

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА»

**Совершенствование организации кадровой работы на малом предприятии**

**Выпускная квалификационная работа по направлению**  
38.04.02 «Менеджмент»

**Направленность программы магистратуры**  
«Управление человеческим капиталом»

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:  
75,67 % авторского текста  
Работа принята к защите  
рекомендована / не рекомендована  
«22» марта 2020 г.  
зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
Экономики, управления и права  
\_\_\_\_\_ П.Г. Рябчук

Выполнила:  
Студент группы \_\_\_\_\_  
Цыганов Игорь Анатольевич  
Научный руководитель  
к.э.н. доц.  
\_\_\_\_\_ Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск  
2020 год

## Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА СОВРЕМЕННОМ МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ	10
1.1	Понятие и сущность организации деятельности кадровых служб	10
1.2	Опыт организации деятельности кадровых служб в России и за рубежом	22
1.3	Современные направления совершенствования деятельности кадровых служб на предприятиях	27
1.4	Методика оценки эффективности организации кадровой работы в организации	38
	Выводы по первой главе	47
ГЛАВА 2	АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИП ЦЫГАНОВ И.А.	48
2.1	Анализ внутренней и внешней среды базы исследования	48
2.2	Анализ деятельности кадровой службы базы исследования	62
2.3	Разработка рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой службы ИП Цыганов	71
	Выводы по второй главе	82
	Заключение	85
	Список используемой литературы	88

## Введение

**Актуальность исследования.** В России в условиях все продолжающегося становления рыночных отношений перед руководством предприятий встал ряд актуальных задач, решение которых невозможно на основе старых идей, подходов и способов. Особенно актуальным стоит вопрос перестройки кадровой работы. В сфере управления персоналом происходит последовательное смещение акцентов с административных, рационалистических подходов, которые строго регламентируют трудовой процесс, к теории организационного гуманизма, в корне которого лежит стратегическое развитие кадрового потенциала работников. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу с ними становятся фактором конкурентоспособности предприятия. Человек становится важным элементом производственного процесса в организации. Производственные технологии можно скопировать или купить, капитал доступен за счет большого предложения финансовых институтов, основные фонды доступны, а вот найти новых высококвалифицированных кадров, сохранить компетентных сотрудников гораздо сложнее. Внимание к организации кадровых служб возникло в 60–70-е годы прошлого столетия [39]. В современной управленческой модели управление персоналом рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию, мотивацию и реализацию решений в общей структуре менеджмента предприятия, эти функции и лежат в основе работы кадровых служб [31]. Итак, сегодня производственную организацию можно рассматривать как сочетание интересов различных групп, и «Человек» должен быть поставлен во главу угла всей системы менеджмента. Человеческий фактор, а также его умелое использование и раскрытие руководством с поддержкой кадровой службы является фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка, что определило выбор и актуальность темы исследования.

**Степень научной разработанности темы.** Проблемы совершенствования работы с кадрами на предприятиях малого бизнеса находятся под пристальным вниманием отечественных ученых, поэтому в качестве общетеоретической базы исследования можно выделить труды: Баснака Д.В., Беляева А.М., Берестовой Л.И., Вагиной Л.В., Волгина Н.А., Зубковой А.Ф., Карпенко А.С., Катульского Е.Д., Клища Н.Н., Козбаненко В.А., Никифоровой А.А., Николаева О.В., Оболонского А.В., Платыгина Д.Н., Савченко С.Д., Сафонова А.Л., Слезингера Г.Э., Сорокиной Н.П., Столяровой В.А., Турчинова А.И., Федина В.В.

Это позволяет говорить о высоком уровне теоретической разработанности, поставленной в работе проблемы. Таким образом, исследование теоретических, методических подходов и практических инструментов к разработке механизма по повышению уровня эффективности кадровой службы коммерческого предприятия является одной из важнейших задач развития компаний.

**Целью** магистерской диссертационной работы является совершенствование работы кадровой службы в условиях малого предпринимательства.

**Для достижения поставленной цели в диссертации необходимо решить следующие задачи:**

1. рассмотреть понятия и сущность организации деятельности кадровых служб;
2. рассмотреть опыт организации деятельности кадровых служб в России и за рубежом;
3. определить современные направления совершенствования деятельности кадровых служб на предприятиях;
4. дать характеристику внутренней и внешней среды малого предприятия - ИП Цыганов И.А.;
5. разработать рекомендации по совершенствованию организации деятельности кадровой службы ИП Цыганов И.А. и провести оценку

эффективности от внедрения рекомендаций на ИП Цыганов И.А.

**Объект исследования** – деятельность кадровой службы малого предприятия.

**Предмет исследования** – современные направления организации деятельности кадровых служб на предприятиях.

**Теоретико – методологическая основа исследования.** Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются научные труды зарубежных и российских ученых и практических специалистов в области инновационного и стратегического менеджмента, исследующие пятое поколение инновационного процесса и разрабатывающие концепции открытых инноваций; прикладные работы по вопросам функционирования инновационно-ориентированных компаний, такие, как концепция самообучающейся организации и концепция корпоративной инновационной системы; научные труды в сфере управления человеческим (интеллектуальным) капиталом в ходе осуществления инновационной деятельности организаций; работы по повышению эффективности кадровой работы в организациях.

При написании работы были использованы законодательные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, таких авторов как Т.Ю. Базарова, Н.Д. Гуськова, О.А. Горленко, О.А. Курсовой, Ю.Г. Одегова, Е.И. Роговой, А.Я. Кибанова и др., материалы научных изданий, посвященные вопросам организации деятельности кадровых служб на предприятии. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживаются положительные тенденции – деятельность кадровых служб трансформируется к изменениям внешней среды, улучшается стиль и приемы управления, внедряются более современные (инновационные) методы работы с персоналом, такие как, коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями, тренинги, грейдинг и др. [31]. А так же внедрение автоматизации управленческих функций в кадровой сфере путем внедрения информационных системы (ИС).

Современное состояние проблемы совершенствования организации деятельности кадровой службы, показывает следующие противоречие: с одной стороны, возрастающие изменения рыночных отношений, информационных систем с которыми сталкиваются современные организации, а с другой стороны, отсутствие современных профессиональных навыков, как у работников кадровых служб, так и навыков использования современных методов (внедрение информационных технологий в работу с персоналом, социально-психологических методов и др.) в деятельности этих служб.

**Методология и методы исследования.** В ходе исследования применялись общенаучные методы теории управления, экспертного, статистического и сравнительного анализа, системного подхода к изучению экономических явлений и процессов, методы экспертных оценок, анкетирование, табличные и графические приемы визуализации данных: для подтверждения значимости факторов было проведено анкетирование, кейс-метод был использован для проверки работоспособности разработанной автором методики внедрения мотивирующей среды в компаниях.

**Информационно-эмпирической базой исследования** послужили статистические данные Росстата о деятельности российских предприятий среднего и крупного бизнеса; экономические, аналитические и маркетинговые обзоры РВК, апрель 2019 г.; доклад «О кадровой работе в условиях кризиса», октябрь 2019 г.; отчет «Кадры и персонал», ноябрь 2019 г.; отчет «Кадровые технологии»; рейтинги динамично растущих компаний среднего бизнеса («газелей») российского рейтингового агентства «Эксперт» и журнала «Секрет фирмы»; опросы экспертов и собственные полевые исследования.

**Научная новизна диссертации заключается в** предложенной модели кадровой работы как эффективного механизма по повышению производительности труда производственного предприятия и, как следствие, повышению общей результативности деятельности малой организации.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Доказана высокая значимость фактора информативности персонала среди факторов, влияющих на эффективность кадровой коммерческой организации. В отличие от опубликованных ранее результатов показано, что информативность является необходимым условием для обеспечения повышени результативности кадровой и работы и организации в целом;

2. Разработана методика оценки эффективности кадровой работы по индикаторам ее текущей деятельности. Особенность предложенной методики состоит в объединении известных подходов к формированию инструментария и индикаторов оценки;

3. В контексте проведенного эмпирического исследования кадровой работы российских компаний малого бизнеса доказано практическое влияние информативности персонала о кадровой работе и политики;

4. Разработаны методические рекомендации по повышению эффективности кадровой работы малого предприятия, а также инструменты ее оценивания, включающие систему ключевых показателей результативности и эффективности как сотрудников, так и среды в целом, а также в отличие от традиционных подходов к оценке кадровой работы включающие методы и инструменты коммуникации и стимулирования сотрудников.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования сводится к систематизации и обобщении материала по организации и повышению эффективности кадровой работы промышленных предприятий современности с выявлением основных проблем организации работы с персоналом.

**Практическая значимость исследования.** Практическая значимость состоит в том, что проведенные исследования помогут выявить существенные недостатки организации деятельности кадровой службы ИП Цыганов И.А. и разработать рекомендации по его совершенствованию, тем самым организация повысит свой кадровый потенциал, а соответственно эффективность своей деятельности.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты:

теория формирования и внедрения мер по повышению эффективности деятельности организации;

методика оценки эффективности кадровой работы в условия организации;

методические рекомендации по росту результативности кадровой работы в организации и повышению эффективности ее деятельности в целом.

Представленные разработки внедрения и оценки кадровой работы как механизма повышения вовлеченности персонала в прирост производительности труда компании могут применяться в рамках планирования долгосрочной стратегии развития компании на высшем руководящем уровне, менеджерами по развитию, а также руководителями отделов по работе с персоналом.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 2 работы общим объемом 0,75 п.л. (авторский объем – 0,75 п.л.) с сборников статей международных конференций.

**База исследования.** Индивидуальный предприниматель Цыганов И.А., основной вид деятельности - Резка, обработка и отделка камня для памятников, осуществляется в Челябинская области, город Верхний Уфалей.

**Структура и объем диссертации** определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 95 источников. Текст изложен на 94 страницах, включает 6 рисунков, 10 таблиц.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА СОВРЕМЕННОМ МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1. Понятие и сущность организации деятельности кадровых служб**

В рамках первой главы настоящей диссертационной работы изучим предмет исследования – современные направления организации деятельности кадровых служб на малых предприятиях, рассмотрим понятие и сущность вопроса.

Как было подчеркнуто во введении к работе в России в условиях все продолжающегося становления рыночных отношений особенно актуальным стоит вопрос перестройки организации деятельности кадровой работы, деятельности кадровых служб. Вложения в кадровую работу с человеческими ресурсами становятся фактором конкурентоспособности предприятия. Человек становится важным элементом производственного процесса в организации. Производственные технологии можно скопировать или купить, капитал доступен за счет большого предложения финансовых институтов, основные фонды доступны, а вот найти новых высококвалифицированных кадров, сохранить компетентных сотрудников гораздо сложнее.

Внимание к организации кадровых служб возникло в 60–70-е годы прошлого столетия и на основе накопленных практических данных, а также на достижениях научных дисциплин как экономика, менеджмент, статистика, психология человека, социология, право сложилась современная концепция управления персоналом.

Если до этого времени персонал рассматривается как один из факторов издержек (плата труда, социальные издержки и др.), то сегодня западные ученые практики и теоретики доказывают деловому миру, что персонал - одно из приоритетных направлений инвестиций (то есть источник получения прибыли в перспективе). Поэтому все передовые компании, сегодня

поддерживают девиз: «производительность - от человека», «качество товаров от человека».

С изменением места «человека» в организации, изменилась и роль кадровых служб – (подразделение представляющее основу современной концепции управления персоналом) сегодня это функция, ориентированная на возросшую роль личности человека - сотрудника, знание его потребностей, умение их удовлетворять (маркетинг персонала) и направлять в соответствии с целями организации.

Кадровая служба (или отдел кадров предприятия или отдел по управлению персоналом) это совокупность специализированных подразделений, выполняющих функции управления персоналом в структуре предприятия.

Основу функционала этих служб составляют ряд кадровых практик или, как принято перечислять в учебной и специальной литературе, подфункций, перечислим некоторые из них:

1. Поиск/отбор/приём сотрудников.
2. Адаптации персонала, испытательный срок, ввод сотрудника в организацию.
3. Мотивация персонала.
4. Охрана труда, обеспечение безопасности труда.
5. Оценка персонала.
6. Формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.
7. И др.

Работа кадровой службы должна рассматриваться как система, включающая эти основные подсистемы (а так же ряд дополнительных) и находит отражение в главных нормативных документах организации.

Игнорировать человеческие ресурсы не может ни одна организация. Работой с персоналом на средних и крупных предприятиях обычно занимаются кадровые службы, на малых - либо руководитель организации, либо сотрудник,

которому данная работа поручена. Функции и задачи кадровых служб имеют различное содержание в зависимости от уровня развития организации.

Существуют некоторые особенности кадровой работы, характерные для малого бизнеса:

Во-первых, содержание работы с персоналом существенно ограничено возможностями и потребностями малого предприятия. Кадровая работа малого предприятия должна быть проста - выполняются только те функции, которые необходимы.

Во-вторых, как правило, специализированной кадровой службы на малом предприятии нет. Работой с персоналом занимается 1-2 человека, включая руководителя организации.

В-третьих, в значительной степени кадровая работа носит неформальный характер и в большей мере определяется личностью работника, который ее проводит.

В-четвертых, функции кадровой работы на малом предприятии осуществляются в прерывистом режиме. Например, функция найма новых работников осуществляется не постоянно, а по мере надобности организации в трудовых ресурсах.

В-пятых, кадровая работа направлена на обеспечение оперативных интересов организации.

В-шестых, некоторые виды кадровой документации, характерные для средних и крупных предприятий, на малых отсутствуют.

Для кадровой работы малого предприятия характерен следующий набор основных и первостепенных функций:

- отбор и наем персонала;
- увольнение персонала;
- управление заработной платой;
- управление дисциплинарной системой организации.

В рамках осуществления данных функций кадровой работы должны выполняться следующие обязанности:

- проведение поиска, отбора и найма работников с необходимой квалификацией;
- определение размера заработной платы, форм и порядка материального стимулирования работников предприятия;
- обеспечение приемлемого уровня трудовой и исполнительской дисциплины работников;
- определение очередных отпусков работникам;
- проведение процедуры увольнения работников в соответствии с действующим законодательством.

Так же надо отметить, что несмотря на существенные различия в кадровой работе организаций, которые находятся на разных уровнях развития, с различной экономической специализацией, организационно-правовой формой ведения бизнеса и т.д., есть у кадровых служб совпадающие, универсальные обязанности. Одной из них является организация кадрового делопроизводства.

Недооценивать данную задачу нельзя. Рациональная и юридически верная организация делопроизводства способствует:

- оптимизации документооборота за счет уменьшения количества документации;
- обеспечению соблюдения действующего трудового, налогового, пенсионного законодательства;
- повышению эффективности кадровой работы в решении ее основных обязанностей.

На ряду, с вышеперечисленными обязанностями кадровая работа должна решать дополнительные обязанности, нацеленные на развитие предприятия и соблюдения трудовой дисциплины, а именно:

- разработка кадровой политики Предприятия;
- составление правила внутреннего трудового распорядка на Предприятии;
- организация мероприятия по адаптации нового сотрудника на Предприятии, с прикреплением к нему наставника на определенный срок;

- планирование дополнительной потребности Предприятия в рабочих, специалистах, руководителях, служащих требуемых специальностей;
- осуществляет планомерную и систематическую оценку и аттестацию персонала с точки зрения эффективного использования и развития возможностей работающих;
- разработка положения об аттестации персонала;
- оказание содействия и осуществление контроля за результатами аттестации персонала;
- разработка программы обучения работников предприятия, формирование группы обучения, формирование группы обучаемых, заключение договора с высшими, средними специальными, профессионально-техническими и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- обеспечение организации трудового процесса всех категорий работников, контроль за состоянием охраны труда, совершенствованием организации труда, за использованием и регулированием рабочего времени, творческой активности персонала;
- разработка положения об оплате труда и премированию персонала на малом предприятии;
- осуществление контрольных функций с позиции соответствия всех реализуемых мер в кадровой работе нормам трудового права.

Для повышения эффективности кадровой работы все же целесообразнее все выше перечисленные обязанности закрепить за конкретным исполнителем, например, за заместителем генерального директора или менеджером по персоналу и разработать положение о кадровой службе (службе управления персоналом) или должностную инструкцию на данную должность. Но все это может выполнять и сам руководитель предприятия.

Грамотный менеджер по персоналу может активно влиять на уровень исполнительской дисциплины работников. В этом заключается его специфическая возможность повышать производительность труда. Он косвенно

влияет на повышение доходов. Целый ряд практических способов, с помощью которых менеджер имеет возможность влиять на доходы организации, приводится в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты влияния кадровой службы на результаты деятельности малого предприятия

№ п/п	Способ влияния	Результаты	Инструменты
1	Укрепление трудовой дисциплины	Сократятся невыходы на работу по уважительным причинам, опоздания на работу, случаи использования рабочего времени в личных целях	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль. Введение системы наказаний за нарушение трудовой дисциплины
2	Устранение непроизводительных потерь рабочего времени	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте	Анализ рабочего места и рабочих процессов, грамотное проектирование рабочего места
3	Минимизация текучести персонала	Сократятся затраты, связанные с вводом нового человека в должность и его обучение. Создастся рабочая атмосфера, способствующая удовлетворенности работой	Создание в организации благоприятного психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых человеческих отношений
4	Поддержание на конкурентоспособном уровне	Минимизируется текучесть	Анализ рынка труда специалистов организации,

	уровне заработной платы работников и пакета социальных программ	персонала, формируется "корпоративный дух" организации, повысится оценка организации со стороны работников, появится стимул к большей самоотдаче на работе, повысится производительность труда, улучшится качество обслуживания	анализ размера их заработной платы, анализ социальных программ конкурентов. Разработка соответствующих программ и предложение ее руководству. Внедрение и контроль
5	Правильная организация обучения и переобучения работников	Повысится уровень оценки организации в глазах ее работников, повысится производительность труда, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним	Проведение на регулярной основе оценок работы персонала и аттестаций. Анализ учебных заведений и учебных программ, необходимых организации, анализ условий обучения. Заключение договоров на обучение с сотрудниками и организациями, предоставление условий для учебы. Планирование и контроль

		организациям	
6	Поддержание здоровья работников и создание безопасных условий труда	Сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности. Сформируется особый "корпоративный дух" организации, произойдет сплочение коллектива, повысится оценка организации в глазах его служащих. Повысится уровень работоспособности	Регулярное проведение диспансеризации работников, профилактических медицинских мероприятий. Предоставление возможности работникам бесплатно посещать спортивные клубы, залы, бассейны. Разработка программ по поддержанию здоровья, их внедрение и контроль
7	Прием на работу достойных специалистов	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям.	Проведение анализа работы сотрудников, аттестаций, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, формирование конкретных профессиональных, физиологических, психологических и квалификационных требований к должности. Всесторонний анализ кандидатов на работу.

		Создастся благоприятный психологический климат в коллективе, способствующий продуктивной работе	
8	Поддержка и поощрение (материальное и моральное) работников, творчески подходящих к своей работе и выдвигающих рационализаторские предложения	и Повысится производительность труда. Повысится уровень обслуживания клиентов. Укреплится численность новых клиентов. Повысится уровень оценки в глазах ее работников	Изучать идеи работников и предлагать к внедрению лучшие из них. Создать общественный совет из высококвалифицированных специалистов, рассматривающих программу и внедрить ее

Перечислим основные правовые акты, необходимые в деятельности кадровой службы малого предприятия:

1. Конституция РФ, ст. 37 посвящена праву гражданина на труд и отдых; в этой статье запрещен принудительный труд, провозглашаются права: - на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены; - на вознаграждение за труд, без дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда; - на защиту от безработицы; продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск [1].

2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) [3].

3. В законе РФ № 5485-1 от 21.07.1993 «О государственной тайне», определён состав информации, относящейся к государственной тайне [4].

4. ФЗ № 98-ФЗ от 29 июля 2004 г. «О коммерческой тайне», а именно статья 11 раскрывает вопросы конфиденциальности информации (в рамках трудовых отношений). Положения закона обязательно надо учитывать при оформлении на должность, которая связана с конфиденциальной информацией [5].

4. Указ Президента РФ № 188 от 6 марта 1997 г. (п.1), в котором утвержден перечень сведений конфиденциального характера. Это сведения о фактах, событиях, обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (персональные данные) за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях» [10].

5. ФЗ № 152-ФЗ от 27 июля 2006 г. «О персональных данных», а так же глава 14 ТК РФ посвящены защите персональных данных работника [6].

6. В ФЗ № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 определяются важные для любой кадровой службы (использующие информационные технологии) понятия (информация; информационные технологии; информационная система; информационно-телекоммуникационная сеть; обладатель информации; — доступ к информации; конфиденциальность информации и др.) [7].

7. Закон № 53-ФЗ «О государственном языке Российской Федерации» от 1 июня 2005 г. регулирует использование русского языка при составлении кадровых документов [8].

8. Нормативные акты, касающиеся работы с трудовыми книжками, бланками трудовыми книжками (ч. 2 ст. 66 ТК РФ) [3]:

«Правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей», «О трудовых книжках», утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 № 225 [11]; Инструкция по заполнению трудовых книжек, утвержденная Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69 [12].

9. ГОСТ Р 6.30-2003 определял правила составления, оформления документов в унифицированной системе организационно-распорядительной документации (постановления, распоряжения, приказы, и др.) И хотя утратил силу, является справочным руководством по их оформлению [13].

10. ФЗ № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» от 22.10.2004 регламентированы вопросы хранения, комплектования, учета архивных документов [9].

11. Существует большое количество нормативных документов, содержащих нормы времени на работы, выполняемые сотрудниками управленческого аппарата, разработанных Центральным бюро нормативов по труду (Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления, утв. Постановлением Министерства труда Российской Федерации от 25.11.1994 № 72 [14].

12. Организационно-правовые документы, разрабатываемые самим предприятием. Например, устав - организационный документ, свод правил, регулирующих деятельность юридических лиц, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере, хозяйственной или иной деятельности. Общие требования к порядку составления, оформления и содержания устава юридического лица даны в части первой Гражданского кодекса Российской Федерации. Один из экземпляров устава обязательно должен храниться в отделе кадров.

13. Трудовым законодательством РФ предусмотрено наличие в организации документов, регулирующих социально-трудовые отношения, одним из таких документов является коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ) [3].

14. К локальным нормативным актам в первую очередь относятся правила внутреннего трудового распорядка, которые обычно являются

приложением к коллективному договору. Однако они могут утверждаться и как отдельный документ.

15. Организационно-распорядительным документом, разрабатываемым в организации, в котором закрепляется весь ее должностной и численный состав, является штатное расписание. Как вид документа оно представляет собой перечень должностей в учреждении (организации) с указанием их количества и размеров должностных окладов. Его цель – нормирование численности штатного персонала организации и соотношения количества специалистов. Форма свободная.

Таким образом, современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в современных компаниях.

Кадровый менеджмент - вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, путем использования труда, опыта таланта персонала с учетом их удовлетворенности трудом, при полном соответствии нормативно-законодательному регулированию.

## 1.2. Опыт организации деятельности кадровых служб в России и за рубежом

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволит выделить лучшие практики управления персоналом, организовать их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Отечественная практика в настоящее время показывает успешные примеры к формированию эффективной системы управления персоналом и постепенному включению в общую мировую тенденцию.

Однако, ситуация, которая сложилась в настоящее время, в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределённости в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

1. Создание философии управления персоналом;
2. Создание совершенных с точки зрения организации управления кадровых служб;
3. Применение новых технологий в управлении персоналом.
4. Создание и выработка совместных ценностей, корпоративной культуры [31].

В организациях управляет трудовыми отношениями заместитель руководителя, должность которого называют по-разному: директор по персоналу, заместитель генерального директора по кадрам, менеджер по персоналу и т. д.

Руководители структурных подразделений также управляют трудовыми отношениями в пределах своих должностных обязанностей.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно

крупные подразделения, состоят нередко из нескольких отделов включая, все подфункции, перечисленные в п.1.1 диссертационной работы.

В средних организациях управление персоналом выполняют два подразделения, связанные с оформлением и управлением трудовыми отношениями [25].

В малых организациях функцию управления выполняет один работник [25].

Что касается работы кадровых служб за рубежом, здесь следует отметить, что в индустриально развитых странах намного раньше стали отводить значимую роль управлению персоналом и имеют огромный опыт по сравнению с Россией в повышении эффективности работы кадровых служб [25].

За рубежом человек занимает ключевую позицию, рассматривается как наивысшая ценность, все системы управления направлена на раскрытие способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе работы.

Рассмотрим, специфику управления персоналом на примере ряда развитых зарубежных стран.

Соединенные Штаты Америки Основными качествами американцев, на которых и строится американская система управления, являются уверенность в себе, общительность, ярко выраженный индивидуализм, оптимизм, честолюбие. Если человек обладает этими качествами, то он сможет пробить себе дорогу в жизнь. В целом, американцы достаточно предприимчивы – они могут до 30 раз менять место работы за все свою жизнь.

Характерная черта в организации работы с персоналом - люди – это неиссякаемый источник потенциала, новых идей. Их интеллектуальные ресурсы безграничны, они имеют возможность постоянно совершенствоваться, развиваясь.

Отличительной особенностью является принцип индивидуализма, распространена узко-специализированная карьера. Каждый выполняет

функции, четко прописанные в инструкциях. Каждый на своем месте и занимается своим делом.

Найм на работу сопровождается длительными ознакомлениями с инструкциями, знакомством с коллективом. Сотруднику показывают, как ему повезло с местом работы. Так же и при увольнении сотрудник должен понимать, что он потерял отличное место работы.

Конкуренция среди сотрудников считается обычным явлением в любой американской компании.

В Америке нередко применяется делегирование, как модель управления персоналом.

Каждая компания устанавливает свои правила приема на работу. Обычно потенциальные сотрудники проходят специальные тесты, которые определяют их личные качества и умение работать, что одинаково важно для компании. Также кандидаты проходят тестирование на определение их квалификации.

Германия. Характерной чертой немцев является обдумывания всего содержания деятельности и тщательно подготовленного предварительного планирования, их учение предусматривать, упорядочивать и структурировать отмечается всегда и всеми [35].

Основой любых дел в немецкой компании является бюджет. В службе управления персоналом не делается ни одного шага без проработки и полномасштабной публикации концепции планируемых шагов.

Куда бы вы ни пошли и где бы ни спросили: «А почему это делают именно так?», – сразу получите четкий и быстрый ответ: «Потому что нашей компании присуща такая концепция!»

Естественность и обязательность этого шага для немецких служащих настолько обыденны, что он попросту не представляется им достойным особого внимания.

Здесь кадровые службы рассматриваются в качестве серьезной профессиональной службы, так как для реализации функций нужны соответствующие специальные знания, навыки и умения [27].

В Германии определены следующие основные функции кадровых служб:

- административная деятельность (применение на практике основных законодательных положений в области труда);
- трудоустройство (прием на работу, переводы, выдвижение, увольнение);
- подготовка, повышение квалификации кадров;
- материальное вознаграждение;
- социальные вопросы;
- политическая функция (подготовка предложений руководству по соответствующей линии поведения в отношении профсоюзов, выявлению и предупреждению возможных конфликтов со средствами массовой информации, другими организациями) [27].

Япония. Японский стиль управления персоналом всегда отличался уважением к человеку, на базе систематического обучения и вовлечения персонала в управление.

В японской системе управления у персонала формируется понимание фирмы как семьи. Однако дифференциация работников незначительна, поэтому они считают выполнение полученной работы добросовестно, не стремятся высовываться. С другой стороны, акцент на расширение возможностей участия в управлении улучшает понимание роли своего труда. Эти факторы приводят к высокой производительности, восприимчивости к нововведениям и, в конечном счёте, к высокой конкурентоспособности на мировых рынках [33].

Японский менеджмент основан на коллективизме, морально-психологических рычагах воздействия на личность. Выделим ряд особенностей:

1. Гарантия занятости и создание доверительной обстановки.
2. Гласность и открытость корпоративных ценностей.
3. Сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции.

4. Постоянное присутствие руководства на производстве.
5. Поддержание чистоты и порядка [24].

Японский менеджмент можно охарактеризовать как стремление к улучшению межлических взаимоотношений, включающих: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Таким образом, в индустриально развитых странах в сфере управления персоналом принимают меры по совершенствованию работы с главной ценностью управленческих структур – человеком. На основании анализа практики управления персоналом можно сделать вывод, наблюдается эволюция работы кадровых служб в сторону применения прикладной психологии, поведенческих наук.

### **1.3. Современные направления совершенствования деятельности кадровых служб на предприятиях**

Мир меняется и меняется все, что до не давнего времени было привычным. Появляются новые способы обмена и обработки информацией (это и интернет, и информационные технологии (ИТ) обработки данных и пр.) все это привело к резкому росту эффективности деятельности современных организаций, увеличило скорость обработки, передачи и доступа к информации [35].

Сегодня уже не только методы рационального использования рабочей сила (Ф.У. Тейлора) ушли на задний план, сместились в тень исследования школы поведенческих наук (Д. Макклелад, А.Маслоу, Э. Мейо и др.), где человеческий фактор являлся основой производства. Объектом кадрового менеджмента в 21 веке выступает не человек-работник, и даже уже не его деятельность, а технология и система управления его компетенциями, а так же групп в которые он входит, и без сомнения инновации (новшества) в кадровом менеджменте.

Так в статье «Инновационные технологии в кадровом менеджменте» авторы Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. выделяют следующие направления изменившегося вектора направлений совершенствования деятельности кадровых служб на предприятиях [21]:

- повышение уровня образованности персонала, это произошло в результате открытости информации, доступности образования, и как следствие изменению трудовой морали (теперь руководитель не обладает большей компетенцией, чем его сотрудник), как следствие современному сотруднику требуются большая свобода и самостоятельность;

- повсеместное внедрение информационных систем, как в управление, так и производстве, ведет к внедрению и главное использованию новых ИТ технологий, требующих переподготовку, как руководителей, так и сотрудников их использующих;

- формирование новой корпоративной культуры, связанной с внедрением новых проектных/командных форм работы;
- изменение качественного состава рабочей силы, увеличение доли женщин, продление пенсионного возраста и увеличение доли пожилых людей, что ведет к изменению ценностей организации;
- развитие процедур оценки вклада работников, внедрение систем оценки персонального вклада (КИ);
- возрастание роли вопросов охраны здоровья и безопасности труда, что влечет не только увеличение затрат на их реализацию, а также предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;
- изменение роли кадровых служб в стратегическом плане (они могут рассматриваться как источники прибыли (могут сами оказываться услуги по обучению, консультированию и т.д.);
- изменения кадровой политики (с ориентацией на человеческое достоинство) [21].

Невозможность современной организации подстроиться под эти изменения, свидетельствуют о скором кризисе тех организаций, где происходит ориентация на старые подходы.

В связи с этим очередной раз меняется роль кадровых служб, появились новые роли, обсуждаемые несколько последних лет в работах Д. Ульриха (рис. 1).

Современные направления совершенствования деятельности кадровых служб разнообразны в зависимости от размера компании, отраслевой специфики, но все, так или иначе, связаны с реализацией эффективного процесса управления персоналом.

Как было отмечено выше основу функционала этих служб составляют ряд кадровых практик или, как принято перечислять в учебной и специальной литературе, подфункций:

1. Поиск/отбор/приём сотрудников. Для успешного развития фирме нужен квалифицированный персонал, этот этап является первым и самым

ответственным в управлении персоналом. Как элемент входит в модуль кадрового планирования, который реализует кадровая служба.

В. М. Маслова в своем учебном пособии по управлению персоналом одним из современных направлений совершенствования деятельности кадровых служб на предприятиях считает область планирования персонала, которое осуществляется путем включения плана по персоналу в общую систему бюджетирования.

Этап поиска/отбора/приёма сотрудников состоит из ряда подэтапов: получения заказа на поиск и отбор из внутренней или внешней среды сотрудника, составлении «портрета» соискателя. Поиска с использованием собственной базы (внутренний) или услуг кадровых агентств (внешний). Первоначального отбора, который включает собеседования, оценки и тестирования, проверке рекомендаций.

Кадровые службы стремятся добиться повышения эффективности качества и количества трудовых ресурсов, это возможно за счет совершенствования процесса отбора персонала, и предполагает учет разнообразных внешних факторов: структура рынка рабочей силы, требования профсоюзов, особенность местоположения компании, действия конкурентов на рынке труда.

В качестве новых методов формирования персонала следует выделить маркетинг персонала, интервью по компетенциям, «хэдхантинг», е-рекрутмент и пр.

2. Адаптация персонала, испытательный срок, ввод сотрудника в организацию. В разных организациях этот этап проходит по-разному в более прогрессивных для ознакомления сотрудников с вопросами политики может быть использован «Справочник сотрудника», в котором разъясняется ведение бизнеса, цели, ценности организации и желаемых результатах которые ставятся перед персоналом. Далее идет испытательный срок или период адаптации, который включает в себя изучение офисных правил, процедур и корпоративной культуры.

3. Текущая работа, здесь можно привести такие новые формы работы с персоналом организации:

Грейдинг (система грейдов) - это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности в соответствии с их ценностью для компании распределяются по грейдам [35]. Это инструмент, который поможет навести порядок в системе оплаты труда и может относиться к следующему пункту мотивация сотрудников. Внедрение системы грейдов может способствовать:

- достижению бизнес-целей компании и реализации ее стратегии;
- получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал;
- привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

Стресс-менеджмент, которое включает создание благоприятного организационного климата - кропотливая задача, в которой нет мелочей. Для решения этой задачи на практике используются такие формы, как:

- организация системы обратной связи через корпоративную прессу или сайт;
- привлечение персонала к участию в принятии решений, связанных с реорганизацией структуры или технологического процесса;
- использование проектных и командных форм организации труда.

А так же управление конфликтами и др.

4. Мотивация персонала, включает широкий набор мер стимулирования, начиная с материальных (окладов, системы премирования и нематериальных (социального пакета). И здесь мы подчеркивали выше и внедрение системы грейдов и внедрение систем оценки персонального вклада (KI).

5. Охрана труда, обеспечение безопасности труда. И может включать как предотвращение несчастных случаев и травм на работе, так и программы укрепления здоровья, способствующие здоровому образу жизни персонала фирмы.

6. Оценка персонала на основе разнообразных методов. Обучение персонала с целью и/или приведения к соответствию его профессиональных знаний.

С точки зрения новых техник оценки и аттестации персонала выделяют ассесмент-центр, метод «360 градусов», коучинг и др. [35]

В области обучения и развития персонала: коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями, тренинги и др.

Тренинги занимают относительно немного времени и позволяют усвоить информацию в наиболее удобной форме. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что 10%-ное увеличение расходов на тренинги для персонала дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как аналогичное увеличение капиталовложений дает прирост производительности на 3,8 % [21].

Приведем классификацию бизнес-тренингов:

- направленные на повышение эффективности работы команды и организации в целом;
- по развитию навыков, связанных с бизнес-процессами (искусство продаж по телефону);
- направленные на повышение личной эффективности; самоменеджмент;
- управление мотивацией; конфликтами; лидерство; навыки публичного выступления;
- комплексные объединяющие все элементы.

7. Формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест.

8. Высвобождение персонала (лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.)

9. Внедрение новых технологий в управлении персоналом, здесь главное автоматизация кадровой деятельности. Специальные кадровые программы с каждым годом все шире внедряются в практику предприятий.

Отметим, по данным российских исследователей, на сегодняшний день не менее 30% компаний готовы вкладывать средства во внедрение IT-систем автоматизации кадрового менеджмента [35].

Однако отмечается, что в России решение о необходимости внедрения конкретной IT-системы принимаются лично первым лицом компании основываясь при этом на цену и общее представление о качестве и возможностях системы; бренде компании поставщика, и наличие у нее опыта аналогичных внедрений, и наконец, на последнем месте адаптабельность системы под конкретную специфику отрасли и компании [17].

Лидирующие позиции по количеству внедрений IT-систем в управлении персоналом, занимают системы, базирующиеся на финансовой составляющей, и интегрированные с общей системой финансового и бухгалтерского учета компании, такие как: «Босс кадровик», «1С: Зарплата и кадры», «Platinum», «Ultima-S», «Scala», «Галактика», «Парус», «БЭСТ», «Инфософт» [17].

Рассмотрим, что могут дать даже подобные системы для кадрового менеджмента:

1. Удаленный доступ и он-лайн взаимодействие для решения типовых задач в области кадрового менеджмента – собеседование через Skype, заполнение электронных бланков анкет, трансляция электронных копий персональных документов, дистанционное обучение и т.д.;
2. Создание баз данных учета и контроля кадровой статистики (трудовой дисциплины, динамики кадрового состава, анализа качества персонала и т.д.);
3. Проведение видеоконференций и вебинаров с участием сотрудников удаленных подразделений;
4. Каскадирование значимой информации (новостей) на персональную электронную почту сотрудников;
5. Развитие интерактивных приложений внутренней сети (Интранет) для оперативного сбора обратной связи, развития участия сотрудников в обсуждении значимых проблем [21].

10. Заключительной подфункцией работы кадровой службы является социально-экономический анализ работы персонала предприятия и собственно эффективность внедрения программ/рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровых служб. Социально-экономический анализ работы персонала предприятия включен в кадровую политику фирмы, цель которой заключается в обеспечении оптимального соотношения разнообразных показателей состояния персонала. Все показатели нельзя четко разделить на экономические или социальные, поэтому к условно социально-экономическим можно отнести:

- оценка и анализ количественных и качественных показателей обеспеченности персоналом (по численности, возрасту, стажу, образованию, квалификации, профессиям и др.);
- оценка и анализ движения персонала (в качестве примера рассмотрим ниже);
- оценка и анализ показателей использования фонда рабочего времени;
- оценка и анализ производительности труда и трудоемкости выполняемых работ;
- расчет и анализ показателей зарплатоемкости, зарплатоотдачи, рентабельности заработной платы и др.;
- анализ материального положения работников, удовлетворенность потребностей, социальная активность, ценностные ориентиры;
- анализ восприятия форм и методов стимулирование труда;
- оценка и анализ межличностных и внутриколлективных отношений и т.д.

Итак, анализ персонала, как правило, включает в себя исследование и анализ динамики:

- численности;
- структуры;
- текучести;

- уровня квалификации;
- использование рабочего времени

Рассмотрим некоторые из них, например, численность работников, рассматриваться как среднегодовая или квартальная численность (формула 1) [22]:

$$\text{ЧП ср} = (1/2 \text{ Ч}_1 + 1/2 \text{ Ч}_2 + \dots + 1/2 \text{ Ч}_n + 1) / n, \quad (1)$$

где,

ЧП ср – средняя численность;

Ч<sub>1</sub>, Ч<sub>2</sub>, ... Ч<sub>n</sub> – численность на начало каждого периода;

n – число, каждого периода.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Анализ движения персонала проводится по относительным и абсолютным показателям.

К основным показателям кадровой деятельности относятся следующие.

Текучесть кадров, формула 2 [22]:

$$\text{К ТК} = (\text{У СЖ} + \text{У ИР}) \times 100 / \text{С Ч}, \quad (2)$$

где,

К ТК - коэффициент текучести кадров;

У СЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

У ИР – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);

С Ч – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

Текучесть связана с объективными и субъективными причинами. Нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год.

Уровень текучести кадров оценивается в соответствии с принятой в практике управления классификацией [22]:

0–10% – низкая; 10–20% – нормальная; 20–30% – средняя; 30–40% – высокая; 40–50% – тревожная; более 50% – кризисная.

Желательно определить следующие абсолютные показатели:

- а) численность сменившихся работников;

б) численность работников, проработавших за весь период (постоянство коллектива).

Можно дополнительно определить следующие относительные показатели:

$$\text{Коэффициент по приему персонала} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

$$\text{Коэффициент оборота по выбытию} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (5)$$

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (6)$$

$$\text{Коэффициент закрепленности} = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем покидающих организацию}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (7)$$

Отдельно остановимся на эффективности внедрения программ/рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровых служб, которые предполагают обеспечение экономической, социальной, формирующих общеорганизационной эффективности.

В качестве критериев экономической эффективности выступают: максимум прибыли; срок окупаемости затрат; минимум текущих затрат; размеры прироста доходов; минимизация издержек на выпуск продукции за счёт затрат на рабочую силу и др. [28]

Использование человеческого потенциала является источником дополнительного результата от производственно-коммерческой деятельности, поэтому кроме затрат, при оценке экономической эффективности внедрения

программ/рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровых служб используется показатель эффекта, приведем некоторые показатели:

- увеличения объема продаж/выпуска вследствие роста производительности труда (количественная составляющая эффекта);

Так, например, известные немецкие авторы Й.Хентце, А.Каммел и К.Линдерт, под экономической эффективностью понимают реализацию персоналом организационных целей и прежде всего производительности труда и рентабельности по принципу экономического использования ограниченных ресурсов (формула 8) [28].

$$Пт = Оп/Т, \quad (8)$$

Где, Оп – объём производственной продукции в течение определённого календарного периода (руб.),

Т – затраты труда (человеко-часы, человеко-дни, средняя списочная численность работников).

- удовлетворённости трудом (эффект может проявиться в повышении производительности труда, снижения восстановительных затрат от текучести);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения.

Российский ученый Ю.Г. Одегов, рассматривает понятие «эффективность» как экономическую категорию и определяет ее как «относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта» [31].

В общем виде содержание экономической эффективности процесса (EFF) выражается формулой 9:

$$EFF = EF / RC \quad (9)$$

EF – величина полученного экономического эффекта;

RC – величина ресурсов или затрат.

Годовой экономический эффект (EF) рассчитывается через произведение годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции с вычетом затрат на внедрение мероприятий. Экономический эффект может быть выражен через продуктивность (производительность) труда.

Продуктивность (Pt) определяется по отношению к затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а так же по отношению к суммарным затратам ресурсов. И определяется по формуле 10:

$$Pt = O / T, \quad (10)$$

Pt – продуктивность труда;

O - объем продукции (услуг) произведенный за определенный промежуток времени в натуральных измерителях;

T - затраты труда, выраженные в суммарных затратах рабочего времени на анализируемый промежуток времени.

Социальная эффективность проявляется в виде:

- обеспечение персоналу безопасных и комфортных условий труда,
- достаточной заработной платы,
- необходимого социального пакета;
- развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- режима работы и др.

Последствия внедрения программ/рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровых служб могут формироваться и за пределами организации, это формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест, стабильность занятости и пр.

Значение может иметь и взаимосвязь экономической и социальной эффективности внедрения программ/рекомендаций по совершенствованию деятельности кадровых служб, речь о которой пойдет в следующем параграфе магистерской работы.

#### **1.4. Методика оценки эффективности организации кадровой работы в организации**

Критериями оценки деятельности руководителя в области кадровой работы выступают компетентность в теоретических и практических вопросах, связанных с умением подобрать и эффективно использовать работников на своем предприятии, организовать и направить работу коллектива на эффективное достижение поставленной цели. Особенность труда руководителя предприятия заключается в том, что его личный вклад в результаты производства оцениваются по показателям работы возглавляемого им предприятия, то есть по трудовым показателям [20, с. 87].

В качестве критериев оценки кадровой работы выступает система трудовых показателей предприятия.

Под системой трудовых показателей следует понимать совокупность количественных и качественных измерителей степени эффективности применения труда в процессе производства [15, с. 94].

Предпосылкой и основой процесса производства являются люди, кадры. С учетом этого главным критерием оценки эффективности управления персоналом можно определить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать качественный состав трудовых ресурсов по квалификации. Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ рабочих, рассчитанные по средневзвешенной арифметической. Если фактический тарифный разряд рабочих ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, то это может привести к выпуску менее качественной продукции. Из-за важности данного показателя влияющего на эффективность кадровой работы в целом, необходимо постоянно проводить анализ и учитывать при разработке мероприятий направленных на совершенствование кадровой работы.

Качество менеджмента во многом зависит от уровня образования административно-управленческого персонала. Поэтому необходимо проверять административно-управленческий персонал на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Анализируя динамику и выполнение плана по квалификации работников предприятия, следует изучить такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров на предприятии. Выполнение и перевыполнение плана по повышению квалификации работников способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия [15, с. 95].

В системе мер, направленных на повышение эффективности работы предприятия и укрепление его финансового состояния, важное место занимают вопросы рационального использования трудовых ресурсов. Оценить это, можно используя показатель - использование рабочего времени. Баланс рабочего времени составляется по предприятию, цеху, участку, иногда даже отдельно для каждой группы рабочих, имеющих одинаковый график работы и одну и ту же продолжительность очередного отпуска. Это обусловлено тем, что средняя продолжительность очередного отпуска в различных подразделениях предприятия может быть неодинаковой. Плановый баланс рабочего времени рассчитывается по отдельным элементам. Баланс рабочего времени составляется в три этапа:

- - расчет среднего фактического числа рабочих дней;
- - установление средней продолжительности рабочего дня;
- - определение полезного (эффективного) фонда рабочего времени в часах.

Оценку данного показателя целесообразно проводить в направлении выяснения причин частоты и размеров потерь фонда рабочего времени и степени уплотнения рабочего дня.

Важным показателем эффективности кадровой работы является производительность труда.

Для оценки уровня производительности труда применим систему обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затрат времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня [34].

Уровень и динамика роста производительности труда зависит от ряда факторов:

- - структурные сдвиги в производстве (изменение удельного веса отдельных видов продукции или производств в общем объеме производства);
- - технический уровень производства (комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, модернизация действующего оборудования);
- - совершенствование управления, организация производства и труда (сокращение потерь рабочего времени, увеличение зон обслуживания, сокращение потерь от брака);
- - ввод в действие и освоение новых объектов.

Влияние всех указанных выше факторов на рост производительности труда оценивается в относительной экономии рабочей силы, которая выражает собой результат трудосбережения при производстве продукции.

Важность этого критерия заключается в том, что производительность труда находится в тесной взаимозависимости с численностью и составом кадров, с фондом заработной платы и средней заработной платой.

Система трудовых показателей в совокупности преследует следующие цели:

- - обеспечение неуклонного повышения производительности труда и превышение темпов ее роста над темпами роста средней заработной платы;
- - достижение экономии труда и фонда заработной платы;
- - соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;
- - усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- - обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;
- - установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления [16, с. 42].

Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов предложили методику анализа эффективности кадровой работы, где критерии оценки сгруппированы следующим образом:

- собственная экономическая эффективность;
- степень удовлетворенности работников;
- косвенные показатели эффективности работы служащих.

Каждый из вышеперечисленных показателей и их комбинации выражают эффективность управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными значениями.

С помощью предложенных показателей можно определить направление влияния каждого фактора на изменение степени производительности, но нельзя количественно выразить это влияние.

Оценка эффективности кадровой политики опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Статистические показатели эффективности управления персоналом [32].

Направления анализа	Показатели
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика Удельный вес брака и его динамика
Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством Взаимоотношения с общественностью, коллегами
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей Коэффициент текучести персонала и его динамика Уровень конфликтности в коллективе

В качестве результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления, выберем коэффициент текучести.

Этот показатель отражает динамику персонала фирмы и также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Если фирма имеет хорошие производственные показатели, но текучесть персонала высока, значит на фирме низкая стабильность персонала, а, учитывая, что повышенная текучесть может дорого обходиться предприятию, следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию [32].

Движение кадров на предприятии характеризуется следующими показателями: коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия кадров, коэффициент текучести.

Коэффициент приема кадров рассчитывается по формуле (1.1):

$$K_{пр.к.} = \frac{\Pi}{R}, \quad (1.1)$$

где :  $\Pi$  - количество принятых на работу за определенный период времени, чел.;

$R$  - среднесписочная численность работников за тот же период времени.

Коэффициент выбытия кадров рассчитывается по формуле(1.2):

$$K_{выб.к.} = \frac{B}{R}, \quad (1.2)$$

где :  $B$  - количество выбывших работников (уволенных по собственному желанию, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, вышедшие на пенсию, поступившие в учебные заведения) за определенный период времени, чел.;

$R$  - среднесписочная численность работников за тот же период времени.

Коэффициент текучести, рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года (формула (1.3)).

$$K_{тек.к.} = \frac{R_{ув.пособ.ж.} + R_{ув.занар.тр.дис.}}{R} \quad (1.3)$$

Разработке системы показателей по труду на предприятии должен предшествовать их тщательный анализ, в ходе которого намечаются мероприятия по экономии живого труда, лучшему использованию рабочей силы [31].

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять. К внешним факторам можно отнести такие, как общеэкономическая ситуация, работа государства, в том числе налоговое законодательство и прочие.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы: нормативные ограничения и ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала. Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Факторы внутренней среды. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так например, организации нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- месторасположение рабочих мест;
- продолжительность и структурированность работы;
- взаимодействие с другими людьми во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом [24, с. 19].

Обобщая теоретические аспекты кадровой работы можно сделать следующие выводы:

1. основными направлениями деятельности кадровой службы является:
  - определение потребности в кадрах;
  - формирование численного и качественного состава кадров;
  - система общей и профессиональной подготовки кадров;
  - адаптация работников на предприятии;
  - оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда;
  - система развития кадров;
  - межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

2. Стратегия развития предприятия определяет приоритеты в работе с кадрами. Этими приоритетами могут быть:

- подбор и расстановка персонала предприятия в связи с реорганизацией производства;
- развитие персонала предприятия;
- удовлетворение потребностей персонала предприятия.

3. К критериям оценки эффективности кадровой работы на современном предприятии можно отнести:

- уровень производительности труда;
- качество выпускаемой продукции/оказываемых услуг;
- социально-психологический климат в коллективе;
- уровень удовлетворенности персонала (коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия кадров, коэффициент текучести кадров).

Социальную эффективность можно обеспечить только в случае эффективности самой организации, путем получения прибыли, это с одной стороны, с другой стороны экономической эффективности можно добиться только в том случае, если персонал выполняют хорошо работу, поддерживает приемлемый уровень производительности труда.

## Выводы по первой главе

Итак, в рамках персей главы рассмотрели теоретические основы совершенствования деятельности кадровых служб, а именно рассмотрели понятия и сущность организации деятельности кадровых служб. Вложения в кадровую работу становятся фактором конкурентоспособности предприятия. Кадровая служба это совокупность специализированных подразделений, выполняющих разнообразные функции управления персоналом, такие как поиск/отбор/приём сотрудников, адаптация персонала, мотивация персонала, охрана труда, обеспечение безопасности труда, оценка персонала, аттестация, формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест, управление карьерой, социально-экономический анализ работы персонала.

Рассмотрели опыт организации деятельности кадровых служб в России и за рубежом, что касается работы кадровых служб за рубежом, здесь следует отметить, что в индустриально развитых странах намного раньше стали отводить значимую роль управлению персоналом и имеют огромный опыт по сравнению с Россией в повышении эффективности работы кадровых служб. Отечественная практика в настоящее время показывает успешные примеры к формированию эффективной системы управления персоналом и постепенному включению в общую мировую тенденцию.

Определили современные направления совершенствования деятельности кадровых служб. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживаются положительные тенденции – деятельность кадровых служб трансформируется к изменениям внешней среды, улучшается стиль и приемы управления, внедряются более современные (инновационные) методы работы с персоналом, такие как, коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями, тренинги, грейдинг и др., а так же внедрение автоматизации управленческих функций в кадровой сфере путем внедрения информационных системы (ИС).

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИП ЦЫГАНОВ И.А. И МЕРЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### 2.1. Анализ внутренней и внешней среды базы исследования

Базой исследования магистерской диссертационной работы стал индивидуальный предприниматель Цыганов И.А. в городе Верхний Уфалей Челябинской области.

Основное направление деятельности исследуемой компании — изготовление и оптово-розничная продажа ритуальных памятников, надгробных плит и других изделий ритуального назначения из природного мрамора (рисунок 1). Собственное производство и отсутствие посредников позволяет предоставлять нашим клиентам гибкую систему скидок при заказе крупных партий изготавливаемой продукции.

Многолетний опыт работы в области камнеобработки (мрамора) позволяет компании развиваться 14 лет на рынке оптовой торговли изделиями из мрамора позволяет высокий уровень качества выполняемых работ и максимальное удовлетворение запросов клиентов при разумных ценах вне зависимости от объема заказа.



Рисунок 1 – Продукция ИП Цыганов

Деятельность включает в себя изготовление продукции Верхнеуфалейского (Челябинская область) и Полевского (Свердловская область) месторождения и в основном, предлагает ритуальную продукцию, цены на которую ниже, чем у организаций, не имеющих своей базы по обработке камня.

Полевской мрамор образовался более двух миллиардов лет назад. За это время все следы органики и посторонних примесей исчезли под действием высоких температур. Благодаря этому мрамор из Полевского месторождения является прочным и износостойким материалом. Также в Полевском мраморе присутствуют примеси различных минералов, которые повышают его декоративные свойства.

Адрес производственного цеха и административного офиса: Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Дмитриева 26А. Почтовый адрес: 456800 Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Ленина, 192-23.

Исследуемая база исследования относится к микропредприятию так как численность персонала составляет менее 15 человек. Организационная структура предприятия линейная и представлена на рисунке 1.

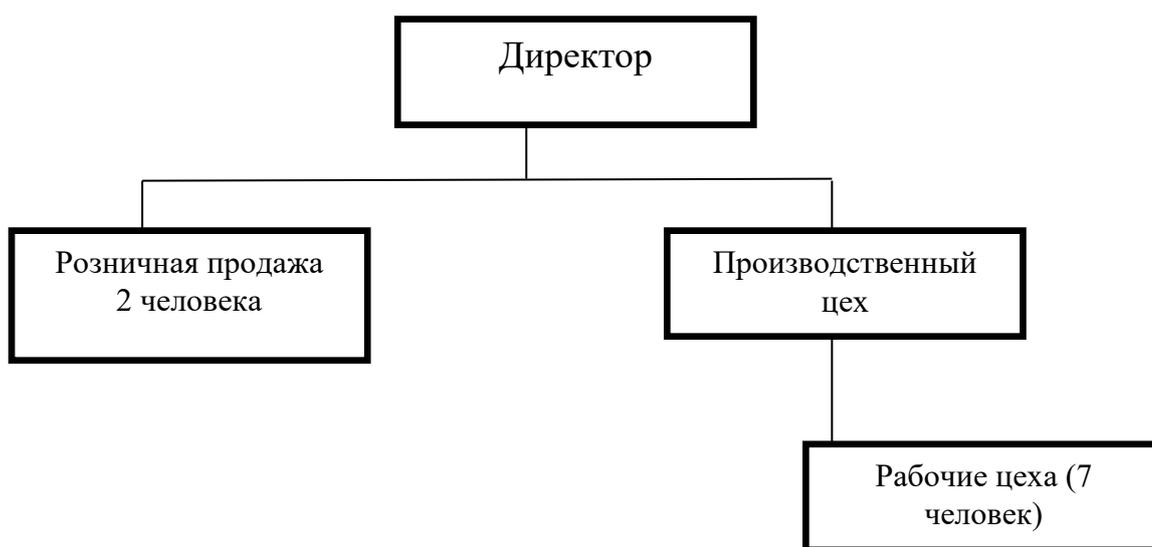


Рисунок 1. – Организационная структура ИП Цыганов

На момент прохождения преддипломной практики на базе исследования использовались следующие внеоборотные активы:

Здание цеха площадью 520 м.кв.

1. Автопогрузчик вилочный АП40814 грузоподъемность 5 тн. высота подъема 3,3м.
2. Кран-балка грузоподъемностью 2 т.
3. Дисковая пила по камню с системой водяного охлаждения.

Анализ хозяйственной деятельности микропредприятия ИП Цыганов за период 2016 – 2018 годы указывает на то, что объемы производства и продаж изделий из камня ритуального назначения в указанный период растет. В таблице 1 представлены основные результативные показатели деятельности малого предприятия.

Таблица 3 – Динамика основных показателей деятельности ИП Цыганов в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Абс. откл	Относит. Откл.
	2016	2017	2018	2018- 2016	2018/2016
Выручка от реализации продукции	21562	23658	25471	3909	1,181
Затраты на добычу и обработку камня	16581	16987	17025	444	1,027
Валовая прибыль	4981	6671	8446	3465	1,696

Из таблицы 3 видно, что выручка от реализации в период 2016-2018 гг. выросла на 3909 тыс. руб. в абсолютном выражении или на 18,1% в относительном. В свою очередь, затраты на добычу и распиловку камня в указанный период выросли на 2,7%, что привело, в конечном счете, к росту валовой прибыли производства на 3456 тыс. руб. или на 69,6%. На рисунке 3. Представлена динамика данных показателей в период анализа. Важным аспектом анализа деятельности является анализ производительности труда работников предприятия.

В таблице 2. Представлен анализ производительности труда работников предприятия и рабочих основного производства (цеха).

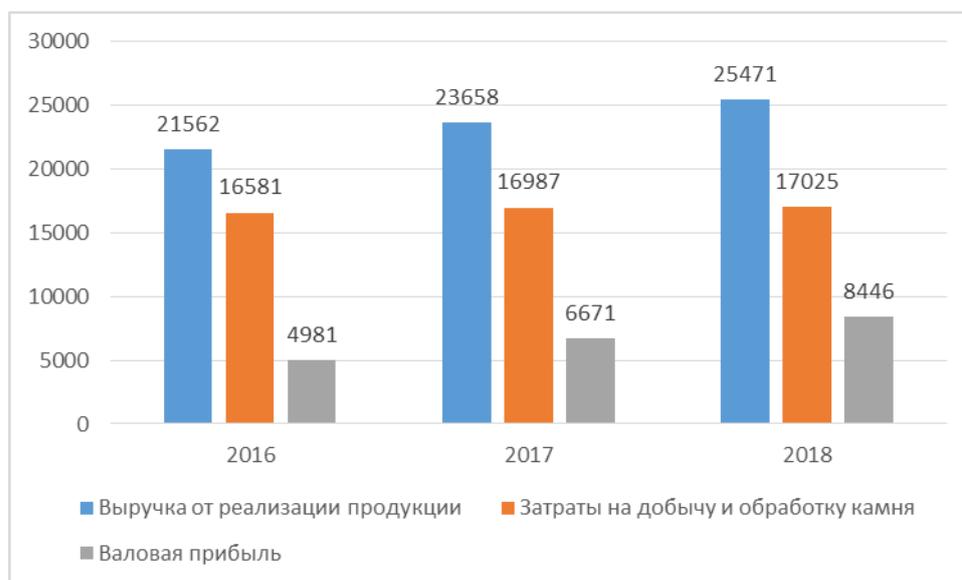


Рисунок 3 – Динамика основных показателей деятельности ИП Цыганов в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Основным показателем эффективности использования человеческих ресурсов стала производительность труда, рассчитанная на общую численность и численность основного персонала. В таблице 4 представлен результаты анализа производительности труда работников предприятия и рабочих основного производства (цеха). Период анализа 2016 – 2018 гг.

Таблица 4 – Анализ производительности труда работников предприятия и рабочих основного производства (цеха)

Показатель	2016	2017	2018	2018-2016	2018/2016
Выручка от реализации продукции	21562	23658	25471	3909	118,1%
Численность персонала всего	7	9	10	3	142,9%
Численность основного персонала	5	6	7	2	140,0%
Производительность	3080,29	2628,67	2547,1	-533,19	82,7%

труда общая					
Производительность труда рабочих	4312,4	3943	3638,71	-673,69	90,2%

Из таблицы 4 видно, что на фоне роста выручки продукции на 18,1% в 2018 году по сравнению с 2016 годом, численность персонала выросла на 42,9%, а основного персонала на 40%. Данное соотношение привело к тому, что производительность труда общая сократилась на 17,3%, а производительность труда рабочих упала на 15,6%.

Важное значение имеет анализ эффективности использования внеоборотных активов, находящихся в собственности предприятия. Ключевыми показателями являются показатели фондоотдачи и фондоемкости. В таблице 5. Представлена динамика данных показателей в период 2014-2016 гг.

Таблица 5 – Динамика показателей эффективности использования основных средств малого предприятия ИП Цыганов в 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	2018/2016
Выручка от реализации продукции	21562	23658	25471	1,181
Стоимость основных фондов	12874	11258	9872	0,767
Фондоотдача	1,675	2,101	2,580	1,541
Фондоемкость	0,597	0,476	0,388	0,649

Из приведенного выше анализа видно, что показатели фондоотдачи растут, однако средний возраст оборудования превышает 15 лет. Производительность дисковой пилы по камню очень низкая, требуется частая замена дисков по камню, что делает дороже каждое изделие. Погрузчик 1984 года выпуска непрерывно требует дорогостоящего обслуживания, что так же

увеличивает расходы и снижает рентабельность деятельности. На рисунке 4 представлена динамика показателей фондоотдачи и фондоемкости ИП Цыганов в период 2016 – 2018 гг. Причиной положительной динамики данного показателя служит увеличение объема выручки в номинальном измерении на фоне сокращения стоимости внеоборотных активов по причине их физического износа.

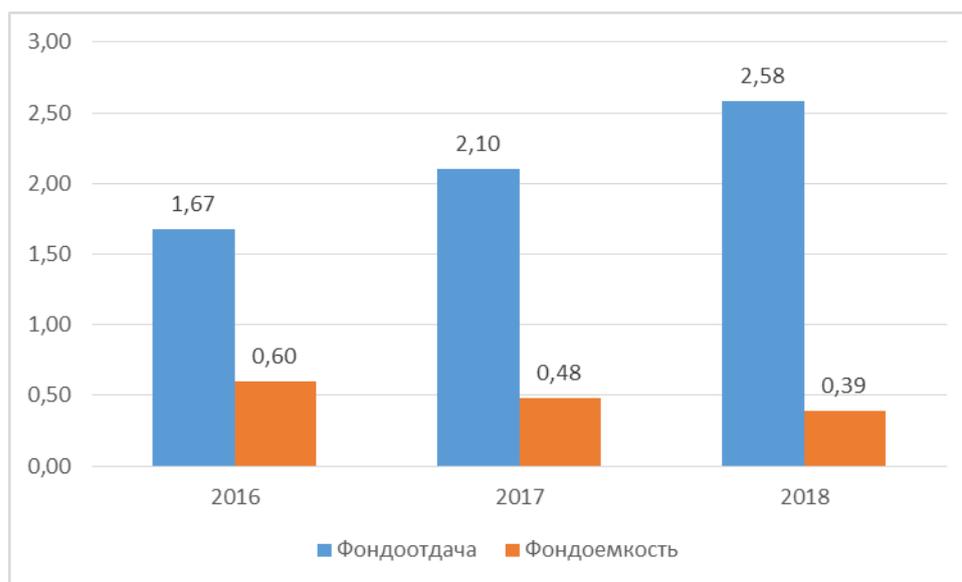


Рисунок 4 – Динамика показателей фондоотдачи и фондоемкости ИП Цыганов в период 2016 – 2018 гг.

Чтобы получить полную информацию о текущей стратегии ИП Цыганов И.А. целесообразно для анализа деятельности организации использовать модель McKinsey «7 S». Результаты анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6.

Анализ ИП Цыганов И.А. с помощью матрицы McKinsey «7 S»

Элемент модели	Содержание	Оценка реализации элементов модели
1. Стратегия	Основная стратегия ИП Цыганов И.А. поиск оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям	80%

	высококачественные изделия из мрамора. На собственном карьере малым предприятием добываются полезные ископаемые, отвечающие требованиям качества.	
2. Знания, умения, навыки	ИП Цыганов И.А. существует на рынке долгое время, с 2004 г., вследствие этого сотрудники, работающие в нем, обладают опытом и знаниями в своей деятельности.	80%
3. Разделяемые ценности	Главным принципом, в соответствии с которым функционирует малое предприятие, является тесная работа с клиентами и полное и качественное удовлетворение их потребностей.	90%
4. Структура	Все подразделения предприятия находятся в тесной взаимосвязи.	70%
5. Системы	Все принимаемые решения, важные для организации, согласовываются с директором – Цыгановым Игорем Анатольевичем	80%
6. Персонал	Персонал, работающий на предприятии, постоянно повышает свою квалификацию, сотрудники предприятия имеют большой опыт работы в своей сфере деятельности.	70%
7. Корпоративный стиль	Культура предприятия направлена на создания благоприятной обстановки на малом предприятии, что хорошо сказывается на деятельности сотрудников, так и на отношении клиентов к предприятию, которые чувствуют к ним доброжелательное отношение.	70%

SWOT - анализ - это оперативный диагностический анализ состояния фирмы и ее среды. В ходе этого анализа проверяется, в какой области компания

конкурентоспособна, а в какой нет. На основе проведенного анализа внутренней среды можно выявить сильные и слабые стороны ИП Цыганов И.А., анализ внешней среды позволил составить список возможностей и угроз. Через систематизацию имеющейся информации сформулируем основные направления развития организации. Результаты SWOT - анализа представлены в таблице 7.

Таким образом, основными перспективными направлениями развития сферы обслуживания техники горнодобывающей промышленности являются следующие.

Создание более сложного и совершенного автоматизированного оборудования для горнодобывающей промышленности привело к необходимости использования комплексного подхода - предоставление сервисных услуг, технической поддержки клиентам (создание сервисных центров) в районах эксплуатации данной техники. Географическая близость сервисных центров к основным потребителям горнодобывающей продукции позволит сократить транспортные расходы и наладить долгосрочные отношения с покупателями. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что наиболее эффективной формой ее реализации является создание межотраслевых производственных мощностей по ремонту оборудования в местах наибольшего сосредоточения предприятий горнодобывающего комплекса. Наряду с созданием специализированных ремонтных предприятий требует развития и фирменный ремонт горно-шахтного оборудования, выполняемый по технологии заводов изготовителей.

Таблица 7 – SWOT-анализ малого предприятия ИП Цыганков И.А.

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Широкая известность, особенно в пределах региона 2 Прочное положение на региональном рынке 3 Наличие	1 Нет ясных стратегических направлений 2 Размыты полномочия и ответственность, не определены критерии оценки эффективности управления,

<p>собственной ресурсной базы 4 Применение новых технологий ремонтных работ 5 Компетентные специалисты компании 6 Оснащение современной техникой 7 Осуществление выездного сервиса 8 Наличие большой потребительской базы - горнодобывающих предприятий 9 Наличие дилерских договоров 10 Выполнение лабораторных исследований</p>	<p>несогласованность управленческих процессов 3 Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии 4 Задержки платежей за выполнение работ 5 Нехватка квалифицированных рабочих кадров 6 Краткосрочные отношения с клиентами</p>		
<p>Возможности</p>	<p>1 Поддержка со стороны государства горнодобывающей отрасли, реализация государственных программ 1 Низкие транспортные расходы до потребителя 3 Сотрудничество с ритуальными 4 Рост цен на изделия из гранита приведет к росту рентабельности месторождений, что увеличит спрос на мраморные изделия</p>	<p>1 Создание производственных мощностей по добыче природного камня, его обработки и реализации 2 Фирменный подход к обработке камня, выполняемый по технологии используемой на предприятии 3 Развитие фирменной представительской розничной сети, что гарантирует стабильность заказов на поставляемую продукцию 4 Создание сети складов и пунктов продаж</p>	<p>1. Подготовка персонала для качественной обработки камня 2 Применение новых отечественных и иностранных технологий в обработке и добыче камня с целью минимизации затрат. 3 Разработки системы стратегического управления с определением основных перспективных направлений развития малого предприятия 4 Соблюдение регламентированных технологий выполнения по добыче и обработке камня</p>
<p>Угрозы</p>	<p>1 Ограничение географии деятельности - зависимость от горнодобывающих</p>	<p>1 Привлечение сторонних инвестиций и технологий для организации совместной</p>	<p>1 В связи с тем, что с истощением большинства месторождений в краткосрочной и</p>

	<p>предприятий 2 Высокая капитализация 3 Отсутствие долгосрочных программ у основных заказчиков 4 Появление конкурентов на региональном рынке извне (город Верхний – Уфалей) 5 Наличие действующих предприятий с налаженным производством мраморных изделий 6 Высокая наукоемкость для выполнения отдельных видов работ 7 Нехватка нового технологического оборудования по обработке камня. 8 Высокий уровень конкуренции со стороны других изготовителей. 9 Снижение цен на изделия из мрамора приведет к падению рентабельности обработки, что снизит эффективность деятельности</p>	<p>деятельности по добыче и обработке камня на новых карьерах 2 Для наиболее эффективного использования потенциала отечественных научных разработок необходимо проводить мониторинг разработок ученых, результатов обработки камня, его добычи и транспортировки 3 За счет имеющихся наработок удерживать занятую долю рынка как на региональном рынке, так и за его пределами 4 Вытеснять местных конкурентов посредством наиболее качественного выполнения изделий из мрамора</p>	<p>среднесрочной перспективе необходимо сконцентрировать внимание на поиске новых месторождений 2 Обеспечение географической близости к местам потребления изделий продукции, что позволит сократить транспортные расходы и снизить конечную цену на изделия из мрамора</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Важным элементом в развитии отрасли является активное сотрудничество с другими горнодобывающими компаниями (ЗАО «Уралмрамор») и с учебными заведениями с целью координации своей деятельности, которая должна быть полностью направлена на удовлетворение нужд населения как основного потребителя продукции. Также необходимо проводить постоянный мониторинг образцов конкурирующих аналогов, а также технологий обработки камня для совершенствования собственной практики.

В перспективе может появиться необходимость привлечения сторонних (внешних) инвестиций и технологий для организации совместных предприятий

по добыче камня на новых карьерах, производства изделий не только из мрамора но и других пород камня. С тем, чтобы в дальнейшем перейти к самостоятельному процессу добычи и обработки.

Количественный и качественный анализ персонала проводится с позиции анализа динамики персонала, анализа половой, возрастной, профессиональной и образовательной структуры.

В таблице 8 представлена динамика половой структуры персонала ИП Цыганов в период 2016 – 2018 гг., %

Таблица 8 – Динамика половой структуры персонала ИП Цыганов в период 2016 – 2018 гг., %

Пол	2016		2017		2018	
	Процент	Число	Процент	Число	Процент	Число
Мужчины	85,71%	6	88,89%	8	90,00%	9
Женщины	14,29%	1	11,11%	1	10,00%	1
Итого	100,00%	7	100,00%	9	100,00%	10

Из таблицы 8 видно, что за исключением одной женщины – представителя розничной торговой точки все сотрудники предприятия – мужчины. на рисунке 5 представлена динамика структуры персонала по гендерной принадлежности ИП Цыганов в период 2016 – 2018 гг., %

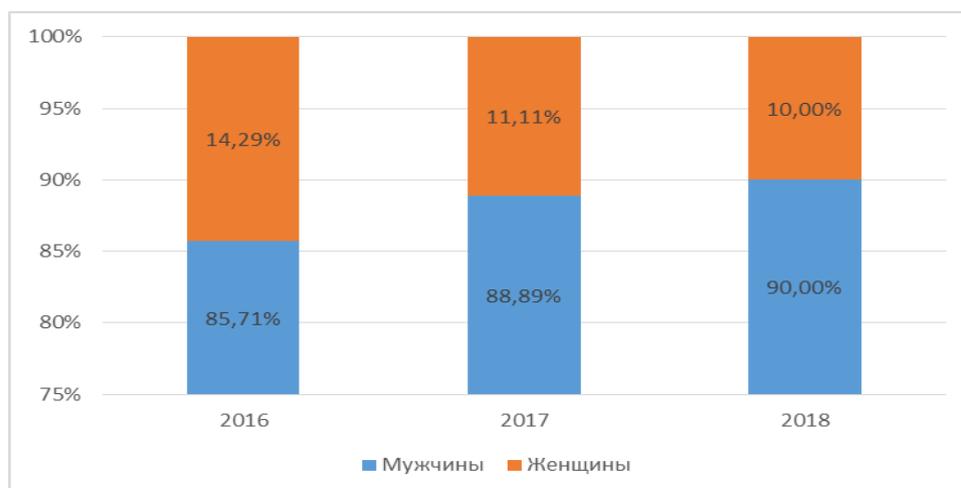


Рисунок 5 – Динамика структуры персонала по гендерной принадлежности ИП Цыганов в период 2016 – 2018 гг., %

Проведем возрастной анализ персонала предприятия. В таблице 9 представлена динамика возрастной структуры кадров ИП в период 2016 – 2018 гг.

Таблица 6 – Динамика возрастной структуры кадров ИП в период 2016 – 2018 гг., %

Возраст	2016		2017		2018	
до 30 лет	28,6%	2	12,5%	1	30,0%	3
30-40	28,6%	2	37,5%	3	20,0%	2
40-50	28,6%	2	37,5%	3	30,0%	3
свыше 50	14,3%	1	12,5%	1	20,0%	2
Итого	100,0%	7	100,0%	8	100,0%	10

Из таблицы 6 видно, что персонал предприятия распределен равномерно по возрастным группам. В целом, возраст персонала характеризуется как наиболее продуктивный. Пред пенсионный возраст имеет 2 человека из числа работников основного производства. Изобразим структуру персонала на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика возрастной структуры кадров ИП в период 2016 – 2018 гг., %

В таблице 7 представлен анализ профессиональной структуры персонала предприятия в период 2016 – 2018 гг.

Таблица 7 –Динамика профессиональной структуры персонала предприятия в период 2016 – 2018 гг., %

Проф. категория	Период анализа					
	2016		2017		2018	
Руководители	14,3%	1	12,5%	1	10,0%	1
Специалисты	14,3%	1	12,5%	1	10,0%	1
Рабочие	71,4%	5	75,0%	6	80,0%	8
Итого	100,0%	7	100,0%	8	100,0%	10

Из таблицы 7 видно, что основную массу сотрудников занимают основные производственные рабочие из цеха. Специалистом является руководитель производственного цеха – мастер. Представим структуру по профессиональной принадлежности персонала в виде графика.

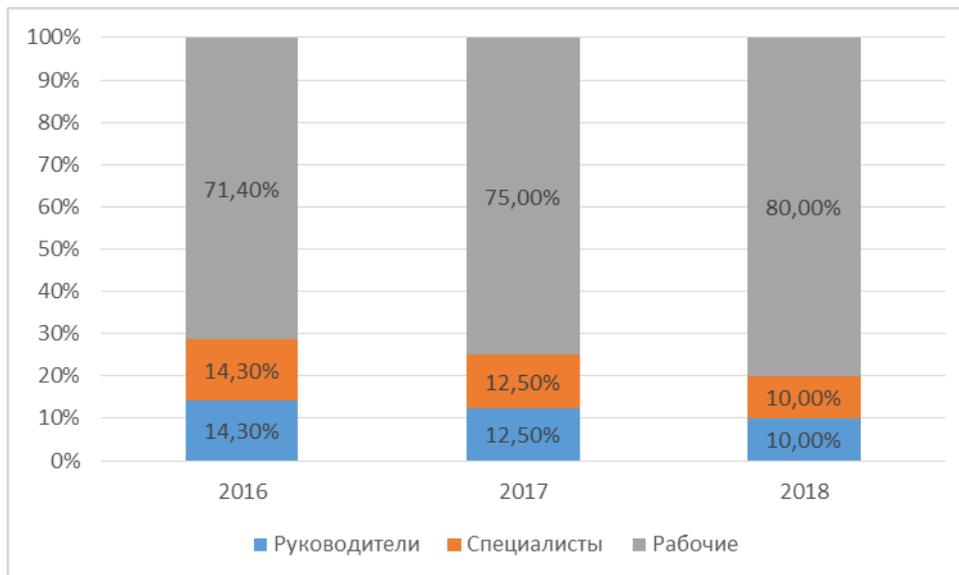


Рисунок 6 – Динамика профессиональной структуры персонала предприятия в период 2016 – 2018 гг., %

Проведенный анализ внутренней и внешней среды базы исследования указал на то, что основу потенциала исследуемого малого предприятия составляет персонал, управление которым является ключевым инструментом

хозяйственного процесса, речь об организации которой будет идти в следующем параграфе диссертационного исследования.

## 2.2. Анализ деятельности кадровой службы базы исследования

### Анализ деятельности кадровой службы

В настоящее время на ИП Цыганов отсутствует отдел кадров в силу того, что предприятие малое и численность персонала на 01.0.12019 год составила 10 человек. Вопросами организации управления кадров, регистрацию рабочих и специалистов занимается директор предприятия – Цыганов Игорь Анатольевич, который в основном выполняет:

- Оформление приема, переводов, увольнения, больничных листов, всех видов отпусков работников в соответствии с Трудовым законодательством, полномочиями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.
- Оказание методической помощи и руководство деятельностью ответственных за ведение табельного учета в подразделениях.
- Оформление пенсионных дел, представление их в Пенсионный фонд, составление справок по запросам Пенсионного фонда.
- Ведение персонифицированного учета работников предприятия.
- Оформление документов по обязательному медицинскому страхованию.
- Ведение воинского учета работников предприятия.
- Подготовка дел в соответствии с номенклатурой и сдача их в архив предприятия.
- Подготовка и оформление приказов по личному составу предприятия.
- Консультирование работников предприятия по Пенсионному и Трудовому законодательству.

Основная цель кадровой службы в области управления человеческими ресурсами - Обеспечение ИП Цыганов персоналом, способными решать поставленные перед малым предприятием задачи. Для реализации

поставленной цели перед системой организации работы с кадрами ставятся следующие задачи:

1) найм и закрепление на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации, соответствующей требованиям выполняемой работы;

2) улучшение качественного состава работающего персонала на основе непрерывного развития и оценки. Повышение квалификации конкретного работника на определенном уровне;

3) формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования и реализации личных планов саморазвития, планирования карьеры, с использованием практики оценки, отбора, повышения квалификации, проведения стажировки для резервистов;

4) оценка личностных и профессиональных качеств потенциальных работников при найме, перемещении внутри ИП Цыганов, определение (подтверждение) соответствия квалификации требованиям выполняемой работы;

5) организация взаимодействия с учебными заведениями по подготовке специалистов требуемой для ИП Цыганов направленности и квалификации;

6) достижение максимальной эффективности труда работников всех категорий и уровней на основе рационализации (оптимизации) структуры и штатного расписания и реализации политики материального стимулирования;

7) реализация пакета социальных программ;

8) обеспечение социального равновесия, выявление причин и поиск причин устранения конфликтов, создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала ИП Цыганов организуется в соответствии с утвержденным планом и согласованным графиком обучения по добыче и обработке природного камня.

Организация профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в области по добыче и обработке природного камня ведется в соответствии с требованиями.

В 2018 году на рабочих курсах обучено:

- 1) курсы целевого назначения - 1 человек;
- 2) на производственно-экономических курсах (ПЭК) - 5 человек;
- 3) курсы повышения квалификации- 2 человека;
- 4) курсы по системе менеджмента качества -1 человек, в целом по Обществу на курсах повышения квалификации, изучения вопросов системы менеджмента качества обучилось 2 человека из числа руководителей и специалистов.

5) в учебных и обучающих центрах страны в 2018 году обучается 1 человек (директор Игорь Анатольевич Цыганов обучается в магистратуре ФГБОУ ВО ЮУрГГПУ по направлению «Управление человеческими ресурсами»).

В состав персонала отбираются квалифицированные и компетентные специалисты, которые обладают рядом необходимых качеств, соответствующих занимаемой должности.

В ИП Цыганов установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Фонд заработной платы состоит из двух частей: заработная плата за отработанное время (тарифную часть, премиальную часть, различные доплаты и надбавки), заработная плата за неотработанное время (оплату очередных отпусков, оплату ученических отпусков).

Заработная плата за отработанное время начисляется на основании присвоенной работнику тарифной ставки или оклада. Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих, тарифные ставки (оклады) рабочих устанавливаются штатным расписанием, утвержденным генеральным директором. Также работнику начисляется в соответствии с ТК доплата за работу в ночное время, за сверхурочную работу, за работу в выходной и нерабочий праздничный день.

В ИП Цыганов действуют следующие виды поощрений персонала для повышения качества труда: премиальная часть, зависящая от достижения установленных показателей, начисляется в соответствии с премиальным положением, утвержденным директором; доплата за профессиональное мастерство рабочим и служащим; доплата за совмещение профессий и должностей; контрактная надбавка за высокую квалификацию, производительность труда; доплата за выполнение дополнительного объема работ по капитальному ремонту; предоставление права работы на самоконтроле; повышение квалификации (разряда, категории, должности) с повышением заработной платы; награждение

В целом кадровый состав находится в хорошем состоянии, сильная «текучка» персонала не наблюдается.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой службы, нам необходимо точно определить слабые места организации кадровой работы на малом предприятии. Сделать это проще всего, если опираться на ее проблемы:

- в ИП Цыганов отсутствует система, позволяющая вести автоматизированный кадровый документооборот, большинство документов набирается в ручную;

- на предприятии отсутствует автоматизированная, прозрачная система кадрового планирования (в том числе по отдельным должностям, специальностям и т. д.),

- затруднен контроль организации труда (перемещений, изменений оплаты труда, отпусков, повышения квалификации работников и др.);

- система отчетов не позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия для принятия управленческих решений в области кадровой политики.

Анализ кадровой работы в ИП Цыганов включает несколько аспектов и должен проводиться в несколько этапов.

На первом этапе выявим и охарактеризуем управляющую подсистему

(субъектов) систем управления персоналом и кадровой работы.

Управление персоналом и всю кадровую работу в ИП Цыганов осуществляет директор Игорь Анатольевич имеет высшее профессиональное образование в области «управления человеческими ресурсами»

Так, если в 2013 году по результатам собственного аудита документации было выявлено 3 нарушения (неправильное заполнение трудовой книжки, ошибки в заполнении личной карточке сотрудника), то в 2018 году – 27 подобных нарушений.

То есть можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день, управляющая подсистема кадровой работы в ИП Цыганов сформирована и функционирует не совсем эффективно, что связано как с высоким ростом уровня нагрузки, так и отсутствием специальной подготовки у руководителя.

На втором этапе анализа кадровой работы ИП Цыганов проанализируем основные элементы организации, формирующие систему управления с точки зрения подхода к управлению. Они представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные элементы организации, формирующие систему управления персоналом

Элементы системы	Характеристика элемента в ИП Цыганов
Цели	Ориентация на продукт Конечный результат— получение прибыли
Персонал	Стоимостной фактор, рабочая сила, человеческий фактор,
Приоритет	Результат. Человек — исполнитель производственных
Ресурсы	Физический капитал Денежный капитал. Человеческие
Расходы на	Прямые затраты
Привлечение	Денежный стимул
Расходы на	Стабильно растут
Формы обучения	Краткосрочные тренинги и курсы
Социальная	Отсутствует
Стиль управления	Авторитарный (фирменный)
Организация	Индивидуальная

Регламентация	Жесткая
Мотивация к	Материальные стимулы
Горизонт (сроки) планирования	Краткосрочный
Функции Отдела	Преимущественно учет, наем и кадровое делопроизводство
Измерение	Прибыль
Эффективность	Разделение и специализация труда
Предприятие	Социально-экономическая система
Организация предприятия	Открытая система, взаимодействующая с окружающей средой
Реакция	Только на рынок и конкурентную среду

То есть, в системе управления персоналом ИП Цыганов используется как традиционный, так и современный подход. Однако современный подход используется к незначительному количеству элементов системы и необходима модернизация всего комплекса элементов.

Работу кадровой системы ИП Цыганов характеризуют следующие показатели, которые можно сгруппировать по основным направлениям кадровой работы:

1. В области отбора и расстановки кадров:

- Большое количество сотрудников не имеющих высшее образование среди сотрудников среднего и оперативного звена.
- Менеджеры не решаются принимать решения самостоятельно.

2. В области оценки:

- Системы повышения квалификации не существует, управление кадрами осуществляется по модели продвижения руководителей по должности.
- Формально продвижение по службе должно проводиться на основе учета деловых качеств и служебного соответствия, однако наделе такая оценка не осуществляется.
- Аттестация кадров не проводится нерегулярно и ее правила

формально не установлены.

### 3. В области политики вознаграждения:

- Низкая инициативность сотрудников.
- В основе системы заработной платы лежит «возрастная» ставка (с учетом выслуги лет) и надбавка за исполнение обязанностей руководителя (должности руководителя).

- Размер бонуса определяется результатами деятельности, однако интервал его колебаний составляет только 5%.

- Практически отсутствуют нематериальные стимулы.

- Принципы ротации кадров до конца не ясны, так как формально неопределенны и одни сотрудники часто переводятся на другое место работы, другие - почти никогда.

- Существует сильное недовольство системой мотивации кадров.

- планирование потребности организации в персонале;

- Размер оплаты труда не зависит от индекса цен.

### 4. В области обучения и развития:

- Незнание сотрудниками основных целей и миссии организации и нежелание непосредственного руководства доводить эти цели до сотрудников.

Однако именно поэтому сейчас, в период динамического роста предприятия, выхода его к новым сферам деятельности, необходимо рассмотреть вопрос о реструктуризации кадровой политики и кадровой работы ИП Цыганов, провести ряд мероприятий по ее усовершенствованию. Необходимо не только решить вышеназванные проблемы, но и создать предпосылки для развития человеческого капитала малого предприятия.

На следующем этапе исследуем организацию кадрового делопроизводства в ИП Цыганов И.А.

За ведение кадрового делопроизводства в ИП Цыганов И.А. отвечает директор малого предприятия. Кадровая документация ведется в полном объеме, но из-за большого объема работ количество ошибок в документах растет с каждым годом (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ наличия и правильности основных кадровых документов в ИП Цыганов

Обязательные документы	Наличие	Правильность заполнения и ведения, своевременность
Трудовые договоры	+	
Штатное расписание (Т-3)	+	
Табель учета рабочего времени (Т-13) или Табель учета рабочего времени и расчета заработной платы (Т-12)	+	
Правила внутреннего трудового распорядка	-	
График отпусков (Т-7)	+	Составляется с несоблюдением положенных сроков уже третий год подряд.
Личные карточки (Т-2)	+	Имеется ряд нарушений при заполнении карточек, не все заполнены в полном объеме.
Приказы. Например, о приеме работника (Т-1), о приеме работников (Т-1а), о предоставлении отпуска (Т-6), о предоставлении отпусков (Т-6а), о поощрении работника (Т-11), о поощрении работников (Т-11а) , о командировке работника (Т-9), о командировке работников (Т-9а), о переводе работника (Т-5), о переводе работников (Т-5а), о прекращении трудового договора с работником (Т-8), о прекращении трудовых договоров с работниками (Т-8а), о применении дисциплинарного взыскания, о снятии дисциплинарного взыскания, о совмещении, о замещении, об отстранении, о прекращении отстранения, о переносе отпуска, об отзыве из	+/-	Составлены с нарушениями сроков и оформления данных документов

отпуска, о сокращении штата, об аттестации и др.		
Основания к приказам (докладные записки, заявления, акты, трудовые договоры)	+/-	По отдельным приказам отсутствуют докладные записки и акты составлены с нарушениями
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.	+	
Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним	+	
Трудовые книжки	+	

Кроме того, директор поясняет, что просто не успевает справляться с высокими нагрузками.

Таким образом, система кадровой работы в ИП Цыганов сформирована не в полном объеме, часть элементов кадровой работы предприятия отсутствует полностью (адаптация новых сотрудников, аттестация персонала, кадровое планирование), часть элементов требует практических мероприятий о формализации и совершенствованию (оценка персонала, мотивация, подсистема информирования персонала). Система ведения кадрового делопроизводства имеет множество пробелов и нарушений.

### **2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой службы ИП Цыганов**

Система кадровой работы ИП Цыганов должна опираться на стратегию развития малого предприятия по добыче и обработке природного камня.

Назначение кадровой политики ИП Цыганов – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижения целей. Для достижения целей особенно важно обеспечить требуемое ИП Цыганов поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития ИП Цыганов в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Главной целью кадровой политики ИП Цыганов должно стать - обеспечение эффективности предприятия, поддержание гибкости и динамизма его развития. Реализация главной цели должна осуществляться путем обеспечения оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала, его развития в соответствии с задачами предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда в тех регионах, где расположены отделения предприятия.

Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой работы организации. То есть директор предприятия в рамках проведения кадровой политики должен организовать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения его эффективного использования и профессионального, совершенствования.

Комплектовать организацию работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми кадрами. Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с нанимающимися на работу для комплектования штата работников. Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников. Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Проводить оценку результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений принимать решения по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий и увольнения работников. Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств, мотивации должностного роста работников. Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.

На следующем этапе реорганизуем кадровую работу оптимизировав нагрузку на специалиста по кадровому делопроизводству. Наиболее оптимальным представляется следующий состав и структура системы кадровой работы в ИП Цыганов: Игорь Анатольевич как субъект, определяющий конечную цель системы управления персоналом предприятия. Директор как субъект разрабатывающий стратегию управления персоналом и осуществляющий организацию и контроль ее реализации.

Новая структура функционала позволит несколько снизить нагрузку на специалистов, привлечение новых специалистов (обязательно с профильным образованием) позволит повысить эффективность разработки и функционирования всей системы управления персоналом ИП Цыганов.

На четвертом этапе определим основные направления совершенствования кадрового делопроизводства в ИП Цыганов. Так как в ходе анализа кадрового делопроизводства ИП Цыганов было выявлено, что отсутствуют некоторые документы, то рекомендуем воспользоваться ниже приведенной таблицей для восстановления документооборота в рамках закона.

Таблица 10 – Алгоритм восстановления кадрового делопроизводства ИП Цыганов

Приказ	Минимальный набор оснований
О приеме на работу	трудовой договор (хотя некоторые до сих пор по старинке считают основанием для издания приказа личное заявление о приеме на работу. В Трудовом кодексе РФ об этом заявлении нет ни слова.)
О наложении дисциплинарного взыскания	докладная лица, обнаружившего нарушение, или другие документы, подтверждающие нарушение, объяснительная нарушителя или акт об отказе дать объяснения
Об отпуске	заявление о предоставлении отпуска график отпусков
О премировании	документ, устанавливающий критерии и порядок премирования - Положение о премировании, трудовой договор или др., представление руководителя о наличии оснований для премирования (хороших результатах работы, выдающихся достижений и т.д.)
Приказ о расторжении/прекращении трудового договора/ увольнении по соответствующему основанию	Состав документов для издания приказа о прекращении/расторжении трудового договора об увольнении работника за нарушение трудовой дисциплины
О расторжении трудового договора по инициативе работника	заявление об этом от самого работника
Об увольнении за прогул	докладная сотрудника, обнаружившего прогул, акт об отсутствии работника на рабочем месте, объяснительная прогульщика и/или акт об отказе дать объяснения
О прекращении трудового договора в связи со смертью работника	Свидетельство о смерти работника

Таким образом, совершенствование кадровой работы ИП Цыганов должно происходить путем комплексной модернизации структуры самой системы кадровой работы.

Современное развитие информационных технологий (ИТ) позволяет руководству принципиально пересмотреть подход, как к организации общих

процессов управления, так и разнообразных подпроцессов – кадрового менеджмента.

Внедрение ИТ является мощным инструментом создания рационального управления (приведет к оптимизации затрат и сокращению рутинной ручной работы), позволяет работать в едином информационном пространстве.

В деятельности кадровой службы решаются конкретные задачи управленческого учета: планирование и контроль штатного расписания, прием, перемещение и увольнение кадров, учет отпусков и командировок; расчет заработной платы и т. д.

Каждая из этих задач представляет собой определенную последовательность действий, поэтому в крупных организациях, к которой мы можем отнести ИП Цыганов И.А. эффективно управлять таким процессом без информационной системы практически невозможно.

Более того, топ менеджмент, да и уровень среднего звена постоянно нуждаются в количественной и качественной кадровой информации.

Более того кадровый документооборот как кадровая функция формализована унифицированными документами, поэтому нуждается в автоматизации. Итак, переход на автоматизацию кадрового менеджмента дает возможность рационализировать выполнение трудовых операций, уменьшить затраты времени и упорядочить действия по кадровому учету.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой службы, нам необходимо точно определить слабые места кадровой службы. Сделать это проще всего, если опираться на ее проблемы:

- в ИП Цыганов отсутствует система, позволяющая вести автоматизированный кадровый документооборот, большинство документов набирается в ручную;
- затруднен контроль организации труда (перемещений, изменений оплаты труда, отпусков, повышения квалификации работников и др.);
- на предприятии отсутствует автоматизированная система кадрового

планирования;

- система отчетов не позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия для принятия управленческих решений в области кадровой политики.

Для исключения выявленных недостатков на предприятии предлагаю внедрить в практическую деятельность, автоматизированную кадровую систему БОСС-КАДРОВИК.

БОСС-КАДРОВИК – автоматизированная система управления персоналом, позволяющая оптимизировать процессы управления человеческим ресурсом в крупных организациях, холдинговых структурах, а также динамично развивающихся средних компаниях [45].

Главная цель внедрения системы – повысить эффективность деятельности ИП Цыганов за счет совершенствования информационных технологий на предприятии.

Внедрение системы позволит:

- планировать структуру организации, штатные расписания и кадровую политику;
- производить расчет заработной платы, оперативный учет движения кадров;
- вести административный документооборот по персоналу и учету труда, аттестации и определению потребностей (обучение, повышение квалификации) работников;
- рекрутинг персонала на вакантные должности;
- ведение архивов без ограничения сроков давности и многое другое.

Комплекс БОСС-КАДРОВИК включает в себя:

1) Учетно-вычислительный контур поддерживает оперативный уровень управления и включает в себя две составляющие:

- Штатно-кадровый контур (ШКК)
- Табельно-зарплатный контур (ТЗК), рис.4.

2) Контур управления кадровыми процессами (HRM) поддерживает

тактический уровень управления. Внедряется только после Штатно-кадрового контура, рис. 5.

3) Контур анализа кадровых процессов поддерживает стратегический (ресурсный) уровень управления. Система БОСС-Кадровик предоставляет возможность уровень стратегического принятия решений в области управления персоналом, такие как:

1. анализ состояния человеческих ресурсов по ключевым показателям КРІ (профилирование сотрудников, должностей, введение шкал оценок),
2. управление кадровыми процессами «по отклонениям»,
3. управление по целям,
4. поддержку управленческих решений по нормализации процессов и др.

Суть проектного мероприятия заключается в следующем.

Должностной и численный списочный состав предприятия с указанием фонда заработной платы документально закреплён в штатном расписании.

Здесь осуществляется ведение списка штатных единиц, пошагово разграничены квалификационные требования, диапазон оплаты труда и должностные инструкции в отдельности по штатной единице, формируется «Личная карточка».

Спланированное штатное расписание направляется в текущее штатное расписание кадровой подсистемы. На базе этих данных осуществляется автоматизированный подбор персонала на штатную должность, подвергаются анализу соответствие сотрудника требованиям, которые выдвигаются к закрепленным за штатной должностью работам, формируется плановый табель с учетом структуры планируемых работ.

В базе данных подсистемы проходят регистрацию приказы о приеме сотрудника, его увольнении, перемещении, отпуске, начислении оплаты труда и др. Имеет место возможность выбирать и просматривать приказы по периодам или типу приказа, а также выбирать все приказы, которые относятся к

конкретному сотруднику. Реестр приказов распечатывается в как список. Регистрация приказа проходит с автоматическими изменениями в кадровой карточке сотрудника, журнале кадровых движений и штатном расписании. При приеме на работу проверяется соответствие служащего требованиям, которые предъявляются к данной штатной единице.

В пределах подсистемы анализируется соответствие сотрудника функциям, которые установлены за данной штатной должностью. Планируется резерв на замещение штатной единицы, закрепляются сотрудники за штатными единицами в плане штатных расписаний, разрабатывается перспектива карьерного роста сотрудников. Проходит выявление потребностей в повышении квалификации сотрудников, проходит разработка персональных планов обучения. В подсистеме функционируют:

1. план загрузки сотрудников на календарный год;
2. оперативный план работы сотрудников (составление графиков рабочего времени, загрузки рабочих мест);
3. ведение системы тарифных ставок;
4. учет норм времени и выработки.

Разрабатываются такие документы, как плановые таблицы работы служащих по заказам, проектам, операциям с учетом утвержденного графика работы, планы очередных отпусков, командировок и других плановых отсутствий, планы выработки количества услуг на одного сотрудника.

В качестве особенностей реализации информационной системы управления кадрами можно отметить следующие:

1. осуществление ведения журнала регистрации действий пользователя;
2. документальное оформление базы данных;
3. общее администрирование базы данных;
4. наличие возможности использовать большое количество данных;
5. анализ, расчет;
6. применение генератора отчетности.

Процесс внедрения системы цифрового управления персоналом в ИП

Цыганов можно разделить на несколько этапов:

Этап 1. Анализ существующей системы управления персоналом с выделением выполняемых функций кадровой службой, анализ уже используемых информационных технологий.

Этап 2. Определение функций, внедрение которых, необходимо для модернизации бизнес-процесса «управления персоналом».

Этап 3. Адаптация (подстройка) системы в общую информационную систему предприятия, внедряется необходимое программное обеспечение. БОСС-Кадровик интегрируется с любыми приложениями: офисными программами (Microsoft), системами бухгалтерского учета (1С, зарубежными решениями), ERP-системами (Microsoft Dynamics AX и др.), системами финансового управления и др.

Этап 4. Формирование кадровой документации по внедрению системы (проекты приказов (пример Проект Приказа о внедрении автоматизированной системы БОСС-Кадровик представлен в Приложение 3), должностные инструкции сотрудников кадровой службы, положение о системе управления персоналом и т. п.

Этап 5. Проводятся тренинги по его освоению, по внесению изменений в процессное описание модели и формированию отчетов и кадровых документов.

Этап 6. Обеспечение мониторинга внедренной системы, БОСС-Кадровик учитывает все изменения в кадровом законодательстве РФ (регулярно обновляется – 10-12 раз в год) при обновлении в системе сохраняются все пользовательские настройки внесенные ранее.

### **Оценка эффективности от внедрения рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой службы ИП**

#### **Цыганов**

На первоначальном этапе для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо выбрать методику оценки. Для оценки эффективности можно использовать методику сопоставления затрат в текущий момент времени и с внедрением БОСС-КАДРОВИК в практическую

деятельность предприятия.

На основании представленных в первой главе диссертационного исследования показателей, рассчитаем показатели затрат времени и стоимостные затраты при базовом варианте до внедрения предложенных мероприятий в ИП Цыганов

До реализации проекта затраты при выполнении ручной обработки составили 2343 чел.-час, машинная обработка при базовом варианте займет 330 часов. После реализации проекта затраты при выполнении ручной обработки составили 228 чел.-час, машинная обработка при проектном варианте займет 18,7 часа

Трудовые затраты на ведение учета деятельности с использованием предложенных мероприятий по сравнению с базовым существенно снизились.

Далее представлены расчеты показателей экономической эффективности предложенных мероприятий в соответствии с таблицей:

- абсолютное снижение трудовых затрат ( $\Delta T$ ) в часах за год:

$$\Delta T = 2343 - 228 = 2115 \text{ час.}$$

- коэффициент относительного снижения трудовых затрат ( $K_T$ ):

$$K_T = \frac{2115}{2343} \cdot 100\% = 90,27\%.$$

- индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда ( $Y_T$ ):

$$Y_T = \frac{2343}{228} = 10,27.$$

- абсолютное снижение стоимостных затрат ( $\Delta C$ ) в рублях за год:

$$\Delta C = 537768 - 51995,5 = 485772,5 \text{ руб.}$$

- коэффициент относительного снижения стоимостных затрат ( $K_C$ ):

$$K_C = \frac{485772,5}{537768} \cdot 100\% = 90,33\%.$$

- индекс снижения стоимостных затрат ( $Y_C$ ):

$$Y_C = \frac{537768}{51995,5} = 10,34.$$

Рассчитанные показатели экономической эффективности проекта по внедрения новой системы в деятельность в ИП Цыганов.

Из произведенных расчетов видно, что происходит улучшение качественных характеристик от внедрения новой системы в деятельность в ИП Цыганов

При этом минимизируются затраты, связанные как с выполнением ручных операций, так и машинной обработки.

Для оценки эффективности предложенных направлений, выполним планирование затрат на организацию работы в ИП Цыганов. Основными затратами на реализацию данного мероприятия составляют затраты на программное обеспечение, затраты на обучения директора и организационные расходы на реализацию предложений.

Итого затраты на внедрение системы в ИП Цыганов 668 335 руб.

В с данными рассчитаем остальные показатели экономической эффективности:

Срок окупаемости затрат на внедрение проекта:

$$T_{ок} = \frac{668335}{485772,5} = 1,4 \text{года.}$$

Годовой экономический эффект внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = 485772,5 - 668335 \cdot 0,15 = 385522,25 \text{руб.}$$

Годовой экономический эффект показывает, какая доля капитальных вложений в проект будет окупаться в течение одного отчетного года.

Расчетный коэффициент экономической эффективности капитальных затрат:

$$\mathcal{E}_p = \frac{485772,5}{668335} = 0,73$$

Расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений (0,73) выше нормативного (0,15), и это означает, что затраты на реализацию проекта могли бы быть значительно больше, то есть имелся резерв финансовых средств.

Оценка эффективности предложенных мероприятий указывает на

целесообразность их проведения в организации.

#### Оценка рисков

Для многих предприятий развитие бизнеса существенно зависит от качественной поддержки со стороны информационных технологий. Но развитие и эксплуатация ИТ-систем характеризуются определенными рисками. Всегда существует опасность того, что цели могут быть полностью или частично не достигнуты.

## Выводы по второй главе

Итак, в рамках второй главы провели анализ и дали рекомендации по совершенствованию организации деятельности кадровой службы ИП Цыганов .

По итогам проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Основными задачами и функциями кадровой работы являются:

- формирование кадрового состава для замещения должностей;
- организация подготовки проектов приказов учреждения, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта или трудового договора, назначением на должность, освобождением от замещаемой должности, увольнением и выходом работника на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений;
- ведение трудовых книжек работников;
- ведение личных дел работников;
- обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов;
- организация и обеспечение подбора кадров, в том числе в случае необходимости проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, и включение работников в кадровый резерв;
- организация и обеспечение проведения аттестации работников;
- организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки работников;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечение должностного роста работников;
- организация проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на работу;
- консультирование работников по правовым и кадровым вопросам.

На основании результатов оценки кадровой работы ИП Цыганов были сделаны следующие выводы.

ИП Цыганов является динамично развивающимся предприятием, функционирующем на высококонкурентном рынке. Организационная структура организации сформирована по линейно-функциональному принципу. Кадровую работу в организации выполняет Отдел кадров.

В управлении персоналом преобладает традиционный подход, не учитывающий сложность объекта управления. Кроме того, управляющая подсистема – Отдел кадров, сформированный при основании предприятия, уже не справляется с возложенными обязанностями и требует реорганизации.

В целях совершенствования кадровой работы ИП Цыганов был предложен ряд мероприятий:

Во-первых, определены цели и задачи разработки системы управления персоналом предприятия.

Во-вторых, разработан проект новой организационной структуры, позволяющий оптимизировать работу по управлению персоналом.

В-третьих, определены основные направления формирования и

Основная цель кадровой службы в области управления человеческими ресурсами - Обеспечение ИП Цыганов персоналом, способными решать поставленные перед бизнесом задачи.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой службы, нам необходимо точно определить слабые места кадровой службы. Сделать это проще всего, если опираться на ее проблемы:

- в ИП Цыганов отсутствует система, позволяющая вести автоматизированный кадровый документооборот, большинство документов набирается в ручную;

- на предприятии отсутствует автоматизированная, прозрачная система кадрового планирования (в том числе по отдельным должностям, специальностям и т. д.),

- затруднен контроль организации труда (перемещений, изменений оплаты труда, отпусков, повышения квалификации работников и др.);

- система отчетов не позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия для принятия управленческих решений в области кадровой политики.

Для исключения выявленных недостатков на предприятии предлагаю внедрить в практическую деятельность, автоматизированную кадровую систему БОСС-КАДРОВИК.

Годовой экономический эффект показывает, какая доля капитальных вложений в проект будет окупаться в течение одного отчетного года.

Расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений (0,73) выше нормативного (0,15), и это означает, что затраты на реализацию проекта могли бы быть значительно больше, то есть имелся резерв финансовых средств.

Оценка эффективности предложенных мероприятий указывает на целесообразность их проведения в организации.

## Заключение

Поставленная целью диссертационной работы достигнута, рассмотрено внедрение современных информационных технологий по автоматизации деятельности кадровой службы ИП Цыганов.

Для достижения поставленных целей в ВКР последовательно решались следующие задачи:

Рассмотрено понятие и сущность организации деятельности кадровых служб; установлено, что вложения в кадровую работу становятся фактором конкурентоспособности предприятия. Кадровая служба это совокупность специализированных подразделений, выполняющих разнообразные функции управления персоналом, такие как поиск/отбор/приём сотрудников, адаптация персонала, мотивация персонала, охрана труда, обеспечение безопасности труда, оценка персонала, аттестация, формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест, управление карьерой, социально-экономический анализ работы персонала.

Рассмотрели опыт организации деятельности кадровых служб в России и за рубежом, что касается работы кадровых служб за рубежом, здесь следует отметить, что в индустриально развитых странах намного раньше стали отводить значимую роль управлению персоналом и имеют огромный опыт по сравнению с Россией в повышении эффективности работы кадровых служб. Отечественная практика в настоящее время показывает успешные примеры к формированию эффективной системы управления персоналом и постепенному включению в общую мировую тенденцию.

Определили современные направления совершенствования деятельности кадровых служб. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживаются положительные тенденции – деятельность кадровых служб трансформируется к изменениям внешней среды, улучшается стиль и приемы управления, внедряются более современные (инновационные) методы работы с персоналом, такие как, коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры,

управление знаниями, тренинги, грейдинг и др., а так же внедрение автоматизации управленческих функций в кадровой сфере путем внедрения информационных системы (ИС).

Провели анализ и дали рекомендации по совершенствованию организации деятельности кадровой службы ИП Цыганов.

Основная цель кадровой работы директора в области управления человеческими ресурсами - Обеспечение ИП Цыганов персоналом, способными решать поставленные перед бизнесом задачи.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию организации деятельности кадровой работы, нам необходимо точно определить слабые места кадровой службы. Сделать это проще всего, если опираться на ее проблемы:

- в ИП Цыганов отсутствует система, позволяющая вести автоматизированный кадровый документооборот, большинство документов набирается в ручную;

- на предприятии отсутствует автоматизированная, прозрачная система кадрового планирования (в том числе по отдельным должностям, специальностям и т. д.),

- затруднен контроль организации труда (перемещений, изменений оплаты труда, отпусков, повышения квалификации работников и др.);

- система отчетов не позволяет оценивать эффективность деятельности предприятия для принятия управленческих решений в области кадровой политики.

Для исключения выявленных недостатков на предприятии предлагаю внедрить в практическую деятельность, автоматизированную кадровую систему БОСС-КАДРОВИК.

Годовой экономический эффект показывает, какая доля капитальных вложений в проект будет окупаться в течение одного отчетного года.

Расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений (0,73) выше нормативного (0,15), и это означает, что затраты на реализацию проекта

могли бы быть значительно больше, то есть имелся резерв финансовых средств.

Оценка эффективности предложенных мероприятий указывает на целесообразность их проведения в организации.

## Список использованных источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] СПб.: Питер, 2016. 831 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2018. - 224 с.
3. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 432 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст], М., 2017, 234с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити, 2017. - 223 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2017. - 288 с.
10. Бычков, В.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
11. Варданын, И. Исследование системы управления мотивацией персонала [Текст] // Управление персоналом. 2019. № 15. С. 58-66.
12. Варданын, И. Новые тенденции к мотивации персонала [Текст] // Управление персоналом. 2017. № 9. С. 93-95.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 96 с.
14. Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет. [Текст]:

Монография / Б.М. Генкин, А.В. Глухова, И.Б. Дуракова и др. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.

15. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих [Текст] / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2017. - 272 с.

16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с.

17. Дементьева, А.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 352 с.

18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.

19. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: Инфра-М, 2017. - 128 с.

20. Еремин, Б., Базаров Т. Управление персоналом [Текст]. – М.: ЮНИТИ –Дана, 2018.

21. Жариков, Е. С. (Д. п. н., проф.). Психология управления [Текст]: Книга для руководителя и менеджера по персоналу М.: МЦФЭР, 2002. 512 с

22. Зайцев, Г., Файбушевич С. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст]. – СПб: Питер, 2017.,248с.

23. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах [Текст] / Н.А. Зайцева. - М.: Дрофа, 2018. - 416 с.

24. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.

25. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 352 с.

26. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 244 с.

27. Исаенко, А. Новое в теории и практике управления персоналом [Текст].- М.: Дело, 2018., 425с.

28. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика.

Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2017. - 56 с.

29. Кабаченко, Т.С. Управленческая деятельность [Текст]. М.: Б. и., 2013. 146 с.

30. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст]. М.: Дело ЛТЛ, 2010. 342с.

31. Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала [Текст]. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект, 2017. - 416 с.

32. Кафидов, В. В. Теория организации [Текст] / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2018. - 144 с.

33. Кафидов, В. В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2018. - 144 с.

34. Кафидов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие М.: Академический Проект, 2017. 139с.

35. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.

36. Кибанов, А., Ушакова, М. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. №4. С. 23-27.

37. Кибанов, А.И., Разработка кадровой политики организации [Текст] // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2017. № 1. С. 7-11.

38. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]. – М.: ИНФРА –М, 2017.

39. Кибанов, А.Я. Управление персоналом (для ссузов) [Текст] / А.Я. Кибанов и др. - М.: КноРус, 2018. - 176 с.

40. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: Уч. / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: Риор, 2017. - 736 с.

41. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 219 с.

42. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
43. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России [Текст]: теория.: Кн.2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
44. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика [Текст]: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
45. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия [Текст].: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2018. - 224 с.
46. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускн. [Текст]: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: Инфра-М, 2017. - 224 с.
47. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: курсовые проекты. [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2018. - 128 с.
48. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.И. Вагин, И.А. Баткаева, О. Белова. - М.: Инфра-М, 2018. - 63 с.
49. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учеб. Пособие, М.: Дело, 2012, 312с,
50. Кондратьева, Л. Кадровое делопроизводство ведет секретарь-референт [Текст] // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2011. № 8. С. 23-28.
51. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплекс [Текст].: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: Риор, 2018. - 160 с.
52. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] / Т.В. Лукьянова и др. -

М.: Проспект, 2017. - 72 с.

53. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 492 с.

54. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 492 с.

55. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 492 с.

56. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 344 с.

57. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Текст]: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2017. - 344 с.

58. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала [Текст]: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. - М.: Инфра-М, 2017. - 539 с.

59. Минченкова, О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования [Текст] / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова. - М.: КноРус, 2018. - 128 с.

60. Митрофанова, В.В. Оформляем кадровые документы: настольная книга практика [Текст]. - М.: Альфа-Пресс, 2011. 234с.

61. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 80 с.

62. Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2018. - 280 с.

63. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2018. - 272 с.

64. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка,

обучение [Текст]: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 424 с.

65. Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда [Текст]. Учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2018. - 320 с.

66. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс [Текст] / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.

67. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 513 с.

68. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. - 985 с.

69. Погодина, Г. Кадровая политика, или Делаем ставку на «человеческий фактор» в компании [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2011. № 7. С. 22-27.

70. Полевая, М.В. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном сервисе [Текст]: Учебник / М.В. Полевая. - М.: Academia, 2017. - 272 с.

71. Полевая, М.В. Управление персоналом в гостиничном сервисе [Текст] / М.В. Полевая. - М.: Academia, 2017. - 368 с.

72. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.

73. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]. М.: Аспект-Пресс, 2015.

74. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент [Текст]. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 240 с.

75. Руденко, А. М. Управление персоналом [Текст]. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.

76. Руденко, А.М. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

77. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика [Текст]. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2018. - 460 с.

78. Спивак, В. А. Лидерство [Текст]. Учебник / В.А. Спивак. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2017. - 302 с.
79. Сурков, С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала [Текст] // Кадры предприятия. 2011. №12. С. 50-56
80. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.
81. Сухотина, К.А. Секреты эффективной кадровой политики [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2011. № 4. С. 12-16.
82. Травин, В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст] — М.: Дело, 2017., 279с.
83. Труханович, Л.В., Щур Д.Л. Справочник по кадровому делопроизводству [Текст]. - 5-е изд., перераб. - М.: Дело и Сервис, 2010. 213с.
84. Управление персоналом организации [Текст]: Практикум: Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
85. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
86. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.
87. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа "Экономика труда" [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
88. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]. Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 224 с.
89. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом (для СПО) [Текст] / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2017. - 64 с.
90. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.
91. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.

92. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций [Текст]: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.
93. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций [Текст]: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.
94. Шекшня, В.Е. Управление персоналом современной организации [Текст]. М.: ЮНИТИ. 2015. 251 с.
95. Экономика труда в организациях АПК [Текст]. Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков и др. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 224 с.