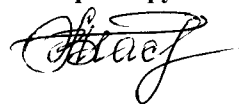


На правах рукописи



МАСЛОВА НАДЕЖДА ВАЛЕНТИНОВНА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЕРСОНАЛ –
ТЕХНОЛОГИЙ**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным
хозяйством (экономика труда; менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2015

Работа выполнена в Негосударственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов».

Научный руководитель -

доктор экономических наук, доцент
Фейгин Григорий Феликсович

Официальные оппоненты:

Ефимов Виктор Алексеевич,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Санкт – Петербургский
государственный аграрный университет»,
ректор

Арфае Анна Владимировна,
кандидат экономических наук ФГАОУ ВО
«Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет Петра
Великого», доцент Международной
высшей школы управления, Инженерно-
экономического института

Ведущая организация -

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Тверской государственный
университет»

Защита состоится «08» февраля 2016 года в 15:00 на заседании диссертационного совета Д 212.354.15 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д.34, ауд. 417

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан « ___ » _____ 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Чиркова А.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные рыночные условия ведения хозяйственной деятельности характеризуются динамизмом, высоким уровнем неопределенности, жесткой конкуренцией. Устойчивое развитие предприятий в таких непростых условиях зависит от многих факторов, в том числе и от наличия в них уникальных конкурентных преимуществ, которые позволят занять лидирующие позиции либо стабильно удерживать уже завоеванные позиции на рынке. Источником конкурентных преимуществ может стать не столько обладание любимыми ценными ресурсами, сколько способность эффективно эти ресурсы использовать и преобразовывать их в высококачественные продукты и услуги, пользующиеся высоким спросом на рынке.

Способность создавать и развивать уникальные особенности компании, определяющие ее конкурентные преимущества, обеспечивают в значительной мере человеческие ресурсы. Трудовой потенциал сотрудников предприятия является структурной частью организационного потенциала, наряду с техническими, материальными, информационными, финансовыми ресурсами. Представляется, что трудовой потенциал сотрудников является центральным звеном общего потенциала организации, так как использование всех ресурсов, в конечном счете, осуществляют именно сотрудники организации.

Реализация возможности формировать дополнительные конкурентные преимущества, которую определяет наличие квалифицированных человеческих ресурсов, способных эффективно комбинировать все виды ресурсов предприятия, зависит от системы управления человеческими ресурсами, принятой на предприятии. Систему управления человеческими ресурсами можно рассматривать как совокупность применяемых методов и процедур по управлению работниками предприятия или персонал – технологий. Следовательно, совершенствование применяемых персонал – технологий позволяет развивать систему управления человеческими ресурсами, тем самым повышать конкурентоспособность предприятия в целом.

Особенно актуально совершенствование системы управления человеческими ресурсами и применение современных методов управления для малых и средних предприятий, поскольку многие крупные предприятия в силу своих организационных возможностей уделяют больше внимания развитию собственных человеческих ресурсов. Малые и средние предприятия, обладая ограниченными ресурсами, зачастую не могут позволить себе содержать штат специалистов в сфере управления человеческими ресурсами и значительную часть функций в данной области вынуждены брать на себя их руководители. Подобное положение дел негативно сказывается на производительности труда, на социально-психологическом климате в коллективе и, в конечном счете, на положении этих предприятий на рынке в условиях конкуренции. Малым и средним предприятиям необходимо изыскивать возможности для совершенствования применяемых персонал - технологий в целях повышения эффективности управления, повышения качества человеческих ресурсов, формирования дополнительных конкурентных преимуществ и, как следствие, повышения конкурентоспособности.

Все вышесказанное обуславливает актуальность, теоретическую и практическую значимость диссертационного исследования проблематики повышения конкурентоспособности предприятий на основе совершенствования персонал – технологий.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические и практические вопросы управления человеческими ресурсами нашли свое отражение в трудах западных авторов, таких как: М.Альберта, М. Армстронга, П. Блайтона, Р. Дафта, П. Друкера, М.Х. Мескона, Т. Минцберга, Ф. Хелоури и др.

Проблемы в сфере управления человеческими ресурсами рассматриваются в научных трудах российских ученых и исследователей, среди них работы: И.М. Алиева, О.А. Аксеновой, О.Ю. Артемова, А.В. Арфае, Н.И. Архиповой, Д.А. Аширова, В.П. Галенко, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, И.Н. Ермаковой, В.А. Ефимова, Н.В. Овчинниковой, Ю.Г. Одегова, В.В. Кафидова, А.Я. Кибанова, В.И. Кнорринга, С.В. Ковалева, Р.П. Колосовой, Б.В. Корнейчука, Л.Р. Котовой, И.А. Никитиной, С.Д. Резника, А.Л. Слободского, С.А. Шапиро и др.

Современным методам в управлении человеческими ресурсами уделяют пристальное внимание в своих научных работах Е.А. Аксенова, Б.А. Аникин, Е.Л. Богданова, Л.А. Василенко, А.Ю. Долинин, И.Л. Рудая, А.Я. Кибанов, Г.Б. Кошарная, Л.В. Мамаева, Д.М. Михайлов и др.

Персонал – технологии в своих работах рассматривают такие авторы, как М.И. Бухалков, М.А. Магура, В.К. Потемкин, В.А. Спивак, А.И. Турчинов и др.

Несмотря на то, что существует множество отечественных и западных научных трудов, раскрывающих теоретические и практические аспекты управления человеческими ресурсами, можно говорить, что комплексный подход к совершенствованию персонал – технологий на основе внедрения современных методов управления и оценке их воздействия на конкурентоспособность предприятия в литературе отражен недостаточно.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование и разработка методики повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий на основе совершенствования системы управления человеческими ресурсами путем развития персонал - технологий.

В соответствии с обозначенной целью поставлены следующие задачи:

- уточнить специфический характер человеческих ресурсов как источника и фактора конкурентных преимуществ предприятия;
- осуществить систематизацию подходов к определению понятия «персонал – технологии» и разработать классификацию инструментов совершенствования персонал - технологий;
- предопределить методику выявления проблем в области управления человеческими ресурсами, устранение которых предполагает использование инструментов совершенствования персонал - технологий;
- обозначить типовые проблемы, периодически возникающие в системе управления человеческими ресурсами в рамках персонал - технологий и обосновать негативное влияние данных проблем на конкурентоспособность предприятия;
- разработать методику оценки результатов внедрения инструментов совершенствования персонал - технологий с точки зрения влияния на конкурентоспособность предприятия;
- обосновать возможность применения разработанной методики на практике (на примере предприятий малого и среднего бизнеса).

Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами малых и средних предприятий.

Предметом исследования выступают персонал – технологии как элемент системы управления человеческими ресурсами, а также инструменты совершенствования персонал - технологий и их влияние на конкурентоспособность малых и средних предприятий.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов в области экономики труда и управления человеческими ресурсами, социологии труда, кадрового менеджмента.

Для решения поставленных задач применялись экономико-статистические методы сбора и обработки информации, методы анализа и синтеза, опросные методы, метод сравнений и аналогий.

Информационной базой исследования служат монографии, учебные пособия, статьи российской и зарубежной печати, материалы официальных электронных изданий сети Интернет по исследуемой проблеме.

Достоверность и обоснованность результатов исследования. Достоверность полученных результатов подтверждается корректным использованием общенаучных методов исследования, таких как анализ, наблюдение, сравнение, обобщение, моделирование. Обоснованность результатов, полученных соискателем, подтверждается комплексным подходом к исследуемой проблеме, в основе которого лежит анализ отечественных и зарубежных источников научной литературы, а также периодических изданий, посвященных проблеме управления человеческими ресурсами в современных рыночных условиях;

обсуждением результатов диссертационного исследования на научных конференциях; публикацией результатов исследования в рецензируемых научных изданиях.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертация соответствует специальности *08.00.05. – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)»*, п. 5.4. «Система отношений «человек – производство» (виды, содержание, разделение, кооперация, специализация труда и т.д.); закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы; механизмы повышения их эффективности в социальной рыночной экономике; пути эффективного использования действующих и создания новых рабочих мест», п. 5.7. «Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирования конкурентоспособности работников», п. 5.9. «Производительность и эффективность труда, эволюция критериев, методы измерения, факторы и резервы повышения, программы управления производительностью»; специальности *08.00.05. – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»*, п. 10.20. «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом», паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и формировании методики повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий, основанной на выявлении существующих проблем в системе управления человеческими ресурсами и устранении их посредством использования инструментов совершенствования персонал - технологий.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну диссертационного исследования и полученных лично соискателем, относятся следующие:

По специальности 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда):

- разработана организационная модель повышения конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления человеческими ресурсами путем развития персонал - технологий, включающая следующие блоки: анализ сферы управления человеческими ресурсами; анализ негативного влияния существующих проблем в области управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность предприятия и разработка проекта, направленного на устранение проблем; совершенствование персонал – технологий посредством внедрения определенных инструментов; оценка влияния внедренных инструментов на конкурентоспособность предприятия;

- разработаны методические рекомендации по выявлению проблем в управлении человеческими ресурсами и организации трудовой деятельности, оказывающих негативное влияние на конкурентоспособность предприятия; в основу положен перечень показателей, характеризующий различные аспекты применения персонал - технологий, а также интерпретация значений этих показателей с точки зрения влияния на конкурентоспособность предприятия; обосновано положение, в соответствии с которым современные методы управления человеческими ресурсами служат инструментами для устранения выявленных проблем;

- предложена методика оценки воздействия инструментов совершенствования персонал - технологий на конкурентоспособность предприятия; показано, что использование инструментов совершенствования персонал – технологий оказывает позитивное влияние на организацию трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия, при этом выделены каналы их воздействия на конкурентоспособность (прямой и косвенный), на основании чего рассчитываются соответствующие коэффициенты.

По специальности 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент):

- уточнена специфика человеческих ресурсов как источника и фактора конкурентных преимуществ предприятия; показано, что в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятия человеческие ресурсы имеют двойственную природу. Как один из видов ресурсов предприятия, человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентных преимуществ. В данном аспекте особое значение имеют следующие характеристики ресурсов: психофизиологические, личностные, ценностно-мотивационные. В тоже время, человеческие ресурсы обуславливают возможности предприятия эффективно комбинировать все виды ресурсов (материальные, технические, информационные, финансовые). В этом смысле человеческие ресурсы и организация трудовой деятельности выступают фактором конкурентных преимуществ и выделены следующие характеристики человеческих ресурсов: профессионально-квалификационные и инновационные;

- проведена систематизация подходов к определению понятия «персонал – технологии», в рамках которой выделены такие аспекты как последовательность процедур и методов управления человеческими ресурсами; совокупность мероприятий и инструментов работы с человеческими ресурсами; механизм взаимодействия руководства всех уровней с работниками предприятия. На базе данной систематизации предложена классификация современных методов управления человеческими ресурсами, которые интерпретируются автором как инструменты совершенствования персонал – технологий. В основу классификации положено отнесение методов управления к определенным функциональным элементам системы управления человеческими ресурсами (персонал – технологиям), таким как: привлечение (поиск, отбор, наем), адаптация, оценка, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, организация труда, создание благоприятной социально-психологической атмосферы (организационный климат), высвобождение работников.

Теоретическая значимость результатов. Результаты данного исследования расширяют представление о воздействии современных методов управления человеческими ресурсами (инструментов совершенствования персонал – технологий) на конкурентоспособность предприятий малого и среднего бизнеса, тем самым вносится вклад в теорию конкурентоспособности предприятия в таком аспекте как перечень факторов, определяющих устойчивость конкурентных позиций на рынке.

Практическое значение заключается в том, результаты исследования могут способствовать совершенствованию системы управления человеческими ресурсами на каждом отдельно взятом предприятии. На основе рекомендаций, представленных в диссертации, малые и средние предприятия смогут разработать стратегию управления человеческими ресурсами, направленную на систематическое выявление и устранение проблемных мест и тем самым влиять на повышение конкурентоспособности. Предложенные инструменты реализации HR-функций позволят руководству предприятия проводить активную кадровую политику и успешно конкурировать на рынке труда. Аналитические выводы и рекомендации, сделанные автором, представляют собой конкретные предложения в области управления человеческими ресурсами, которые могут быть использованы на предприятиях различных сфер деятельности.

Теоретические, методические и практические результаты диссертационного исследования могут представлять интерес для преподавателей вузов и использоваться в учебном процессе при проведении лекций по курсам «Управление человеческими ресурсами», «Управление персоналом», «Кадровый менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования представлены в публикациях и обсуждались на всероссийских научно-практических конференциях в Санкт-Петербурге в 2011-2015 гг. Результаты исследования использовались в лекционных курсах НОУ ВПО СПбГУП, имеется акт о внедрении организационной модели в практическую деятельность предприятия.

Публикации результатов исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ объемом 5,32 п. л., в том числе 6 статей в журналах, входящих

в перечень научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства образования и науки РФ.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, библиографического списка и приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В рамках исследования, проведенного в диссертационной работе, были получены следующие результаты.

1. Уточнен специфический характер человеческих ресурсов как источника и фактора конкурентных преимуществ предприятия. Предпосылкой для развития конкурентоспособности предприятия является наличие конкурентных преимуществ, которые можно разделить на *конкурентные преимущества, обусловленные обладанием ценными (материальными и нематериальными) ресурсами и конкурентные преимущества, обусловленные способностями использовать имеющиеся ресурсы* (организационные способности). В современных рыночных условиях, отличающихся динамизмом и высокой степенью неопределенности, решающим фактором для достижения устойчивого конкурентного преимущества становится не столько обладание определенным набором ресурсов, сколько способность их эффективно использовать на протяжении длительного периода. И здесь особую роль играют человеческие ресурсы.

Определено, что человеческие ресурсы в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятия обладают двойственной природой. С одной стороны, на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние качество человеческих ресурсов и человеческие ресурсы можно рассматривать как источник конкурентных преимуществ. В данном аспекте особое значение, по мнению автора, имеют следующие характеристики человеческих ресурсов: психофизиологические (работоспособность, состояние здоровья, возраст), личностные (тип личности, уровень интеллекта, лидерские качества, способность работать в коллективе, психологическая стабильность) и ценностно-мотивационные (заинтересованность в повышении производительности труда, степень лояльности к предприятию). С другой стороны, человеческие ресурсы выступают фактором, так как обуславливают возможности предприятия эффективно комбинировать все виды ресурсов (материальные, технические, информационные, финансовые), что также влияет на его конкурентоспособность. В данном аспекте автор выделяет следующие характеристики человеческих ресурсов: профессионально-квалификационные (профессиональная подготовка, уровень квалификации, уровень образования), инновационные (степень готовности к профессиональной мобильности, обучаемость, творческая активность, креативность). Высокая квалификация, профессионализм, готовность к непрерывному обучению делает работников способными к более сложному и производительному труду, что обеспечивает более эффективное использование ресурсов предприятия, ускорение освоения новых технологий и трудовых процессов и внедрения их в производственную деятельность.

Человеческие ресурсы становятся долгосрочным конкурентным преимуществом в том случае, если на предприятии создана и функционирует система управления человеческими ресурсами, основанная на применении эффективных персонал - технологий.

2. Проведена систематизация подходов к определению понятия «персонал – технологии», на базе которой предложена классификация современных методов управления человеческими ресурсами, которые автор интерпретирует как инструменты совершенствования персонал – технологий. В экономической литературе существует множество подходов к определению понятия «персонал – технологии». Это, по мнению автора, обусловлено спецификой человеческих ресурсов, в силу которой в термине «персонал – технологии» отражаются особенности технологии работы с персоналом. Установлено, что, во-первых, эта технология представляет собой последовательность процедур и методов в процессе реализации функций управления человеческими ресурсами, что подразумевает, что все процедуры должны осуществляться в определенном порядке. Во-вторых, персонал – технология – это совокупность (сочетание) мероприятий и инструментов работы с

человеческими ресурсами. При такой трактовке понятия учитывается уникальность и специфичность человеческих ресурсов и подразумевается, что при управлении людьми для решения определенных задач и достижения конкретных целей возможно и необходимо применение различных методов. В-третьих, персонал – технологии определяются как механизм взаимодействия руководства всех уровней со своими работниками. Такая трактовка указывает на то, что данное взаимодействие должно быть четко регламентированным и носить комплексный характер.

В данном исследовании автор показал, что целенаправленное совершенствование персонал – технологий позволяет малым и средним предприятиям повышать конкурентоспособность. Эта задача решается посредством использования передового управленческого опыта, то есть современных методов, процедур, организационных решений, которые успешно апробированы некоторыми предприятиями, прежде всего крупными, и которые автор предлагает интерпретировать как инструменты совершенствования персонал – технологий. Использование инструментов совершенствования позволяет, с одной стороны, повышать качество человеческих ресурсов, с другой стороны, развивать способности человеческих ресурсов эффективно комбинировать все виды ресурсов предприятия.

Автором разработана классификация инструментов совершенствования персонал – технологий (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация инструментов совершенствования персонал – технологий

Виды персонал – технологий (признак классификации)	Перечень инструментов совершенствования персонал-технологий	Содержание и целевая направленность инструментов совершенствования персонал – технологий
Привлечение, (поиск, отбор, наем) работников	HR-Маркетинг HR-брендинг HR-аутсорсинг Краудрекрутинг Аутстаффинг	-формирование имиджа привлекательного работодателя; -разработка программ удовлетворения потребностей предприятия в человеческих ресурсах; -определение качественной и количественной потребностей в человеческих ресурсах в соответствии с бизнес - стратегией предприятия; -определение критериев для отбора кандидатов на вакантные места и подбор методов отбора работников; -подбор и наем сотрудников, подходящих к стратегии и культуре предприятия; -наем временных работников для выполнения определенных работ
Адаптация работников	Управление адаптацией	-контроль над процессом адаптации новых сотрудников в трудовой коллектив предприятия; -активное воздействие на факторы, предопределяющие сроки адаптации
Оценка работников	Ассесмент-центр Методика «360 градусов»	-методы, направленные на объективную и всестороннюю оценку работника, позволяющих определить соответствие работника корпоративной культуре организации, а также выявить сильные и слабые стороны работника с целью его дальнейшего развития в рамках компании
Обучение и развитие работников	Управление талантами Современные методы обучения работников (коучинг, кейс-обучение, дистанционное обучение, компьютерное обучение, basket-метод)	-целенаправленное развитие талантливых сотрудников; -использование современных методик обучения работников
Мотивация и стимулирование работников	Грейдинг, KPI, программы участия работников в прибыли Индивидуальный подход к мотивации сотрудников	-системы мотивации, увязывающие результаты труда работника с размером получаемых благ (зароботная плата, доход от прибыли, элементы нематериальной мотивации)
Организация труда на рабочем месте	Дистанционный труд Гибкое рабочее время	- работа в режиме удаленного доступа; - саморегулирование работниками рабочего времени
Создание благоприятной	Управление конфликтами	-целенаправленное управление конфликтными ситуациями с целью устранения их деструктивного воздействия на

социально-психологической атмосферы		развитие предприятия
Высвобождение работников	Аутплейсмент	«мягкое» увольнение сотрудников, предполагающее консультирование по трудоустройству (тренинги по составлению резюме, прохождению собеседования, советы по прохождению испытательного срока и т.д.), содействие в поиске новой работы.

Предлагаемая классификация, по мнению автора, дает комплексное представление о возможностях совершенствования применяемых на предприятиях персонал – технологий. В целом, совершенствование персонал – технологий повышает эффективность системы управления человеческими ресурсами, которые, как было показано в пункте первом, являются источником и фактором конкурентных преимуществ. Тем самым совершенствование персонал – технологий можно рассматривать как способ повышения конкурентоспособности предприятий.

3. Разработана организационная модель повышения конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления человеческими ресурсами путем развития персонал - технологий. Проведенное автором исследование показывает, что перечисленные инструменты совершенствования персонал - технологий не имеют широкого применения, особенно на предприятиях малого и среднего бизнеса. Это обусловлено тем, что малым и средним предприятиям, в основном, характерна пассивная кадровая политика, управление человеческими ресурсами носит бессистемный характер, руководитель часто исполнение ряда функций по управлению работниками предприятий возлагает на себя, не будучи в этих вопросах полностью компетентным. Это приводит к тому, что на предприятиях возникают серьезные проблемы в организации трудовых процессов и управлении человеческими ресурсами, которые негативно отражаются на их конкурентоспособности: падает уровень квалификации работников, ухудшается социально-психологический климат, растет уровень текучести работников.

В ходе исследования автор пришел к выводу, что на данный момент в современной литературе отсутствует комплексное представление о методологии повышения конкурентоспособности предприятий на основе совершенствования системы управления человеческими ресурсами путем развития персонал – технологий. В связи с этим автором разработана соответствующая методика, позволяющая выявить проблемы в управлении человеческими ресурсами и организации трудовой деятельности, осуществить внедрение соответствующих инструментов совершенствования персонал - технологий (на основе выявленных проблем), а также оценить возможное значение инструмента совершенствования персонал – технологии как фактора повышения конкурентоспособности. В основу предлагаемой методики положена организационная модель, состоящая их нескольких блоков (рисунок 1):

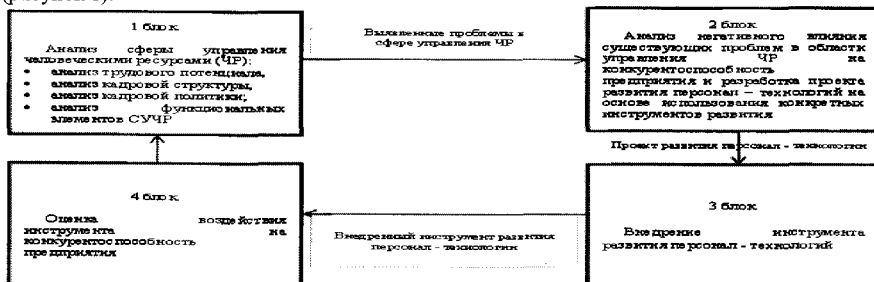


Рисунок 1 - Организационная модель повышения конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления человеческими ресурсами путем развития персонал - технологий

Использование разработанной организационной модели повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий на основе совершенствования персонал – технологий предполагает:

- выявление проблем в сфере управления человеческими ресурсами посредством проведения кадрового аудита, который дает руководству предприятия необходимую информацию о текущем состоянии системы управления человеческими ресурсами и о существующих в ней проблемах;
- анализ показателей, характеризующих различные аспекты применения персонал – технологий и интерпретация значений этих показателей с точки зрения влияния проблем в организации трудовой деятельности и управлении человеческими ресурсами на конкурентоспособность предприятия;
- внедрение инструментов совершенствования персонал – технологий, направленных на устранение выявленных проблем и снижение их негативного влияния;
- оценка воздействия инструментов совершенствования персонал – технологий на конкурентоспособность предприятия.

Достоинством предложенной модели, по мнению автора, является то, что она позволяет не только осуществить диагностику проблем, возникающих в сфере управления человеческими ресурсами, как таковых, но и связать их решение с повышением эффективности управления человеческими ресурсами за счет совершенствования применяемых персонал – технологий и повышением конкурентоспособности предприятия. Тем самым, возможности повышения конкурентоспособности предприятия связываются с совершенствованием используемых персонал – технологий и, соответственно, с устранением проблем, выявленных в результате проведения кадрового аудита.

4. Разработаны методические рекомендации по выявлению проблем в управлении человеческими ресурсами и организации трудовой деятельности, оказывающих негативное влияние на конкурентоспособность предприятия. По мнению автора, целесообразность использования тех или иных инструментов совершенствования персонал – технологий малых и средних предприятий требует выявления конкретных проблем в системе управления человеческими ресурсами, негативно воздействующих на их конкурентоспособность. В основу выявления положен кадровый аудит, представляющий собой комплекс мероприятий по сбору информации для последующей оценки эффективности деятельности системы управления человеческими ресурсами. Целью кадрового аудита является получение небольшого количества ключевых (наиболее информативных) показателей, которые отражают объективную картину состояния экономического субъекта. Автором составлен перечень показателей, на которые необходимо обратить внимание в результате проведения кадрового аудита, и осуществлена привязка этих показателей к определенным персонал – технологиям (таблица 2). Результаты кадрового аудита, по мнению автора, можно рассматривать как базу для принятия решений о внедрении определенного инструмента с целью устранения выявленных проблем и их негативного влияния на конкурентоспособность.

Таблица 2 - Аудит системы управления человеческими ресурсами

Целевое направление аудита	Содержание аудиторской деятельности	Показатели оценки
Привлечение (поиск, отбор, наем) работников	-оценка эффективности привлечения трудовых ресурсов; -оценка эффективности методов отбора работников	Показатели эффективности привлечения трудовых ресурсов: количество кандидатов, привлеченных с помощью каждого источника, к общему числу привлеченных; доля работников, прошедших испытательный срок и принятых на работу из числа привлеченных с помощью каждого источника; доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу (привлеченных каждым из способов); срок привлечения кандидатов при помощи каждого источника; издержки на привлечение трудовых ресурсов с помощью каждого источника. Показатели качества отбора трудовых ресурсов: уровень текучести среди новых сотрудников; доля работников, не прошедших испытательный срок; качество закрытия вакансий.

Адаптация работников	-оценка эффективности процесса адаптации работников	<p>Объективные показатели эффективности адаптации работников: показатели выработки; соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места; выход на средний уровень брака по вине работника; степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в коллективе; характер взаимоотношений с коллегами, администрацией.</p> <p>Субъективные показатели эффективности адаптации работников: собственная оценка работником самочувствия, условий и тяжести труда; собственное отношение работника к профессии и квалификации; уровень удовлетворенности сотрудника новой для него производственной средой и ее наиболее важными компонентами; собственная оценка отношений с руководством, с коллективом.</p>
Оценка работников	-определение потребности в оценке работников; -анализ используемых методов оценки работников	<p>Показатели потребности в оценке человеческих ресурсов: дата проведения последнего оценочного мероприятия; размер и возраст компании.</p> <p>Показатели эффективности используемых методов оценки работников: отношение (негативное/позитивное) сотрудников к принятой системе оценки; оценка личностных качеств работника в отрыве от его должностных обязанностей.</p>
Обучение и развитие работников	-анализ состояния системы обучения работников; -анализ программ развития работников; -оценка уровня формирования кадрового резерва (КР) (при наличии кадрового резерва)	<p>Показатели состояния системы обучения человеческих ресурсов: наличие информационной поддержки обучения; наличие программ переобучения и повышения квалификации, учебных продуктов; наличие мотивационных программ по обучению.</p> <p>Показатели состояния программы развития человеческих ресурсов: наличие программы развития карьеры; наличие возможности вертикального и профессионального роста; наличие кадрового резерва.</p> <p>Показатели уровня формирования кадрового резерва: средний возраст резервистов, состоящих к КР; средний возраст руководителей, занимающих должности, подлежащие обеспечению резервом (ИОР); показатель текучести среди резервистов; показатель назначения резервистов на должности; показатель общего выбытия резервистов из резерва; показатель выбытия резервистов из резерва по незначительным причинам и др.</p>
Мотивация и стимулирование работников	-анализ структуры дохода работника; -оценка соответствия уровню оплаты труда по региону; -оценка соответствия уровню оплаты труда основных конкурентов; -оценка удовлетворенности сотрудников системой мотивации; -анализ социальной защищенности	<p>Структура дохода: структура компенсационного пакета, наличие нематериальной составляющей.</p> <p>Показатели соответствия уровню оплаты по региону: соотношение уровня з/п сотрудников организации к среднему уровню оплат в регионе.</p> <p>Показатели соответствия уровню оплаты у основных конкурентов: соотношение з/п собственных сотрудников к уровню з/п работников основных конкурентов.</p> <p>Показатели удовлетворенности сотрудников системой мотивации: оценка сотрудником системы оплаты и мотивации труда (СО и МТ) по следующим аспектам: справедливость действующей СО и МТ; понимание принципов СО и МТ; удовлетворенность материальной и нематериальной составляющей СО и МТ.</p> <p>Показатели социальной защищенности: оплата больничных листов, оплата проезда к месту работы, выплата мат. помощи, стипендий, предоставление путевок в дома отдыха, санатории, детские лагеря.</p>
Организация трудовой деятельности	-анализ эффективности организации трудовой деятельности	<p>Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда: санитарно-гигиенические и эстетические условия труда: нормы освещенности, шума, температуры и других параметров производственной среды, режимы труда и отдыха; частота производственного травматизма; уровень заболеваемости сотрудников; количество нерабочих дней по причине временной нетрудоспособности работников.</p> <p>Анализ состояния нормирования труда в организации: действующие нормы (общее количество применяемых норм, частота пересмотра норм, коэффициент охвата работников нормированием труда); организация работы по нормированию труда.</p> <p>Оценка эффективности организации рабочих мест: оснащенность рабочих мест технологическим и вспомогательным оборудованием, средствами коммуникации, хозяйственным инвентарем, средствами для</p>

		поддержания нормального микроклимата; <i>планировка рабочего места с учетом требований эргономики.</i>
Создание благоприятной социально-психологической атмосферы	-оценка методов управления, стиля руководства; -оценка социально-психологического климата; -оценка уровня конфликтности	Показатели состояния социально-психологического климата: наличие локальных конфликтов; повышенный эмоционально-психологический фон; массовые увольнения по собственному желанию; распространение слухов; коллективное невыполнение указаний руководства. Уровень конфликтности: коэффициент социальной напряженности.
Высвобождение работников	-оценка принципов и методов управления высвобождением работников; -анализ сокращения по инициативе работодателя; анализ причин увольнений по инициативе работника; -оценка последствий увольнений; -оценка соблюдения норм трудового законодательства	Объективные показатели: количество уволившихся по инициативе работодателя; количество уволившихся сотрудников по собственной инициативе; наличие случаев массового увольнения, количество судебных исков от уволившихся сотрудников. Субъективные показатели: отношение работников предприятия к принципам и методам управления высвобождением трудовых ресурсов.

Автор предлагает значение показателей, полученных в процессе проведения кадрового аудита (КА), интерпретировать, как индикаторы, указывающие на наличие проблем в управлении человеческими ресурсами и организации трудовой деятельности, и показывает, что наличие данных проблем негативно отражается на конкурентоспособности предприятия в целом (таблица 3).

Таблица 3 - Индикаторы проблем в системе управления человеческими ресурсами (СУЧР), негативное влияние проблем в СУЧР на конкурентоспособность предприятия и позитивное воздействие инструментов совершенствования персонал – технологий, направленных на устранение существующих проблем в СУЧР

Виды персонал - технологий	Явление и тенденции, указывающие на наличие проблем в СУЧР (выявленные по результатам КА)	Возможные проблемы в СУЧР и их негативное влияние конкурентоспособность предприятия	Инструменты совершенствования персонал – технологий, направленные на устранение проблем и их позитивное влияние на конкурентоспособность предприятия
Привлечение (поиск, отбор, наем) работников	-рост издержек на привлечение человеческих ресурсов; -большая доля работников не прошедших испытательный срок; -длительный срок привлечения кандидатов на вакантные места; -низкое качество вновь набранных работников	-использование <i>неэффективных источников привлечения работников;</i> -использование <i>неэффективных методов отбора</i>	HR-Маркетинг, HR-брендинг, HR-аутсорсинг, краудрекрутинг, аутстаффинг
		-снижение требований к качеству производимой продукции и предоставляемых услуг, обусловленное недостатком человеческих ресурсов на предприятии; -снижение количества клиентов, обусловленное снижением качества продукции и услуг; -повышение текучести работников, обусловленное	-создание благоприятного имиджа предприятия на рынке труда; -снижение издержек, связанных с текучестью трудовых ресурсов; -повышение качества производимой продукции (товаров и услуг) вследствие повышения квалификации работников; -открытие новых источников привлечения трудовых ресурсов; -потенциальная возможность привлечения лучших сотрудников в данной отрасли;

		снижением уровня удовлетворенности работников трудовой деятельностью на предприятии	<u>HR-аутсорсинг</u> : -концентрация внимания и ресурсов предприятия на основном виде деятельности; - снижение расходов на содержание соответствующих отделов и подразделений; -отсутствие необходимости расширения штата; -сохранение статуса малого предприятия
Адаптация работников	-высокий уровень текучести принятых работников; -отсутствие ответственных лиц за координацию процесса адаптации; -отсутствие системы контроля над процессом адаптации; -низкий уровень удовлетворенности трудовой деятельностью в организации у вновь принятых работников	-формальное отношение к процессу адаптации работников	Управление адаптацией
		-рост издержек на поиск и обучение новых сотрудников; -низкий уровень производительности труда вследствие длительного периода вхождения в должность	-формирование требуемого уровня производительности и качества труда в короткие сроки; -формирование положительного отношения к работе, преданности к предприятию; -снижение издержек, связанных с текучестью трудовых ресурсов;
Оценка работников	-оценка работников не проводится; -негативное отношение к принятой системе оценки; -оценка личностных качеств работника в отрыве от его должностных обязанностей	-отсутствие достоверной и объективной оценке о потенциале работника	Ассесмент-центр Методика «360 градусов»
		-отсутствие достоверной и объективной оценки о потенциале работника: ограничивает рост производительности труда работника; уменьшает чувство справедливости и снижает трудовую мотивацию; не позволяет разработать эффективную программу обучения и развития человеческих ресурсов	-повышение производительности труда; -повышение квалификации трудовых ресурсов; -рост удовлетворенности работников трудовой деятельностью на предприятии и т.д.
Обучение и развитие работников	отсутствие полноценной рабочей программы обучения и повышения квалификации работников	возможный разрыв между фактическим уровнем потенциала работников и необходимым для достижения стратегических целей уровнем профессионализма и квалификации работников	Технология управления талантами Современные методы обучения работников (коучинг, кейс-обучение, дистанционное обучение, компьютерное обучение, баскет-метод)
		-снижение производительности труда и качества производимой продукции (товаров и услуг) из-за недостатка квалификации; отсутствие долгосрочной программы развития работников согласованной со стратегией развития предприятия	-своевременное восполнение потребностей организации в высококвалифицированных работниках; -повышение производительности труда и качества производимой продукции, обусловленное ростом уровня профессионализма и квалификации трудовых ресурсов; -снижение издержек, связанных с текучестью трудовых ресурсов;
	низкий уровень мотивации талантливых и амбициозных сотрудников	-повышение уровня текучести (ценные сотрудники покидают организацию в связи с отсутствием карьерного роста)	

	отсутствие кадрового резерва	<p><i>неспособность своевременно восполнять собственные потребности в квалифицированных кадрах</i></p> <p><i>организации исполнять</i></p> <p>-рост издержек на поиск и обучение новых сотрудников</p>	-повышение уровня мотивации и лояльности работников предприятия
Мотивация и стимулирование работников	<p>-низкий уровень удовлетворенности сотрудников системой мотивации (СМ);</p> <p>-низкий уровень заработных плат по сравнению с уровнем з/п по региону;</p> <p>-низкий уровень заработных плат по сравнению с основными конкурентами;</p> <p>-отсутствие нематериальной составляющей в СМ;</p> <p>-низкий уровень социальной защищенности работников;</p> <p>-отсутствие льгот и социальных гарантий</p>	<p><i>-финансовые потери</i> (расходы на подбор и обучение новых сотрудников; увеличение ФОТ, в случае, если работодатель избрал политику снижения текучести путем повышения заработной платы; невыполнение планов, увеличение количества брака, потеря партнеров и потенциальных клиентов);</p> <p><i>-организационные потери</i> (перегруженность кадровых работников, ухудшение имиджа организации на рынке труда), обусловленные повышением уровня текучести работников;</p> <p>-низкая заинтересованность в повышении производительности труда;</p> <p>-рост затрат (за счет увеличения количества прогулов);</p> <p>-рост затрат на оплату труда (при нерациональной структуре материального и нематериального вознаграждения)</p>	<p>Грейдинг, КРІ, программы участия работников в прибыли</p> <p>Индивидуальный подход к мотивации сотрудников</p>
			<p>-снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников;</p> <p>-повышение производительности труда;</p> <p>-повышение качества производимой продукции (товаров и услуг);</p> <p>-возможность перераспределения статьи бюджета и снижение статьи фонда оплаты труда</p>
Организация трудовой деятельности	<p>-рост уровня заболеваемости;</p> <p>-повышение уровня absenteeизма;</p> <p>-повышение уровня текучести трудовых ресурсов, в том числе ценных сотрудников</p>	<p><i>-отсутствие гибкости в организации труда</i></p>	Дистанционный труд Гибкое рабочее время
		<p>-финансовые и организационные потери, связанные с повышением уровня текучести трудовых ресурсов (ценные сотрудники могут покинуть организацию из-за неудовлетворительных условий труда);</p> <p>-финансовые потери, связанные с повышением уровня absenteeизма (прогулы и пропуски = оплата больничных листов, снижение уровня производства, срыв сроков выполнения заданий)</p>	<p>-повышение уровня удовлетворенности работников трудовой деятельностью на предприятии;</p> <p>-снижение затрат, связанных с текучестью и absenteeизмом;</p> <p>-повышение эффективности трудовой деятельности</p>
Создание благоприятной социально-психологической атмосферы	<p>-высокий уровень конфликтности в коллективе</p>	<p><i>-нездоровый морально-психологический климат в коллективе</i></p>	Управление конфликтами
		<p>-снижение производительности труда (рабочее время тратится на решение конфликтных вопросов);</p> <p>-финансовые и организационные потери, связанные с повышением уровня текучести трудовых ресурсов (в том числе ценных специалистов);</p> <p>-снижение мотивации работников</p>	<p>-повышение производительности труда;</p> <p>-снижение затрат, связанных с текучестью трудовых ресурсов;</p> <p>-повышение уровня лояльности работников к предприятию;</p> <p>-сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов</p>
Высвобождение	-негативный имидж работодателя	<i>-негативный имидж работодателя</i>	Аутплейсмент

работников	рынке труда; -наличие случаев массового увольнения; -большое количество негативных отзывов увольнившихся сотрудников; -судебные иски, связанные увольнением	-снижение эффективности отдельных подразделений и предприятия в целом; -снижение мотивации сотрудников; -финансовые потери, связанные с судебными расходами	-потенциальная возможность привлекать лучших работников; -сохранение лояльности работников; -снижение финансовых затрат, связанных с увольнением.
------------	---	---	---

В таблице отражено, как использование инструментов совершенствования персонал – технологий позволяет устранить выявленные проблемы в системе управления человеческими ресурсами либо снизить их негативное воздействие на конкурентоспособность малых и средних предприятий.

5. Предложена методика оценки воздействия инструментов совершенствования персонал - технологий на конкурентоспособность предприятия; показано, что использование инструментов совершенствования персонал – технологий оказывает позитивное влияние на организацию трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия, при этом выделены каналы их воздействия на конкурентоспособность (прямой и косвенный), на основании чего рассчитываются соответствующие коэффициенты. В настоящем исследовании показано, что использование инструментов совершенствования персонал – технологий позволяет повысить конкурентоспособность малых и средних предприятий, при этом, по мнению автора, степень повышения конкурентоспособности в результате улучшения организации трудовой деятельности и совершенствования системы управления человеческими ресурсами путем развития персонал – технологий можно рассчитать количественно. Для осуществления подобных расчетов автором обозначены два аспекта.

Первый аспект связан с *определением динамики экономической эффективности хозяйственной деятельности предприятия в результате совершенствования персонал – технологий*. Для расчета экономической эффективности автор предлагает использовать следующую методику. В исследовании использовано 8 персонал - технологий. Соответственно по каждой персонал - технологии можно рассчитать эффект, обусловленный внедрением соответствующего инструмента, который проявляется либо в снижении издержек, либо в извлечении дополнительных доходов, связанных с внедрением инструмента. В свою очередь, внедрение инструментов совершенствования персонал - технологий предполагает также и соответствующие затраты, тем самым экономическая эффективность может быть рассчитана как соотношение суммарного экономического эффекта, обусловленного внедрением инструмента к суммарным затратам, связанными с внедрением.

Экономическая эффективность внедренных инструментов совершенствования персонал - технологий = $\frac{\text{Суммарный экономический эффект от реализации инструментов}}{\text{Суммарные затраты на реализацию инструментов}}$ (1)

Суммарный экономический эффект от реализации инструментов совершенствования персонал - технологий можно выразить при помощи следующей логической формулы:

$$\text{Суммарный экономический эффект} = Э1+Э2 +Э3+Э4+Э5+Э6+Э7+Э8 \quad (2)$$

где Э1, Э2, Э3, Э4, Э5, Э6, Э7, Э8 – экономические эффекты от внедрения инструментов совершенствования персонал – технологий.

Экономический эффект выражается через:

-*снижение затрат* (З), связанных с проведением различных мероприятий по управлению человеческими ресурсами (например, затраты на подбор человеческих ресурсов, обучение человеческих ресурсов) и рассчитывается по следующей логической формуле:

$$Э = \text{Затраты до внедрения} - \text{Затраты после внедрения} \quad (3)$$

-*повышение объема выпуска (ОВ) продукции* и рассчитывается по формуле:

$\Xi = ((\text{ОВ после внедрения} - \text{ОВ до внедрения}) * P) - ДЗ$, где P – цена единицы произведенной продукции и услуг, ДЗ – дополнительные затраты (4)

- *повышение качества продукции* (через снижение количества брака и уменьшение количества рекламаций) и рассчитывается по формуле:

$\Xi = (\text{БПн} - \text{БПк}) * P$, где БПн – количество брака до внедрения инструмента, БПк – количество бракованной продукции после внедрения инструмента, (5)

Конкретные виды эффектов зависят от специфики деятельности предприятия и рыночной конъюнктуры.

Если мы не используем для определенной персонал – технологии инструменты совершенствования, то соответственно $\Xi_n = 0$.

Если значение показателя эффективности больше 1, то это можно интерпретировать так, что эффект от использования инструментов совершенствования персонал - технологии превышает затраты, что свидетельствует о возможном позитивном влиянии инструмента совершенствования на конкурентоспособность. Очевидно, что увеличение объема выпуска продукции создает предпосылки для роста выручки предприятия и опосредовано для возрастания его доли на рынке, что свидетельствует о повышении конкурентоспособности.

В случае, если данный показатель меньше 1, то это означает, что инструменты совершенствования персонал – технологий влияют на результативность системы управления человеческими ресурсами, но затраты на их внедрение столь высоки, что позитивное влияние инструментов совершенствования на уровень конкурентоспособности исключено (отсутствует). Скорее предприятие может ослабить свои конкурентные позиции, так как издержки в целом возрастают.

Интенсивность воздействия инструментов совершенствования персонал - технологий на конкурентоспособность определяется не только их внедрением, но и соотношением активности у конкурирующих предприятий. Развивая систему управления человеческими ресурсами на основе совершенствования персонал – технологий, организация создает предпосылки для усиления своих позиций, но реализация этих предпосылок зависит не только от действий самого предприятия, но и от действий конкурентов.

Помимо экономической эффективности существует *социальная эффективность*, которая выражается показателями, определяющими повышение уровня жизни сотрудников предприятия. В конечном счете, социальная эффективность влияет на экономическую эффективность, но оценка социальной эффективности выходит за рамки настоящего исследования.

Второй аспект связан с выделением каналов влияния инструментов совершенствования персонал – технологий - *прямого и косвенного*. *Прямое воздействие на конкурентоспособность* проявляется через повышение производительности труда, улучшение качества продукции и услуг, сокращение издержек (в том числе непроизводительных затрат рабочего времени), снижение затрат, связанных с текучестью трудовых ресурсов. *Показатели, характеризующие прямое влияние на конкурентоспособность: показатели, характеризующие рост выручки* (динамика объема продаж организации, динамика объема продаж на одного работника, динамика выработки на одного работника); *показатели, характеризующие снижение издержек* (экономия от высвобождения численности работников, экономия, обусловленная снижением непроизводительных затрат);

Косвенное воздействие на конкурентоспособность проявляется через стабилизацию трудового коллектива, улучшение имиджа организации как работодателя, улучшение социально-психологического климата, повышение квалификации работников. *Показатели, характеризующие косвенное влияние на конкурентоспособность:* показатель постоянства состава, показатели степени удовлетворенности трудовой деятельностью, показатели степени удовлетворенности системой мотивации.

Следует также учитывать, что один показатель может изменяться значительно, а другой незначительно, при этом важен интегральный результат. Для оценки влияния инструментов совершенствования персонал - технологий на конкурентоспособность предприятия автор

предлагает использовать *коэффициенты прямого и косвенного влияния*, которые можно рассчитать по формуле:

$$K = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}, \quad (6)$$

где для расчета показателя прямого влияния $X_1, X_2, X_3 \dots X_n$ – коэффициенты, характеризующие изменения показателей экономической эффективности, для расчета показателя косвенного влияния $X_1, X_2, X_3 \dots X_n$ – коэффициенты, характеризующие изменения показателей косвенного влияния, n – число используемых показателей.

Для качественной характеристики изменения уровня конкурентоспособности предлагается использовать шкалу Ансоффа: $0 \leq K \leq 0,4$ – неудовлетворительный уровень, т.е. позитивное влияние инструмента совершенствования персонал - технологии на конкурентоспособность отсутствует; $0,4 \leq K \leq 0,7$ – удовлетворительный уровень, т.е. позитивное влияние инструмента совершенствования персонал - технологии имеется, но незначительное; $0,7 \leq K \leq 0,8$ - хороший уровень, т.е. очевидное позитивное влияние инструмента совершенствования персонал - технологии на конкурентоспособность; $0,8 \leq K$ - высокий уровень, т.е. сильное влияние инструмента совершенствования персонал - технологии на конкурентоспособность.

Методика повышения конкурентоспособности апробирована на малых предприятиях. В соответствии с предложенной организационной моделью (на примере ООО «Денкер»):

- *проведен кадровый аудит, позволивший выявить существующие проблемы*: дефицит квалифицированного персонала; отсутствие четких критериев для отбора различных категорий работников; отсутствие программы адаптации работников; базовые функции кадрового менеджмента, такие как повышение квалификации, управление развитием работников, работа по формированию и развитию кадрового резерва практически не реализуются;

- *предложены инструменты совершенствования персонал – технологий*: программа HR-маркетинга, программа управление адаптацией новых сотрудников; программа обучения новых работников, основанная на наставничестве и модульном обучении;

- *оценено воздействие инструментов совершенствования персонал – технологий на конкурентоспособность персонала посредством расчета коэффициентов прямого и косвенного влияния*. В результате внедрения инструментов совершенствования персонал – технологий:

-изменились показатели, характеризующие прямое влияние: выручка от продаж: $K_{изм.} = 1,008$; объем реализации на одного работника: $K_{изм.} = 1,01$; объем прибыли на одного работника: $K_{изм.} = 1,18$. Таким образом, коэффициент прямого влияния на конкурентоспособность: $K_{пр} = 1,07$.

-изменились показатели, характеризующие косвенное влияние: постоянство состава $K_{изм.} = 1,06$; степень удовлетворенности трудом: $K_{изм.} = 1,17$. Таким образом, коэффициент косвенного влияния на конкурентоспособность: $K_{кв} = 1,12$.

Результаты апробации подтверждают гипотезу автора: предприятию удалось повысить свою конкурентоспособность, что отразилось в позитивном изменении наиболее значимых для него показателей.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

Научные положения, рекомендации и выводы, изложенные в диссертационном исследовании, позволили достичь поставленной цели - уточнить роль человеческих ресурсов в обеспечении конкурентоспособности малых и средних предприятий и разработать методику повышения их конкурентоспособности, основанную на совершенствовании системы управления человеческими ресурсами и организации трудовой деятельности путем развития персонал – технологий.

Предложенную методику отражает организационная модель повышения конкурентоспособности предприятия. Данная модель применима, прежде всего, для предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку многие из упомянутых инструментов зачастую не имеют широкого применения в их практической деятельности. Но в тоже время возможность применения данной модели выходит за рамки малого и среднего бизнеса, так как большое количество крупных компаний не всегда уделяют достаточное внимание

совершенствованию персонал – технологий и используют консервативный подход к управлению человеческими ресурсами. В связи с этим методика можно рассматривать как способ повышения конкурентоспособности и для крупных предприятий.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Маслова, Н.В. Стратегическое управление персоналом предприятия / Н.В. Маслова // Мир экономики и права. – 2013. - №2. - №2. - 0,34 п. л.
2. Маслова, Н.В. Кадровый аудит как метод выявления «узких мест» кадровой сферы организации / Н.В. Маслова // Мир экономики и права. – 2014. - №1-2. –0,44 п. л.
3. Маслова, Н.В. Специфика инновационного управления персоналом в организациях малого бизнеса / Н.В. Маслова // Наука и бизнес: пути развития. – 2014. - №9. – 0,69 п.л.
4. Маслова, Н.В. Инновации в управлении персоналом и организации трудовой деятельности как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Маслова // Глобальный научный потенциал - 2014. - №12. – 0,34 п.л.
5. Маслова, Н.В. Оценка воздействия инноваций в управлении человеческими ресурсами на конкурентоспособность предприятия / Н.В. Маслова // Экономика и предпринимательство – 2015. - №4, ч.1. - 0,69 п. л.
6. Маслова, Н.В. Совершенствование персонал – технологий на предприятиях малого и среднего бизнеса / Н.В. Маслова // Экономика и предпринимательство – 2015. - № 8, ч. 2. – 0,69 п. л.
7. Маслова, Н.В. Эффективное управление трудовыми ресурсами в организации как важный фактор перехода к инновационной деятельности организации / Н.В. Маслова // Правовое поле современной экономики. – 2012.- № 11. – 0,28 п.л.
8. Маслова, Н.В. Факторы конкурентоспособности современной организации / Н.В. Маслова // Правовое поле современной экономики - 2012. - №10. – 0, 31 п.л.
9. Маслова, Н.В. Современные технологии управления персоналом: управление талантами / Н.В. Маслова // Правовое поле современной экономики. – 2013. - №9. – 0,34 п.л.
10. Маслова, Н.В. Инновационные тенденции в управлении персоналом // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: материалы IX Всероссийской научно-практической конференции, 7 февраля 2012 г. / Н.В. Маслова. – СПб.: СПбГУП, 2012. – 0,16 п.л.
11. Маслова, Н.В. Стратегический подход к управлению персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: материалы X Всероссийской научно-практической конференции, 3 февраля 2013 г. / Н.В. Маслова. – СПб.: СПбГУП, 2013. – 0,16 п.л.
12. Маслова, Н.В. Инновации в управлении персоналом как фактор повышения конкурентоспособности современной организации // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции, 4 февраля 2014 г. / Н.В. Маслова. – СПб.: СПбГУП, 2014. – 0,16 п.л.
13. Маслова, Н.В. Проблемы управления персоналом в современных организациях // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: материалы XII Всероссийской научно-практической конференции, 3 февраля 2015 г. / Н.В. Маслова – СПб.: СПбГУП, 2015. – 0,16 п.л.
14. Маслова, Н.В. Инновационная модель управления трудовыми ресурсами организации [Электронный ресурс] / Н.В. Маслова // Современные научные исследования и инновации. – Июнь 2014. - № 6. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/06/35827> - 0,31 п. л.
15. Маслова, Н.В. Современные технологии управления человеческими ресурсами: аутплейсмент [Электронный ресурс] / Н.В. Маслова // Гуманитарные научные исследования. – Август 2015. - № 8. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2015/08/12230> – 0, 25 п. л.

МАСЛОВА НАДЕЖДА ВАЛЕНТИНОВНА

АВТОРЕФЕРАТ

Подписано в печать 01.12.15. Формат 60x84 1/16. Бум. офсетная.
Печ. л. 1,1. Бум. л. 0,55. Тираж 100 экз. Заказ 1670.

Издательство Санкт-Петербургского государственного
экономического университета
191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ