

**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 МАГИСТЕРСКУЮ  
РАБОТУ

**РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «КОНСАР»)**

студента (ки) 3 курса  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

\_\_\_\_\_ Антонян Анфисы Андреевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

Землянухина Н.С.

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## **Введение.**

Политика организаций в области кадров неодинакова и зависит от условий внешней и внутренней среды. Так как же заставить рабочую силу работать наиболее эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики.

Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование реализации кадровой политики в АО «Консар», а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **основные задачи:**

- рассмотреть теоретические аспекты реализации кадровой политики предприятий
- провести анализ реализации кадровой политики в АО «Консар»
- исследовать направления совершенствования реализации кадровой политики в АО «Консар»

Объектом исследования является предприятие АО «Консар». Предметом исследования является организационно управленческие отношения, возникающие при реализации кадровой политики.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные в ходе его выполнения результаты могут быть использованы при обосновании приоритетных направлений кадровой политике АО «Консар».

**Научная новизна работы заключается в следующем:**

- С использованием системного подхода выявлены актуальные проблемы реализации кадровой политики предприятий на современном этапе экономического развития;

– Научно-обоснован ряд рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия, в основе которых лежат инновационные методики, отвечающие требованиям информационного технологического уклада.

Теоретической и методологической базой исследования стали работы Российских ученых и экономистов: Астахова Ю.В., Жданкина Н.А., Дорошева М.В., Ларионова Т.М., Глухова В.В., Спивака В.А., Когденко В.Г. и др.

Учебные пособия по управлению персоналом: Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Веснин В.Р. и др.

Информационной базой работы являются материалы Российской периодической печати, а также Интернет-изданий, аналитические записки кадровой службы и первичная учетная документация АО «Консар».

Поставленная цель и задачи определили структуру работы. Она состоит из введения, трех глав и заключения.

**Основное содержание работы. В первой главе** рассматриваются теоретические аспекты исследования и реализации кадровой политики предприятий в целом.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;
- финансово-экономический;
- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. <sup>1</sup>Кадровая политика осуществляется

---

<sup>1</sup> Ладанов И.Д. , Практический менеджмент, «Корпоративные стратегии», с.-141.

стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Различают четыре основных вида кадровой политики: пассивная, реактивная, активная и превентивная.<sup>2</sup>

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и непонятно откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду.

В подлинном смысле слова о превентивной КП можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной КП, не имеет средств для влияния на наличную ситуацию.

---

<sup>2</sup> Шекшня С.В., «Управление персоналом в современной организации», с.-29.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

В основе активной КП лежит:

снабжение организации квалифицированной рабочей силой;

дальнейшее развитие кадров в рамках организации;

закрепление КП или ее стабилизация.

**Вторая глава** посвящена анализу реализации кадровой политики АО «Консар»

Краткое наименование АО «КОНСАР» - является юридическим лицом и действует как коммерческая организация. Оно имеет печать со своим наименованием, фирменный знак, расчетные и валютные счета в учреждениях банков, обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе. Количество акционеров фабрики – 266 физических лица. Номенклатура производства – кондитерские изделия (вафли, торты, крекер, конфеты, карамель, ирис). Все производство складывается из основного и обслуживающего.

Цель кадровой политики компании АО «Консар» — разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком уровне обеспечить решение задач, безопасность жизни и здоровья граждан.

Основные принципы системы управления персоналом:

- Участие в процессе всего руководства компании, высшего и ведущего менеджмента, линейных руководителей, построение системы обучения руководящего звена принципам и

методам управления персоналом, разработка методических указаний по работе с персоналом;

- Единство политики работы с персоналом во всех подразделениях компании;
- Подбор, расстановка кадров по профессиональным, деловым, нравственным, психологическим качествам на основе конкурсного отбора;
- Разумное сочетание умственных и физических способностей работника;
- Обеспечение оптимальной занятости работников, максимального использования профессионализма и опыта каждого работника, интеллектуального потенциала всех трудовых ресурсов, эффективное обеспечение труда организации и его безопасность;
- Создание условий для профессионального и личностного роста работников, развитие системы мотивации высококвалифицированного труда;
- Повышение уровня жизни работников и членов их семей, создание системы социально-трудовых прав и гарантий, улучшающих положение работников;
- Создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- Практическая реализация принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон в отношениях работодателя и работников;
- Плановость управления персоналом на основе установления конкретных целей в сфере управления, являющаяся составной частью общего плана развития персонала;
- Максимальное внедрение современных кадровых технологий и компьютеризации процессов управления персоналом;

- Гибкое, динамичное и постоянное развитие системы управления персоналом, отвечающее текущим интересам компании.

В целях реализации кадровой политики ежемесячно составляются планы работы отдела управления персоналом (далее ОУП), где планируется работа по поиску, подбору, повышению квалификации, совершенствованию оплаты труда работников предприятия.

**SWOT – анализ кадровой политики АО «Консар»**

<p><b><i>Сильные стороны:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стремительный рост экономической результативности;</li> <li>– Высокий производственный потенциал;</li> <li>– Устойчивый спрос на продукцию предприятия;</li> <li>– Высокий уровень заработной платы;</li> <li>– Гибкая система премирования;</li> <li>– Развитый социальный пакет;</li> <li>– Систематизированная программа повышения квалификации кадров;</li> <li>– Налаженная система профориентации</li> </ul>	<p><b><i>Возможности:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Значительный объём предложения на рынке труда среди специалистов по управлению персоналом;</li> <li>– Большой выбор инновационных методик по внедрению автоматизированных систем управления персоналом;</li> <li>– Перспективы наращивания производственных мощностей;</li> <li>– Действующая политика протекционизма, направленная на повышение продовольственной безопасности</li> </ul>
<p><b><i>Слабые стороны:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Рост количества нереализованной готовой продукции;</li> <li>– Увеличение доли малоопытных руководителей и специалистов;</li> <li>– Снижение притока на предприятие рабочего персонала;</li> <li>– Нехватка специалистов по работе с кадрами.</li> </ul>	<p><b><i>Угрозы:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабильность рыночной конъюнктуры;</li> <li>– Высокий уровень конкуренции;</li> <li>– Рост дефицита рабочих специальностей на рынке труда.</li> </ul>

В третьей главе отражены пути совершенствования кадровой политики современных российских промышленных предприятий и предложения по развитию кадровой политики АО «Консар»

Проведенный анализ реализации осуществляемой кадровой политики в АО «Консар» позволил выявить следующие недостатки:

Некачественная работа СУП (система управления персоналом) из-за не укомплектованности отдела, который не справляется с постоянно увеличивающимся потоком людей;

Текучесть кадров;

Слабая мотивационная программа по стимулированию работников предприятия.

В связи с этим для улучшения кадровой политики в АО «Консар» рекомендуется провести следующее:

Во-первых, в целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписанием.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.



Прежде всего, необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника, для чего необходимо увеличить штат СУП (система управления персоналом).

Во -вторых, проанализировав уровень текучести кадров, необходимо заметить, что при достаточно низком показателе необходимо делать акцент на предупреждение реальных увольнений работников. Необходимо не только анализировать мотивы уже состоявшихся увольнений, но и данные о мотивации потенциальной текучести – готовность работников к смене места работы. Такой подход соответствует принципам опережающего управления. Только зная факторы готовности работника к уходу с предприятия, можно определить, чем вызвано его неудовлетворение местом работы, и как снизить степень этой неудовлетворенности, предотвратив тем самым увольнение.

В-третьих, проведенный анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности в АО «Консар» и финансовый анализ предприятия позволили сделать вывод о том, что производственный потенциал предприятия характеризуется высокой долей активной части основных средств, что является положительным моментом в развитии материально-технической базы предприятия. Однако задача укрепления производственного потенциала и создания нормальных внутренних условий его реализации остается одной из стратегических, стоящих перед предприятием. Развитая материально-техническая база, существенные масштабы бизнеса, сложность технологических процессов и их взаимосвязей предъявляют особые требования к качеству производственного, технического и обслуживающего персонала, их подготовке и повышению квалификации.

В рамках работы основным индикатором экономического эффекта выделили показатель ожидаемой выручки предприятия в плановом периоде. Данный показатель рассчитывали, как сумму выручки базисного года и ожидаемого прироста выручки от совместного воздействия экстенсивных и интенсивных факторов. Если в 2017 г. (базисном) выручка составила 553353

тыс. руб., а согласно расчётам, проведённым в предыдущем разделе, увеличение выручки составит 450776,45 тыс. руб., то в 2018 г. величина плановой выручки будет 1004129,5 тыс. руб.

Таким образом, ожидается значительное повышение эффективности от всего комплекса мероприятий по совершенствованию кадровой политики АО «Консар» – чистая прибыль возрастёт более чем в 16 раз и её величина составит около 477,2 млн. руб., что позволит увеличить уровень рентабельности с 5,5 до 90,6 %, а также создать значительные резервы для дальнейшего развития предприятия.

**Заключение.** Данные инновационные разработки были апробированы на базе кондитерской фабрики АО «Консар». Анализ работы предприятия выявил положительную тенденцию роста экономических показателей его развития. За период исследования, с 2014 по 2017г.г., объем выручки возрос более чем в 11 раз. Прослеживается опережающий тренд роста прибыли по сравнению с производственными затратами. Сравнивая 2014 с 2016 годом можно отметить резкий подъем уровня рентабельности на 6,6%, а в последние 2 года уровень рентабельности упал почти вдвое, и стал довольно низким – 6,3 в 2016 г. и 5,5 % – в 2017 г. Экономическая практика свидетельствует о том, что для расширенного воспроизводства и устойчивого экономического роста минимальный уровень рентабельности должен составлять 25–30 %. Ежегодный прирост заработной платы на предприятии составляет 30 %, что позволяет защищать доходы работников от инфляционных процессов и сохранять стимулирующую роль заработной платы.

В целом, следует выделить ключевые недостатки в кадровой политике АО «Консар»:

– отдел управления персоналом не успевает справляться со всё возрастающими требованиями рынка труда в связи с нехваткой специалистов по кадровой работе;

- высокая текучесть работников, занятых в основном производстве;
- система стимулирования труда не отвечает требованиям информационного технологического уклада, в связи с чем требуется её модернизация.

Для решения выявленных проблем научно обоснованы следующие рекомендации, носящие характер долгосрочных и оперативных управленческих решений:

- Адаптация методики *KPI* и внедрение методики профиля компетенций для совершенствования индивидуального премирования работников;
- Согласование интересов работодателя и работника в системе социального партнёрства;
- Наём специалистов по работе с персоналом;
- Обустройство учебной аудитории для внедрения системы дистанционного обучения;
- Переобучение руководства предприятия.

Проведена калькуляция затрат по всем предложенным мероприятиям, их общая сумма составит 2332 тыс. руб., что в удельном весе от размера общих издержек базисного периода составит лишь 0,4 %, а в удельном весе от размера полученной валовой прибыли – 8 %. Данные цифры свидетельствуют о том, что на предприятии есть финансовая возможность для их реализации.

Таким образом, ожидается существенный рост экономической эффективности от всего комплекса мероприятий по модернизации кадровой политики АО «Консар» – в краткосрочном периоде чистая прибыль возрастет более чем в 16 раз и её величина составит около 477,2 млн. руб., что позволит увеличить уровень рентабельности с 5,5 до 90,6 %, а также создать значительные резервы для дальнейшего развития предприятия. Данные результаты позволят также внести положительный социальный эффект и, тем самым, стабилизировать кадровый состав.

### **Публикации автора:**

1. Муратова А.А. Инновационные направления совершенствования системы стимулирования труда в Российских предприятиях // Международная конференция в рамках Международного научного симпозиума, посвященного 100-летию гуманитарного образования в СГУ «Столетие гуманитарного образования в СГУ: диалог времен – прошедшего, настоящего и будущего». Под редакцией О.Ю.Челноковой.2017. С.117-121.