

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В КОМПАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА РЕГИОНА

Эффективное управление человеческими ресурсами в решении задачи удержания конкурентных преимуществ малого бизнеса дает хорошие результаты. В работе предложен качественно-количественный подход к оценке предпринимательской политики организации в отношении к такому ресурсу, как – человеческий. Разделяя его на компоненты, при организации предпринимательской деятельности, становится возможным увидеть всю картину деятельности организации. Нечеткие множества, как метод решения проблемы, позволяют выявить и количественно оценить влияние каждой из составляющих в стратегии предпринимательства организации, предложить направления применения незадействованных ресурсов для управления эффективностью бизнеса.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью использования предложений в малом бизнесе с целью максимального использования потенциала человеческих ресурсов компании, с ориентацией на эффективность предпринимательской деятельности.

*Ключевые слова:* человеческий потенциал в предпринимательстве, эффективность деятельности в предпринимательстве компании, человеческие ресурсы, нечеткая логика, теория нечетких множеств,

A.F. Shupletsov, P.V. Kharitonova

## THE FORMATION OF EFFECTIVE PERSONNEL POLICIES IN SMALL BUSINESSES IN THE REGION

Effective management of human resources in solving the problem of retention of competitive advantages of small business good results. The paper proposed a qualitative-quantitative approach to assessing the business policy of the organization in relation to the tacos-th resource, such as a human. Breaking it up into its components, the organization of entrepreneurial activities, it becomes possible to see the whole picture of the organization. Fuzzy sets as a method of solving the problem, help to identify and to quantify the influence of each of the components in the strategy of enterprise organization, to propose directions of the use of untapped resources to manage business performance.

Practical significance of the work due to the possibility of use proposals in the small business to maximize the potential human resources of the company, with a focus on business performance.

*Keywords:* human potential in business, efficiency in business of the company, the human resources, fuzzy logic, fuzzy set theory.

Несмотря на важность человеческого потенциала для эффективной деятельности в предпринимательстве многие руководители до сих пор скептически относятся к оценке кадрового резерва и его потенциала [9, с. 48–54; 6, с. 53; 7, с. 32]. Традиционные методы оценки сегодня не приносят ожидаемых результатов, при этом многие руководители малого бизнеса отказываются от управления человеческим потенциалом. Назрела необходимость использования нового подхода к управлению, основанному на включении в оборот уже известного математического аппарата [2; 12, с. 8; 13; 4; 8].

Эффективность использования аппарата нечетких множеств показана в работах, посвященных, к примеру, оценке потенциала малого и среднего предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии [2], программно-целевому планированию развития коммунального комплекса муниципального образования [4], оценке и планированию нематериальных ресурсов роста рентабельности промышленной организации [11] и др. Однако главной причиной, которая не позволяет руководителям современных организаций эффективно управлять подобными ресурсами компании, является отсутствие методик, которые позволяли бы на качественно-количественном уровне оценивать уровень развития подобной работы в организации.

В основном, известные подходы ориентированы на качественную оценку, которая не может с точностью ответить на вопрос: «Какова ситуация с уровнем развития кадрового потенциала в организации?»<sup>1</sup>. При этом, известным классификациям присущ такой недостаток, как – отсутствие четко обозначенных критериев, положенных в основу выделения типов кадровой политики.

В работе показана необходимость актуализации новых подходов к оценке кадровой политики. Количественный подход, использованный здесь, может дать ответ на вопрос об уровне ее развития и влияния на эффективность предпринимательской деятельности в организации. В материале статьи показано, что качественно-количественный подход к оценке кадровой политики с разделением ее на составляющие компоненты позволяет совершенствовать эффективность хозяйственной деятельности в бизнесе.

Нужна методика, позволяющая не только качественно, но и, главное, количественно оценивать показатели, характеризующие уровень развития кадровой политики в организации в условиях, когда многие показатели оценить количественно либо очень сложно, либо вообще невозможно. Задача становится многофакторной и многокритериальной. Учитывая необходимость оперирования как качественными, так и количественными показателями, для формализации факторов, влияющих на уровень эффективности развития предпринимательства в организации, в работе для их оценки предлагается использовать математический аппарат – теорию нечетких множеств [14; 5, с. 76; 3, с. 46-53; 1, с. 142–157].

Нечеткая логика позволяет принимать правильные решения в условиях не-

---

<sup>1</sup> К примеру, если рассмотреть методики оценки кадровой политики в организации [7, с. 53–201], то очевидно, что таких методик в научной литературе представлено множество. Все они дают полезный материал для анализа содержания кадровой политики, но вывод для всех классификаций может быть один – много обобщений, но в реальной жизни трудно встретить такие организации в «чистом виде».

полной и нечеткой информации при помощи компьютерных систем. К преимуществам использования теории нечетких множеств в этом случае следует отнести: возможность количественной оценки всех факторов, оказывающих влияние на сложную систему предпринимательских взаимоотношений, включая кадровую политику организации; получение сопоставимого результата и возможность внесения необходимых изменений в исходные данные.

Неопределенная ситуация в оценке уровня развития человеческих ресурсов и влияния ее на эффективность предпринимательской деятельности имеет место, когда неизвестны все или некоторые его оценки, а также причины их возникновения. В этом случае исследователь получает лишь общую, «размытую» информацию, в которой не всегда известны причины возникновения сложившегося состояния предпринимательства в организации, нет возможности их устранения. Либо известны причины возникновения сложившегося уровня развития, но не по всем факторам, влияющим на данный его уровень (а порой только по одному фактору) возможно получение количественной оценки. Это и приводит к нечеткой ситуации<sup>1</sup>. По результатам оценки факторов становится возможным получить систематизированное количественное заключение о влиянии каждого из них на состояние объекта исследования. Ранжирование выстраивается от лучшего к худшему.

Алгоритм реализации предложенного нами подхода представлен в виде реализации следующих этапов: определяются критерии и их составляющие, оказывающие влияние на уровень развития предпринимательской политики в кадровом обеспечении организации; определяются функции принадлежности факторов, оказывающих влияние на уровень развития элементов потенциала; формируются правила логического вывода; создается экспертная система компьютерного моделирования ситуации; на основе полученных итоговых оценок принимается управленческое решение.

Представленный алгоритм предлагается реализовать с помощью экспертной системы, основываясь на продукционных правилах с использованием пакета нечеткой логики Fuzzy Logic Toolbox математической системы MATLAB. Исследователю следует определить набор критериев, которые, по его мнению, являются наиболее важными для той или иной конкретной организации при оценке уровня развития выбранных к обработке показателей<sup>2</sup>. Каждый критерий  $K_j$ , входящий в множество критериев  $K$ , характеризуется подмножеством частных критериев  $K = \{K_{j1}, K_{j2}, \dots, K_{jn}\}$ , элементы этих подмножеств неравнозначимы.

Числовые значения критериев предлагается приводить к значениям оценок в зависимости от характера их влияния на уровень влияния потенциала:  $X = 50Y_i / Y_{icc}$  или  $X = 100 - 50Y_i / Y_{icc}$ , где  $X$  – значение оценки составляющих критерия; 50 и 100 – середина и максимум интервала (шкалы) оценки соответственно;

---

<sup>1</sup> К примеру, критериальная база отбора персонала в одной из организаций лучше, чем в другой, а адаптационные характеристики хуже, чем в организации-конкуренте, но способов и критериев для надежного их сопоставления нет, тем более невозможно в данном случае сравнить их количественно. При отсутствии числовых оценок на практике необходимо применять только математический аппарат – теорию нечетких множеств.

<sup>2</sup> К примеру, найм и отбор персонала ( $K_1$ ), высвобождение персонала ( $K_2$ ), мотивация ( $K_3$ ), оценка и адаптация ( $K_4$ ).

$U_i$  – числовое значение  $i$ -го составляющего критерия;  $U_{icc}$  – среднее значение  $i$ -го составляющего критерия.

Далее, выбираются эксперты организации, которые будут являться респондентами и оценят на качественном уровне предложенные критерии и их составляющие<sup>1</sup>.

Для построения экспертной системы по расчетам интегральной оценки факторного потенциала в целом необходимо сформулировать продукционные правила логического вывода, которые в последующем позволят получить итоговую оценку уровня развития кадрового потенциала. Осуществляется нечеткая импликация – поиск значения степени истинности для предпосылок каждого правила, что позволяет получить модифицированные функции принадлежности переменной для каждого правила.

Заключительным этапом работ является получение итоговых оценок индивидуальных суждений экспертов-аналитиков, позволяющих выявить влияние критериев в отдельности и в целом на уровень развития исследуемой ситуации. Те из них, которые на области нечетких множеств находятся «левее» итоговой оценки уровня исследуемого фактора, являются «проблемными» и нуждаются в оптимизации. Те критерии, которые находятся «правее» – резервные компоненты, которые могут быть использованы для совершенствования потенциала предпринимательской деятельности организации.

В конкретном случае апробации выбранной нами целью исследования становится – выявление уровня развития кадровой политики в организации и ее влияние на предпринимательство. В качестве ее элементов, которые исследованы нами в этой организации, были уровни: развития процедуры набора, найма и отбора, аттестации и оценки уровня квалификации; мотивации, процедуры обучения, профориентации, адаптации и высвобождения персонала. Компоненты могут быть уточнены в зависимости от целей исследования: либо добавлены, либо сокращены.

Экспертами выбранной организации «нечетко» оценивались все факторы и их составляющие ресурсного потенциала как «высокая степень развития, проявления» (ранговая шкала 70-100), «средняя степень развития, проявления» (40-70), «низкая степень развития, проявления» (0-40). Введя эти ответы в математическую систему MatLab (Fuzzy logic Toolbox) и задав правила логического вывода, была получена итоговая количественная оценка компонентов, которая составила 50.

Отметим, что полученные результаты указали на такие элементы кадровой политики используемой при организации предпринимательства этой компании, как оценка квалификации персонала ( $K_2$ ), обучения, профориентации и адаптации персонала получили достаточно высокие показатели (79,5 и 67,4 соответственно). Предстоит усилить контроль и необходимо совершенствовать компо-

---

<sup>1</sup> К примеру, они могут оценить критерии такими словами как «высокий», «средний», «низкий». В математической системе Matlab (fuzzy logic toolbox) задаем следующее. Если оценка попадет в интервал [0-40], то уровень развития человеческого потенциала оценен как «низкий», а [40-70] и [70-100] как «средний» и «высокий» соответственно.

ненты *K1, K3, K5*, поскольку из-за их среднего уровня развития кадровая политика в целом становится далекой от идеала. С экономической точки зрения для совершенствования проблемных элементов кадровой политики можно воспользоваться сокращением затрат на компоненты *K2, K4* в пользу тех, что требуют дополнительного усиления. В таком случае финансовые средства, направленные на организацию процедур аттестации и обучения персонала, будут являться резервом для остальных.

Предложенные мероприятия имеют значимый социальный эффект, но, несмотря на это, совершенствование процедур найма, мотивации и высвобождения персонала напрямую способно оказывать заметное влияние на снижение текучести кадров в организации. Экономия денежных средств прослеживается от снижения текучести. Важный вывод состоит в том, что совершенствование предложенных мероприятий, возможно, осуществлять путем использования средств из таких резервных компонентов кадровой политики, как – адаптация, обучение и аттестация персонала.

Результаты, полученные в работе, являются основой для развития методов эффективного планирования и управления предпринимательской деятельностью организации как открытой системы, на которую влияют человеческие ресурсы. Оценка, в частности, кадровой политики позволила выявить доминирующие проблемы управления в предпринимательской деятельности организации лишь относительно такого фактора, как персонал (в их конкретной части как: несовершенный процесс найма персонала, непрозрачная модель компенсаций и вознаграждений работников, недостаточно полная процедура высвобождения персонала). Это способствовало повышению уровня развития предпринимательской деятельности в целом.

### **Список использованной литературы**

1. Баранов Л.Т. Нечеткие множества в экспертном опросе / Л.Т. Баранов, А.И. Птушкин, А.В. Трудов // Социология: методология, методы и математическое моделирование, 2004, №19, С. 142-157.
2. Буньковский Д.В. Оценка потенциала малого и среднего производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д.В. Буньковский. – Иркутск, 2011.
3. Демидова Л.А. Прогнозирование тенденций временных рядов на основе однофакторной нечеткой модели с использованием дискретных нечетких множеств второго типа и генетического алгоритма / Л.А. Демидова // Бизнес-информатика. – 2008. – № 4. – С. 46–53.
4. Ергодоева О.Б. Программно-целевое планирование развития коммунального комплекса муниципального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук / О.Б. Ергодоева. – Иркутск, 2011.
5. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
6. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов

нов ; под редакцией А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2013. – 427с. – (Высш. образование: Бакалавриат).

7. Персикова Т.Н. Кадровая культура : учебник / Т.Н. Персикова. – М. : Логос, 2011. – 288 с.

8. Самаруха В.И. Финансирование формирования человеческого капитала в муниципальных образовательных системах / В.И. Самаруха, Ю.А. Скоробогатова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – С. 336–337.

9. Тихомиров Ю.Н. Анализ в Excel: адекватность и эффективность математических моделей / Ю.Н. Тихомиров // Краевые задачи и математическое моделирование : материалы 9-й Всерос. науч. конф. – Новокузнецк, 2008. – С. 48–54.

10. Харитоновна П.В. Использование теории нечетких множеств в оценке организационной культуры / П.В. Харитоновна // Экономика. Финансы. Менеджмент : докл. 3-й (9-й) Всерос. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. – Братск : Изд-во БрГУ, 2012. – 252 с.

11. Харитоновна П.В. Оценка и планирование нематериальных ресурсов роста рентабельности промышленной организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / П.В. Харитоновна. – Иркутск, 2013.

12. Шуплецов А.Ф. Моделирование оптимальной стратегии развития предпринимательской деятельности промышленной компании на основе эффективного использования потенциала нематериальных ресурсов / А.Ф. Шуплецов, П.В. Харитоновна // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2013. – № 6. – С. 8.

13. Шуплецов А. Ф. Формирование и развитие организационной культуры как фактора определяющего конкурентоспособность предпринимательской деятельности организации [Электронный ресурс] / А.Ф. Шуплецов, П.В. Харитоновна // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2012. – № 1. – Режим доступа: <http://www.eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=14243>.

14. Шуплецов А.Ф. Естественные монополии в переходной экономике: особенности регулирования / А.Ф. Шуплецов, Ю.П. Янков. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2006. – 125 с.

### **Информация об авторах**

*Шуплецов Александр Федорович* – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: ssa@bgu.ru.

*Харитоновна Полина Викторовна*. – к.э.н., Братский государственный университет, 665709, г. Братск, ул. Макаренко, 40; e-mail: hrv83@mail.ru.

### **Authors**

*Shupletsov Aleksandr F.* – Doctor habil. in Economics, Professor, Head of Chair

of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk; e-mail: ssa@bgu.ru.

*Kharitonova Polina V.* – PhD in Economics, Bratsk State University, 40 Makarenko St, 665709, Bratsk; hpv83@mail.ru.