «Рабочие» распоряжения зачастую не отображены в критериях оценки труда	В локальных документах организации подробно отражены критерии оценки труда сотрудников
3.2. Завышенная самооценка сотрудниками своего вклада в конечный результат работы	Показатели эффективности деятельности работников учитывают необходимость выполнения целевых показателей эффективности деятельности организации

Данные, представленные в таблице 6, свидетельствуют о том, что в настоящее время мотивация сотрудников магазина «Гулзира» достаточно сильно отличается от нормативного состояния. Это характеризует систему стимулирования персонала в исследуемом малом торговом предприятии (ИП Каримова Б.Б.) как неудовлетворительную.

В магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) сложились преимущественно неофициальные нормы общения и взаимодействия, при этом отсутствуют документы, регламентирующие работу с персоналом.

В таблице 7 показаны преимущества и недостатки системы управления персоналом в рассматриваемом малом торговом предприятии.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки системы управления персоналом в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.)

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – оптимальная для масштабов деятельности малого предприятия организационная структура – быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке – учет мнений персонала по ряду вопросов (сотрудники могут принимать участие в управлении) – при найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не расходовать ресурсы и средства на обучение – тесные деловые отношения между персоналом и работодателем 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие специализированной кадровой службы – отсутствие четкой кадровой политики – скудные инструменты стимулирования труда персонала и недостаточная мотивация сотрудников – возрастной ценз при отборе – отсутствие возможностей карьерного роста для подавляющего большинства сотрудников – не применяется какая-либо оценка (аттестация) персонала как при найме, так и уже работающих сотрудников

Таким образом, сложившаяся система управления персоналом магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) характеризуется определенными преимуществами (в частности оптимальная организационная структура, не тратятся ресурсы на обучение работников) и недостатками (прежде всего, недостаточной мотивацией персонала вследствие скудности инструментов стимулирования). При этом управление персоналом магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) в целом представляет собой малосистемный порядок действий.

3 Предложение мер по ее совершенствованию системы управления персоналом в ИП Каримова Б.Б.

3.1 Рекомендации по развитию системы управления персоналом

В ходе оценки сложившейся системы управления персоналом магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) среди ключевых проблем были выявлены низкая мотивация сотрудников и высокая текучесть кадров на данном малом торговом предприятии. Кроме того, присутствует весьма простая система отбора сотрудников – по наличию необходимого опыта.

Высокая текучесть кадров приводит к увеличению следующих затрат:

- затраты на подбор персонала (размещение вакансии, проведение собеседований);
- издержки неиспользованных возможностей на время подбора персонала;
- затраты на адаптацию нового сотрудника;
- издержки пониженной производительности нового сотрудника до момента окончания адаптации.

Таким образом, можно сделать вывод, что магазину «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) невыгодна высокая текучесть кадров. Для предотвращения текучести персонала необходима разработка мер и предупреждающих мероприятий, решающих причины недовольства персонала.

Одним из способов решения существующей проблемы является улучшение условий труда сотрудников. Это можно сделать с помощью совершенствования бизнес-процессов продовольственного магазина путем внедрения элементов системы кайдзен. Кайдзен – это концепция управления предприятием, основанная на стремлении к совершенствованию бизнес-процессов фирмы, ориентированная на обеспечение максимальной ценности продукта или услуги для клиента. Главная цель кайдзена – это достижение

максимальной эффективности бизнес–процессов, снижение всех видов потерь и повышение качества продукта [38 , с. 176].

Сопоставим применимость элементов системы кайдзен для совершенствования бизнес–процессов продуктового ритейла (рисунок 14).

ориентация на потребителя	<ul style="list-style-type: none"> • важно не только соответствовать экономическому спросу рынка на товары, но и помнить, что покупателю в магазине важны впечатления от покупки и качественное обслуживание
ТQC (всеобщий контроль качества)	<ul style="list-style-type: none"> • контроль качества товаров на стадии приемки и в торговом зале, мониторинг сроков годности товаров
автоматизация	<ul style="list-style-type: none"> • выделение торговых бизнес-процессов и операций с последующей возможностью их автоматизации
предложения по улучшению от исполнителей	<ul style="list-style-type: none"> • развитие, наставничество и мотивация персонала фирмы на данной стадии позволит предупреждать угрозы и откроет новые возможности для фирмы
дисциплина на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> • актуально как для промышленного предприятия, так и для продуктового ритейла, где важную роль играют скорость обслуживания покупателей и время принятия управленческих решений
TPM (всеобщий уход за оборудованием)	<ul style="list-style-type: none"> • предупреждение поломок оборудования и контроль его исправности значительно влияют на качество обслуживания и удовлетворенность клиентов
канбан	<ul style="list-style-type: none"> • система «точно в срок» позволит оптимизировать заказы и поставки товаров, сократить потери
повышение качества	<ul style="list-style-type: none"> • возможность увеличения доли рынка и повышения конкурентоспособности организации
рост производительности	<ul style="list-style-type: none"> • повышение эффективности деятельности и скорости обслуживания покупателей, снижение временных затрат на покупку
отношения сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> • наличие опытных и быстро ориентирующихся на предприятии сотрудников как следствие снижения текучести кадров и повышения удовлетворенности трудом работников

Рисунок 14 – Применимость принципов кайдзен в торговой сфере [38, с. 175]

В рамках улучшения системы управления персоналом в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) предлагаем применить следующие направления автоматизации, совершенствование мотивации сотрудников и улучшение отбора.

Предлагается автоматизация продаж с помощью использования системы управления торговой точкой Paloma365, которая позволит автоматизировать управление магазином «Гулзира», что позволит повысить качество обслуживания и снизить издержки. Paloma365 состоит из бэк-офиса – приложения, в котором происходит управление, и фронт-офиса – программой для работы с кассой. Синхронизация информации совершается каждые 2 минуты. Доступ к сервису Paloma365 осуществляется через интернет, при этом программа может работать без доступа в течение двух недель.

Функции Paloma365 [39]:

- ведение базы товаров с возможностью поиска по штрих-коду, артикулу, наименованию;
- гибкий складской учет (поступление, ведение взаимоотношений с поставщиками и др.);
- разграничение прав пользователей;
- прием оплат наличными картой и другими видами;
- доступен универсальный конструктор отчетов по продажам, отказам, возвратам, наценке, чекам, клиентам, среднему чеку, продажам по времени суток, по дням недели. Все эти параметры доступны в разрезах по заведениям, сотрудникам, товарам, способам оплаты;
- приложение для руководителей Paloma BOSS для смартфона позволяет руководителю зайти в личный кабинет в любом месте, где есть интернет.

Автоматизация с помощью Paloma365 упростит проведение инвентаризации, позволит выявлять неликвидные товары и не допустить пересортицу. Соответственно, внедрение системы Paloma365 упрощает

работу бухгалтера и продавцов, а также предоставляет дополнительные инструменты контроля как за товаром, так и за сотрудниками руководителю.

В ходе оценки мотивации персонала магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) с помощью проведения диагностического интервью было выявлено ее неудовлетворительное состояние. Соответственно, предлагается для совершенствования системы стимулирования персонала «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) использовать результаты данного интервью. На основе выявленных показателей проблемы, характеристики нормативного состояния и предложений сотрудников малого предприятия были разработаны меры, направленные на исправление сложившейся ситуации. В таблице 8 представлено соотношение «проблем–мер» мотивации.

Таблица 8 – Соотношение «проблем–мер» мотивации работников магазина «Гулзира»

Показатели (в чем проблема выражается)	Меры (что нужно сделать)
Апатия, лень, усталость, рассеянность, эмоциональное выгорание	Разработать (скорректировать) организационную систему управления материальной (денежной и неденежной) и нематериальной мотивацией сотрудников
Нежелание вкладывать усилия в развитие своего направления деятельности, отсутствие инициативы	Особое внимание уделить следующим мероприятиям: учет индивидуальных особенностей работника, его потребностей; формирование у работников творческих стимулов; вовлечение персонала в процесс управления организацией.
Снижение ответственности, ошибки при оформлении документов	Наладить действенную систему аттестации, учета и отчетности работников за результаты труда.
Недостаточно эффективно работником выполняются профессиональные задачи	Проанализировать и выявить отклонения отдельных работников; разработать корректирующие меры с целью устранения выявленных несоответствий. Особое внимание уделить мероприятиям, направленным на моральное стимулирование; на создание условий признания профессиональных заслуг работников.
Завышенная самооценка сотрудниками своего вклада в конечный результат работы	Сформировать четкую систему оценки эффективности деятельности, процедуру оценивания результатов работы с, ясную объективную систему премирования всех категорий групп работников в соответствии с их трудовыми функциями. Провести в трудовом коллективе грамотную информационно–разъяснительную работу о системе оплаты труда

В частности, стоит отметить, что проблема потери сотрудниками магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) интереса к работе должна корректироваться посредством совершенствования системы мотивации персонала (в том числе нематериальной), учета индивидуальных особенностей сотрудника, налаживания действенной системы учета результатов труда. Мероприятия, направленные на повышение профессиональной эффективности сотрудников малого предприятия, должны включать в себя их моральное стимулирование, коррекцию объема выполняемых работ (при необходимости), мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала.

В рамках совершенствования системы оплаты труда предлагается внедрение премиальной составляющей (таблица 9).

Таблица 9 – Предлагаемая премиальная система для персонала магазина «Гулзира»

Должность	Критерий начисления	Периодичность начисления	Величина
Директор	прибыльная работа магазина	раз в квартал	25% от величины оклада
Бухгалтер	прибыльная работа магазина, отсутствие претензий к работе, все необходимые отчеты в государственные органы сданы без опозданий	раз в полгода	20% от величины оклада
Старший продавец	прибыльная работа магазина, отсутствие претензий к работе	раз в квартал	10% от величины оклада
Продавец–кассир	прибыльная работа магазина, отсутствие претензий к работе, наибольший объем продаж среди прочих продавцов	всем продавцам по результатам деятельности предприятия в конце года	10% от величины оклада
		ежеквартально одному лучшему продавцу	10% от величины оклада
Уборщик	прибыльная работа магазина за год, отсутствие серьезных претензий к работе	в конце года, разово	20% от величины оклада

Предлагаемая премиальная система направлена на стимулирование качества работы сотрудников и их закрепление на рабочем месте. Так как рост объем продаж в физическом выражении происходит, в частности, в декабре, начисление премии в конце года усилит восприятие получаемой заработной платы сотрудниками магазина как более справедливой.

Для использования в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) предлагаются следующие инструменты морально–психологического стимулирования персонала:

- персональная публичная похвала, устная благодарность или оформленная в виде письма от директора торгового предприятия;
- фотография на доске почета;
- звание «лучший работник месяца»;
- проведение соревнований с вручением символических наград;
- записная книжка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»).

Для того, чтобы устранить проблему непонимания сотрудниками магазина «Гулзира» критериев оценки их труда необходимо более строго установить эти критерии в локальных нормативных документах, а также провести в коллективе данного малого предприятия необходимую информационно–разъяснительную работу. Введение системы премирования актуализирует необходимость проведения такой работы.

Предполагается, что осуществлять оценку эффективности внедренных в магазине «Гулзира» инструментов мотивации станет заместитель бухгалтер (с последующим докладом директору) раз в полгода с применением следующих способов:

- анонимное анкетирование (для установления на сколько удовлетворены сотрудники существующими инструментами мотивации);
- коэффициент текучести кадров.

Далее отметим направления совершенствования отбора персонала для магазина «Гулзира». Прежде всего, рекомендуется отменить существующий

возрастной ценз, а также обращать внимание не только на наличие опыта претендента.

На собеседовании стоит спросить:

- о чертах характера предыдущего начальника;
- о том, как кандидат на должность продавца представляет себе идеального продавца;
- как он собирается решать конфликтные ситуации (привести примеры);
- умеет ли работать с ПК и понимает, что такое CRM и кассовая программа;
- сколько клиентов в день он готов обслужить;
- о желаемой заработной плате;
- о личных качествах, которые помогут соискателю работать продавцом;
- о собственных увлечениях и семье.

В продовольственном магазине главное для персонала – выносливость и стрессоустойчивость. За день продавцам и кассирам приходится общаться с разными, иногда неприятными людьми. Работодатель не может указать «выносливость» в должностной инструкции, но должен уже на собеседовании подчеркнуть, что необходимо умение работать с людьми в конфликтных ситуациях [40].

Также на собеседовании следует провести небольшое тестирование, чтобы понять уровень компетентности будущего сотрудника. Тест можно составить, исходя из того, что должен знать персонал продовольственного магазина «Гулзира»:

- правила торговли;
- принципы законодательства о защите прав потребителей и нормы общения с клиентами;
- немного о продаваемых товарах: примерный срок годности и хранение;

- основы предпродажной подготовки;
- зачем нужна инвентаризация;
- оформление ценников;
- методы работы в случае конфликта.

Оценка практических знаний должна контролироваться не только при приеме на работу, но и уже работающих в магазине «Гулзира» сотрудников.

В результате предложенных мероприятий по оптимизации системы управления персоналом (усовершенствование оценки персонала при отборе, внедрение дополнительных инструментов мотивации персонала и автоматизации учета) в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) данная система будет более комплексной. Далее оценим ее эффективность.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

В рамках совершенствования системы управления персоналом в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) предложены следующие ключевые направления:

- использование системы управления торговой точкой Paloma365;
- внедрение премиальной системы для всех сотрудников данного малого предприятия;
- использование инструментов морально–психологического стимулирования персонала;
- совершенствование системы оценки кандидатов и уже действующих сотрудников.

Последнее предложение не подразумевает осуществление дополнительных затрат, рассчитаем затраты на внедрение прочих. Прежде всего, оценим расходы на внедрение системы Paloma365 (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка затрат на внедрение системы Paloma365 [41, 42]

Наименование затрат	Сумма, тенге	Характеристика затрат
Базовый тариф	7650	ежемесячно
Комплект: моноблок 1800/2/32 + принтер 80мм + сканер 2D + денежный ящик 410мм	195750	однократные

Компания Paloma365 предлагает три тарифа: стартап, базовый и полный. Выбираем базовый так как он в большей степени подходит для магазина «Гулзира»: в тарифе стартап скудный перечень функций, а в тарифе полный много лишних для магазина, которые применяются в общественном питании. Стоимость тарифа составляет 7,65 тыс. тенге/месяц при оплате за год [40], то есть сумма затрат за год составит 91,8 тыс. тенге. Обучение персонала и поддержка входит в тариф.

Комплект оборудования, необходимый для использования внедряемой системы Paloma365, приобрести дешевле, чем это же оборудование по отдельности. Данные затраты будут разовыми.

Далее осуществим расчет затрат на внедрение премиальной системы (таблица 11, рисунок 15).

Таблица 11 – Прогнозный расчет годовых расходов магазина «Гулзира» на премии

Должность	Оклад, тенге	Величина премии, %	Величина премии, тенге	Годовые затраты на премиальный фонд, тенге
Директор	250000	25	62500	250000
Бухгалтер	180000	20	36000	72000
Старший продавец	170000	10	17000	68000
Продавец–кассир	155000	10	15500	124000
Уборщик	60000	20	12000	12000
Итого				526000

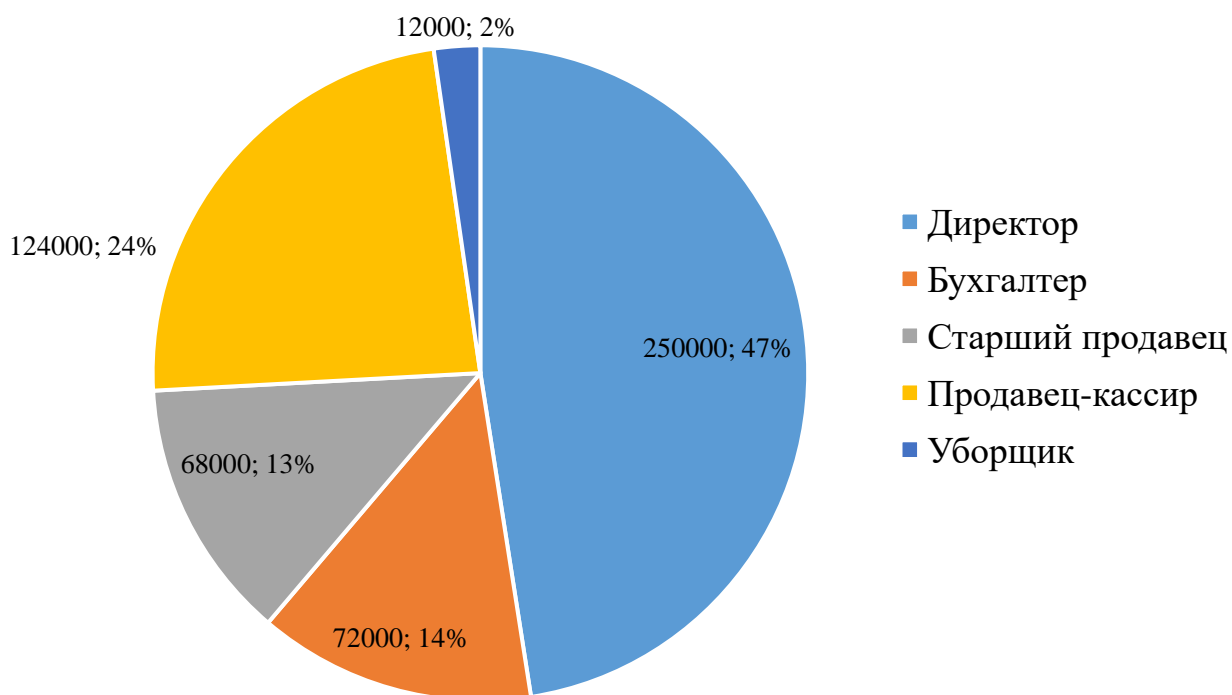


Рисунок 15 – Плановая структура премиального фонда магазина «Гулзира»

Выполненные расчеты показали, что рассматриваемому малому предприятию (ИП Каримова Б.Б.) на выплату премий дополнительно понадобится 526 тыс. тенге, в том числе 205 тыс. тенге для выплаты премии в конце года. В структуре премиального фонда наибольшие затраты приходятся на стимулирование директора (250 тыс. тенге или 47% от совокупных затрат) и продавцов–консультантов (124 тыс. тенге или 24% от совокупных затрат); наименьшие стимулирующие выплаты приходятся на уборщика (12 тыс. тенге или 2% от совокупных затрат).

В таблице 12 и на рисунке 16 приведена структура совокупных годовых затрат магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) на внедрение предложенных инструментов по совершенствованию системы управления персоналом.

Таблица 12 – Прогнозная структура дополнительных годовых затрат магазина «Гулзира»

Наименование затрат	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %
Внедрение системы Paloma365	287,55	32,9
Премияльный фонд	526	60,2
Затраты на моральное стимулирование	60	6,9
Итого, в том числе:	873,55	100
– однократные затраты	195,75	22,4

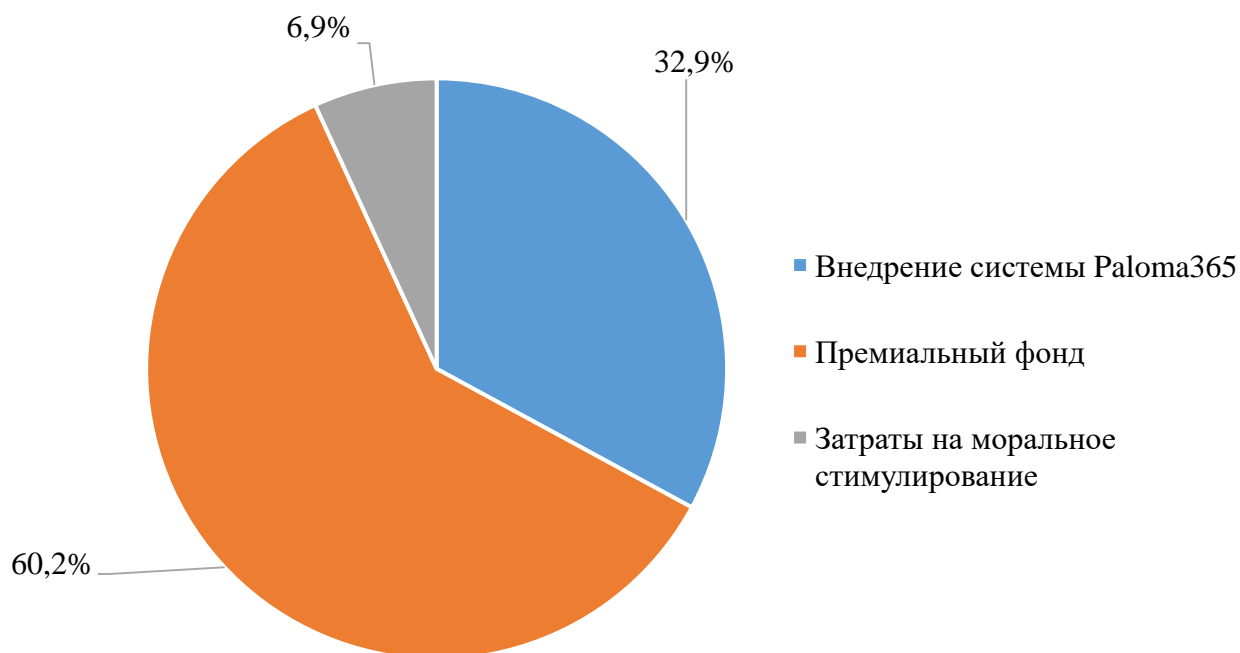


Рисунок 16 – Прогнозная структура на реализацию предложенных мероприятий

Таким образом, для реализации предложенных мероприятий магазину «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) понадобится дополнительно 195,7 тыс. тенге в год. При этом из них 195,75 тыс. тенге (22,4% от совокупных затрат) являются разовыми затратами на приобретение оборудования. В составе затрат наибольшие затраты приходятся на премиальный фонд – 526 тыс. тенге, которые формируют 60,2% всех расходов.

Положительными эффектами предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в магазине «Гулзира» являются:

– автоматизация торговли: облегчение условий труда персонала (кроме роста производительности труда это также положительно влияет на снижение текучести кадров), минимизация ошибок, связанных с человеческим фактором, снижение вероятности мошеннических действий персонала, оптимизация ассортимента, улучшение клиентского сервиса;

– внедрение премий: улучшение мотивации персонала, в результате чего произойдет улучшение клиентского сервиса и снижение текучести кадров;

– инструменты нематериальной мотивации: улучшение мотивации персонала, в результате чего произойдет улучшение клиентского сервиса и снижение текучести кадров.

Денежная оценка последствий внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления в магазине «Гулзира» показана в таблице 13.

Таблица 13 – Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Положительный эффект	Сумма, тыс. тенге	Удельный вес, %
Рост прибыли от продаж	1400	51,9
Снижение издержек из-за текучести кадров	500	18,5
Снижение расходов вследствие хищения товара персоналом	800	29,6
Итого	2700	100

В результате реализации предложенных мероприятий планируется рост выручки за счет улучшения клиентского сервиса (например, вследствие более быстрого обслуживания клиентов на кассе), возможности оптимизировать ассортимент и вовремя делать заказы, так как предложенная система автоматизации позволяет увидеть остатки того или иного товара в любой момент. Прогнозируется, что рост прибыли от продаж составит 1,4 млн. тенге.

Снижение издержек из-за текучести кадров подразумевает снижение затрат на подбор и отбор персонала, более низкой производительности труда

нового сотрудника. Данные затраты спрогнозированы на уровне 0,5 млн. тенге.

Система автоматизации позволит контролировать не только товары, но и сотрудников, которые имеют к ним доступ. Предотвращение хищения товара персоналом позволит магазину «Гулзира» экономить до 0,8 млн. тенге в год.

Соответственно, общая сумма положительного экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий составит 2,7 млн. тенге. Наибольший вклад внесет рост прибыли от продаж (51,9%).

На рисунке 17 представлено сравнение доходов и расходов, связанных с внедрением мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом магазина «Гулзира».

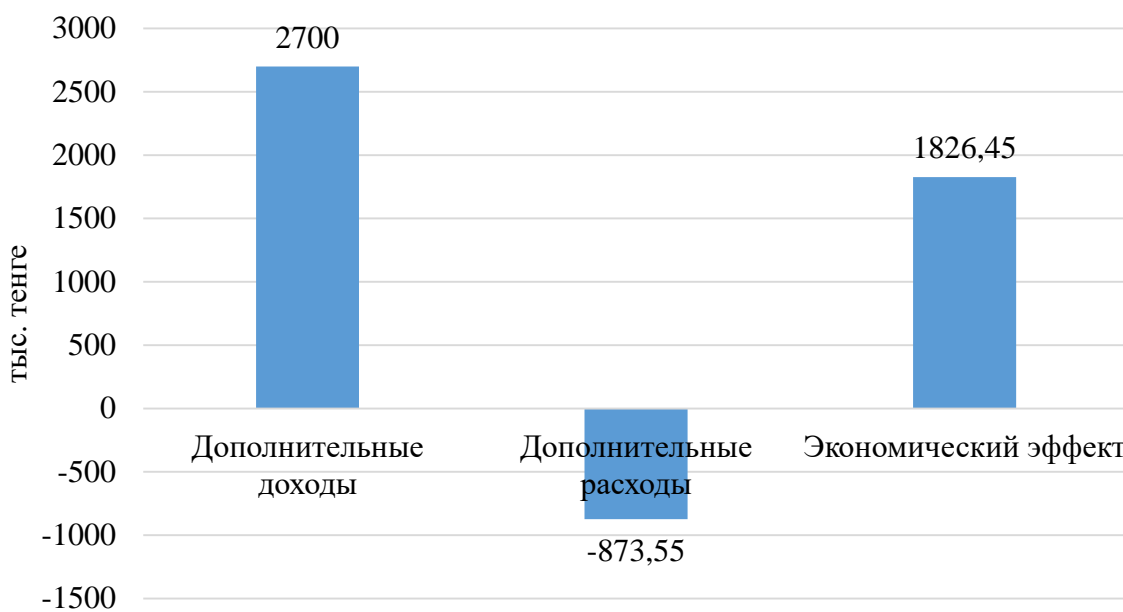


Рисунок 17 – Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Выполненные расчеты показали, что дополнительные доходы магазина «Гулзира» превысит дополнительные расходы на 1826,45 тыс. тенге. Соответственно, предложенные мероприятия не только улучшат систему управления персоналом в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.), но и приведут к росту экономической эффективности малого предприятия вследствие совершенствования существующих бизнес-процессов.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Кучкаровой Гулзире Абдухамид кизи

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.01 Экономика/ Экономика предприятий и организаций

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности –заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации	<i>Стейкхолдеры: персонал, клиенты. Стратегическая цель организации: повышения удовлетворенности потребителей за счет улучшения качества обслуживания клиентов Цели КСО: 1) мотивация персонала; 2) удовлетворенности клиентов.</i>
2. Законодательные и нормативные документы	<i>Трудовой кодекс РК</i>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности.	<i>заработная плата и мотивация труда</i>
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности	<i>реализация качественной продукции, выполнение обязательств перед контрагентами</i>

Перечень графического материала:

	<i>Определение целей КСО Определение стейкхолдеров программы КСО Определение элементов программы КСО Затраты на мероприятия КСО Оценка эффективности мероприятий КСО</i>
--	--

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
--	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Кучкарова Гулзира Абдухамид кизи		

4 Социальная ответственность

Глобализация рынка, превращение его из национального в мировой, определяет для хозяйствующего субъекта необходимость внедрения нововведений в области техники, технологий, организации труда и управления, основанных на использовании и применении достижений науки и передового опыта. В центре всех этих явлений лежит интеллектуальный капитал - качество рабочей силы и мотивации работников. Недостаток комплексных научных разработок в области современных управленческих, социальных технологий усложняет процесс взаимодействия отечественных предприятий, государственной власти и общества.

В процессе реализации социально-ответственной политики возрастает роль корпоративного управления, обеспечивающего достижение социальных, экономических и экологических целей предприятия. Научно обоснованное решение управленческих задач позволяет обеспечивать благоприятные социально-психологические условия на предприятии, влиять на развитие отношений с заинтересованными сторонами, своевременно предотвращать социальную напряженность, не нарушая принципов экономической эффективности.

Социальная ответственность проявляется и в выполнении обязательств, принятых на уровне функциональных единиц организации, особенно высшим руководством. Разработка процедур социальной политики, социальных программ, критериев результативности должна соответствовать нормам и принципам государственных законов. Одним из способов формирования объективной информации о социальной результативности компании является оценка эффективности управления нефинансовыми рисками, в том числе - социальными.

Корпоративная социальная ответственность - это, своего рода, кодекс этического поведения бизнеса по отношению к обществу. Все больше компаний понимают, что их деятельность оказывает непосредственное

влияние на общественную структуру. А их процветание в будущем напрямую зависит от общественных ценностей. Корпоративная социальная ответственность, или «КСО», дает компаниям ряд преимуществ. Например, удовлетворение потребностей персонала значительно сокращает текучесть кадров и поднимает ценность компании. Появляется возможность здоровой конкурентоспособности, отслеживание и контроль воздействия на окружающую среду. Осведомленность о влиянии на общество позволяет грамотно реализовывать экономические возможности. КСО позволяет компаниям вовремя и грамотно сориентировать бизнес таким образом, чтобы он отвечал сегодняшним потребностям населения.

Корпоративная социальная ответственность (КСО, также называемая корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности) – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Бизнес и общество – это взаимосвязанные элементы единого целого. Реализуя свои главные экономические функции, компании напрямую затрагивают интересы, как отдельных общественных групп, так и общества в целом. В свою очередь здоровое и развитое общество является необходимым условием дальнейшего эффективного роста и процветания бизнеса.

Корпоративная ответственность перед обществом (КО) определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

В этом расширенном определении обращает на себя внимание то обстоятельство, что большинство отмеченных направлений деятельности бизнеса содержит экономические принципы корпоративной деятельности, этические и юридические нормы ведения бизнеса. Социальная составляющая представлена в этом определении через инвестиции в развитие человеческого потенциала и вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Таким образом, можно сформулировать, что под корпоративной социальной ответственностью понимается модель стратегического поведения корпораций, при которой разрабатываются и проводятся в жизнь программы социально ответственных инициатив, непосредственно в сфере экономической деятельности, а также в природоохранной и социальных сферах. Политика корпоративной социальной ответственности (КСО) предприятия включает несколько областей ответственности:

- перед партнерами;
- перед потребителями;
- перед работниками;
- экологическая;

- перед обществом в целом.

Разделение социальной политики корпорации происходит в соответствии с её адресатами на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя корпоративная социальная политика - социальная политика, проводимая для работников своей компании, а потому ограниченная рамками данной компании. Внешняя корпоративная социальная политика - социальная политика, проводимая для местного сообщества на территории деятельности компании или ее отдельных предприятий.

Внутренняя корпоративная политика направлена, как правило, как на развитие социального капитала, путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а также между руководством компаний и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников.

Все больше компаний участвует в различных внешних социальных проектах, инициируемых как властью, так и самостоятельно. Основные направления социального партнерства бизнеса и власти: участие в финансировании инициируемых властью масштабных инвестиций в религиозные, медицинские, спортивные, культурные объекты. В некоторых случаях внешняя социальная политика фирмы способствует устранению провалов государства в определенных направлениях социальной сферы; зачастую муниципальные и региональные власти согласуют и даже перекладывают значительную часть социальной нагрузки на предприятия.

Предоставляемый сотрудникам ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира») социальный пакет, определен законодательством Республики Казахстан: оформление в соответствии с ТК РК, нормированный рабочий день, выплата заработной платы, удержание налогов и начисление обязательных взносов в государственные внебюджетные фонды и т.д. Каких либо внешних мероприятий социальной ответственности ИП Каримовой Б.Б. не реализуется.

Соответственно, разработаем программу КСО для ИП Каримовой Б.Б. (магазин «Гулзира»). В таблице показаны цели такой программы

Таблица 14 – Определение целей КСО

Миссия	обеспечении своих клиентов высококачественными продуктами питания, которые будут соответствовать их потребностям и бюджету	Цели КСО
		1) мотивация персонала; 2) повышение удовлетворенности клиентов.
Стратегия	повышения удовлетворенности потребителей за счет улучшения качества обслуживания клиентов	

Цели КСО полностью соответствуют стратегии магазина «Гулзира»: повышение мотивации персонала приведет к улучшению качества обслуживания клиентов, а значит их удовлетворенности.

В таблице приведены стейкхолдеры программы КСО.

Таблица 15 – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Мотивация персонала	Сотрудники магазина
2	Повышение удовлетворенности клиентов	Клиенты

Для реализации программы КСО магазина «Гулзира» выбраны наиболее близкие для предприятия стейкхолдеры: сотрудники (внутренние стейкхолдеры) и клиенты (внешние стейкхолдеры). Их решения и деятельность непосредственно воздействует на экономическую эффективность магазина «Гулзира».

Таблица 16 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Сотрудники	- внедрение премий; - инструменты нематериальной мотивации	улучшение мотивации персонала, в результате чего произойдет улучшение клиентского сервиса и снижение текучести кадров
2	Клиенты	Мотивация персонала и его дополнительное обучение	- повышение качества обслуживания клиентов и их удовлетворенности

В таблице представлены затраты на реализацию предлагаемых мероприятий КСО для магазина «Гулзира».

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. тенге.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. тенге.
1	Премиальный фонд	1 чел.	28,6	526
2	Затраты на моральное стимулирование	-		60
ИТОГО:				586

В таблице представлена оценка эффективности разработанной программы КСО.

Таблица 18 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, тыс. сум	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Премиальный фонд	526	- улучшение мотивации персонала, в результате чего произойдет улучшение клиентского сервиса и снижение текучести кадров - рост прибыли в результате роста удовлетворенности клиентов	Население получит лучшее клиентское обслуживание
2	Затраты на моральное стимулирование	60		

Разработанная программа КСО будет иметь положительный эффект для ИП Каримовой Б.Б. (магазин «Гулзира») и для общества в целом.

Заключение

Эффективная система мотивации сотрудников является важным элементом успешной деятельности малой организации. Она должна обеспечивать не только повышение производительности труда, но и формирование позитивного отношения к предприятию и способствовать развитию креативности и инновационности сотрудников, что в свою очередь приведет к успеху предприятия в целом.

Основной вид деятельности ИП Каримова Б.Б. (Республика Казахстан) по ОКВЭД «47291 Прочая розничная торговля продуктами питания в специализированных магазинах, являющихся торговыми объектами, с торговой площадью менее 2000 кв.м». Используется следующее наименование магазина – «Гулзира».

В составе сотрудников магазина «Гулзира» в 2020–2022 гг. преобладали рабочие – 5 чел. (63%). Доля руководителей составила 25% (2 сотрудника), доля специалистов – 12% (1 человек). Структура персонала магазина «Гулзира» в разрезе основных категорий предопределена видом и масштабами деятельности торгового предприятия и является для него оптимальной.

Рассматриваемый продовольственный магазин «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) является малым прибыльным предприятием, подверженным негативному влиянию существующей экономической обстановки (прежде всего, высокой инфляции в РК). Слабой стороной магазина «Гулзира» является высокая текучесть кадров.

ИП Каримова Б.Б. не имеет возможности содержать специализированное кадровое подразделение. Отбор, подбор, увольнение персонала, управление дисциплинарной системой малого предприятия, а также принятие прочих кадровых решений осуществляет самолично директор магазина «Гулзира». По сути принятие стратегических и

тактических решений в сфере управления персоналом принадлежит непосредственно ИП Каримовой Б.Б., то есть оно является крайне централизованным.

Каким-либо образом оформленной мотивационной политики у ИП Каримова Б.Б. (магазин «Гулзира») нет. Предоставляемый сотрудникам социальный пакет, определен законодательством Республики Казахстан: оформление в соответствии с ТК РК, нормированный рабочий день, выплата заработной платы, удержание налогов и начисление обязательных взносов в государственные внебюджетные фонды и т.д. Сотрудникам магазина «Гулзира» установлена окладная система оплаты труда всех должностей данного малого предприятия, какие-либо стимулирующие надбавки (в том числе премии по конкретным основаниям) не начисляются.

В магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) имеется высокая текучесть кадров. Это объясняется тем, что на данном малом предприятии нет политики, которая была бы направлена на сохранение рабочей силы. Это приводит к снижению качества работы.

Таким образом, сложившаяся система управления персоналом магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) характеризуется определенными преимуществами (в частности оптимальная организационная структура, не тратятся ресурсы на обучение работников) и недостатками (прежде всего, недостаточной мотивацией персонала вследствие скудности инструментов стимулирования). При этом управление персоналом магазина «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) в целом представляет собой малосистемный порядок действий.

В рамках совершенствования системы управления персоналом в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.) предложены следующие ключевые направления: использование системы управления торговой точкой Paloma365; внедрение премиальной системы для всех сотрудников данного малого предприятия; использование инструментов морально-

психологического стимулирования персонала; совершенствование системы оценки кандидатов и уже действующих сотрудников.

Выполненные расчеты показали, что предложенные мероприятия не только улучшат систему управления персоналом в магазине «Гулзира» (ИП Каримова Б.Б.), но и приведут к росту экономической эффективности малого предприятия вследствие совершенствования существующих бизнес-процессов.

Список использованных источников

1 Малое предпринимательство. Организация, развитие и управление малым предприятием: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева, В.Ю. Бурова. – М.: ИНФРА–М, 2020. – 582 с. – ISBN 978-5-16-016113-6.

2 Управление малым бизнесом: учебное пособие /Л.М. Аллахвердиева, Е.М. Бабанова, Л.В. Дегтева, Т.В. Долгополова [и др.] ; под общей ред. Е.А. Синельниковой. – Москва: МГГЭУ, 2017. – 48 с. – ISBN 978-5-9799-0091-9.

3 Адаманова, З.О. Теоретические аспекты развития малого бизнеса в условиях глобализации / З.О. Адаманова, С.С. Гафарова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – № 4 (74). – С. 22–28.

4 Солодимова, Т.Ю. Теоретико-методическое обеспечение управления развитием малого предпринимательства в регионах России: дис. ... канд. эк. наук. / Солодимова Татьяна Юрьевна; Воронежский государственный университет. – Воронеж, 2021. – 222 с.

5 Федеральный закон от 24.07.2007 № 209–ФЗ (ред. от 04.11.2022) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 24.14.2023). – Текст : электронный.

6 Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375–V ЗПК (ред. от. 06.02.2023). – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000375/info> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

7 Закон Республики Казахстан «О республиканском бюджете на 2023 – 2025 годы» от 1 декабря 2022 года № 163–VII ЗПК. – URL: <https://zakon.uchet.kz/rus/docs/Z2200000163> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

8 Динамика официального курса заданной валюты. – URL: https://cbr.ru/currency_base/dynamics (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

9 Буров, В.Ю. Основы предпринимательства: Часть III [в 3 ч.], учебное пособие / В.Ю. Буров. – Чита: ЗабГУ, 2018. – 284 с. – ISBN 978-5-9293-1662-3.

10 Давыдова, А.А. Малое предпринимательство: сущность и функции / А.А. Давыдова // Стратегии бизнеса. – 2020. – № 12. – С. 330–336.

11 Боробов, В.Н. Развитие малого предпринимательства в условиях рыночной экономики / В.Н. Боробов, Д.В. Боробов // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 88–2. – С. 13–17.

12 Одинцова, К.А. Экономическая сущность и содержание понятия «малое предпринимательство» («малый бизнес») / К.А. Одинцова, Е.В. Гринавцева // Modern Science. – 2020. – № 3–3. – С. 66–73.

13 Василькив, В.И. Субъекты малого предпринимательства в системе российского предпринимательства / В.И. Василькив // Студенческий вестник. – 2020. – № 40–2 (138). – С. 6–9.

14 Порядина, И.В. Организация управления малым предприятием / И.В. Порядина // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 5 (71). – С. 135–148.

15 Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2019. – 704 с. – ISBN 978-5-392-27401-7.

16 Шпандарук, В.А. Особенности управления персоналом малого предприятия / В сборнике: Модернизация российского общества: стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров. материалы XX Всероссийской научной конференции (национальной с международным участием). ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики». – 2019. – С. 243–247.

17 Солдаткина, О.В. Экономика и управление малым бизнесом: учебное пособие / О. В. Солдаткина. – Москва; Берлин: Директ–Медиа, 2021. – 327 с. ISBN 978–5–4499–1907–6.

18 Тарасов, П.Д. К вопросу о специфике управления персоналом на предприятиях малого бизнеса / П.Д. Тарасов // Парадигма. – 2022. – № 1. – С. 72–76.

19 Чернышова, Н.С. Особенности управления персоналом на предприятиях малого бизнеса / Н.С. Чернышова, Н.Г. Трегулова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. – № 9–2 (79). – С. 121–124.

20 Гладкова, М.В. Специфика управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса / М.В. Гладкова // Меридиан. – 2019. – № 7 (25). – С. 18–20.

21 Алексеева, Т.Н., Тюрина К.Л. Специфика основных процессов управления персоналом на малом предприятии / В сборнике: Экономика, управление и образование. Материалы II Национальной научно–практической конференции. – 2019. – С. 11–16.

22 Горохова, Е.В. Система управления персоналом на малых предприятиях сферы услуг: цели и функции / Е.В. Горохова, О.А. Лымарева, М.А. Лымарев // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 4 (36). – С. 323–326.

23 Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. – 336 с. – ISBN 978-5-8199-0262-2.

24 Иванова, И.Г. Современная мотивация управления персоналом на малых и средних предприятиях / И.Г. Иванова, М.О. Тхакахова, К.О. Маслова // Энигма. – 2020. – № 21–2. – С. 21–27.

25 Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко. – М.: Академический Проект, Трикста, 2005. – 464 с. – ISBN: 5-8291-0334-6.

26 Шарапова, В.М. Мотивация труда – одна из функций управления персоналом в предприятиях малого бизнеса / В.М. Шарапова // Аграрное образование и наука. – 2019. – № 1. – С. 3.

27 Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. – Москва: Финансы и статистика, 2021. – 544 с. – ISBN 978-5-00184-018-3.

28 Андреева, В.А. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала / В.А. Андреева, Н.В. Шарапова // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). – С. 76.

29 Стародубов, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов, П.И. Сидоров, И.А. Коноплева. М.: ГЭОТАР–Медиа, 2006. – 1104 с. – ISBN: 5-9704-0306-7.

30 Букреев, Э.В. Роль мотивации в управлении предприятиями промышленного региона / Э.В. Букреев // Организатор производства. – 2018. – № 3 (58). – С. 95–97.

31 Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2017. – 560 с. – ISBN 978-5-238-00290-4.

32 Тарасова, Н.Е. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом / Н.Е. Тарасова, А.В. Сенчукова // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2020. – № 2 (20). – С. 176–182.

33 Хагаева, А.В. Нематериальная мотивация персонала организации как необходимый элемент всей системы мотивации / А.В. Хагаева, Р.Т. Горгиев // ФГУ Science. – 2020. – № 2 (18). – С. 104–109.

34 Жердева, Е.Н. Особенности управления персоналом малого предприятия / В сборнике: Наука и современное общество: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей VI Международной научно–практической конференции. Пенза, 2021. – С. 74–77.

35 Индивидуальное предпринимательство в Казахстане – что нужно знать ИП? – URL: <https://pravosite.kz/articles/post/1904-individualnoe-predprinimatelstvo-v-kazahstane> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

36 НК РК 03–2019 «Общий классификатор видов экономической деятельности». – URL: <https://statinfo.kz/oked-rk.html> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

37 Индекс инфляции в 2022 году. – URL: https://bankchart.kz/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index/2022 (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

38 Филатов, В.В. К вопросу внедрения методологии кайдзен в сфере продуктового ритейла / В.В. Филатов, И.А. Рамазанов, Н.Ю. Логунова, А.Е. Николаев // Индустриальная экономика. – 2022. – №4. – С. 174–182.

39 Возможности Paloma365. – URL: <https://paloma365.kz/vozmozhnosti> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

40 Шаповалова, Е.В. Персонал магазина: подбор, управление и контроль. – URL: <https://www.dirmagazina.ru/article/2130-personal-magazina-podbor-upravlenie-i-kontrol> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

41 Тарифы. – URL: <https://paloma365.kz/tarify/> (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

42 Комплект. – URL: https://poscenter.kz/catalog/gotovye_komplekty/gotovye_komplekty_oborudovaniya/komplekt_monoblok_1800_2_32_printer_80mm_skaner_2d_denezhnyy_yashchik_410mm.html (дата обращения: 24.14.2023). – Текст: электронный.

Приложение А. План интервью с сотрудником

Тема: диагностика мотивации персонала магазина «Гулзира»

Цель: обсудить проблемы мотивации персонала

Респондент: Фамилия Имя Отчество

Дата:

Время проведения интервью:

№	Вопрос / Ответ	Поведение респондента
1	<p>Благодарю Вас, Имя Отчество, за возможность беседы с Вами. Беседа будет носить конфиденциальный характер.</p> <p>Цель интервью: обсудить ПРОБЛЕМЫ мотивации персонала в вашем учреждении, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Обычно выделяют следующие проблемы персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> – потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям; – снижение профессиональной эффективности; – непонимание сотрудниками критериев оценки эффективности и качества их труда. <p>Вопрос: Возможно, в вашей организации есть и другие проблемы мотивации персонала. Назовите их.</p> <p>Вопрос: Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в чем проявляется проблема (какие ее показатели), – как должно быть? – каково нормативное, желательное состояние ситуации? – что необходимо сделать для разрешения этой проблемы. <p>Давайте обсудим первую проблему: Потеря интереса к работе, безразличное отношение к трудовым обязанностям. В чем по–Вашему проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ:</p>	
	<p>Вопрос: Как должно быть?</p> <p>Ответ:</p>	
	<p>Вопрос: Какие необходимо принять меры?</p> <p>Ответ:</p>	
2	<p>Вопрос: Теперь обсудим вторую проблему – сбой в трудовых процессах. В чем по–Вашему проявляется эта проблема?</p> <p>Ответ:</p>	
	<p>Вопрос: Как должно быть?</p> <p>Ответ:</p>	
	<p>Вопрос: Какие необходимо принять меры?</p> <p>Ответ:</p>	
3	<p>Вопрос: Итак, третья проблема – непонимание сотрудниками критериев оценки эффективности и качества их труда. В чем по–Вашему проявляется эта проблема?</p>	
	<p>Вопрос: Как должно быть?</p> <p>Ответ:</p>	
	<p>Вопрос: Какие необходимо принять меры?</p> <p>Ответ:</p>	

