

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

Кафедра менеджмента и маркетинга  
наименование кафедры

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ  
(на примере ООО «Крюгер»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»  
код и наименование направления

Экономического факультета  
наименование факультета

Ментовой Софьи Александровны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
должность, уч. степень, уч. Звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Н.С. Землянухина  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:  
к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2024 г.

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день важнейшей задачей в современной организации является достижение преимуществ перед конкурентами, причем это касается потенциала всех ресурсов организации. Важнейшим же ресурсом организации является ее персонал. Управление персоналом организации осуществляется посредством реализации функций кадрового планирования, отбора и найма персонала, мотивации и стимулирования.

Выстроенная система управления персоналом в современных условиях является одним из ключевых аспектов успешного функционирования любой организации. Роль управления персоналом в системе управления организации невозможно переоценить, поскольку от качественно построенных кадровых процессов зависит эффективность работы организации в целом. Во многом успех развития любой организации зависит от эффективности деятельности ее сотрудников. Это обусловлено тем, что высокий уровень квалификации и компетенции персонала, степень его удовлетворенности базовыми условиями труда и заработной платой напрямую влияют на степень производительности труда.

На современном этапе развития экономической ситуации в России одной из главных проблем является именно управление персоналом в организации. Многие организации часто стараются улучшить эффективность деятельности за счет правильного подбора и расстановки кадров, ведь без мотивированного и квалифицированного персонала ни одна организация не в состоянии создать эффективно функционирующие системы маркетинга, продажи, финансов или бухгалтерского учета.

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что на сегодняшний день современные организации сталкиваются с разнообразными вызовами, такими как быстрое изменение конъюнктуры рынка, усиление конкуренции и постоянное развитие технологий. В таких условиях управление персоналом становится неотъемлемой частью

стратегии развития организации, позволяющей адаптироваться к переменам, привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, а также повышать общую производительность труда. Ведь эффективное управление персоналом позволяет привлекать, развивать и удерживать талантливых, целеустремленных и ответственных сотрудников, что является ключевых фактором успеха организации. Акцент в данной работе будет сделан на изучении важности правильного подбора, мотивации, обучения и развития персонала как основных составляющих управления ресурсами организации.

Теоретической базой исследования послужили труды российских и зарубежных специалистов в области управления персоналом: Егоршин А.П., Маслова В.М., Ансофф И., Липсиц И.В., Литвинюк А.А. и других.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в изучении системы управления персоналом в организации с упором на выявление важных аспектов и методов, способствующих эффективной работе персонала и достижению целей организации.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи:

- изучение теоретических основ управления персоналом в организации;
- изучение характеристики организации ООО «Крюгер»;
- проведение анализа системы управления персоналом в организации ООО «Крюгер»
- проведение анализа проблем в системе управления персоналом ООО «Крюгер»;
- разработка направлений совершенствования системы управления персоналом в организации ООО «Крюгер».

Методы исследования: анализ теоретической части – литературы, нормативно-правовой документации; наблюдение; оценка. В работе также использовались аналитический, описательные методы исследования.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом**

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Само понятие «управление персоналом» – это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов. А также это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально-квалификационного продвижения, нормативно-правового, научно-методического, информационного и финансового обеспечения). Следовательно, управление персоналом является весьма многогранным явлением и сложным по своему содержанию и организационно-структурным формам.

«Система управления персоналом» – это совокупность взаимосвязанных функций и процедур, направленных на управление человеческими ресурсами организации для достижения ее целей. Отсюда, обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом. Основная цель управления персоналом на предприятии состоит в рациональном использовании человеческих ресурсов, полном и своевременном приведении их в соответствие качественным и количественным показателям, которые необходимы для эффективного и полноценного функционирования предприятия.

Рассматривая функции управления персоналом на предприятии, в широком смысле выделяют 2 категории: управленческие и оперативные. Управленческие представляют собой процесс распределения ресурсов организации путем планирования, организации, руководства и контроля:

1. Функция планирования персонала;

2. Функция правового обеспечения управления персоналом;
3. Функция управления мотивацией персонала;
4. Функция информационного обеспечения управления персоналом [11].

Оперативные функции менеджмента персонала относятся к деятельности, которая отвечает за приобретение, развитие и компенсацию использования и поддержания рабочей силы:

1. Функция управления наймом и учетом персонала;
2. Функция оценки, обучения и развития персонала;
3. Функция управления социальным развитием.

Так функции управления персоналом представляют собой комплекс направлений, нацеленных на улучшение и усовершенствование работы сотрудников на предприятии. От того, насколько слаженно работает данный механизм, зависит успех каждого работника и предприятия в целом.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал;

В целом, управление персоналом на предприятии играет важную роль в формировании команды специалистов, способных эффективно работать совместно для достижения общих целей.

## 1.2 Современные тенденции и элементы системы управления персоналом организации

В настоящее время как в отечественной, так и в мировой экономике происходят существенные перемены, что предъявляет особые требования к конкурентоспособности предприятий, функционирующих в динамичной и разнонаправленной среде. В данных условиях особую актуальность приобретает организация управления персоналом как один из главных факторов обеспечения экономического успеха. На современном этапе можно выделить следующие основные все более практически ориентированные и набирающие популярность тенденции в управлении персоналом в организации:

1. Гуманизация управленческой деятельности и упор на управление человеческими ресурсами [17].
2. Работа в организации с новым поколением.
3. Персонализация карьерного пути.
4. Help-management.
5. Повышение разнообразия и качества обучения сотрудников.
6. Стимулирование креатива сотрудников.
7. Внедрение информационных технологий и применение искусственного интеллекта.
8. Повышение гибкости в организации управления деятельностью персонала.
9. Сторителлинг [22].

Таким образом, современные тенденции управления персоналом включают в себя акцент на развитии сотрудников, гибкие формы работы, цифровизацию, HR-процессов, уделяя внимание таким аспектам, как: эмоциональное благополучие сотрудников и управление разнообразием (включая вопросы гендерного и культурного разнообразия). Кроме того, важно отметить стремление к устойчивому развитию и ответственному управлению персоналом в контексте социальной и экологической ответственности предприятия.

В различных организациях структура системы управления персоналом включает в себя три основных направления:

1. Разработка стратегии компании;
2. Создание инструментов управления персоналом;
3. Поддержание условий для развития кадровой политики.

Рассматривая элементы в системе управления персоналом, можно сказать, что система управления персоналом, включает в себя множество элементов, таких как: подбор, отбор, найм, мотивацию, обучение, оценку, планирование карьеры, высвобождение персонала т.д., и требует постоянного совершенствования. Рассмотрим данные элементы более подробно [29]. Данные этапы образуют цикличность в системе управления персоналом, что в свою очередь помогает организации выстраивать эффективную работу персонала и достигать успеха в своей отрасли.

### **1.3 Принципы и методы построения системы управления персоналом организации**

К принципам построения системы управления персоналом организации относится:

1. Стратегическая ориентация.
2. Интеграция.
3. Гибкость и адаптивность системы управления персоналом.
4. Справедливость и прозрачность организации.
5. Индивидуальный подход к сотрудникам организации.
6. Ответственность и подотчетность сотрудников.
7. Постоянное совершенствование системы управления персоналом.
8. Участие сотрудников в организации системы управления персоналом.
9. Использование новых технологий в системе управления персоналом.
10. Этическая обоснованность.

Используя принципы психологического и социального воздействия в вопросах управления коллективом, можно решить целый комплекс важных задач:

- выявление лидеров среди отдельных групп, подразделений;
- устранение межличностных и производственных конфликтов;
- повышение духовной мотивации сотрудников;
- создание высокой корпоративной культуры.



## **2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КРЮГЕР»**

### **2.1 Характеристика деятельности ООО «Крюгер»**

Компания ООО «Крюгер» является крупнейшим поставщиком кегового пива и других напитков на розлив в России. «Торговый дом «Крюгер» – это успешная и динамично развивающаяся торговая организация, ведущая свою деятельность с 14 мая 2003 года. На сегодняшний день компания является одним из крупнейших поставщиков высококачественного пива и других различных напитков. ООО «Крюгер» работает по принципу современного торгового бизнеса, применяя инновационные технологии и подходы в управлении своей деятельностью. Основной целью компании ООО «Крюгер» является удовлетворение потребностей клиентов, предоставляя им широкий выбор различных напитков высокого качества. Таким образом, ООО «Крюгер» является современным предприятием, которое активно развивается и применяет инновационные подходы в своей деятельности, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов и достичь успеха на рынке. Организация использует линейно-функциональную организационную структуру, которая отличается простотой и четкостью связей между руководителем и подчиненными. Предприятие использует линейно-функциональную организационную структуру, которая отличается простотой и четкостью связей между руководителями и подчиненными. На 2024 год штат сотрудников в ООО «Крюгер» составляет более 30 человек.

### **2.2 Анализ элементов системы управления персоналом ООО «Крюгер»**

В ООО «Крюгер» работают только высококвалифицированные специалисты, которые получают высокую оплату за свою работу и достойное социальное обеспечение. Работники (персонал) ООО «Крюгер» очень высокого мнения о своем предприятии и его руководителях.

Управление персоналом на предприятии носит многоуровневый характер. Каждый уровень включает в себя ряд систем. Первый уровень – уровень социальной адаптации. Второй уровень структуры управления персоналом это «уровень отношений», так как его составляют система власти, или отношений руководства и подчинения [29]. И третий уровень – уровень мотивации – включает систему аттестаций – оценки работы персонала на основании принятых в организации критериев; систему вознаграждений; систему социальных трансферов (трудовых и социальных льгот); систему идентификации.

Компетентность персонала ООО «Крюгер» определяется высокой степенью подготовленности к профессиональной деятельности, владение широким классом навыков по своей специальности, большим опытом работы, умением общаться с коллегами и т.д.

Культура персонала ООО «Крюгер» обуславливается доброжелательностью в общении, аккуратностью, вежливостью, терпимостью, внимательностью, эрудицией, ответственностью и т.д.

Социально демографический профиль персонала определяется обладанием в ООО «Крюгер» молодых специалистов с высоким уровнем образования.

Так система управления персоналом в ООО «Крюгер» включает в себя следующие основные элементы:

1. Подбор и найм персонала.
2. Обучение и развитие.
3. Мотивация и вознаграждение.
4. Оценка эффективности.
5. Управление отношениями с сотрудниками.

Основной акцент в системе стимулирования персонала в ООО «Крюгер» сделан на материальном методе стимулирования. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, то есть оно обеспечивает как минимум гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, а

также его своевременную выплату в полном объеме. Заработная плата выплачивается в сроки: после 5 числа каждого месяца. Должностные оклады руководителям, техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются руководителем предприятия ООО «Крюгер» в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда работников действует повременно–премиальная система оплаты труда, которая производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей 20 числа каждого месяца. В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- премия за выполнение и перевыполнение планов;
- единовременное поощрение работников к юбилейным датам;
- вознаграждение по итогам года.

Таким образом, проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер премии для сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия.

Но при этом исследование показало, что в системе управления персоналом в ООО «Крюгер» существует и ряд проблем:

1. Наличие текучести кадров.
2. Неэффективная коммуникация.
3. Недостаточность мотивации в системе управления персоналом.
4. Недостаточное обучение и развитие персонала.
5. Недостаточное внимание к корпоративной культуре.
6. Недостаточное использование современных методов управления персоналом.

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «КРЮГЕР»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию элементов системы управления персоналом в ООО «Крюгер»**

В связи с выявленными проблемами с системой управления персоналом в исследуемом предприятии ООО «Крюгер» были сформулированы рекомендации для устранения данных проблем:

1. Развитие системы мотивации.
2. Улучшение коммуникации.
3. Обучение и развитие персонала.
4. Создание сильной корпоративной культуры.
5. Внедрение современных практик управления персоналом.

Несмотря на то, что на сегодняшний день приоритет отдается молодому поколению, руководству компаний не следует забывать о богатых опытом сотрудниках. Для данной категории целесообразно разработать систему вознаграждений за выслугу лет, основанную на дифференцированном подходе. В расчет при этом следует принимать определенный срок, по достижению которого сотрудник получит право получать данный вид вознаграждения.

Наличие конкурсного отбора, также поможет исследуемому предприятию избавиться и решить ряд присутствующих проблем. Обмен опытом так же важен для совершенствования системы управления персоналом организации. В каждой компании сотрудники так или иначе обмениваются опытом. Этот процесс может быть более или менее очевидным, систематическим, организованным, но он есть.

Акцентирование внимания на выше перечисленные проблемы и применение соответствующих рекомендаций по решению данных проблем может помочь исследуемой организации ООО «Крюгер» повысить эффективность системы управления персоналом и достичь более успешных результатов, а также повысить свои экономические показатели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение системы управления персоналом в организации на примере предприятия ООО «Крюгер» в г. Саратов позволило раскрыть множество аспектов эффективного и продуктивного функционирования этого структурного подразделения.

При изучении теоретических основ было выявлено, что управление персоналом подразумевает собой совокупность различных методов административного воздействия на организацию и условия работы сотрудников, формирование их возможностей, обеспечение максимального использования рабочей возможности работников в интересах организации. Управление человеческими ресурсами на предприятии – это подход в управлении персоналом, при котором сотрудники рассматриваются как достояние предприятия в конкурентной борьбе, как человеческий потенциал, который следует мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации. Результат каждого предприятия, вне зависимости от вида и масштаба его работы, находится в зависимости от производительности деятельности своих работников. Квалифицированный также профессиональный штат, удовлетворенный критериями и оплатой собственной деятельности, показывает значительную эффективность выполненной работы. Также в теоретической части работы были изучены методы мотивации сотрудников. Так существует три основных вида эффективной мотивации, которыми активно пользуются предприятия: административная, экономическая и социально-психологическая.

В практической части диплома был проведен анализ системы управления персоналом в организации ООО «Крюгер», где было рассмотрено: организационно-экономическая характеристика исследуемой организации, методы мотивации своих сотрудников, анализ основных проблем и рекомендации по улучшению системы управления персоналом на предприятии.

По результатам проведенного анализа были сформулированы выводы.

Так организация ООО «Крюгер» является крупнейшим поставщиком высококачественного кегового пива и других напитков на розлив в России. Исследуемая организация работает по принципу современного торгового бизнеса, применяя инновационные технологии и подходы в управлении своей деятельностью. Она применяет маркетинговые исследования для изучения потребностей рынка и потребителей, чтобы предложить клиентам наиболее подходящие товары и услуги.

В системе управления персонала исследуемой организации ООО «Крюгер» культура сотрудников обуславливается доброжелательностью в общении, аккуратностью, вежливостью, терпимостью, внимательностью, эрудицией, ответственностью и т.д. Социально демографический профиль персонала определяется обладанием в ООО «Крюгер» молодых специалистов с высоким уровнем образования.

Также в работе проведен анализ основных проблем и разработаны мероприятия, направленные на совершенствования системы управления персоналом в ООО «Крюгер».