ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема: Повышение эффективности управления малым бизнесом (на примере ООО "КАЛИБР")

\

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..3
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ.....7
1.1 Роль и значение малого бизнеса в экономике страны.....7
1.2 Методы управления поведением персонала.....17
1.3 Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства.....20
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО "КАЛИБР".....26
2.1 Общая характеристика ООО «Калибр».....26
2.2 Анализ системы управления поведением персонала организации.....28
2.3 Анализ межличностных отношений в организации.....35
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «КАЛИБР».....42
3.1 Предложения по совершенствованию методов по управлению поведением персонала.....42
3.2 Мероприятия по внедрению методов управления персоналом.....44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....55
Приложение 1 – Сравнительная характеристика методов управления персоналом…….59
Приложение 2 - Система управления персоналом в ООО «Калибр»……..…61
Приложение 3 – Бухгалтерский баланс ООО «Калибр» за 2019 год…….....62
Приложение 4 – Отчет о финансовых результатах ООО «Калибр» за 2019 год……...64
Приложение 5 – Отчет о прибылях и убытках ООО «Калибр» за 2017 год....66

ВВЕДЕНИЕ

Малое предпринимательство — элемент рыночной экономики, без него общество и экономика не могут нормально развиваться.

Предприниматели — более многочисленный слой собственников, которые играют значительную роль в жизни страны. Малый и средний бизнес обеспечивает развитие рыночных отношений. По экономическому положению предприниматели составляют основу среднего класса, который и является гарантом стабильности общества.

Мировая практика подтверждает, что без свободы производителя и рыночной экономики экономическое благополучие невозможно. Именно предпринимательство движет прогресс, а создание условий для его развития дает ускорение экономическому росту страны.

Предпринимательская деятельность дает стимул к производительному труду, удовлетворению общественных потребностей, получению прибыли. Развитие предпринимательства определяется уровнем рыночных отношений, необходимыми условиями для свободы этого сектора в экономике. Главной чертой предпринимательской деятельности является свободная конкуренция.

В современных условиях, при переходе к рынку, значение малого предпринимательства возрастает еще больше. Малые предприятия, не требуют крупных стартовых вложений, гарантируют скорость оборота ресурсов, способны быстро и экономно решать проблемы формирования рынка потребительских товаров в условиях ограниченности финансовых ресурсов и насыщать его.

Развитие малого бизнеса и его дальнейшая структуризация, в средний и крупный бизнес, отвечает тенденциям современной экономике страны, это способствует формированию гибкой экономики, сочетающей разнообразные формы собственности, в которой происходит сложный процесс рыночного механизма и его регулирования.

Значение малого бизнеса в том, в его преимуществах, это:

– в росте экономически активного населения;

– в развитии более энергичных, дееспособных индивидуальностей;

– в увеличении числа собственников;

– в выполнении роли работодателя, использующего рабочую силу социально уязвимых слоев.

Кроме этого, малое предпринимательство стимулирует эффективность крупных компаний и всей экономики, путем освоения новых рынков. Оно придает рынку:

– необходимую эластичность, как производитель — оперативно и гибко реагирующий на изменения конъюнктуры рынка;

– способствует формированию конкурентной среды и служит мощным антимонопольным потенциалом.

Активное развитие малого предпринимательства особенно актуально для тех регионов, где основные отрасли экономики сконцентрированы в этом секторе экономики. Предприимчивость имеет большое значение в развитии национальной экономики.

Она является двигателем развития страны, обеспечивает быстрый экономический рост, содействует росту промышленности, стимулирует эффективность общественной деятельности. Люди по своей инициативе занимаются деятельностью, направленной на производство товаров и услуг для достижения собственного благополучия.

В зарубежной экономической литературе предпринимательская деятельность считалась независимым параметром, который влияет на производительность и экономическое развитие лишь косвенно.

В последние десятилетия XX века экономисты стали рассматривать предпринимательство как необходимый фактор экономического прогресса, главный источник обеспечения занятости населения и процветания общества.

Российская научная литература не затрагивала проблему предпринимательства и его развитие. В настоящее время появилось много

публикаций, где даются практические и методические советы по организации предпринимательской деятельности.

В настоящей работе были использованы работы: Радаева В., А.О.Бусыгина, В.М.Власова, В.А.Джиоева, С.И.Кретова, С.Э. Жилинского, Лисина Б., Горфинхель В.А., и др., а также — ГК РФ, Закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации».

Создание теории предпринимательской деятельности является приоритетной задачей экономической науки и данные проблемы исследуются российскими учеными.

Тема повышение эффективности управления малым бизнесом является актуальной для настоящего времени, поэтому она была взята для настоящего исследования.

Цель работы — исследовать проблему повышения эффективности управления малым бизнесом.

Для этого ставятся следующие задачи:

– изучить теоретические основы управления малым бизнесом;

– рассмотреть методы управления поведением персонала;

– определить проблемы и перспективы развития малого предпринимательства;

– познакомиться с общей характеристикой ООО «Калибр»;

– проанализировать систему управления поведением персонала организации;

– провести анализ межличностных отношений в организации;

– внести предложения по совершенствованию методов по управлению поведением персонала;

– разработать мероприятия по внедрению методов управления персоналом.

Объект исследования – ООО Калибр».

Предмет исследования – эффективность управления малым бизнесом.

В процессе работы над настоящим исследованием использовались методы исследования и обработки информации: количественной и качественной оценки, сравнительный метод, анализа, синтеза и др.

При проведении исследования использовалась литература российских и зарубежных специалистов в области кадрового менеджмента, анализировались материалы достижения отечественных и зарубежных предприятий в области менеджмента человеческих ресурсов и методов управления персоналом.

Новизна работы заключается в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию методов управления поведением персонала в ООО «Калибр».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ

1.1Роль и значение малого бизнеса в экономике страны

Предпринимательство может успешно развиваться, если в стране есть факторы, обеспечивающие возможности для его развития. Под предпринимательской средой следует понимать благоприятную политическую, социально-экономическую, гражданско-правовую ситуацию в стране, обеспечивающую экономическую свободу гражданам для занятия предпринимательской деятельностью[1].

Предприниматели функционируют в условиях, определяющих предпринимательскую среду. Как сложная интегрированная система предпринимательская среда подразделяется на:

– внешнею, не зависящую от предпринимателей;

– внутреннею, формируемую непосредственно самими предпринимателями.

Предпринимательская среда формируется с развитием производительных сил, совершенствованием производственных отношений, созданием благоприятного менталитета со стороны государства и общества, формированием рынка и других условий.

Экономическая свобода — определяющее условие развития предпринимательства. Ее сущность состоит в государственных гарантиях на разных уровнях управления экономикой при ведении законной предпринимательской деятельности.

Экономическая свобода дает всем гражданам возможность использования своих способностей, имущества для экономической деятельности. В связи с этим имеет значение реализация правовых норм, не допускающих организацию экономической деятельности, направленной на монопольное положение отдельных субъектов, недобросовестную конкуренцию и рекламу.

[1] Савченко В.Е. Государственное предпринимательство в рыночной экономике. – М., 2018. – 295с.

В мире не существует общего определения предпринимательской деятельности, в связи с различными позициями авторов.

Предпринимательство можно определить, как особый вид экономической активности, основанной на инициативе, самостоятельной ответственности и инновационной предпринимательской идее[1].

Экономическая активность — участие в общественном производстве, с целью получения дохода, чтобы обеспечить самого предпринимателя и членов его семьи.

Такой формой участия выступает функциональная общественная обязанность или их комплекс, когда он выступает в качестве:

– собственника недвижимости, приносящей ему постоянный, гарантированный доход;

– индивидуального производителя;

– наемного работника, продающего свою рабочую силу;

– государственного или муниципального служащего;

– пенсионера;

– менеджера;

– учащегося или студента;

– занятого оборонно-охранной деятельностью;

– безработного.

Предпринимательство — особый вид экономической активности, его начальный этап связан, лишь с идеей. Идея — результат мыслительной деятельности, принимающая, впоследствии, материальную форму.

Предпринимательство — наличие инновационного момента. Под этим понимается смена профиля деятельности, производство нового товара, открытие нового предприятия, новая система управления, внедрение новых методов организации производства, новых технологий.

[1]Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗО развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации (в последней редакции)

Предприниматель относится к категории активного субъекта, а потребителю отведена пассивная роль. Все, что составляет предпринимательскую деятельность, может быть реализовано лишь при позитивной оценке потребителя.

Положительная оценка — готовность приобрести товар. Средствами воздействия на потребителя выступают такие факторы, как:

– новизна товара и интерес к нему потребителя;

– доступность товара — цена;

– качество;

– универсальность товара;

– упаковка и внешний вид;

– позитивные характеристики товара, отличающие его от товара других производителей и возможность познакомиться с этими отличиями;

– возможность услуг послепродажного сервиса;

– соответствие стандартам — общественным или государственным;

– привлекательность рекламы на товар.

Хозяйственные связи субъектов предпринимательской деятельности представлены в виде структурно-логической схемы на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 — Субъекты предпринимательской деятельности[1]

[1] Туленков Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации.- режим доступа http://hrliga.com.ua/

Таким образом, государство, как субъект предпринимательского процесса играет разную и важную роль, которая зависит от ситуации, условий, деловой активности в сфере предпринимательства, т.е. от целей, какие оно перед собой ставит.

В современных условиях каждый предприниматель действует в условиях глубокой специализации производства, возникшей на основе разделения труда. Он нуждается в партнерских связях, которые дают надежность и возможность эффективно действовать в своем производственном процессе.

В условиях рынка предпринимателю требуется умение взаимодействовать с другими предпринимателями, вести постоянный поиск эффективных связей и уметь производить переориентацию своей деятельности.

Целью предпринимательской активности является производство и предложение такого товара, который имел бы спрос на рынке и приносил бы прибыль.

Роль предпринимательства в обществе состоит в развитии инициативной массы людей, которые находятся на своем содержании, а не государства, и могут выбрать сферу приложения своих сил и способностей[2].

Предпринимательство — одна из форм деятельности человека. Деятельность человека — форма проявления его активности, определенное поведение. В более широком плане — трата жизненных сил, человеческой энергии.

Предпринять — значит начать делать что-нибудь, приступить к чему-нибудь. Если говорят, что человек предприимчивый, то имеют в виду умеющего сделать что-либо в нужный момент, находчивого, изобретательного, практичного человека.

[2]Балацкий Е. Малый и крупный бизнес: тенденции становления и специфика функционирования / Е.Балацкий, А.Потапова // Экономист. – 2017. – N 4. – с.46

Люди, осуществляющие эту деятельность, называются предпринимателями. Без них нет предпринимательства.

Предпринимательская деятельность предполагает, систематическое получение прибыли, которая является, продуктом специфического человеческого ресурса — предпринимательских способностей.

Обладая самостоятельностью, организуя производство в своих интересах, предприниматель берет на себя ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Предпринимательская деятельность связана с риском. Под предпринимательским риском понимается: риск, связанный с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, коммерцией, осуществлением проектов.

В нашей стране предпринимательскую деятельность, приходится осуществлять в условиях неопределенности и изменчивости экономических условий. Поэтому, возникает неуверенность в получении ожидаемого результата, т.е., возникает риск неудачи, потерь. При такой неопределенности, предприниматели нуждаются в государственной поддержке.

Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ" направлен на реализацию права граждан, установленного Конституцией РФ, на свободное использование своих способностей, имущества для ведения предпринимательской и другой, не запрещенной законом экономической деятельности. Этим устанавливается роль малого предпринимательства[1].

Целями развития малого и среднего предпринимательства государственной политики России являются:

– развитие малого бизнеса для формирования конкурентной среды в экономике страны;

[1] Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗО развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации (в последней редакции)

– обеспечение благоприятных условий для его развития;

– обеспечение конкурентоспособности;

– оказание в продвижении производимых товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности на рынок;

– увеличение количества субъектов предпринимательства;

– обеспечение занятости населения;

– увеличение доли производимых товаров (работ, услуг) в объеме валового внутреннего продукта;

– увеличение доли уплаченных налогов в налоговых доходах бюджетов.

Основными принципами политики государства в развитии предпринимательства в России являются:

– разграничение полномочий поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства между органами государственной власти;

– ответственность органов государственной власти в обеспечении условий для развития субъектов предпринимательства;

– участие представителей предпринимательства, некоммерческих организаций, представляющих их интересы в формировании и реализации государственной политики в этой области, экспертизе проектов нормативных правовых актов;

– обеспечение равного доступа к получению поддержки в соответствии с условиями ее предоставления.

Для экономики деятельность малых предприятий очень важен фактор их гибкости. По уровню развития малого бизнеса судят о способности приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке в стране[1].

В развитых странах критерием отнесения фирм к субъектам малого бизнеса является численность работающих.

[1] Анпилов А.И. Проблемы малого предпринимательства в национальной экономике // Актуал. пробл. совр. науки. – 2019. – N 6. – с.15

К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесенные в единый государственный реестр юридических лиц:

– потребительские кооперативы;

– коммерческие организации;

– физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица;

– крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

– для юридических лиц, суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать двадцать пять процентов;

– доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцать пять процентов результатов интеллектуальной деятельности[2].

Средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать следующие предельные значения средней численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства:

– от ста одного до двухсот пятидесяти человек включительно для средних предприятий;

– до ста человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия — до пятнадцати человек;

– выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета налога на добавленную стоимость или балансовая стоимость активов за

[2] Анпилов А.И. Проблемы малого предпринимательства в национальной экономике // Актуал. пробл. совр. науки. – 2019. – N 6. – с.18

предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством РФ для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства.

Таким образом, малые предприятия обладают жизнеспособностью, т.к. они имеют свободу и простоту создания, льготную систему налогообложения, отсутствие административного принуждения и рыночный механизм ценообразования.

Функционирование и развитие предпринимательства обусловлены:

– внешней средой;

– государственной политикой;

– деятельностью местной законодательной и исполнительной власти;

– внешними условиями конкретных регионов.

Необходима благоприятная внешняя среда, которая достигается за счет регулирующих воздействий, вырабатываемых субъектами управления.

Для развития предпринимательства необходимо эффективное регулирование данного процесса, адекватное сложившимся условиям.

При этом необходимо учитывать конкретных особенности и возможности, приоритетность целей социально-экономического развития страны, регионов и отдельных групп населения.

Предпринимательство, как форма экономической активности, форма самозанятости части населения, создания рабочих мест пользуется правительственной поддержкой во всех развитых странах.

Государственной поддержкой охватываются создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода в категорию крупных организаций.

Для российской экономики задача развития и поддержки малого предпринимательства государством, особенно в производственной сфере, одна из главных[1]. Можно говорить о двух формах предпринимательства:

– частной;

[1]Ахмадеев М.Г. Инновационное развитие малого и крупного бизнеса // Вестник ТИСБИ. – 2018.- №3. – с. 13

– государственной.

Государственное предпринимательство — форма экономической активности от имени предприятия, учрежденного:

– государственными органами управления, уполномоченными управлять государственным имуществом (государственное предприятие);

– органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

Частное предпринимательство — форма экономической активности от организации или предпринимателя.

Эти виды предпринимательства имеют отличительные признаки, но их основные принципы во многом совпадают. Основное отличие государственного предпринимательства от частного в том, что его деятельность не направлена только на получение прибыли. Государство ставит перед государственными организациями, кроме коммерческих целей, социально-экономические цели.

У этого предпринимательства существуют специфические источники сверхприбыли, обусловленные крупными размерами предприятий, и мощью государства. На первый план выходят такие факторы, как:

– большие и стабильные объемы закупок материалов, сырья, комплектующих и т.п., которые предполагают льготные условия оплаты и скидки;

– кредиты на выгодных условиях;

– экономия на объемах производства;

– возможность получения оборудования, включая лизинговые;

– деловые связи, приобщенность к источникам информации о рынках сбыта, партнерах, в том числе зарубежных.

Эти преимущества могут быть основой для снижения индивидуальных затрат и тем самым — для извлечения сверх прибыли.

Постановлением Правительства N 556 от 22 июля 2008 г. были установлены предельные значения выручки без НДС для предприятий:

– микропредприятий - 60 млн. рублей;

– малых - 400 млн. рублей;

– средних - 1000 млн. рублей.

Предпринимательство для таких предприятия имеет ряд особенностей:

– единство собственности и управления предприятием непосредственно;

– ограниченность масштабов, характер отношений между хозяином и работником, позволяющий действенную мотивацию работы персонала и высокую степень удовлетворенности трудом;

– небольшие ресурсы и сбыт, не позволяют серьезно влиять на цены и объем реализации товара в отрасли;

– персонифицированный характер отношений между бизнесменом и клиентами, т.к. предприятие обслуживает узкий круга потребителей.

– роль руководителя: он ответственен за результаты деятельности полностью не только из-за имущественного рынка, но и своей непосредственной включенности в процесс и его организацию;

– семейное ведение дела: чем диктуется вовлеченность во всю деятельность предприятия;

– характер финансирования — малые предприятия полагаются на небольшие займы банков, собственные средства и “неформальный” рынок капиталов[1].

Также, можно выделить большую долю оборотного капитала, в сравнении с основным фондом. У крупных предприятий данное соотношение составляет 80:20, а у малых составляет 20:80.

Таким образом, предпринимательство – это форма экономической активности, основанная на инновационном подходе к производству, поставке товаров на рынок, приносящих доход и осознание своей значимости. На эффект предпринимательской деятельности влияет новаторство, инициатива предпринимателя, целеустремленно использующего свои возможности для достижения цели.

[1] Ахмадеев М.Г. Инновационное развитие малого и крупного бизнеса // Вестник ТИСБИ. – 2018.- №3. – с. 17

1.2 Методы управления поведением персонала

Управленческое воздействие на персонал – это взаимодействие комплекса физических, динамических, психических процессов, вызывающих воздействие, как у субъекта, так и у объекта.

Многие современные руководители, упускают выгоды, для предприятия и самого себя, которые можно получить, при умелом использовании потенциала работников.

Системный подход в управлении выражается в том, что совершенствовать одно звено системы или улучшать одну сторону управления невозможно, если, при этом, не думать о других звеньях.

Методы, выступающие, в качестве способов реализации принципов, носят альтернативный характер, возможен их выбор, замена.

Методы управления существуют объективно, их придумать или изобрести произвольно, нельзя, они вытекают из принципов управления и обусловлены ими.

Однако, они имеют больше вариантов, в отличие от принципов. Задача руководителя состоит в том, чтобы с учетом специфики и конкретных условий, управляемых объектов выбрать лучший путь, который бы обеспечивал более полную реализацию принципов управления.

В процессе управления используются разнообразные методы:

– организационно-административные;

– экономические;

– социально-психологические;

– психологические, которые отражены в (табл.1.1)[1].

Различают общие методы управления и частные, локальные, характерные только для данной отрасли, органа управления.

Частные методы управления называют приемами управленческой деятельности. Следует различать методы управления и руководства.

[1] Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / Бухалков М.И. - М.: ИНФРА-М, 2016. - с.69

Таблица 1.1 — Методы управления персоналом

Организационно-распорядительные	Экономические	Социально-Психологические
Установление госзаказов	Технико-экономический анализ	Страхование
Формирование структуры управления	Технико-экономическое обоснование	Установление материальных санкций и поощрений
Утверждение норм	Планирование	Социальный анализ работников
Правовое регулирование	Материальное стимулирование	Социальное планирование
Приказы, указания, распоряжения	Кредитование	Создание творческой атмосферы
Инструктирование	Ценообразование	Участие работников в управлении
Отбор кадров, расстановка	Участие в прибылях и капитале	Соревнование
Утверждение методик и рекомендаций	Налогообложение	Благодарность
Разработка положений, инструкций, стандартов	Установление норм	Доска почета, Книга почета
Разработка регламентирующей документации	Стимулирующие выплаты	Оплата связи
Установление санкций и поощрений	Материальная помощь	Оплата проезда

Сравнительная характеристика методов управления персоналом приведена в (табл.1.2) (Приложение 1)

Методы управления — это способы воздействия какого-либо звена системы управления на нижестоящие звенья или, управляемые объекты для достижения целей управления.

Методы руководства — способы воздействия на людей, реализующих эти цели в жизнь.

Методы управления и руководства взаимосвязаны, но им присуща своя специфика. Первые нацелены на управляемый объект, а вторые — на исполнителей, обладающих индивидуальными особенностями. Поэтому,

если идет речь о работе с людьми, главным образом применяются методы руководства[1].

Методы, используемые руководителями, можно разделить на две группы:

– методы организационного воздействия;

– методы стимулирования.

Ведущим, в работе руководителя, являются методы стимулирования. Особую роль, при этом, играет социальное, моральное стимулирование, использование методов убеждения.

Следует отметить, что нет универсальных методов руководства, пригодных на все случаи жизни, действующих безотказно, в любых ситуациях. Необходимо говорить о комплексном использовании различных методов, с учетом конкретных условий.

Таким образом, можно сказать, что управление персоналом является определяющим в достижении успеха организации.

От его эффективности, от правильно выбранных методов зависит, как сотрудники воспримут, сформированное в сознании руководителя видение и какие усилия они приложат, чтобы перевести организацию в новое состояние.

При этом, воздействовать на персонал нужно при помощи различных факторов:

– экономических;

– управленческих

– правовых

– личностных, соотношение которых зависит от специфики предприятия, его условий, особенностей.

Следует отметить, что в любой организации, используются все методы управления, в том или ином объёме, с набором средств воздействия.

---

[1]Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: «Дело», 2016 - с. 98

Методы и средства воздействия — инструменты управленческой деятельности. Методы управления персоналом разнообразны, их сочетание зависит от конкретных условий, особенностей, специфики, но при любых подходах, в управлении персоналом, каждая организация использует: организационные, экономические и социально-психологические методы.

Таким образом, при управлении персоналом организации используется комплекс мер воздействия на персонал, их сочетание зависит от условий конкретного предприятия и его специфики.

Управление персоналом должно быть направлено на достижение успеха организации. От эффективности и, выбранных методов управления, зависит, как сотрудники воспримут, видение руководителя и какие усилия приложат, для этого.

1.3 Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства

Для развития предпринимательства в нашей стране, имеет значение реализация его инвестиционной функции. Инвестиционная деятельность является основным условием для устойчивого экономического роста России. Для развития предпринимательской деятельности в России нужны специальные государственные программы:

– создание стабильного законодательства;

– образование фондов содействия предпринимателям;

– построение рыночной инфраструктуры;

– создание такого налогового, валютно-ценового и антимонопольного регулирования, что делало бы невыгодным обман партнеров[1].

Основная проблема — недостаток ресурсов — как материально-технических, так и финансовых. У большинства населения нет средств для

[1] Анпилов А.И. Проблемы малого предпринимательства в национальной экономике // Актуал. пробл. совр. науки. – 2019. – N 6. – с.21

собственного дела. Кредитные ресурсы получить непросто, к тому же они незначительны и дороги.

Законодательная база, несовершенна, а многих существенных положениях нет совсем, доступ малых предприятий ограничен к высоким технологиям, а их покупка требует значительных финансов.

Еще одна проблема — кадры. Прирожденных предпринимателей меньше, чем нужно обществу и им требуется приобрести определенный объем знаний.

Есть проблема социальной защиты. Существовавшая система социальных гарантий в нынешних условиях подорвана и требуется строить систему заново. Производить продукцию с длительным производственным циклом, разорительно.

Развитие малого предпринимательства в России отстает от ряда развитых стран. Это указывает на то, что в стране велики резервы роста малого предпринимательства. Государственная поддержка малого предпринимательства недостаточно эффективна. Ее необходимо развивать и совершенствовать.

Однако, несмотря на проблемы, предпринимательство становится важной частью российской экономики. Предпринимателя можно охарактеризовать как:

– новатора, внедряющего новые технологии, новые формы организации дела на коммерческой основе;

– инициатора производства товаров и услуг с целью получения прибыли;

– организатора производства, задающего тон деятельности фирмы, определяющего стратегию и тактику фирмы и принимающего на себя ответственность за их успех;

– человека, сознательно идущего на риск, ради достижения поставленной цели.

Все эти свойства составляют суть предпринимательства, направленного, на приумножение общественного достояния, процветания экономики.

Предпринимательство обеспечивает материальную выгоду, но это не значит, что им могут и хотят заниматься все. В развитых рыночных странах предпринимательской деятельностью занимается от 5 до 10%. На это есть ряд причин:

– предпринимательство — рискованное занятие. В условиях высокой конкуренции предприниматель может разориться;

– не у всех есть соответствующие интересы, цели и устремления. Для многих оказывается удобнее быть наемным работником предприятия или же государства[1].

Малый бизнес — разновидность предпринимательской деятельности. Он нацелен на результат и его суть в оперативности принятия решений, мобилизации ресурсов для производства товаров и услуг.

Особенностью отечественной экономики последние годы явилось формирование новой конфигурации. На смену предприятиям-гигантам пришли малые и средние предприятия.

Малые предприятия делают экономику более динамичной, восприимчивой к инновациям, повышают способность оперативно реагировать на рыночный спрос и его изменения.

Они формируют развитие экономики, позволяя, брать на себя предпринимательский риск, удовлетворяя внутренний спрос и освобождая крупные предприятия от деятельности на внутреннем рынке, что позволяет им выйти на внешний рынок.

Развитие малого предпринимательства создает предпосылки к расширению сферы в новые области бизнеса и сопровождается расширением конкурентной среды аграрного сектора.

---

[1] Павлов К.В. Проблемы выделения малого и бизнеса с учетом позитивного зарубежного опыта / К.П.Павлов, И.Г.Андреева // Нац. интересы: приоритеты и безопасность.

Роль малых предприятий характеризуется рост в обеспечении платежеспособного спроса. Освоение местных ресурсов повышает их значение в аграрном секторе и говорит о социальной значимости.

Роль малых предприятий, как фактора изменения структуры собственности, способна смягчать последствия в экономике от структурных сдвигов занятости населения.

Малый бизнес имеет свои особенности в плане технологий хозяйствования, менеджмента, маркетинга. Он имеет возможность гибкого реагирования на изменения рынка, быстро переходить на производство новых видов товаров и услуг, быстро окупать вложенный капитал. Основным параметром деятельности малого предпринимательства - высокая степень адаптации к особенностям рынка.

Существенной чертой малых предприятий является то, что они выполняют виды деятельности, недоступные для крупных предприятий, из-за их нецелесообразности выполнения.

Крупные предприятия строят деятельность, исходя из масштабности ресурсов и рынка. Если им недостаточно ресурсов или емкости рынка, то такой вид деятельности крупные предприятия избегают. Из этого можно сделать вывод, что малые предприятия занимается освоением «отходов» крупных предприятий и крупного бизнеса.

Работа малыми ресурсами и небольшие сегменты рынка для малых предприятий приоритетны. Но это не значит что это основная черта малого предпринимательства. Это представляет важную функций малого предпринимательства.

Успешное развитие малого предпринимательства невозможно без целенаправленной государственной поддержки, связанной с формированием благоприятной предпринимательской среды и созданием разветвленной инфраструктуры деловых услуг[1].

[1] Кусич С. Малый и бизнес: институциональные трансформации и дух предпринимательства / С.Кусич, В.Свиянович, А.Вайсбах // Вестн. Моск. ун-та. Сер.6. Экономика. – 2018. – N 4. – с.52

Воздействие государства на становление и развитие малого предпринимательства осуществляется через финансовый механизм, который представляет собой систему определенных финансовых рычагов, выраженных в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов.

В данном случае одним из рычагов финансового механизма поддержки МП является участие субъектов малого предпринимательства в производстве товаров (услуг) для государственных нужд. Эта форма поддержки нуждается в дальнейшей проработке.

Другим направлением поддержки МП является имущественная поддержка, механизм которой предполагает создание новых малых предприятий и поддержку уже действующих путем продажи им в рассрочку и предоставления в аренду на льготных условиях производственных площадей и неиспользованного оборудования предприятий-должников областного бюджета.

Учитывая общее состояние российской экономики и значительный дефицит государственных и местных бюджетов, единственным реальным внешним источником финансирования МП в настоящее время является банковский кредит. Усилению роли банков в развитии МП, включая и сферу реализации целевых программ поддержки, могли бы способствовать следующие меры:

1.Формирование системы государственных гарантий по банковским кредитам МП.

2.Использование иных возможностей усиления взаимодействия МП с банковскими институтами, например, на пути заключения соглашений о паритетном финансировании МП и разделе кредитных рисков с Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

При этом банк проводит финансовую экспертизу проектов, а фонд — научно-техническую. Соглашение предусматривает условия кредитования,

удовлетворяющие интересам всех трех сторон (банк, фонд и получатель кредита).

Необходимо усилить регулирующую функцию налогов, способствующую выравниванию сложившихся диспропорций в экономике.

МП как элемент народного хозяйства в настоящее время оказалось наименее обеспеченным информационными услугами. Назрела острая необходимость построения новой информационной системы.

Следует создать информационный реестр, включающий в себя комплекс законодательных и нормативных документов, регламентирующих деятельность федеральных и региональных элементов инфраструктуры по поддержке МП.

В системе мер, направленных против негативных тенденций в народном хозяйстве России, малые предприятия приобретают важное социальное значение, так как они способствуют повышению деловой активности населения и обеспечению его занятости[1].

Отечественная и международная практика показывает, что малые предприятия — активные участники создания рабочих мест и привлечения рабочей силы.

Таким образом, экономическая свобода является определяющим условием развития предпринимательства. Сущность этой свободы состоит в установлении гарантий со стороны государства на осуществление предпринимательской деятельности. Практическая реализация правовых норм должна быть направлена на монопольное положение отдельных хозяйствующих субъектов, недобросовестную конкуренцию и рекламу.

[1] Кусич С. Малый и бизнес: институциональные трансформации и дух предпринимательства / С.Кусич, В.Свиянович, А.Вайсбах // Вестн. Моск. ун-та. Сер.6. Экономика. – 2018. – N 4. – с.58

2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО "КАЛИБР"

2.1 Общая характеристика ООО «Калибр»

Общество с ограниченной ответственностью «Калибр» (далее ООО «Калибр»).

Реквизиты компании: ИНН: 7743657430/КПП: 774301001

ОКПО: 82497728

ОГРН: 1077759408748

ОКФС: Частная собственность

ОКОГУ: 4210014 - Организация, учреждена одним физическим лицом 24 августа 2007 г.

ОКОПФ: 12300 — Общество с ограниченной ответственностью

ОКТМО: 45336000000

ОКАТО: 45277565000

Юридический адрес: 127299, город Москва, улица Клары Цеткин, 3

ООО «Калибр» действует на основании Устава и Приказа об учетной политике.

Уставный капитал – 12 000 рублей.

Сфера деятельности: оптово–розничная торговля.

Потребителями являются: средние и малые предприятия.

Филиалов нет.

Общая характеристика деятельности:

ООО «Калибр» занимается оптовой продажей инструмента и имеет многолетний опыт работы.

Организация тесно сотрудничает с основными российскими производителями измерительного инструмента и калибров и предлагает:

– измерительный инструмент;

– резьбовые и гладкие калибры;

– датчики и приборы.

ООО «Калибр» стремится предоставлять своим клиентам современный инструмент, удовлетворяющий запросы заказчиков.

ООО «Калибр» работает без посредников. Благодаря этому, цены на товары формируются так, чтобы быть комфортными и интересными для клиентов.

Обеспечением контроля, выполнением плана выручки от реализации продукции, других доходов, прибыли, текущих затрат в ООО занимается бухгалтерская служба, которая имеет в своем штате 2 единицы:

– главного бухгалтера;

– бухгалтера – экономиста.

Экономист службы ежемесячно рассчитывает уровень рентабельности продаж, для выявления факторов ее роста, изучения динамики и т.д.

Особое внимание в организации уделяется вопросам эффективного использования оборотных средств. Для этого рассчитывается их оборачиваемость, динамика, выявляются причины изменения.

Организационная структура организации – линейно-функциональная, отделы подчиняются генеральному директору, а сотрудники отделов – руководителям отделов.

Особенностью структуры является то, что она малочисленна. Все сотрудники имеют большой опыт работы и почти все работают в компании со дня ее основания. Это квалифицированный персонал, который имеет отличные профессиональные навыки.

Высшим органом ООО «Калибр» является генеральный директор, так как он является единственным учредителем общества.

В (табл.2.1) представлены основные показатели деятельности организации, составленные на показателях финансовой отчетности.

Видим, что стоимость основных фондов существенно выросла, а оборотных, напротив, в 2019 году снизилась. Выручка также выросла, как и себестоимость, возросла прибыль от продаж на 26%, существенно выросла прибыль.

Таблица 2.1 — Основные показатели деятельности ООО «Калибр» за 2017-2019 гг. (тыс. руб.)

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г	Откл	Темп %
Стоимость основных фондов	200	158	831	673	80,9
Стоимость оборотных фондов	11 287	15 984	14 038	- 1 946	- 12,1
Выручка	34 240	37 575	49 796	12 221	32,5
Полная себестоимость продукции	28 419	30 546	40 942	10 396	34,0
Прибыль от продаж	5 821	7 029	8 854	1 825	26,0
Чистая прибыль	784	1 874	2 565	691	36,8
Численность	14	15	14	-1	- 6,6
Производительность труда	2445,7	2505,0	3556,8	1051,8	41,9
Производство продукции на 1руб. основных фондов	171,2	237,8	59,9	-177,9	-74,8
Производство продукции на 1 руб. оборотных средств	3,03	2,35	3,54	1,19	50,6
Рентабельность продаж	17,0	18,7	17,8	-0,9	-4,8
Денежные средства	930	1 338	1 160	- 178	- 13,3

Численность организации остается в одних и тех же пределах. Производительность труда выросла и значительно. Каждый рубль основных фондов принес в 2019 году 59,9 руб. выручки, а оборотные фонды 3,54 руб. Рентабельность продаж немного снизилась, за счет роста себестоимости, который в 2019 г. был выше, чем рост выручки.

2.2 Анализ системы управления поведением персонала организации

Эффективное управление персоналом является одним из условий успешного развития. Процесс управления персоналом ООО «Калибр» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются такие элементы деятельности предприятия, как:

– определение общей стратегии;

– планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;

– привлечение, отбор и оценка персонала;

– построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

– политика заработной платы и социальных услуг, управление затратами на персонал;

– повышение квалификации персонала и его переподготовка;

– система продвижения по службе (управление карьерой);

– высвобождение персонала[1].

В организационном отношении управление персоналом предприятия охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Анализ системы управления персоналом в ООО «Калибр» представлен в (табл.2.2) (Приложение 2).

Видим, что в системе управления персоналом организации существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала.

Система обучения и развития персонала, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования.

В организационном отношении управление поведением персонала организации охватывает всех работников. Однако, система управления персоналом на предприятии не оптимальна и требует совершенствования.

Не выполняются принципы первичности функций управления

[1]Колпаков В. М., Дмитриенко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2018. — с.52

персоналом, оптимальности соотношения различных функций при управлении персоналом, оптимальности соотношения управленческих ориентаций, прогрессивности, перспективности развития системы управления персоналом и ее оптимальности.

Достаточная обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование и высокий уровень производительности труда имеет важное значение, для роста выручки, повышения эффективности производства.

Объем и своевременное выполнение всех работ, себестоимость продукции и другие показатели зависят от обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

Анализ структуры персонала дает возможность сделать выводы о том, каким образом влияет та или иная категория персонала на результаты работы организации, анализ проводится на основании штатного расписания организации и отчетных данных за год.

В ООО «Калибр» нет специального специалиста, который занимался бы только кадровой работой, эти функции возложены на секретаря, который занимается оформлением кадровых документов, все остальные функции по работе с персоналом осуществляют генеральный директор и его заместитель.

Они осуществляют подбор кадров, их прием, передвижение и увольнение. Следует отметить, что никакой кадровой стратегии в организации нет, также не организовано обучение или повышение квалификации персонал. Штат стабилен и все сотрудники приняты на работу по рекомендациям.

В организации используются следующие методы управления:

1. Экономические: заработная плата, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов.

2.Административные: приказы, распоряжения, указания.

3.Социально-психологические: беседы, разговоры.

Не выполняются все принципы первичности функций управления персоналом, такие как: оптимальность соотношения различных функций при управлении персоналом, оптимальность соотношения управленческих ориентаций, перспективности развития системы управления персоналом она не имеет собственной структуры и неустойчива.

Проведем анализ структуры персонала, что позволит сделать выводы о том, какое влияние оказывает на общие результаты работы организации та или иная категория персонала (табл.2.3).

Таблица 2.3 — Структура работников по категориям ООО «Калибр» за 2018-2019 гг.

Показатели	2018 г.		2019 г	
	Чис-ть, чел.	Уд. Вес, %	Чис-ть, чел.	Уд. Вес, %
Руководители	2	12,5	2	14,0
Специалисты	11	69,0	9	64,0
Рабочие	3	18,5	3	22,0
Итого	16	100	14	100

Из данных таблицы видно, что основную часть численности организации приходится на специалистов, их удельный вес, в общей численности за 2018 г. составлял 69%, а за 2019 г. их доля снизилась до 64%.

Доля руководителей за 2018 г. составляла - 12,5%, а за 2019 г., за счет снижения общей численности, она стала - 14%, доля рабочих за 2018 г. была 18,5%, а за 2019 г. стала 22%.

В организации для каждой должности имеются утвержденные должностные инструкции, в которых описан регламент работы каждого сотрудника, определена его ответственность и права.

Деятельность сотрудников осуществляется согласно трудовым договорам.

Оценка обеспеченности персоналом – это сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с их плановой потребностью (табл.2.4).

Из анализа видно, что фактически численность работников меньше плановой потребности, категория «руководители» находится в соответствии с плановыми показателями, численность персонала «специалисты» ниже плановой на 2 ед., по категории «рабочие», фактическая численность ниже плановой на 1 ед.

Таблица 2.4 — Обеспеченность ООО «Калибр» персоналом за 2019 г.

Категории персонала с учетом основных профессий	Ед. изм.	2019 г		Откл.	% откл.
		по плану	фактически		
Руководители:	чел.	2	2	-	-
Специалисты	чел.	11	9	-2	- 18,1
Рабочие	чел.	4	3	-1	-25,0
Всего работающих	чел.	17	14	-3	-17,6

Полная обеспеченность персоналом и его оптимальное использование имеет важное значение, для роста объема услуг, прибыли, для повышения эффективности хозяйственной деятельности организации.

В (табл.2.5) исследуем структуру персонала по возрасту, образованию и половому признаку.

Анализ показал, что количество работающих в возрасте от 18 до 30 лет и работников в возрасте старше 45 лет одинаковое количество, в обоих периодах, работники в возрасте от 30 до 45 лет преобладают в обоих периодах.

Анализ персонала по половому признаку показывает, персонал женского пола преобладает.

Анализ персонала по образованию показал, что доля специалистов со средним специальным образованием, за 2018 г, преобладала, а за 2019 г.

уровень персонала со средним специальным образованием и высшим, находятся на одном уровне, доля персонала со средним образованием за 2019 г. составляет 14%.

Анализ работы по стажу показал, что работников со стажем работы в данной организации менее одного года нет. От 1 до 3 лет, в 2018 г. работало 25,0% от всего персонала, а за 2019 г. уже 21%. Свыше 3-х работало в 2018 г. - 75,0%, а за 2019 г. - 79%, что указывает на стабильность и низкую текучесть кадров.

Таблица 2.5 — Структура персонала ООО «Калибр» по возрасту, уровню образования и половому признаку за 2018 - 2019 гг.

Показатели	2018 г		2019 г	
	Числ. Чел.	%	Числ. Чел	%
Возраст				
от 18 лет до 30	4	25,0	4	28,5
от 30 лет до 45	8	50,0	6	43,0
От 45 лет и выше	4	25,0	4	28,5
Итого	16	100,0	14	100
Пол				
Мужчины	4	25,0	3	21,0
Женщины	12	75,0	11	79,0
Итого	16	100	14	100
Уровень образования				
Среднее	3	19,0	2	14,0
Среднее специальное	7	44,0	6	43,0
Высшее	6	37,0	6	43,0
Итого	16	100	14	100
Стаж работы				
До 1 года	-	-	-	-
От 1 года до 3	4	25,0	3	21,0
От 3 лет и выше	12	75,0	11	79,0
Итого	16	100	14	100

Текучесть кадров играет негативную роль для организации. Постоянные кадры, которые работают в организации долгое время, совершенствуют свой профессионализм, они быстрее ориентируются в обстановке, влияют на увеличение производительности труда, создают деловую атмосферу в коллективе. Следует отметить, что в данной организации текучести кадров практически и коллектив здесь стабилен.

Коэффициенты постоянства и стабильности кадров отражают уровень удовлетворенности работников условиями труда и льготами. Так как, количественный состав организации мал и все цифры уже проанализированы, поэтому, проводить анализ движения персонала нет смысла, так как текучесть кадров здесь практически нет.

Очень важными показателями при оценке персонала являются: производительность труда, средняя заработная плата на 1 работника (табл.2.6).

Таблица 2.6 — Оценка степени влияния численности на изменение доходов в ООО «Калибр»

Показатели	2018 г	2019 г	Откл.	% откл.
1. Доход от реализации услуг, тыс. руб.	37 575	49 796	12 221	32,5
2. Численность основного персонала, чел.	16	14	-2	-12,5
3. Производительность труда, тыс. руб.	2 348,4	3 556,8	1 208,4	51,0
4.Средняя заработная плата на 1 работника	45,0	67,0	22,0	48,8

Из таблицы видно, что доход от услуг вырос за 2019 г. на 32,5 %, численность снизилась на 12,5%, производительность выросла на 51,0%, а это важнейший показатель эффективности деятельности, заработная плата выросла на 48,8%.

Персонал – это основной капитал любой компании и от стабильности его работы, зависят успехи, в целом всей организации.

Средняя заработная плата за 2018 г. составляла 45 тыс. руб. а за 2019 г. она существенно выросла и составляет 67 тыс. руб.

Персонал – это основной капитал любой организации и от стабильности его работы, зависят успехи всей организации. По анализу видно, что производительность труда возросла и значительно, как и рост заработной платы.

Ее рост ниже роста производительности труда, что соответствует рекомендуемым требованиям, т.е. ее рост не опережает роста

производительности труда. Далее проведем анализ удовлетворенности персонала работой в организации.

2.3Анализ межличностных отношений в организации

Межличностные отношения – это совокупность связей между людьми. Они включают:

– восприятие людьми друг друга и понимание;

– межличностную симпатию;

– взаимодействие людей и их поведение.

Межличностные отношения – деятельность людей: их общение и взаимодействие. Для каждого участника межличностных отношений – это определенная социальная деятельность. В процессе межличностных отношений люди обмениваются мыслями, вступают в межличностные отношения[1].

На уровне организации, мотивы поведения людей связаны с моделью отношений, созданной в организации, работники организации – исполнители, на которых существенное влияние оказывает психологический "климат" организации.

Эмоциональная основа межличностных отношений в ООО «Калибр» положительная, отношения работников построены на уважении друг к другу, персонал организации всегда готов к совместным действиям, так как в организации сотрудники являются родственниками или хорошими знакомыми.

К положительным моментам в организации можно отнести то, что администрация участвует во всех вопросах, а также интересуется личной жизнью своих сотрудников и при возникновении проблем, пытается помочь в их разрешении.

[1] Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. – М., 2018.- с.108

В организации хорошо известно:

– как взаимодействуют работники друг с другом;

– стиль их поведения: кто из них доминирует, а кто подчиняется.

Само руководство использует уважительно-лидирующий тип отношений, здесь считаются с мнением каждого работника и относятся к нему с уважением.

Эффективность межличностных отношений в организации по состоянию удовлетворенности или неудовлетворенности персонала не оценивается, так как в этом нет необходимости: численность персонала маленькая, все на виду, психологический климат в организации положительный, все эти моменты положительно сказываются на деятельности организации, которую можно оценить, как эффективную.

Формальные отношения организации также закреплены в официальных документах: приказах, инструкциях, положениях, а неформальные отношения – взаимоотношения персонала, как мы уже выяснили выше, имеют в организации особое значение.

Здесь не делается специального анализа о том, как влияет на межличностные отношения в организации: пол, возраст, профессия, опыт общения с людьми, а также стиль управления.

Руководители в ООО «Калибр» создают условия для работы и участвуют в ней непосредственно.

Руководство заключается в:

– определении основных целей и путей их достижения, а также стратегии развития организации;

– общении руководителя с подчиненными ежедневно при решении служебных задач.

Воздействие на подчиненных в организации имеет цель - побуждать их к трудовому поведению, с помощью:

– выдачи конкретных заданий;

– мотивирующего воздействия, которое в основном имеет положительный характер.

Способы воздействия на персонал здесь демократичные, так как руководство считает, что именно такой стиль управления более приемлем в данной организации. Такой стиль руководства здесь считают эффективным.

Руководство использует свое лидерство, считая, что благодаря такому коллективу, организация столько лет остается на плаву.

Руководители ООО «Калибр» считают, что их подчиненные — их партнеры, которые имеют ответственность и им можно доверять.

По нашему мнению, такой подход является правильным лишь в такой небольшой организации, в организации с большим количеством сотрудников, они не всегда приемлемы и требуют корректировки.

Итак, анализ межличностных отношений в организации показал, что они зависят от стиля управления, который в организации лояльный и способствует сплочению коллектива, здесь каждый за всех, а все за одного, коллектив объединяют дружеские отношения.

В коллективе есть сплоченность, конфликтов не возникает, бывают споры, которые решаются путем дискуссий и не вызывают обид, агрессивности, все сотрудники психологически совместимы, так как общаются друг с другом ежедневно на протяжении многих лет и не только на работе.

Здесь не демонстрируют знаков превосходства, не унижают работника, поэтому с их стороны нет протестов и конфликтов.

Каждый человек обладает уникальным набором качеств, свойств, способностей, умений и др., поэтому при общении не надо сглаживать индивидуальные различия людей, нужно научиться правильно их воспринимать, понимать и считаться с ними.

Чтобы межличностные отношения в организации были более продуктивными и гармоничными, руководитель должен знать свои

личностные особенности: свои слабые и сильные стороны, а также понимать психологические особенности окружающих[1].

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают особого внимания, именно на них строятся хорошие доверительные отношения в этой организации.

Удовлетворенность работой оказывает влияние отношения в коллективе: чем лучше психологическая обстановка в коллективе, тем выше межличностные отношения степень удовлетворенности работой.

Анализ найма персонала, его адаптации, обучения и аттестации показал, что в организации нет специальной программы по найму на работу персонала, так как заниматься этим некому, в организации нет специального работника по кадрам.

Прием персонала происходит с помощью собеседования руководителя с претендентами, которые привлекаются в организацию по рекомендациям и все работают там с момента ее образования.

Разработанной системы адаптации в организации нет, она здесь и не нужна.

Все работники пришли в организацию с разным опытом работы, здесь все постигается вместе, в дружеской атмосфере, что стало возможным, благодаря руководству организации.

Анализ обеспеченности персоналом требует связи с изучением плана социального развития организации, его основных вопросов:

- повышение квалификации персонала;
- улучшение условий труда и укрепления здоровья;
- улучшение социально-культурных условий персонала и его жилищно-бытовых условий;
- социальной защищенности персонала организации.

[1]Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая Роль HR-менеджера в организации. Пер. с англ / Ульрих Д. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2019. - с.152

Для развития организации необходимо уделять внимание использованию кадрового потенциала, повышению эффективности системы управления поведением персонала и повышению производительности работы персонала.

Улучшению условий работы персонала внимания уделяется достаточно, в отношении укрепления здоровья, в организации для этого выделяются средства на посещение работниками организации и членов их семей бассейна и фитнес центра, так как руководство понимает важность этих расходов.

Социальная защищенность персонала заключена в обязательных отчислениях от заработной платы, в социальной защищенности неформального характера: совместные выходы в театры, поездки за город, бассейн, фитнес и др.

Улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий персонала в организации нет, так как организация не имеет фондов и средств, на эти цели.

Анализ системы мотивации

Оплата труда и материальное стимулирование персонала — это составная часть организации труда. Величина заработной платы связана с количеством и качеством затраченного персоналом труда, которая измеряется с помощью количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда.

Главное назначение оплаты труда — это правильное соотношение между мерой труда и его оплатой.

В ООО «Калибр» применяется повременная премиальная форма оплаты труда персонала.

Основой оплаты труда является окладная система, имеющая различные нормативы, определяющие уровень заработной платы, зависящей от количества труда, его качества, характера и условий квалификации персонала.

Оплата труда работников управления и обслуживающего персонала в организации — оклады и премия.

Из методов стимулирования применяется дополнительная оплата в размере оклада, при использовании трудового отпуска, один раз в год; выдача денег к памятным датам сотрудников.

Анализ удовлетворенности сотрудников и без проведения анкетирования показывает, что их удовлетворенность своей работой хорошая, это можно наблюдать по текучести кадров, которой нет и по тем мерам, которые применяются в организации, по ее психологическому климату.

В качестве проблем можно отметить — отсутствие специалиста по персоналу, в связи с чем, большая нагрузка ложится на генерального директора, который занимается несвойственными для него функциями, хотя это время он мог бы потратить на другую работу, которая принесла бы большую эффективность. Кроме того, в организации не организована система обучения, которая необходима для любой организации.

В целом можно сказать, что сотрудники организации:

– мотивированы достаточно;

– имеют обязательные и необязательные социальные гарантии;

– имеют прозрачную и понятную систему оплаты труда, которая вдохновляет их на труд;

– трудятся в благоприятном психологическом климате.

В качестве мер по улучшению системы управления персоналом можно предложить:

– ввести штатную единицу по работе с персоналом.

Это поможет разгрузить генерального директора, а также будет кому заниматься вопросами обучения в организации.

Система обучения персонала, его развитие требует совершенствования.

Таким образом, анализ: межличностных отношений, системы мотивации, удовлетворенности персонала в организации в организации

показал, что система управления поведением персонала в организации неплохая, но не совсем оптимальна и требует некоторого совершенствования.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «КАЛИБР»

3.1 Предложения по совершенствованию методов по управлению поведением персонала

Организации в рыночных условиях имеют большую самостоятельность при ведении своей хозяйственной деятельности: организация оплаты труда, стимулирования, социальные гарантии.

Для улучшения мотивационного управления поведением персонала в ООО «Калибр» следует использовать различные методы управления:

1.Административно-организационные:

– внести изменения в должностные инструкции и положения, для регулирования поведения сотрудников;

– разработать специальные положения по применению мотивации, стимулирующей труд персонала.

2.Экономические:

– ввести дополнительные социальные гарантии, направленные на стимулирование труда.

3.Социально-психологические:

– стимулирование персонала с помощью благодарностей, наград;

– награждение отличившихся работников подарками, путевками и др.;

– организовать обучение персонала.

Формы мотивации определяются принципами управления персоналом, корпоративной культурой. Мотивация положительно влияет на поведение персонала, которое может меняться[1].

В ООО «Калибр» Администрация соблюдает интересы и права персонала, которые предусмотрены законами и даже расширяет их, но это не закреплено специальными документами, необходимо исправить это.

[1]Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта - М.: Изд-во МГУ, 2017. - с.164

В качестве мероприятий по совершенствованию системы материальной мотивации необходимо:

- ввести премии, фиксирующие индивидуальную результативность труда персонала;
- провести тренинги, для интенсивного повышения профессиональной компетенции руководителей и специалистов организации.

В условиях меняющейся системы ценностей, каждая организация должна строить отношения организации с персоналом на партнерских отношениях и взаимном уважении.

Совершенствование условий труда повысит удовлетворенность персонала своей работой, для этого необходимо предоставить работникам больше самостоятельности, создавать условия для реализации их способностей.

Для улучшения положения в организации, необходимо:

– создать службу по управлению персоналом;

– разработать программу тренингов для руководителей и специалистов;

– организовать в коллективе соревнование;

– принять «Положение о материальном поощрении».

Финансовые показатели организации показывают, что у нее есть прибыль, поэтому следует разработать программы социальной защиты персонала за счет прибыли, это создаст более благоприятный климат в коллективе.

Необходимо разработать «Положение о материальном поощрении» источником финансирования может быть прибыль, его разработку следует поручить финансовой службе.

Следует разработать и принять «Программу адаптации» для персонала, которая поможет новым работникам войти в новый коллектив быстро и безболезненно, чувствовать доброжелательное и заботливое отношение наставников, это повысит их лояльность к организации.

К социальным мерам предлагается отнести:

1. Социальные программы, роль которых, в настоящее время, существенно выросла. Социальные льготы и выплаты превратились в потребность работников и их семей, как часть совокупного дохода[1].

Предлагается внести следующие социальные гарантии для персонала, как:

– добровольное медицинское страхование персонала;

– страхование персонала от несчастных случаев;

– помощь в получении образования и его повышении;

– профессиональную подготовка и переподготовку.

Поощрение персонала за:

– соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;

– эффективное выполнение своих обязанностей и активное участие в жизни коллектива, поощрением: объявление благодарности, вручение ценных памятных подарков, выплата премии, награждение Почетной грамотой, присвоением почетного звания.

Все это позволит держать ситуацию под контролем.

3.2 Мероприятия по внедрению методов управления персоналом

Для устранения проблем, выявленных в результате настоящего исследования, предлагается осуществить комплекс мероприятий по совершенствованию методов управления поведением персонала.

Изменение организационной структуры

Программа мероприятий по устранению проблем в методах управления поведением персоналом предусматривает введение в штат службы по кадрам, которая должна выполнять функции управления поведением персонала.

Как показал анализ, специальной службы по кадрам нет, часть функций такой службы выполняет руководство организации, а документированием

[1]Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Л. Кибанова. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017 - с.309

движения персонала: его оформлением и передвижением занимается секретарь организации, у которого еще ряд различных обязанностей.

По нашему мнению, этого недостаточно, данные обязанности должны выполняться полноценной структурой, которая может и должна участвовать в составлении стратегии управления поведением персонала, владеть необходимыми для этого методами, чтобы соответствовать требованиям времени.

Поэтому, предлагается принять для выполнения этих функций специального работника и наделить его дополнительными полномочиями и обязанностями по управлению поведением персонала, составить для него должностную инструкцию и трудовой договор.

Функции специалиста управления поведением персонала должны быть связаны с такими задачами, как:

– участие в разработке целей организации в сфере управления поведением персонала и их реализации;

– осуществление прогнозных планов и плановых расчетов потребности в персонале[1].

Разработка планов обеспечения организации персоналом, его движения, развития и высвобождения, а также специальных программ;

– осуществление маркетинговых мероприятий, связанных с поиском и привлечением кандидатов по найму, оценка их пригодности: профессиональной и личностной;

– разработка программы адаптации новых работников и ее реализации;

– участие в подготовке профессионального подхода к управлению поведением персонала и его реализация;

– организация развития персонала, с помощью обучения;

– участие в разработке планов профессионального продвижения персонала;

[1]Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2017. – с.107

– организация процесса оценки деятельности персонала в соответствии с разработанными стандартами и категорией персонала;

– участие в совершенствовании оплаты труда и стимулирования персонала;

– организация процесса по выявлению удовлетворенности персонала работой в организации, участие в решении уменьшения расхождений между реалиями и ожиданиями персонала;

– мониторинг социального равновесия в организации: разработка и реализация мер по формированию положительного психологического климата в коллективе.

Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства;

– реализация социальных функций в работе с персоналом;

– проведение мониторинга: рынков труда, делового и профессионального образования, конкурентов и партнеров организации;

– повышение эффективности работы персонала, с помощью рационализации модели, структуры отдела по персоналу, управления дисциплиной в коллективе;

– совершенствование форм и методов управления поведением персонала, с помощью новых технологий документооборота, унификации документации по кадровому делопроизводству, оперативности в осведомленности персонала и кандидатов на вакансии[1].

Новые должностные инструкции

Для новой штатной единицы необходимо разработать должностную инструкцию (табл.3.1).

Основная цель его деятельности: обеспечение конкурентных преимуществ ООО «Калибр» за счет создания эффективной кадровой политики, позволяющей формировать команду квалифицированных

[1]Бизюков П. Службы персонала – управленческая периферия / Практики управления персоналом на современных российских предприятиях. // Под ред. В. Кабалиной. М.: ИСИТО, 2017

специалистов, развивать и мотивировать персонал к рациональному и эффективному труду.

Таблица 3.1 — Новая должностная инструкция для специалиста по управлению поведением персонала

Документ	Что делает	Исполнитель	Сроки
Должностная инструкция специалиста по управлению поведением персонала	Разрабатывает кадровую политику	Зам.директора	3 дня

Организация тренингов

Специалисту по управлению поведением персонала провести мониторинг центров по проведению тренингов и заключить договор на их проведение для специалистов и руководства в ООО «Калибр». Программа тренингов представлена (табл.3.2).

Таблица 3.2 — Программа тренингов

Тема тренинга	Для кого	Цель
Современные методы управления поведением персонала	Административно-управленческий персонал	Обучение управлению поведением персонала
Управление поведением персонала Корпоративная дисциплина	Административно-управленческий персонал, служба по управлению поведением персонала	Получить навыки корпоративной культуры, как это отражается на управлении поведением персонала
Подбор, поиск и адаптация персонала	Служба по управлению поведением персонала	Поиск эффективных методов подбора и адаптации персонала

Программно-целевое планирование должно быть направлено на систему целей развития потенциала руководства:

1. Осознание руководством необходимости изменения методов управления поведением персонала.

2. Овладение руководством современных методов управления поведением персонала.

3.Сформировать программные мероприятия и ресурсы под их реализацию.

Проведение таких тренингов обойдется организации в 30 тыс. руб.

Психологические методы воздействия на персонал играют важную роль при работе с ним, они персонифицированы и индивидуальны и подходят для использования в ООО «Калибр».

Введение системы мотивации

Административно-управленческому персоналу, финансовой службе разработать критерии оценки работников организации, которые должны быть представлены «Положением о материальном поощрении сотрудников», в котором следует четко прописать критерии оценки и размеры выплат. Это сложная работа, но она крайне необходима для управления поведением персонала. План внедрения программы мотивации представлен (табл. 3.3).

Таблица 3.3 — План внедрения программы мотивации

Этапы внедрения	Срок	Исполнители
Разработка Положения	10 дней	Служба по управлению поведением персонала, финансовая служба
Разработка критериев оценки	10 дней	Служба по управлению поведением персонала, финансовая служба
Обсуждение документов	5 дней	Руководитель и специалисты
Внесение корректировок	3 дня	Служба по управлению поведением персонала, финансовая служба
Утверждение Программы		Директор
Внедрение Программы	3 месяца	

В течение полугода после утверждения памятки по мотивационному управленческому общению проходит опытная эксплуатация системы

мотивации поведения персонала, после чего оценивается ее результативность. Периодическую ревизию проблемных областей рекомендуется проводить 1 раз в 2 года, с последующей корректировкой положения по мотивации.

Программа адаптации персонала

Внедрение в управление персоналом данной программы даст возможность новому работнику безболезненно адаптироваться, у него будет больше информации при вхождении в коллектив в работу, больше уверенности, повысится удовлетворенность работой, появится позитивное отношение к организации, будут правильно выстраиваться отношения с коллегами, а наличие наставника на испытательный срок будет дополнительным положительным стимулом[1].

Таким образом, методы управления поведением персонала: административные, экономические, социально-психологические позволят улучшить психологический климат в коллективе, повысить удовлетворенность своим трудом, снизить нагрузку в работе, позволят новым членам коллектива быстрее адаптироваться на новом месте.

Новые сотрудники будут на время испытательного срока находиться под их вниманием, благодаря этим мерам увеличится лояльность к организации. Надеемся, что разработанные меры будут иметь положительное значение на практике.

Предполагается, что: изменение организационной структуры, должностных инструкций, введение системы мотивации, программа адаптации персонала, будет способствовать росту производительности труда.

Оценка затрат по предложенным мероприятиям по совершенствованию управления поведением персонала:

- расходы на проведение тренингов – 30,0 тыс. руб.;

[1]Бузырев В. В., Гусарова М. С., Чикишева Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. - с. 84

- заработная плата специалиста по управлению персоналом 25,0 х 12 = 300,0 тыс. руб.

Итого – 330,0 тыс. руб.

Данные мероприятия принесут, в первую очередь, социальный эффект, который будет проявляться:

– в снижении напряженности директора;

– в повышении квалификации работников;

- в росте мотивационной активности персонала.

Реализация предложенных мероприятий будет направлена на улучшение правления персоналом в ООО «Калибр», а в долгосрочной перспективе, это позволит получить экономический эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человек, удовлетворенный своим трудом имеет высокий уровень эмоционального внутреннего контроля, доминирования. Такой человек быстрее адаптируется в изменяющихся условиях, он имеет душевное равновесие и направлен на доминирование в межличностных отношениях.

Люди, имеющие высокие показатели удовлетворенности работой более авторитарны, стремятся к лидерской позиции во всем, они более независимы. С увеличением стажа работы эмоциональный комфорт увеличивается, это же можно отнести и к внутреннему и внешнему контролю.

Можно уверенно сказать, что с ростом стажа растет ответственность за свои действия, люди начинают больше полагаться на свои силы, чем на внешние силы.

По исследованию можно сделать вывод, что несмотря на то, что в организации хороший психологический климат, однако ей необходимо перейти к комплексному применению методов управления поведением персонала, так как их применение в комплексе являются более действенными и эффективными.

Анализ показал, что в ООО «Калибр» применение методов управления поведением персонала имеет не однозначный характер: какие-то методы используются, а какие-то совсем не применяются. При этом, здесь царит атмосфера семейственности, которая требует применения современных подходов к управлению персоналом, причем комплекса методов.

В организации, методы социально-психологического воздействия на персонал проработаны слабо, они не систематизированы и не заявлены в качестве основных методов. Опыт показывает, что использование социально-психологических методов дает наибольший эффект и не требует больших затрат.

Поэтому, на наш взгляд, необходимо изменения отношения к методам управления поведением персонала самих руководителей организации.

Основной проблемой при проведении изменений является - нежелание или непонимание изменений, это наблюдается у руководства, несмотря на то, что эти изменения неизбежно должны произойти. Также проблема в отсутствии кадровой службы, которая необходима, даже в малом бизнесе.

Методы управления поведением персонала организации требуют совершенствования, с помощью комплексного подхода по внедрению современных методов управления поведением персонала.

Главная цель — осознание руководством необходимости изменения методов управления поведением персонала и овладение современными методами управления, их апробация и внедрение в деятельность. Мониторинг эффективности использования методов управления поведением персонала, также должен быть частью этой системы.

Составлением, реализацией и контролем, за выполнением системы управления поведением персонала, должны заниматься руководители, специалист по управлению поведением персонала.

Введение в штат организации специалиста по работе с персоналом станет положительным изменением. Основными направлениями его работы должно стать:

– разработка персонифицированной служебной карьеры;

– формирование корпоративной культуры.

Реализация этих мероприятий помогут еще больше улучшить психологический фон в коллективе, увеличить удовлетворенность трудом и лояльность к организации.

Переход к рыночным отношениям в Российской экономике определяет необходимость организационно-экономических новаций во всех областях хозяйственной деятельности. Одним из важнейших направлений экономических реформ, способствующих развитию конкурентной рыночной среды, наполнению потребительского рынка товарами и услугами, созданию

новых рабочих мест, формирование широкого круга собственников является развитие предпринимательства.

Именно малые предприятия, не требующие крупных стартовых инвестиций и гарантирующие высокую скорость оборота ресурсов, способны наиболее быстро и экономно решать проблемы реструктуризации экономики, формирования и насыщения рынка потребительских товаров в условиях дестабилизации российской экономики и ограниченности финансовых ресурсов.

Малое предпринимательство, оперативно реагируя на изменение конъюнктуры, придает экономике необходимую гибкость. Малые компании способны мгновенно отзываться на изменение потребительского спроса и за счет этого обеспечивать необходимое равновесие на потребительском рынке.

Предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности. Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного момента – будь то производство нового товара, смена профиля деятельности или основание нового предприятия. Новая система управления производством включает: качество, внедрение новых методов организации производства или новых технологий.

Экономическая функция предпринимательства способствует повышению эффективности производства, качества продукции и услуг, внедрению достижений научно-технического прогресса.

Социальная функция предпринимательства заключается в том, что она смягчает стихийное воздействие рынка путем решения вопросов социального обеспечения людей. Эта функция способствует росту культурного и образовательного уровня населения, защищает его малообеспеченные слои от инфляции.

Вклад малого предпринимательства в оздоровлении экономики России сегодня явно недостаточен. Между тем малые предприятия как неустойчивая предпринимательская структура, наиболее зависимая от колебаний рынка, нуждаются в разносторонней государственной поддержке.

Таким образом, можно сказать, что малое предпринимательство в России – уже реальность, от его развития, от отношения общества и государства к этой сфере экономики зависит и развитие экономики России в целом.

В настоящей работе были рассмотрены вопросы: сущности предпринимательской среды, значение предпринимательской деятельности для общества, проблемы и перспективы предпринимательства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1.Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗО развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации (в последней редакции)

2.Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / Бухалков, М.И. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 368с.

3. Бузырев, В. В., Гусарова, М. С., Чикишева, Н. М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. 128 с.

4.Бизюков, П. Службы персонала – управленческая периферия / Практики управления персоналом на современных российских предприятиях. // Под ред. В. Кабалиной М.: ИСИТО, 2017

5. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2017. – 368 с.

6.Григорьев, В.П. Управление персоналом: процессный подход: Учебное пособие / Григорьев, В.П., Соловьев, Д.П. – Самара: Изд-во Самар. гос, экон. ун-та, 2017. - 108 с.

7.Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: «Дело», 2016 - 304 с.

10.Ищенко, И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. Пенза: Изд-во ПГПУ им. В. Г. Белинского, 2016. 136 с.

8.Колпаков, В. М., Дмитриенко, Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2018. 752

9.Кибанов, А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учебное пособие / А. Я. Кибанов ; Федеральное агентство по образованию, Государственный университет управления. - М.: ГУУ, 2017. - 40 с.

10.Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. Пособие / Любушин, Н.П. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 448 с.

11.Михеев, В.И. Социально-психологические аспекты управления. – М., 2018.- 298 с.

12.Попов, С.Г. Управление персоналом / Попов, С.Г. - М.: Ось - 89, 2019. – 328 с.

13.Радугин, А.А., Радугин, К.А. Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. – Воронеж, 2018.- 357 с.

14. Савченко, В.Е. Государственное предпринимательство в рыночной экономике. – М., 2011. – 295с.

15.Сорокина, М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. - 203 с.

16.Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая Роль HR-менеджера в организации. Пер. с англ / Ульрих, Д. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2019. - 304 с.

17.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта - М.: Изд-во МГУ, 2017. - 480 с.

18.Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Л. Кибанова. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017 - 638с.

19.Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2017.-1200 с.

20.Азямова, Л. В. Как построить систему отбора персонала. Опыт АК «АЛРОСА» // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2018. - № 11. - с. 45-49.

21.Анпилов, А.И. Проблемы малого предпринимательства в национальной экономике // Актуал. пробл. совр. науки. – 2019. – N 6. – С.14-22.

22.Ахмадеев, М.Г. Инновационное развитие малого и крупного бизнеса // Вестник ТИСБИ. – 2018.- №3. – с. 12-18.

19.Балацкий, Е. Малый и крупный бизнес: тенденции становления и специфика функционирования / Е.Балацкий, А.Потапова // Экономист. – 2017. – N 4. – С.45-54.

20.Вашурина, Е. В., Вопросы стратегического развития персонала // Университетское управление. 2016. № 4. С. 87-97.

21.Воробьев, А., Жданов, С., Кузьмина, Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. – 2018. - № 15. - с. 48-54.

22.Воробьев, А. Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 138-142.

23.Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы управления //Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 2016. – с.184.

24.Зигерт, В., Ланг, Л. Руководитель без конфликтов /Пер. с нем. – М., 2018. – с.254

25.Згонник, Л.В. Оценка человеческого капитала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. - № 1. - с. 100-103.

26.Лаут, Л. Проблемы автоматизации HRM // Управление персоналом. – 2019. - № 21. - с. 89-93.

27.Кусич, С. Малый и бизнес: институциональные трансформации и дух предпринимательства / С.Кусич, В.Свиянович, А.Вайсбах // Вестн. Моск. ун-та. Сер.6. Экономика. – 2018. – N 4. – С.46-65.

28.Павлов, К.В. Проблемы выделения малого и бизнеса с учетом позитивного зарубежного опыта / К.П.Павлов, И.Г.Андреева // Нац. интересы: приоритеты и безопасность.

29.Штейнбок, Г. Механизм оптимизации управления командой и регулирования процесса самоорганизации // Проблемы теории и практики управления. – 2017. - № 11. - с. 97-106.

30.Якубович, В. Институты, социальные сети и рыночный обмен: подбор работников и рабочих мест в России, М.: РОССПЭН, 2016. с. 210–251

31.Кожеватова, Е. Корпоративный психолог: что влияет на доходы «знатока человеческих душ»? – режим доступа http://www.hrm.ru/

32.Крюкова, Е. Яблоко от яблони ... далеко падает. - режим доступа http://www.rhr.ru /

33.Копылева, Ю. Отбор кадров: собеседование неизбежно. - режим доступа http://www2.moyo-delo.ru/

34.Магура, М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. - режим доступа http://www.hrm.ru/

35.Туленков, Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации.- режим доступа http://hrliga.com.ua/

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 1.2 — Сравнительная характеристика методов управления персоналом

Признаки методов	Группы методов управления		
1. Название методов управления	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и д.р.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами
8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний, низший	Низший

13. Характер управленческой информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая
14. Стиль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник
16. То же относительно объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
17. Тип чаше всего принимаемого управленческого решения	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
18. Конкретные методы и способы управления	1.Регламентирование 2. Нормирование 3. рганизационное проектирование 4. Приказ 5.Распоряжение 6. Указания и инструкции	1. Технико-экономическое планирование 2. Хозрасчет 3. Экономическое стимулирование 4. Участие в прибылях путём приобретения ценных бумаг	1.Моральное стимулирование 2. Социальное планирование 3. Социологические исследования 4. Оценку личностных качеств 5. Партнерство 6. Соревнование 7. Управление конфликтными ситуациями 8. Психологическое планирование 9. Методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения 10. Способы психологического воздействия на персонал.

Приложение 2

Таблица 2.2 – Система управления персоналом в ООО «Калибр»

Область подсистемы системы управления персоналом	Краткая характеристика: Функции Ответственные	Проблемы, выявленные в ходе анализа подсистемы
Подбор персонала и прием на работу	Определение потребности в кадрах на основе нормативных документов и в соответствии с целями компании Разработка требований к вакантному рабочему месту на основе должностных инструкций и неформальных требований. Привлечение и отбор кадров. Анализ внутреннего источника пополнения кадровых ресурсов. Найм на работу Совместно: генеральный директор и специалисты отделов	Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований, отсутствие отдела по работе с персоналом, из чего всю работу на себя берет генеральный директор и основные специалисты.
Обучение и развитие персонала	Обучение новых работников. Анализ внутреннего источника пополнения кадровых ресурсов. Повышение квалификации. Привлечение и отбор кадров. Совместно: генеральный директор и специалисты отделов	Деятельности по созданию резерва нет. Не используется возможность личностного роста работников. Отсутствие отдела персонала и обучения.
Стимулирование и мотивация труда	Разработка систем оплаты труда Разработка морального поощрения персонала Обеспечение социальных льгот и выплат Совместно: генеральный директор и специалисты отделов	Повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. В действительности, не происходит развитие внутренних способностей, очень значимых для руководящего работника - умение принять на себя ответственность, проявить инициативу, координировать деятельность подчиненных, завоевывать доверие коллег.