

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «БИОАМИД»)**

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Сатуевой Лизы Якубовны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Введение.** На современном этапе, проблема, связанная с недостаточно эффективной системой управления человеческими ресурсами актуальна для любой организации, так как в повышении эффективности производства все большее значение стал играть такой фактор, как «человеческий ресурс», который обеспечивает организации ее конкурентоспособность. Ни одна организация не сможет достичь своих поставленных целей и выжить, без грамотно отобранного и квалифицированного персонала. Сотрудники являются одной из главных ценностей организации, которую надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе.

Цель написания данной работы - на основе изучения теоретических основ и практического функционирования системы управления человеческими ресурсами в организации разработать мероприятия по совершенствованию ее элементов.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления человеческими ресурсами АО «Биоамид».

Предметом исследования являются управленческие отношения возникающие в процессе совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Проанализировать понятия системы управления человеческими ресурсами и выявить ее сущность;
- Рассмотреть совершенствование элементов системы управления человеческими ресурсами;
- Исследовать развитие человеческих ресурсов в организации;
- Изучить особенности системы управления персоналом на АО «Биоамид»;
- Выявить проблемы совершенствования системы управления человеческими ресурсами АО «Биоамид»;

- Определить направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами на предприятии;
- Разработать мероприятия по внедрению или совершенствованию процессов;
- Посчитать экономические результаты внедрения предложенных мероприятий.

В ходе написания данной работы я во многом опиралась на следующие исследования: Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами, Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами. Для изучения фундаментальных положений теории управления, мы обращались к учебнику Дорофеева Л.И. Теория менеджмента, изучить процессы поиска и отбора персонала нам помогли: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, для описания различных аспектов оценки персонала, мы во многом ссылаемся на учебник Сметанина В.А. Построение системы управления персоналом и развитие человеческого капитала.

Структуру моей выпускной квалифицированной работы определили поставленная цель и задачи и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе моей работы освещены теоретические аспекты системы управления человеческими ресурсами на предприятии. Раскрыта сущность системы управления человеческими ресурсами и охарактеризованы ее основные элементы. Во второй главе представлен анализ системы управления человеческими ресурсами на АО «Биоамид», в том числе проанализирована действующая структура УЧР, раскрыты процессы отбора, найма и адаптации персонала в организации.

В третьей главе представлены разработанные на основе проведенного анализа рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами, в том числе развития персонала и привлечения молодых специалистов. В заключении подведены итоги проделанной мною работы и содержатся краткие рекомендации для организации по результатам проведенного анализа.

**Основное содержание работы.** В первой главе дипломной работы рассматривались теоретические основы системы управления человеческими ресурсами и охарактеризованы ее основные элементы. Человеческие ресурсы — это такая часть населения государства, которая обладает необходимым физическим развитием, умственными, трудовыми, творческими и предпринимательскими способностями и которая обеспечивает социально-экономическое развитие общества.<sup>1</sup>

Человеческие ресурсы — это такая часть населения государства, которая обладает необходимым физическим развитием, умственными, трудовыми, творческими и предпринимательскими способностями и которая обеспечивает социально-экономическое развитие общества.<sup>2</sup> Управление человеческими ресурсами (УЧР) - это стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации. Управление человеческими ресурсами (УЧР) - это стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации.

Формирование человеческих ресурсов в соответствии с кадровой политикой организации является сложной и многоэтапной функцией управления персоналом. Оно осуществляется на плановой основе и включает планирование персонала, подбор персонала и прием на работу, профессиональную ориентацию и адаптацию.

Развитие человеческих ресурсов — это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы, который включает в себя мотивацию персонала, обучение сотрудников и оценку трудовых ресурсов.

---

<sup>1</sup>Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: Учебник / И.К. Макарова - М.: Дело, 2007. 32 с.

<sup>2</sup>Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: Учебник / И.К. Макарова - М.: Дело, 2007. 32 с.

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в организации – это позитивное качественное изменение элементов системы управления, приводящее к повышению эффективности УЧР.

Во второй главе дана краткая организационно-экономическая характеристика организации, проведен анализ системы управления персоналом в АО «Биоамид». Акционерное общество «Биоамид» создано в ноябре 1996 года. Руководитель предприятия – дважды лауреат Премии Правительства в области науки и техники, кандидат химических наук Воронин Сергей Петрович. АО «Биоамид» занимается научной деятельностью и коммерческим внедрением своих разработок.

Высшим органом управления общества, как мы видим в таблице, является общее собрание акционеров. Управление в АО «Биоамид» осуществляется единолично – директором. Анализ основных экономических показателей деятельности в динамике показал, что:

- выручка от реализации компании по сравнению с 2016 годом значительно увеличилась (с 94 100,00 тыс. руб. до 147 208,00 тыс. руб.).
- изменение объема продаж составило 53 108,00 тыс. руб.
- прибыль от продаж возросла на 18 743,00 тыс. руб.

Анализ производительности труда и средней заработной платы показал, что производительность труда в 2017 году увеличилась на 35,1%. Это достигнуто за счет роста объема продаж на 56,4%. Средняя заработная плата по сравнению с прошлым годом увеличилась на 12,8% и составляет 47 720 рублей. Повышение произошло, и в фонде оплаты труда вырос на 19,5%.

Выявим особенности системы управления человеческими ресурсами компании АО «Биоамид». Рассмотрим структуру службы управления человеческими ресурсами, представленную на рисунке 7.

Составляющие системы управления		Существующее состояние элементов системы управления в АО «Биоамид»
---------------------------------	--	--

Рисунок – 7 Действующая структура управления человеческими ресурсами АО «Биоамид»

Анализ персонала по уровню образования и возрасту показал, что на предприятии преобладают сотрудники, которые имеют профессиональное высшее образование -70%, соответственно среднее специальное – 30%.

Средний возраст руководителей и научных сотрудников 48 лет. На руководящих должностях работают специалисты с большим практическим опытом работы по данному профилю, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения. Таким образом, профессионально-квалификационный уровень работников предприятия достаточно высокий, позволяющий решать поставленные задачи. Негативным моментом можно назвать быстрое старение коллектива и отсутствие притока молодых специалистов.

На основе проведения анализа системы управления человеческими ресурсами компании АО «Биоамид», составим таблицу.

Анализ системных составляющих показал, что основные функции системы УЧР воплощаются не в полном объеме, так как, например, не разработана кадровая политика и отсутствует планирование человеческих ресурсов, а также регулированием человеческих ресурсов занимаются сотрудники некомпетентные в данном вопросе. Более детально рассмотрим проблемы УЧР в АО «Биоамид» в следующем подразделе.

Таблица – 11 Анализ системы управления человеческими ресурсами АО «Биоамид»

Функциональная составляющая:	1. Общие функции: – планирование	- отсутствует система кадрового планирования.
	– организация	- в компании не выделено структурное подразделение, занимающееся организацией человеческих ресурсов
	– регулирование	- Регулированием управления человеческих ресурсов занимаются главный бухгалтер, секретарь-референт
	– контроль	- карточки учета, ведение бухгалтерского учета, журналы внутреннего контроля
	- мотивация	- существует система стимулирования
	2. Специфические функции: - отбор	- существуют следующие этапы отбора: подготовительный этап, оформление заявления на работу, ознакомление с инструкциями, оформление договора, издание приказа, запись в трудовую книжку.
	- найм	-используются как внешние источники найма, так и внутренние, но в большей степени внутренние
	- адаптация	- адаптация персонала в компании проводится в форме наставничества.
	- переподготовка	- работник может пройти переобучение на новую специальность, включающее в себя несколько этапов.
Методическая составляющая:	-принципы	-единоначалия, централизации управления
	- методы управления	- административные, экономические
	- алгоритмы	- не выработаны
	- нормативно-правовые акты	- устав компании, трудовой кодекс, должностные инструкции.
Ресурсная составляющая	-финансовые	- финансовая устойчивость организации в норме
	- материальные	- у каждого сотрудника, работающего непосредственно на территории фирмы, (исключение сборочные бригады), имеется персональный компьютер, ноутбук,

		канцтовары	
	-информационные	- база данных, документы компании, отчеты.	ходе
	- человеческие	- сплоченный дружный коллектив	анал

иза системы управления человеческими ресурсами АО «Биоамид» выяснилось, что одной из самых серьезных проблем УЧР является то, что в настоящее время отсутствует централизованная система обучения и развития персонала организации и нет структурированной программы обучения сотрудников.

Для решения данных проблем был составлен перечень мер по их устранению представленных в таблице 12.

Таблица - 12 Рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития Человеческих ресурсов в АО «Биоамид»

№	Проблемы выявленные в организации	Рекомендации по совершенствованию системы обучения и профессионального развития
1	Отсутствие специалиста, отвечающего за весь комплекс функций управления человеческими ресурсами, в том числе развития и обучения персонала	Назначить ответственное лицо за весь комплекс функций управления человеческими ресурсами, в том числе развития и обучения персонала.
2	Недостаточно эффективна система адаптации персонала	Увеличение срока адаптационного периода и наставничества
3	Отсутствует система оценки полученных знаний в процессе обучения	Введение процедуры оценки эффективности обучения
4	Отсутствие системы планирования бюджета на обучение	Планирование бюджета на обучение;
5	Нет структурированной системы развития персонала организации и профессионального развития персонала	Разработка плана повышения квалификаций сотрудников. Тренинги, ассесмент-центр

Для создания условий для привлечения и закрепления молодых специалистов нужно ввести систему служебно-профессионального

продвижения молодых специалистов, в которую встроен комплекс мер по закреплению молодежи на предприятии с помощью материальных и нематериальных стимулов.

На наш взгляд, привлечение молодых специалистов должно проходить в несколько этапов (рис.13):

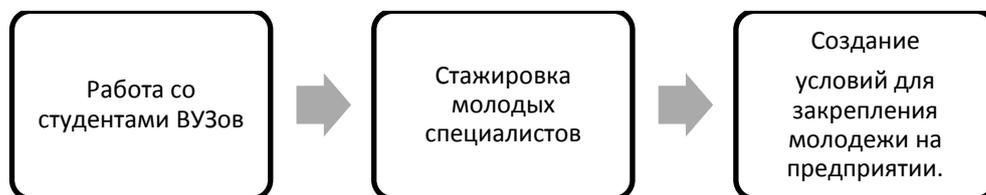


Рисунок – 13 Этапы привлечения молодых специалистов

Определим затраты на внедрение данных мероприятий.

Таблица -18 Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

Название мероприятия	Ежемесячные затраты	Единовременные затраты	Общие затраты	Источник финансирования
Заработная плата специалиста по кадрам и 3 молодых специалистов	35	-	1680	Включаются в себестоимость продаж
Материальное стимулирование наставников	30	-	360	Включаются в себестоимость продаж
Бюджет на обучение и развитие сотрудников	-	1800	1800	Включаются в себестоимость продаж
Работа со студентами ВУЗов	14	54	222	Прибыль от продаж
Благоприятные условия для молодых специалистов	65	200	980	Прибыль от продаж
Итого в год	144	2054	5042	

Таким образом, общая сумма на реализацию предложенной программы мероприятий составила 5 042 000 рублей.

Результатом внедрений является повышение производительности труда, повышение уровня мотивации персонала, что в конечном итоге приведет к увеличению прибыли. По экспертным оценкам руководителя, заместителя по

общим вопросам и заместителя по финансам прибыль возрастет на 10%. Исходя из этого, рассчитаем годовой экономический эффект.

$$\mathcal{E} = \text{Пб} * 0,1 - \text{З},$$

где Пб – прибыль АО «Биоамид»

З- общие затраты на все мероприятия

$$\mathcal{E} = 61\,197\,000 * 0,1 - 5\,042\,000$$

$$\mathcal{E} = 6\,119\,700 - 5\,042\,000 = 1\,077\,700$$

Таким образом годовой экономический эффект составил 1 077 700 руб. Мы видим, что предложенные мероприятия могут иметь практическую значимость для организации. Главными преимуществами, которые приобретает организация от реализации мероприятий, являются: система обеспеченности высококвалифицированным персоналом притока молодых специалистов, а также совершенствование структуры УЧР на АО «Биоамид» Затраченные организацией средства на исполнение мероприятий адекватны.

**Заключение.** Подводя итоги проделанной мною работы можно сделать следующие выводы. Система управления человеческими ресурсами непрерывно развивается и совершенствуется. Мы выяснили, что для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в

организации необходимо постоянное совершенствование системы управления, которое в свою очередь представляет собой позитивное качественное изменение элементов системы управления.

Изучив теоретические аспекты УЧР, мы больше узнали о том как осуществляется планирование человеческих ресурсов, которое представляет собой интегральный процесс, который связан с рядом процессов.

Так же мы узнали, что развитие человеческих ресурсов — это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации, включающий в себя:

- мотивацию персонала;
- обучение сотрудников;
- оценку трудовых ресурсов.

Исследование системы управления человеческими ресурсами проведено на примере АО «Биоамид», которая занимается биотехническими разработками. Анализ основных финансовых показателей показал, что она достаточно финансово устойчива. Исследование действующей системы управления персоналом в АО «Биоамид» показало, что у них отсутствует система кадрового планирования, а также в компании не выделено структурное подразделение, занимающееся организацией человеческих ресурсов. Также анализ сотрудников по возрасту выявил проблему старения кадров. В конечном счете, можно сделать вывод о том, что компании следует более внимательно подойти к планированию и использованию человеческих ресурсов. Учитывая данные анализа системы управления человеческими ресурсами, проведённого в АО «Биоамид», для повышения ее эффективности, в работе разработаны мероприятия по её совершенствованию.

Первым мероприятием являлось совершенствование развития персонала организации, которое включает в себя:

- Назначение ответственного лица за весь комплекс функций управления человеческими ресурсами, в том числе развития и обучения персонала.
- Увеличение срока адаптационного периода и наставничества

- Введение процедуры оценки эффективности обучения
- Планирование бюджета на обучение;
- Разработка плана повышения квалификаций сотрудников. Тренинги, ассессмент-центр

Вторым мероприятием, являлось привлечение молодых специалистов, которое решит проблему старения кадров. Для создания условий для привлечения и закрепления молодых специалистов было предложено введение системы служебно-профессионального продвижения молодых специалистов процесс реализации, которой, включает в себя последовательность различных ступеней:

- работа с перспективными студентами университетов.
- работа с молодыми специалистами в течение адаптационного периода (до двух лет).
- создание благоприятных условий для закрепления молодежи на предприятии.

Результатом внедрений явилось повышение производительности труда, повышение уровня мотивации персонала, что в конечном итоге должно привести к увеличению прибыли. Определив затраты необходимые для внедрения данных мероприятий, рассчитали годовой экономической эффект, который составил 1 077 700 руб. Предложенные мероприятия будут иметь практическую значимость для организации, а затраченные средства на исполнение мероприятий адекватны.