

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента в образовании

Совершенствование системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт»

АВТОРЕФЕРАТ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студент 4 курса 421 группы

направления (специальности) 38.03.02 Менеджмент  
код и наименование направления (специальности)

Институт дополнительного профессионального образования  
наименование факультета, института, колледжа

Хорошилова Ильи Александровича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель (руководитель)

Доцент кафедры менеджмента в  
образовании, д.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.В. Славнецкова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Н.В. Митяева

инициалы, фамилия

## ВВЕДЕНИЕ

В современных реалиях человеческие ресурсы являются важным элементом в системе управления любой организации. Благодаря сотрудникам, организация может развиваться, ставить цели и двигаться в правильном направлении. Чтобы организация могла быть эффективной и конкурентоспособной на рынке, ей требуются квалифицированные и мотивированные сотрудники, которые могут принести пользу своей организации и привести ее к более высоким экономическим позициям. Успех деятельности современной организации во многом определяется сплоченностью персонала, надежностью и близостью вертикальных и горизонтальных связей, доверительными отношениями, гармоничными и взаимовыгодными между руководством и сотрудниками.

Менеджер организации должен понимать, что судьба организации, прибыль и положение на рынке в основном зависят от хорошо мотивированного персонала. В настоящее время существует множество инструментов, влияющих на мотивацию команды и, как следствие, на производительность труда. Правильно построенная система управления персоналом организации – залог успеха организации, независимо от ее сферы деятельности. Одновременно с этим не каждый руководитель понимает, насколько сложно управлять данным ресурсом.

В рыночных условиях организация нуждается в специалистах не только квалифицированных, но и способных также самостоятельно принимать решения при выполнении поставленных задач, а также нести полную ответственность за выполненную работу. Совершенствование менеджмента персонала при условии правильного подбора и применения всего комплекса мер – один из самых приемлемых путей, который приведет к повышению эффективности деятельности организации, позволит ей систематически развиваться и совершенствоваться.

Именно поэтому комплексное изучение теоретических и практических основ системы управления персоналом организации обуславливает

актуальность избранной для исследования темы выпускной квалификационной работы.

*Степень разработанности проблемы.* О системе управления персоналом написано немало, и число публикаций возрастает с каждым годом, что свидетельствует, с одной стороны, о многогранности проблематики, с другой стороны, о возрастающем интересе к ней научной общественности. Такие исследователи, как Ученые Базаров Т.Ю., Бандурин А.В., Веснин В.Р., Герасимов Б.Н., Головкин А.Т., Калина А.В., Кибанов А.Я., Михайлова Л.И., Сербиновский Б.Ю. в своих работах достаточно внимания уделяют теоретическим основам развития системы управления персоналом как составной системы управления предприятием в целом. Разработку понятийного аппарата мы находим в работах Кибанова А.Я.. Вопросы, связанные с элементами системы управления персоналом освещены в работах зарубежных и отечественных авторов: Армстронга М., Шекшни В., Базарова Т.Ю. В журнальных публикациях представлены авторские точки зрения на кадровые процедуры и технологии, обеспечивающие эффективное функционирование системы управления персоналом.

Отдельные вопросы формирования и функционирования, оценки эффективности системы управления персоналом с точки зрения структурной оптимизации предприятия рассмотрены в научных работах Одегова Ю.Г., Руденко Г.Г., Митрофанова Н.Г., Иванцевич Дж., Лобанова А.А., Маусова Н.К., Кулапова М.Н., Журавлева П.В., Шекшни С.В. и многих других.

Однако при этом наблюдается недостаточная разработанность теоретических положений в системе управления персоналом предприятий с учетом целевой направленности на формирование и эффективное использование кадрового потенциала.

*Целью исследования* является исследование системы управления персоналом АО «Балкомхлебопродукт» и разработать проект мероприятий по повышению ее эффективности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть трудовые ресурсы: понятие, сущность, классификация;
- 2) изучить движение персонала: динамику, причины;
- 3) изучить теоретические и методические аспекты системы управления персоналом организации;
- 4) исследовать показатели и методы оценки эффективности системы управления персоналом;
- 5) дать характеристику хозяйственной деятельности АО «Балкомхлебопродукт»;
- 6) провести анализ движения трудовых ресурсов в АО «Балкомхлебопродукт»;
- 7) проанализировать существующую систему управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт», дать оценку ее эффективности, выявить актуальные проблемы и направления развития организации;
- 8) предложить пути совершенствования системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт»;
- 9) дать обоснование эффективности разработанных предложений.

*Объектом исследования* является АО «Балкомхлебопродукт».

*Предметом исследования* выступает система управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт».

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы послужила научная литература отечественных авторов, таких как А.Я. Кибанов, Г.С. Вечканов, А.П. Егошин, Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегов, Т.Б. Бердникова, М.И. Баканов, Н.В. Парушина, Д.А. Шеремет и другие.

В качестве источников информации при анализе деятельности экономического субъекта были использованы данные его годовой бухгалтерской отчетности.

*Методологической основой исследования* стал диалектический метод познания, который раскрывает возможности изучения экономических явлений в

их развитии, взаимосвязи и взаимообусловленности. Сравнительный подход к объекту исследования реализован с помощью общенаучных методов: научной абстракции, анализа и синтеза, группировки и сравнения, а также метод оценки при помощи расчета абсолютных и относительных показателей.

*Практическая значимость работы* заключается в том, что на основании проведенного исследования были разработаны конкретные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, в которых было заинтересовано руководство исследуемой организации.

*Опытно-экспериментальной базой ВКР* выступало АО «Балкомхлебопродукт», где проводился сбор и обработка эмпирической информации, послужившей основой для получения заключения и формулирования выводов, полученных по результатам проведенного исследования.

*Структура и содержание работы* отражает решение ключевых задач, поставленных в исследовании. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В первой главе работы «Теоретические основы системы управления персоналом предприятия»** рассмотрено понятие, сущность и классификация трудовых ресурсов; изучены динамика и причины движения персонала; рассмотрена система управления персоналом организации; представлены показатели и методы оценки эффективности системы управления персоналом.

Проведенный теоретический обзор по теме исследования позволил сделать вывод о том, что эффективная работа организации напрямую зависит от рациональности использования трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы предполагают под собой совокупность возможностей персонала для реализации целей в фактические результаты. Представляют собой профессиональный и квалификационный состав персонала, необходимого для достижения эффективного результата, путем производительного труда (решений, действий). В данной связи, компании

важно обеспечить себя нужными специалистами в необходимом количестве, так как от этого зависит её функционирование.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Обновление коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых называется движением персонала.

Движение персонала делится на две формы, каждая из которых влияет на работу организации. Первая форма – это внутреннее движение – перемещение кадров внутри организации. Вторая форма перемещения персонала – это внешняя форма, которая характеризует увольнение и перевод персонала в другие организации либо по их инициативе, либо по инициативе работодателя. Эта форма процесса перемещения персонала приводит к неблагоприятному исходу, если отток работников превышает допустимые нормы. В противном случае, если в организации такая ситуация происходит, то это говорит о текучести (утечке) персонала.

Для организации движение персонала означает избавление от неподходящих работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение кадрового состава. Однако, движение персонала повышает затраты, связанные с набором, временной подменой кадров и их обучением, вызывает потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводство продукции. Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, ухудшает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает активность у тех, кто собирается уходить, что в результате влечет экономические потери. Чтобы избежать негативных последствий перемещения персонала, организации должны контролировать и влиять на движение своих сотрудников, чтобы большое количество сотрудников не покидали компанию.

В качестве первостепенной составляющей развития организации выступает система управления персоналом. Основной целью системы управления персоналом является развитие кадрового потенциала организации,

эффективное использование персонала, повышение качества труда сотрудников. Однако, процесс управления персоналом не всегда является эффективным. Возможны ситуации, когда все старания по управлению персоналом не приносят результата, а то и вовсе приносят негативный результат.

Одной из задач руководства организации при совершенствовании системы управления персоналом является использование, в зависимости от обстоятельств, наиболее подходящего для организации подхода к оценке результативности сотрудников, выбор, которого во многом определяется соотношением функций управления.

В данной работе автор исходил из того, что эффективность системы управления персоналом зависит от того, насколько хорошо цели управления организацией совпадают с задачами персонала и не противоречат друг другу. Достижение целей управления организацией приводит к организационному эффекту, а достижение личных целей – к социальному. Организационные и социальные эффекты в случае количественной оценки результата приводят к возможности расчета экономического эффекта.

Как выделяет Т.А. Уразова, в общем виде процедура совершенствования системы управления персоналом предполагает пять основных этапов:

1. На первом этапе проводится анализ условий внешней и внутренней среды и прогноз их динамики.
2. Вторым этапом основывается на анализе и прогнозе состояния и динамики трудового потенциала организации.
3. На третьем этапе производится описание внутриорганизационного объекта подсистемы управления персоналом.
4. Четвертым этапом предполагается разработку направлений (проекта) совершенствования системы управления персоналом организации.
5. На завершающем пятом этапе осуществляется внедрение проекта совершенствования системы управления персоналом организации, в результате чего организация может снизить затраты, повысить прозрачность и эффективность процессов в области управления персоналом, оптимизировать

использование трудового потенциала.

Результаты анализа эффективности системы управления персоналом, характеризующие его количественные и качественные характеристики структуры и состояния, а также особенности управленческих процессов, являются информационной основой для проектирования более совершенной и эффективной системы управления персоналом.

**Во второй главе «Анализ системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт»»** приведена организационно-экономическая характеристика АО «Балкомхлебопродукт»; проведен анализ движения трудовых ресурсов в АО «Балкомхлебопродукт»; проанализирована система управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт».

Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод: Основным видом деятельности АО «Балашовский комбинат хлебопродуктов» является производство муки из зерновых культур, всего зарегистрировано 12 видов деятельности по ОКВЭД. Еще одно направление в деятельности предприятия – выпуск хлебобулочных изделий. Мощность пекарни составляет 5 тонн продукции в сутки.

На исследуемом предприятии отмечена положительная динамика, отраженная в ее финансовых показателях, что в совокупности говорит об успешности данного предприятия, несмотря на проблемы с ликвидностью.

Проведенный анализ движения трудовых ресурсов в АО «Балкомхлебопродукт» показал, что в целом состояние трудового потенциала на АО «Балкомхлебопродукт» находится на хорошем уровне, но наблюдается некоторая негативная тенденция в изменении его качественного состава.

Проведенный в процессе исследования анализ функционирования существующей системы управления организацией и персоналом АО «Балкомхлебопродукт» позволил выявить следующие недостатки, свидетельствующие о необходимости ее совершенствования:

– На предприятии отсутствуют документы, регламентирующие процесс подбора и отбора кадров для замещения вакантных рабочих мест.



– Поиск и найм сотрудников в АО «Балкомхлебопродукт» производится за счет продвижения своих работников, или в крайнем случае, через объявления в газетах, поэтому функции найма и учета персонала представлены минимальным набором.

– Нет отлаженной детальной процедуры анализа работ и составления требований к должностям, в связи с этим отсутствуют четкие официальные критерии отбора персонала на каждую конкретную должность и соответствующие организационные документы. Из-за отсутствия научно обоснованных должностных требований оценка потребности в персонале носит субъективный характер.

– Имеет место недостаточное использование внешних источников найма персонала.

– Мало применяются современные методы поиска и отбора персонала необходимых профессий и квалификации.

– В связи с коронавирусом на предприятии не созданы условия для современных методов обучения в дистанционном формате.

– Система наставничества не продумана и не имеет документального закрепления.

– На предприятии отсутствует рационально обоснованная система материального и нематериального стимулирования, позволяющая должным образом учитывать трудовую мотивацию сотрудников.

– Функция управления персоналом в целом недостаточно дифференцирована и упорядочена. Не определен состав функций, детализированные задачи, их приоритетность, персональная ответственность за выполнение, порядок выполнения, критерии качества и способы стимулирования.

**В третьей главе выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт»» представлены направления по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт»; обозначен**

ожидаемый эффект после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт».

Проведение разработанного комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом позволит: 1) увеличить прибыль организации, 2) повысить производительность труда, 3) улучшить эффективность процессов управления персонала и результативность функционирования предприятия в целом.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Трудовые ресурсы предприятий, при всей значимости материально-вещественных производственных элементов – это один из наиболее важных факторов повышения качества производимой товарной продукции или оказываемых услуг, он определяет эффективность всех сторон производственно-хозяйственной деятельности организации. Это объясняется тем, что функция трудовых ресурсов заключается в соединении в производственном процессе оборотных средств, основных фондов и средств труда. В целом от того насколько эффективно используются трудовые ресурсы зависит эффективная работа организации.

Менеджменту предприятия важно понимать, что персонал не статичен, он реагирует на вызовы внешней и внутренней сред, перемещаясь из отдела в отдел, из организации в организацию в зависимости от того, где им будут предложены наиболее оптимальные для них условия работы. Данный процесс называется движением персонала, который представляет собой естественные процессы, происходящие в каждой организации, однако для рационального управления они должны быть подвергнуты системному контролю и оценке. В основу исследования динамики движения положен расчет показателей движения кадров, используемых в различных сферах экономики, среди которых коэффициенты оборота кадров по приему, по выбытию, постоянства кадрового состава, замещения кадров и коэффициент необходимого оборота.

Важнейшим показателем динамики движения персонала является текучесть кадров, характеризующая интенсивность выбытия работников из-за

субъективных причин. Будучи обусловлена управляемыми причинами, текучесть кадров предоставляет наибольшую информацию об эффективности кадровой политики. Анализ показателей движения кадров способен предоставить важную информацию, способную выявить основные проблемы и направления в системе управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом подразумевает, что система является единым целым и в то время же она состоит из отдельных элементов. Наличие взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью, позволяет рассматривать систему управления персоналом как единый комплекс.

Эффективность системы управления персоналом зависит от того, насколько хорошо цели управления организацией совпадают с задачами персонала и не противоречат друг другу. Достижение целей управления организацией приводит к организационному эффекту, а достижение личных целей – к социальному. Организационные и социальные эффекты в случае количественной оценки результата приводят к возможности расчета экономического эффекта.

Результаты анализа эффективности системы управления персоналом, характеризующие его количественные и качественные характеристики структуры и состояния, а также особенности управленческих процессов, являются информационной основой для проектирования более совершенной и эффективной системы управления персоналом.

В результате проведенного анализа эффективности системы управления персоналом АО «Балкомхлебопродукт», выделено, что в целом состояние трудового потенциала находится на хорошем уровне, но наблюдается некоторая негативная тенденция в изменении его качественного состава.

Анализ системы управления персоналом в АО «Балкомхлебопродукт» выявили недостатки, свидетельствующие о необходимости ее совершенствования, среди которых можно выделить: 1) мало применяются современные методы отбора, подбора и найма персонала необходимых профессий и квалификации; 2) отсутствует рационально обоснованная система

материального и нематериального стимулирования, позволяющая должным образом учитывать трудовую мотивацию сотрудников; 3) морально-психологическая напряженность сотрудников; 4) неразвитая система адаптации и обучения сотрудников.

Совершенствование системы управления персоналом АО «Балкомхлебопродукт» предлагается посредством реализации следующих блоков мероприятий:

1. Стимулирование труда: совершенствование оплаты труда (бонусы и премии), и нематериального стимулирования (конкурс «Сотрудник года», корпоративные встречи для поздравлений с праздниками, разработка кодекса корпоративной этики и мотивационного письма).

2. Создание эффективной системы адаптации персонала (внедрение программы адаптации персонала, положения о наставничестве, развитие системы наставничества).

3. Повышение квалификации и обучение персонала согласно направлениям повышения конкурентоспособности организации (обучение без отрыва от производства и внедрения дистанционного обучения персонала).

В результате предлагаемых мероприятий планируемый прирост выручки на 1% составит 922 654 тыс. руб. Экономический эффект от предложенных мероприятий положительный в размере 7 836,5 тыс. руб. Рентабельность предлагаемых мероприятий составляют более 17%. Индекс доходности составляет 709,4. Все затраты, связанные с внедрением предложенных мероприятий, окупятся в течение 2 месяцев.

Таким образом, применив предложенные направления, компания АО «Балкомхлебопродукт» сделает вклад не только в свой персонал, хотя это немаловажно, но и автоматически обеспечит своей компании имидж, репутацию. Нарастит эффективность, профессионализм, создаст еще большую конкуренцию другим компаниям в этой же отрасли и расширит свои возможности.