

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ  
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)  
на тему:  
Управление персоналом организации  
(на материалах ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»)

Выполнил(а) студент(ка)  
4 курса, группы 262  
Долгих Руслан Бакирович

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Акимочкина Татьяна Алексеевна

\_\_\_\_\_

Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ О.Ю. Рудакова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Выпускная квалификационная  
работа защищена  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.  
Оценка \_\_\_\_\_

Председатель ГЭК,  
д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_ В.А.Кундиус  
подпись

**Министерство науки и высшего образования РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Алтайский государственный университет»**

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС  
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций  
направление Менеджмент  
группа 262

**ЗАДАНИЕ  
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

СТУДЕНТ

Долгих Руслан Бакирович

1. Тема работы

Управление персоналом организации (на материалах ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2020 г.

3. Исходные данные по работе

Научные работы по управлению персоналом, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Законодательство РФ, официальные данные ООО Бочкаревский пивоваренный завод

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

1. Теоретические основы управления персоналом организации

2. Анализ системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Бочкаревский пивоваренный завод»

3. Разработка мероприятий по внедрению современных методов и методик управления персоналом в ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»

5. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
Первая глава ВКР	Акимочкина Т.А.		
Вторая глава ВКР	Акимочкина Т.А.		
Третья глава ВКР	Акимочкина Т.А.		
ВКР полностью	Акимочкина Т.А.		

6. Дата выдачи задания 23.04.2020

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы): \_\_\_\_\_ (подпись)

Студент \_\_\_\_\_ (подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. Теоретические основы управления персоналом организации	
1.1 Концепция управления персоналом .....	6
1.2 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации .....	10
1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.....	23
2. Анализ системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Бочкаревский пивоваренный завод»	
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» .....	28
2.2. Анализ работы службы управления персоналом ООО «БПЗ».....	32
2.3 Наем, отбор, профессиональная подготовка и стимулирование труда персонала на материалах ООО «БПЗ» .....	34
3. Разработка мероприятий по внедрению современных методов и методик управления персоналом в ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод»	
3.1 Современные подходы к управлению персоналом .....	62
3.2 Оптимизация методов управления персоналом на ООО «БПЗ» .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	79

## ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом признается одной из очень важных сфер жизни предприятия. Научно-обоснованная организация управления персоналом способна многократно повысить эффективность работы предприятия, а само понятие «управление персоналом на предприятии» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Актуальность темы «Управление персоналом» объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке необходимого обеспечения конкурентоспособности предприятия. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом предприятия и системой управления персоналом. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и

эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Целью исследования квалификационной работы является изучение и анализ системы управления персоналом и разработка рекомендаций по ее оптимизации на конкретном предприятии.

Для достижения цели исследования представляется целесообразным решить следующие задачи:

- 1) раскрыть теоретические аспекты, касающиеся управления персоналом;
- 2) проанализировать действующую систему управления персоналом в исследуемом предприятии;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в исследуемом предприятии.

Объектом исследования является ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод».

Предметом исследования – система управления персоналом в ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод».

Для решения поставленных задач было использовано несколько общенаучных и специальных для управления персоналом методов и методик, в том числе методы эмпирического исследования (сравнение, абстрагирования, SWOT-анализ), теоретического исследования (восхождение от абстрактного к конкретному), специальные (кадровый аудит, методика оценки эффективности обучения сотрудников).

Информационная база, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде.

Основной источник первичной информации - это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников,

первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах и произведенной оплате, документация непромышленных структурных подразделений, обслуживающих предприятие, и т.д.

Работа содержит введение (обоснование актуальности избранной темы, постановка целей и задачи исследования), основную часть, заключение (содержащее выводы и предложения), а также список использованных источников.

В первой главе квалификационной работы раскрыта сущность, содержание и концепция системы управления персоналом, отражены регулирующие ее нормативно-правовые и методические нормы.

Вторая глава представляет анализ действующей системы управления персоналом в исследуемом предприятии.

В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в исследуемом предприятии.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1 Концепция управления персоналом

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд понятий, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Понятия раскрывают различные стороны управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать концепции управления персоналом [2].

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Этапы управления персоналом предполагают организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с внешними и внутренними органами и организациями: с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

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.

Изменения в экономической и политической системах нашей страны одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь каждого человека. Управление персоналом в таких условиях приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на сотрудников в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения «власти – подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом в целом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – свободный рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике обычно реализуются в комплексе. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации [14, с. 145].

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на как правило на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.



Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание сотрудника к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку [11, с. 17] .

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе ранее действовавших служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих обязанностей и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами [11, с. 25] .

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди выявляют закономерности, принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях

управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

1. Научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
2. Отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
3. Линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

Опрос специалистов кадровых служб показал, что в настоящее время наибольшие усилия по затраченному времени кадровых подразделений направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами[22, с. 176] .

Таким образом, сегодня в деятельности служб управления персоналом все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах Российской Федерации, в том числе в Алтайском государственном университете.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

## 1.2 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации

Персонал организации – это один из видов ресурсов предприятия, специфический ресурс.

Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет право отказаться от условий, на которых его собираются использовать, вести переговоры об уровне оплаты труда, переучиваться другим профессиям, участвовать в забастовках, увольняться по собственному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. В целом персонал не может рассматриваться как однородная субстанция; каждый работник имеет индивидуальные мотивы и ценности.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, своей численностью. Она же

определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации[25, с. 73] .

Эти факторы задают нормативную численность работников, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть теми сотрудниками, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной. К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней. Так как не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент постоянства, коэффициент текучести и так далее.

Состав персонала любой организации неоднороден, так как люди различаются по естественным и приобретенным признакам – полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности.

На их основе выделяют группы работников, которые образуют структуру персонала. По-другому ее называют социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической [28, с. 60] .

Статистическая структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей. Например, можно выделить персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, инженерно-технических работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В отношении общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура отражает соотношение отдельных категорий работников; например, «занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «выполняющие работу ручную, не при машинах», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и так далее.

Таким образом, какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей.

Механизм управления персоналом организации в рыночной среде охватывает широкий круг проблем управления персоналом организации – от истории развития труда человека до оценки эффективности его деятельности:

1. История развития труда и деловой предприимчивости в России характеризует теории управления персоналом, социальную политику и социологию труда, трудовые ресурсы, социально-трудовые отношения и занятость персонала, государственную систему управления трудовыми ресурсами.

2. Методология управления персоналом организации обозначает философию и концепцию управления персоналом организации, закономерность, принципы, методы управления персоналом и построение системы управления персоналом в рыночных условиях.

3. Система управления персоналом организации включает основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры системы управления персоналом. Кроме этого еще вопросы кадрового, информационного, технического, нормативно-методического, правового и документационного обеспечения.

4. Стратегическое управление организацией и ее персоналом обосновывает необходимость разработки кадровой политики организации.

5. Планирование работы с персоналом организации раскрывает сущность, цели и задачи кадрового планирования, структуру и содержание оперативного плана работы с персоналом, а также анализ показателей по труду, планирование производительности труда, нормирование и учет численности персонала.

6. Маркетинг персонала определяет потребность в персонале, а также ее покрытие.

7. Технологический цикл работы с персоналом организации содержит стадии управления, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, оценка, отбор и прием на работу, подбор и расстановка персонала, деловая оценка персонала на всех стадиях его деятельности; социализация, профориентация и трудовая адаптация, организация труда персонала; высвобождение персонала как в связи с увольнением по тем, или иным причинам, так и в связи с уходом на пенсию. Технологический цикл работы с

персоналом организации также включает и использование современных автоматизированных информационных технологий управления персоналом.

8. Технология управления развитием персонала организации рассматривает вопросы управления социальным развитием, организации обучения и аттестации персонала, управления деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе.

9. Управление поведением персонала организации включает современные теории поведения личности в организации, методику мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, формы оплаты его труда, а также вопросы управления конфликтами, стрессами, этики деловых отношений, формирования организационной культуры, вопросы управления безопасностью, условиями, дисциплиной труда и охраной здоровья персонала.

10. Оценка эффективности управления содержит анализ и описание работы и рабочего места, оценку результативности труда персонала, функционирование подразделений системы управления персоналом и организации в целом. Характеризует методы оценки затрат на персонал организации и оценки социальной и экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом организации [30, с. 22] .

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом,

анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие задачи, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала занимается: обучением, переподготовкой и повышением квалификации, введением в должность и адаптацию новых работников, оценкой кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценкой кадров, организацией рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацией деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацией работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала осуществляет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия



персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом [16, с. 219].

Подсистема управления социальным развитием реализует: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом выполняет задачи: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом осуществляет ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [22, с. 174].

В зависимости от размеров предприятия состав подразделений будет меняться: на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение или целая служба.

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации являются основные закономерности:

соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;

системное формирование управления персоналом;

оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;

пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;

пропорциональность производства и управления;

необходимое разнообразие системы управления персоналом;

изменение состава и содержания функций управления персоналом;

минимизация числа ступеней управления персоналом;

взаимодействие закономерностей управления персоналом.

Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу. Охарактеризуем подробнее взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом. Так, закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, меняется состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и

децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом [30, с. 47] .

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общим черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации [10, с. 94] .

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три

группы методы управления персоналом : административные, экономические и социально-психологические [10, с. 101].

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности.

Экономические методы – это части экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей.

Роль экономических методов управления усиливается в условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов

организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

Социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности.

Психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование[10, с. 108].

Необходимые данные для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и обоснования принятия кадровых решений позволяют получить социологические методы исследования (научные инструментари) представленные в Таблице 1.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации [24, с. 413] .

Методы управления персоналом классифицируются также по признаку принадлежности к функциям управления:

- нормирования;
- организации;
- планирования;
- координации, регулирования;
- мотивации;
- стимулирования;
- контроля;
- анализа;
- учета.

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

Таблица 1 – Социологические методы исследования персонала.

Наименование метода	Описание
Анкетирование	позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью анкет.
Интервьюирование	предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем — получение информации. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.
Социометрический метод	незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, его помощью строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая показывает и неформальных лидеров в коллективе.
Метод наблюдения	позволяет выявить качества сотрудников, которые обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях
Собеседование	является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, для решения небольших кадровых задач.

Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы:

- найма, отбора и приема персонала;
- деловой оценки персонала;
- социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала;
- организации системы обучения персонала;
- управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- высвобождения персонала [24, с. 417] .

### 1.3 Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений



службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела).

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490–1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 № 176-ФЗ. В соответствии с Законом представителями работников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители организации или иные лица, уполномоченные в соответствии с уставом организации. Инициатором переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора вправе выступать любая из сторон. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников. Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны [26, с. 420].

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят:

положение по формированию кадрового резерва в организации;  
положение по организации адаптации работников;

рекомендации по организации подбора и отбора персонала;

положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;  
положение по оплате и стимулированию труда; инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

Для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом, используется нормативный документ – Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Минтруда РФ в 1998 году. Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации.

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений – Положениями о них.

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Она вытекает непосредственно из описания работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: «Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?» Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми.

Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и др. – все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения на федеральном уровне, являются:

- Гражданский кодекс РФ.
- Трудовой кодекс РФ.
- Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».
- Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации».
- Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)».

Степень разработанности проблемы квалификационной работы на тему «Управление персоналом на предприятии» была исследована с помощью написанных в последние годы учебников и учебных пособий многих авторов, а также исследовательских работ известных ученых, таких как Ю.Ф. Гордиенко, Д.В.Обухов, С.И. Самыгин, Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, Л.Г.

Зайцев, М.И. Соколова и других. Из этого списка особенно хотелось бы выделить книгу А.Я. Кибанова и И.Б. Дуракова «Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация». Задачей этой книги является привлечение внимания менеджера по персоналу к вспомогательным средствам, позволяющим лучше справиться с отбором персонала на предприятие, для улучшения показателей деятельности организации. Комплекс литературы данных авторов позволяет исследовать тему квалификационной работы «Управление персоналом на предприятии» полностью.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «БОЧКАРЁВСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»

2.1. Технико-экономическая характеристика ООО «Бочкаревский пивоваренный завод»

Общество с ограниченной ответственностью «Бочкарёвский пивоваренный завод» (Далее – ООО «БПЗ») организовано на основании Закона Российской Федерации от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2002 году.

Целью организации Общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества согласно действующей редакции Устава является:

- производство и реализация пива, газированной и минеральной воды, иных напитков, продуктов питания;
- оптовая розничная торговля, посредническая, торгово-закупочная и снабженческо-сбытовая деятельность, услуги общественного питания;
- хранение, производство, заготовка, переработка, реализация сельхозпродукции, в том числе закуп сельхозпродукции у населения;
- строительные, ремонтные, монтажные, наладочные, отделочные работы, производство строительных материалов и т.д.

Общество имеет печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, а также указание на место его нахождения.

Первую продукцию предприятие выпустило на рынок в 1989 году. Около 10 лет пивоваренный завод оставался небольшой (численность персонала не более 30 человек) сезонной пивоварней, качество продукции которой порой вызывало нарекания потребителей. Однако молодая команда менеджеров смогла вывести предприятие на качественно новый уровень: один из

крупнейших в Сибири производителей пива и безалкогольных напитков с численностью персонала более 700 человек. Как мы понимаем, главный потенциал предприятия заключается в кадрах. Каковы бы ни были идеи и технологии без квалифицированного персонала достичь результата не представляется возможным.

Организационная структура предприятия имеет большое количество различных подразделений и служб: производство, служба главного инженера, служба по работе с персоналом, департамент логистики, бухгалтерия, департамент капитального строительства, департамент маркетинга и рекламы и т. д. В полном объёме организационная структура предприятия представлена в Приложении 1.

Технико-экономические показатели - система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятия и комплексное использование ресурсов. Они применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов.

Информационной базой анализа являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности предприятия. Учитывая, что большинство предприятий стремятся к сохранению коммерческой тайны, можно использовать ограниченное число исходных технико-экономических показателей, другие же показатели необходимые для обобщенного анализа могут быть получены расчетным путем.

В приведённой ниже Таблице 2 представлен ряд основных экономических показателей, характеризующих технико-экономическое состояние ООО «БПЗ». Данные использованы из «Отчёта о прибылях и убытках» (ф. № 2) и отражены за 2018 – 2019 гг.

На основании значений выручки от реализации можно сделать вывод об эффективности работы предприятия и правильной (или ошибочной)

постановке стратегических и операционных целей. Есть ряд факторов, которые напрямую влияют на увеличение выручки организации:

Таблица 2 – Показатели финансовых результатов деятельности ООО «БПЗ»

Показатели	Величина показателя по годам			
	2018	2019	Отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	2 724 310	2 836 070	+111 760	104,1
Себестоимость, тыс. руб.	2 016 520	2 158 040	+141 520	107,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	459 867	398 213	-61 654	86,6
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	355 699	256 457	-99 242	72,1
Среднесписочная численность персонала, человек	660	739	+79	111,9
Производительность труда, тыс. руб. / чел-к	3055	3 837	+782	125,6

На основании значений выручки от реализации можно сделать вывод об эффективности работы предприятия и правильной (или ошибочной) постановке стратегических и операционных целей. Есть ряд факторов, которые напрямую влияют на увеличение выручки организации:

- качественные показатели продукции, производимой предприятием;
- гибкая ценовая политика;
- успешное рекламное продвижение и пр.

Выручка от реализации в 2019 году выросла на 4,1%, что связано перечисленными выше факторами.

Все производство функционирует в строгом соответствии с требованиями международного стандарта FSSC 22000 (Food Safety System Certification 22000 – система сертификации пищевой безопасности). Оснащение завода одно из самых современных в своем направлении: здесь установлены линии, машины и автоматы аналогичные оборудованию европейских пивоварен и зарубежных заводов-производителей безалкогольной продукции.

Работа предприятия над повышением показателей качества повлекла за собой рост себестоимости продукции на 7%. В тоже время работа над качеством продукции - это работа на перспективу, на имиджевые приобретения.

Чтобы бизнес был успешным, а процесс увеличения прибыли компании стабильным, важно максимальное внимание уделить клиенту, а не самой компании. Предлагаемые продукты и услуги должны быть высокого уровня качества. Для успешного бизнеса необходим надежный фундамент, над его построением и следует усиленно работать, подходить к нему системно и грамотно налаживать все процессы. Поэтому менеджмент предприятия считает, что снижение чистой прибыли в данном случае - процесс временный.

Производительность труда в целом по предприятию оценивается как выработка товарной продукции на одного человека. За изучаемый период выработка выросла на 25.6%. Факторами, повлиявшими на рост выработки стали: снижение трудоемкости изготовления продукции, рациональное использование рабочего времени и совершенствование структуры кадров.

В связи с запуском немецкой линии розлива напитков в алюминиевую банку произошёл рост среднегодовой численности на 11,9 %.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие каждый год пополняет кадрами крепкую команду специалистов, создает комфортные



условия работы, перенимает опыт у лучших зарубежных специалистов в производстве пива и безалкогольных напитков.

## 2.2. Анализ работы службы управления персоналом ООО «БПЗ».

Работники службы управления персоналом, в зависимости от направления деятельности, должны знать основы экономики, социологии и психологии труда; законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития; о возможности использования передового отечественного и зарубежного опыта в области управления персоналом; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; цели, стратегию развития и бизнес-план организации; основы технологии производства; экономику и организацию производства; особенности структуры организации; методику планирования и прогнозирования потребности в персонале; методы анализа количественного и качественного состава работающих; систему стандартов по труду, трудовых и социальных нормативов; порядок разработки и заключения трудовых договоров, коллективных договоров, правил внутреннего трудового поведения и регулирования трудовых споров; методы оценки работников и результатов их труда; формы и системы оплаты труда, его стимулирования; правила и нормы охраны труда; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; основы производственной педагогики; этику делового общения; основы организации делопроизводства; стандарты и унифицированные формы кадровой документации; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

Служба по работе с персоналом ведет учет личного состава ООО «БПЗ», его подразделений в соответствии со штатным расписанием и унифицированными формами первичной учетной документации.

Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя учреждения, а также другую установленную документацию по кадрам.

Формирует и ведет карточки ф.Т2 работников, своевременно вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

Оформляет с работниками договоры о полной индивидуальной материальной ответственности, ученические договоры.

Ведет журнал регистрации приказов по личному составу, журнал регистрации трудовых договоров, журнал регистрации договоров о полной материальной ответственности, журнал регистрации листков нетрудоспособности, журнал регистрации приказов на отпуск, книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.

Готовит необходимые материалы и проводит квалификационные, аттестационные комиссии и представления работников к поощрениям и награждениям.

Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале учреждения, следит за его своевременным обновлением и пополнением.

Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль составления и соблюдения графиков очередных отпусков, готовит приказы на отпуск.

Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

Составляет установленную отчетность.

Служба по работе с персоналом взаимодействует со структурными подразделениями предприятия (представлено в Таблице 3).

К функциям службы управления персоналом относится составление должностных инструкций совместно с руководителями подразделений, ведение кадровой документации в соответствии с ТК РФ, ведение кадровой отчетности, работа с государственными организациями.

Таблица 3 – Внутренние коммуникации службы по работе с персоналом

<b>Наименование должности (отдела)</b>	<b>Взаимодействия по вопросам</b>
Специалист по охране труда	Организация проведения инструктажа по организации труда, техники безопасности и производственной безопасности при приеме на работу и перемещении
Бухгалтерия	Передача сведений о работниках, копии кадровых документов, сдача таблиц для расчета заработной платы
Все структурные подразделения	Подбор персонала, адаптация, обучение, аттестация, внесение изменений в трудовые договоры (например, повышение заработной платы, перевод работника на другую работу), оплата отпусков, командировок, больничных и прочее

2.3. Наем, отбор, профессиональная подготовка и стимулирование труда персонала на примере ООО «БПЗ»

От того, в какой степени предприятие обеспечено трудовыми ресурсами и насколько они эффективно используются, зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат - объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Рациональное использование промышленно-производственного персонала непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов.

К промышленно-производственному персоналу - персоналу основной деятельности - относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия (изготовление промышленной продукции и выполнение работ промышленного характера, организация производства и управления предприятием и т. п.). Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на рабочих и служащих.

К рабочим относятся лица, занятые непосредственным воздействием на предметы труда, их перемещением и перемещением продукции, уходом за средствами труда и контролем их работы, выполнением операций контроля качества продукции и другим видам обслуживания производственного процесса. Этим объясняется то, что к ним относят младший обслуживающий персонал (работников, не имеющих прямого отношения к производственному процессу) - уборщиков непромышленных помещений, курьеров, гардеробщиков, шоферов легковых машин и работников охраны.

В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих (конторский, учетный и тому подобный персонал). В соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), принят постановлением Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 г. № 367, выделяют три категории должностей служащих: руководители, специалисты и другие служащие. Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические).

По характеру участия в производственном процессе, рабочие подразделяются на основных, занятых непосредственно изготовлением

основной продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных производствах и всеми видами обслуживания.

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия характеризуется данными, приведенными в аналитической таблице 4

Таблица 4 - Обеспеченность ООО «БПЗ» трудовыми ресурсами

Категория персонала	Численность, человек		Темп роста, человек	Темп роста, %
	2019 г.	2018 г.		
Всего по предприятию	739	660	79	109,4
Рабочие, в том числе				
-основные	307	277	30	110,8
-вспомогательные	157	139	18	112,9
Руководители	102	92	10	110,9
Специалисты	173	152	21	113,8
Ученики	-	-		

Ввод новой линии розлива пива потребовал увеличения численности персонала, особенно специалистов и вспомогательных рабочих. Удельный вес основных рабочих в общей численности персонала в 2019 году сократился по сравнению с 2018 годом незначительно: на 0,4%. Увеличение численности рабочих происходит при одновременном увеличении численности и удельного веса руководителей в составе персонала. Это может быть обусловлено изменениями в структуре управления предприятием. Оценка изменений в схеме управления может быть дана по результатам анализа качественных показателей использования труда.

В условиях современного рынка любая компания, кроме монополий, для того чтобы остаться на рынке и быть конкурентоспособной должна постоянно развиваться и совершенствоваться. Есть множество внешних и внутренних факторов, которые могут повлиять на работу компании. В мы рассмотрим один из внутренних факторов, а именно – уровень образования и квалификации персонала.

Необходимо понимать, что для различных видов деятельности требуется разное образование, например, грузчику не нужно иметь особых знаний, которые он может получить в университете, а технологу пивоваренного производства, инженеру, обслуживающему цилиндрико-конический танк, маркетологу без высшего образования и высокой квалификации в данной отрасли не обойтись.

На рисунке 1 видно, что в целом образовательный уровень по предприятию можно считать достаточно высоким, поскольку 30% персонала (руководители высшего и среднего звена) имеют высшее образование, среднее профессиональное и начальное профессиональное образование имеют по 44,9 % работников, и 22 % работников имеют среднее образование.

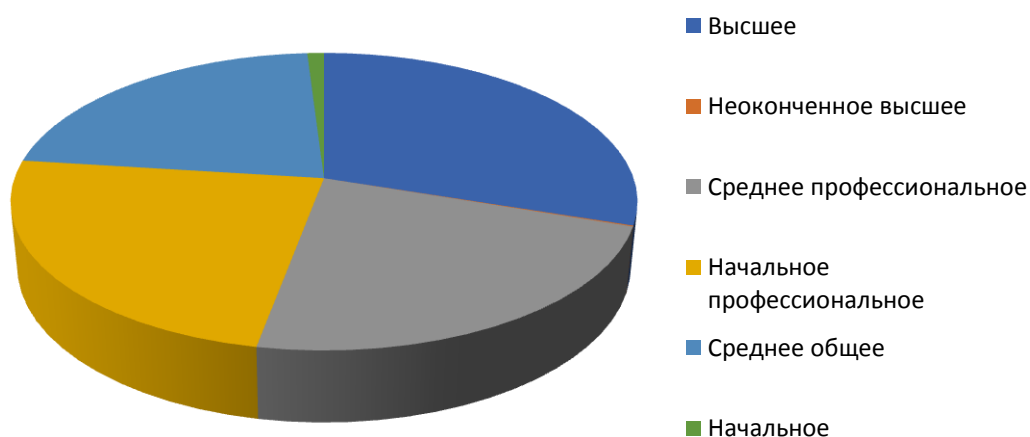


Рисунок 1 – Информация об образовании сотрудников, %

Проведённый анализ показал, что в ООО «БПЗ» работают высококвалифицированные работники, так как 30% из них имеют высшее и 44,9% специальное образование.

В целях поддержания квалификационного уровня сотрудников предприятия работодатель закрепил условия подготовки и повышения квалификации в положениях коллективного договора, заключённого с трудовым коллективом, взяв на себя организацию подготовки и повышения квалификации специалистов, служащих и рабочих в расчёте на год:

1. Подготовка новых рабочих – 10 человек.
2. Повышение квалификации на производственно-экономических курсах – 15 человек.
3. Освоение вторых и смежных профессий – 30 человек.
4. Повышение квалификации ИТР и служащих – 15 чел.
5. На указанные цели выделять средства на программы повышения квалификации сотрудников в сумме 100,0 тыс. рублей.

Менеджер по управлению персоналом своевременно определяет возникновение потребности в обучении у коллектива в целом или у отдельных сотрудников. Исходя из этих потребностей, должен быть разработан план развития сотрудников, подобраны соответствующие методики обучения. Кадровый отдел взаимодействует с тренинг центрами, исследует существующие программы обучения и подбирает подходящие для конкретной ситуации.

Кроме того, служба управления персоналом отвечает за адаптацию и обучение новых сотрудников. Оценка эффективности работы персонала также входит в зону ответственности кадровой службы. К подобным функциям можно отнести подбор методик и составление планов оценки, определение критериев эффективности. Также к ним относится непосредственно проведение мероприятий по оценке работы персонала: проведение анкетирования, интервьюирования, тестирования.

По состоянию на 12.05.2020 нами проведён анализ по стажу работы на предприятии. Из 700 сотрудников на дату проведения выборки менее одного года на предприятии проработал 91 человек;

от 1 года до 3 лет – 118 человек;

от 3 лет до 5 лет – 99 человек;

от 5 лет до 10 лет – 208 человек;

от 10 лет до 15 лет – 123 человека;

от 15 лет до 20 лет – 38 человек;

более 20 лет – 23 человека.

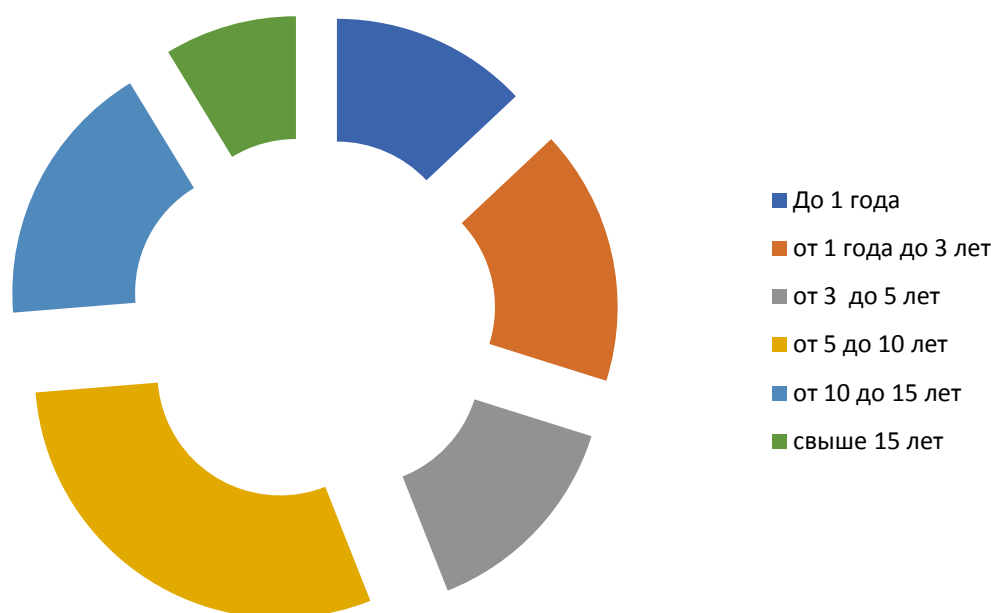


Рисунок 2 – Структура численности сотрудников по стажу работы на ООО «БПЗ»

Проанализировав структуру персонала по стажу работы на данном предприятии, мы видим, что преобладающим является стаж работы сотрудников от 5 до 10 лет. Их доля составила 29,7 %. В основном это связано с расширением деятельности компании, систематическим появлением новых рабочих мест и новых должностей. Многие работники трудятся на предприятии более 5 лет (56%), а руководитель с самого основания



предприятия, т.е. более 23 лет. Значит, можно говорить о сформировавшемся коллективе.

Опыт и традиции любой организации, возможно оценить, изучив возрастную структуру. Возрастная структура персонала представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Возрастная структура персонала ООО «БПЗ»

Показатель	Численность персонала, человек		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
От 18 до 30	185	188	26,5	25,6
От 31 до 40	250	259	35,9	35,2
От 41 до 50	165	185	23,7	25,2
От 51 до 60	79	83	11,3	11,3
Старше 60	18	20	2,6	2,7
Итого	697	735	100,0	100,0

Средний возраст работников 33 года, однако, 35% работников относятся к возрастной категории «от 31 до 40 лет», и 26% к категории «от 21 до 30 лет». Такое равномерное распределение кадров по возрасту, говорит о том, что люди, имеющие значительный опыт работы за плечами способны в большей мере передать его молодым работникам. Доля сотрудников по возрастным группам в течении последних 2 лет существенно не меняется, что говорит на направленности кадровой политики предприятия в сторону молодого, мыслящего на перспективу, мобильного и в большей степени опытного персонала.

Используя оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста его производительности, ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод» оплачивает труд работников по соответствующим нормам времени и установленным окладам (тарифным ставкам).

На предприятии применяется коэффициент трудового участия в размере 20% от оклада (сдельной расценки). Коэффициент непосредственно зависит от результатов труда работника, определяется индивидуально каждому работнику ежемесячно (может быть повышен или понижен) по представлению руководителя структурного подразделения, утвержденного балансовой комиссией. Возможно установление персональной надбавки к окладу (тарифной ставке) в размере до 100 % ежемесячно, выплата надбавки в размере до 30% к окладу (тарифной ставке) за совмещение профессий, доплаты за расширение зон обслуживания и увеличение объема выполняемых работ до 30 % за счет экономии от высвобождения численности.

Надбавки устанавливаются рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество, освоившим другие профессии и выполняющим их на высоком уровне.

Труд рабочих-повременщиков оплачивается по действующим часовым тарифным ставкам, устанавливаемым в зависимости от квалификации рабочего, сложности работ и условий труда. Рабочим – повременщикам вводятся дифференцированные надбавки за профессиональное мастерство в размере до 30% их тарифной ставки. Тарификация работ производится согласно Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий, учитывая показатели современной техники и технологии.

Производится доплата в размере 40% к окладу (тарифной ставке) за работу в ночное время, в двойном размере (или предоставляется дополнительный день отдыха) за работу в выходные и праздничные дни. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты труда может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Устанавливается доплата за руководство или заведование подразделением, бригадой, численностью более 3 человек, в размере до 10% тарифной ставки (оклада).

Месячные должностные оклады рабочим отдельных профессий устанавливаются с учетом их квалификации.

Все надбавки, доплаты, поощрительные и компенсационные выплаты устанавливаются и выплачиваются на основании Положения об оплате труда и мотивации работников, Регионального соглашения между Алтайским краевым общественным объединением профсоюзов, краевыми объединениями работодателей и Правительством Алтайского края.

Доплаты и надбавки начисляются работникам коллегиально, по согласованию с балансовой комиссией, в которую входят: генеральный директор, главные специалисты, руководители подразделений, бухгалтер расчетной группы и экономист.

На предприятии применяются системы премирования, стимулирующие повышение эффективности производства, в том числе единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий, за рациональные предложения по повышению эффективности производства и увеличению прибыли, за разработку и внедрение высокоэффективных технологий.

Каждому вновь принятому работнику разъясняются условия оплаты труда, возможности повышения квалификации, роста заработной платы.

Удержания из заработной платы работника предприятие производит только в случаях предусмотренных статьей 137 ТК РФ и иными федеральными законами. Удержания из заработной платы по инициативе работника производятся на основании личного заявления. Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами - 50% заработной платы, причитающейся работнику.

Коллектив вправе проверять правильность установленных норм рабочего времени, соответствия работ тарифным разрядам; использования рабочих в соответствии с их профессией и квалификацией; занесения записей в трудовые книжки, расчетов по заработной плате и взысканию налогов, а также выплаты заработной платы. применения установленных систем оплаты труда, законодательства о труде.

На ООО «БПЗ» имеют место вредные и опасные условия труда. Отметим, что между двумя этими терминами существует серьезная разница: если мы говорим о вредных условиях труда, то подразумевается, что на организм человека оказывают свое действие факторы, которые в дальнейшем могут отрицательно сказаться на состоянии здоровья.

Если же речь об опасных условиях, то имеется в виду, что вред может быть нанесен не только здоровью, но и жизни работника.

Работодатель в соответствии с действующим законодательством и нормативными правовыми актами по охране труда направляет на улучшение условий труда ежегодно не менее 1 700,0 тыс. рублей, в том числе:

- в I квартале – 280,0 тыс. рублей;
- во II квартале – 400,0 тыс. рублей;
- в III квартале – 230,0 тыс. рублей;
- в IV квартале – 790,0 тыс. рублей.

Для всех поступающих на работу лиц отдел охраны труда проводит инструктаж по производственной безопасности и охране труда, организовывает обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказания первой помощи пострадавшим, ежеквартально организует проведение инструктажа всех рабочих. В соответствии с перечнем должностей, работ и профессий, предусмотренных приказом по предприятию, проводит специальное обучение рабочих, обслуживающих сложные агрегаты, установки, механизмы повышенной опасности.

Работодатель обеспечивает выполнение к 1 октября всех мероприятий, предусмотренных планом подготовки к работе подразделений в осенне-

зимних условиях, выдает своевременно и бесплатно работникам и учащимся-практикантам сертифицированную специальную одежду, обувь и другие средства индивидуальной защиты в соответствии с установленными нормами по перечню профессий и должностей, при преждевременном износе спецодежды не по вине рабочего и учащегося-практиканта обеспечивает досрочную замену.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска 28 календарных дней. Дополнительный оплачиваемый отпуск за ненормированный рабочий день - 3 календарных дня.

Список профессий и должностей, которым устанавливается ненормированный рабочий день, утверждается генеральным директором.

За первый год работы ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работнику через шесть месяцев его непрерывной работы. Время предоставления основного и дополнительного отпусков определяется действующим на предприятии графиком отпусков.

Отпуска в течение года предоставляются работникам завода равномерно согласно графика.

Коллектив систематически контролирует соблюдение трудового законодательства о режиме рабочего времени и времени отдыха, предоставление очередных и дополнительных отпусков, состояние условий труда и техники безопасности, контролирует правильность и своевременность расследований и учета несчастных случаев, а также выполнение мероприятий по устранению причин их вызывающих, осуществляет контроль за соблюдением законодательства по бесплатной выдаче средств индивидуальной защиты, участвует в обсуждении и принятии комплексного плана улучшения условий труда, контролирует его выполнение, вносит предложения по механизации малоквалифицированного и тяжелого физического труда и способствует их реализации, обсуждает и принимает решения о привлечении к ответственности лиц, виновных в нарушении действующего законодательства.

Работодатель проводит проверку рабочих мест сотрудников на соответствие условиям труда, нормам и нормативам по факторам, оказывающим влияние на производительность труда и безопасность для жизни и здоровья сотрудников.

Значительная доля сотрудников работала в 2019 г. во вредных или опасных условиях труда - 415 человек или 58,8%, в том числе 87 женщин или 37,3%. В 2018 г. во вредных условиях работало 458 человек или 69,4%, в том числе женщин 98 или 46,0%. В таблице 6 указаны факторы вредной и опасной среды, в которой работают сотрудники предприятия.

Из приведённой таблицы можно сделать следующие выводы:

1. Общее число сотрудников, занятых на работах с вредными и опасными условиями сократилось, это обусловлено внедрением на предприятии нового, более современного и технологичного оборудования.

2. Наибольшая часть сотрудников по-прежнему подвержена агрессивному влиянию повышенного шума.

3. Некоторая часть сотрудников подвергается влиянию нескольких вредных факторов одновременно.

4. Завершение строительных, монтажных и пусконаладочных работ, по введённой в эксплуатацию, новой линии розлива напитков позволило отказаться от применения приборов с ионизирующим излучением.

5. Дистанционный контроль технологического процесса на участке подготовки дрожжевых культур позволил сократить число сотрудников, подверженных действию фактора микроклимата.

6. На тех участках производства, где на данный момент принципиальных изменений внести нет технической возможности, применяются меры компенсационного характера. Сотрудникам выдаётся спецодежда, спецобувь и средства индивидуальной защиты, выдаётся молоко или другие равноценные пищевые продукты, проводятся ежегодные медицинские осмотры, предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска, оформляется выход на пенсию по списку №2. На указанные цели в

2018 г. предприятие направило 5 364,0 тыс. руб., а в 2019 г. – 6 507,1 тыс. руб..  
Рост затраченных средств составил – 21,3%.

Таблица 6 – Состояние условий труда на ООО «БПЗ»

Наименование фактора	2018 г.				2019 г.			
	Численность, чел.		Удельный вес, %		Численность, чел.		Удельный вес, %	
	Всего	в т.ч. женщин	Всего	в т.ч. женщин	Всего	в т.ч. женщин	Всего	в т.ч. женщин
Химические факторы	7	0	1,5	0	7	0	1,7	0
Фактор шума, ультразвука, воздушного, инфразвука	397	66	86,7	67,3	395	68	95,2	78,2
Неионизирующие излучения	6	3	1,3	3,1	7	0	1,7	0
Ионизирующие излучения	5	0	1,1	0	0	0	0	0
Фактор микроклимата	32	16	7,0	16,3	24	16	5,8	18,4
Световая среда	76	37	16,6	37,8	69	37	16,6	42,5
Тяжесть труда	67	28	14,6	28,5	88	28	21,2	32,2
Напряжённость труда	11	8	2,4	8,2	15	8	3,6	9,2

Работодатель проводит систематическую работу по предупреждению производственного травматизма. Выполняет все мероприятия, направленные на организацию безопасных условий труда, организует тщательное изучение

причины каждого несчастного случая и обсуждение на рабочих собраниях и совещаниях.

В рамках коллективного договора, работодатель осуществляет государственное социальное страхование всех работников в соответствии с действующим законодательством, полную регистрацию работников в системе персонифицированного учета, своевременное предоставление в органы Пенсионного фонда РФ достоверных сведений о стаже, зарплате и страховых взносах работающих

На предприятии создана комиссия по социальному страхованию из представителей работодателя и коллектива, которая рассматривает вопросы оздоровления работников и членов их семей, осуществляет контроль правильного начисления и своевременной выплаты пособий по социальному страхованию, занимается распределением средств социального страхования, остающихся в организации.

Комиссия определяет количество путевок на отдых и лечение работников, в оздоровительные лагеря детей работников и другие мероприятия, обеспечивает полное информирование работников о правах и гарантиях пенсионного обеспечения, правильности применения списков производств, работ, профессий, должностей и показателей, по которым устанавливаются льготные пенсии.

Для обеспечения социальной защищенности работников, работодатель в дополнение к минимальным государственным гарантиям оказывает:

а) разовую материальную помощь:

- в случае гибели работника на производстве по вине работодателя выплачивать семье погибшего единовременное пособие в размере 80 тыс. рублей;

- в случае установления работнику инвалидности вследствие несчастного случая на производстве, либо установления профессионального заболевания единовременно выплатить пострадавшему

при 1 группе инвалидности – не менее 60 тыс. рублей;



при 2 группе инвалидности – не менее 48 тыс. рублей;  
при 3 группе инвалидности – не менее 36 тыс. рублей;  
при утрате профессиональной трудоспособности без установления инвалидности – не менее 24 тыс. рублей;

б) в случае острой необходимости по решению работодателя сотрудник может пройти обследование (лечение) в больницах г. Барнаула с оплатой 70 % суммы работодателем, но не более 12,0 тыс. рублей на одного человека;

в) ежегодно работодатель выделяет ассигнования на приобретение путевок на санаторно-курортное лечение в сумме 120,0 тыс. рублей:

60% стоимости путевки - оплачивает работодатель;

40% стоимости путевки - оплачивает работник;

г) в индивидуальном порядке работодателем выплачивается материальная помощь на стационарное лечение сотрудника.

В процессе деятельности предприятия происходит движение персонала: сотрудники увольняются, происходит приём новых сотрудников, сотрудники перемещаются между подразделениями и внутри подразделений. Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

В целях социального развития предприятия сотрудникам предоставляются дополнительные гарантии:

1. Краткосрочный отпуск с сохранением среднего заработка в связи:

- со свадьбой самого работника на 3 дня;

- смертью близких родственников (родителей, бабушек, дедушек, детей, родных братьев, сестёр) на 3 дня;

2. Юбилярам (50...75 лет) производятся единовременные выплаты при стаже работы в организации 10 лет и более в размере 70% от тарифной ставки.

3. Выплачивается единовременную материальную помощь:

- в размере 3-5 тыс. рублей остро нуждающимся матерям–одиночкам, ветеранам предприятия (15-20 человек в год);

- в размере 3 тыс. рублей в случае регистрации брака сотрудника, в случае смерти близких родственников (родители, дети, супруги).

4. Предприятие организует доставку работников, проживающих за пределами с. Бочкари до места работы и обратно за счет средств работодателя.

5. Организовано горячее питание - обед всем работникам предприятия, работающим по трудовым договорам. При этом работодатель производит частичную денежную компенсацию, исходя из общей стоимости обеда: при стоимости обеда 45,00 рублей или более, размер компенсации составляет 25,00 рублей; при стоимости обеда менее 45,00 рублей, размер компенсации определяется следующим образом: 55,56% стоимость обеда. Затраты на питание несовершеннолетним сотрудникам и студентам, работающим по трудовым договорам компенсируются в полном объёме

6. Санитарно-бытовое обслуживание работников оплачивается за счет средств работодателя.

7. Отпуск отходных материалов (производственные, строительные и т.п.) работникам предприятия проводится по льготным ценам.

8. Ежегодно на собрании по итогам работы предприятия самому добросовестному, имеющему многолетний стаж работы на предприятии сотруднику вручается ценный подарок – автомобиль.

9. Осуществляется благотворительная деятельность в целях социальной поддержки граждан, содействия деятельности в сфере образования, науки, культуры и спорта, искусства, просвещения.

Работодатель совместно с трудовым коллективом организуют постоянный контроль работы столовой, качество пищи, добивается своевременного принятия мер по устранению недостатков в работе предприятия общественного питания и улучшению обслуживания работников завода.

Ещё одним направлением совместной работы стало снижения трудопотерь по временной нетрудоспособности не менее чем на 2% рабочих дней за счет профилактических мероприятий.

Преимущественное право на материальное поощрение и другие льготы предоставляется работникам, которые являются членами коллектива, добросовестно относятся к труду и длительное время работают на предприятии.

На предприятии проводится большая работа с персоналом. Кроме стабильной заработной платы и оборудованных по последнему слову техники цехов в распоряжении сотрудников завода и жителей села имеется развитая социальная инфраструктура.

В рамках разработанной ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод» программы социального развития села:

Капитально отремонтированы:

- Врачебная амбулатория, оборудованная физиотерапевтическим и стоматологическим кабинетами, дневным стационаром, аптечным пунктом.

- Полная средняя школа, к которой построена отдельно стоящая котельная. Для обучения 200 школьников сформирован полный штат педагогов, организованы внешкольные занятия и спортивные секции.

- Детский сад на 100 мест, красиво оформлен и располагает всем необходимым для занятий, игр и отдыха дошкольников:

- Дом культуры, где работает библиотека, музыкальная школа, студия танцев. Отремонтированы все помещения, включая зрительный зал, сцену и репетиционные, установлена современная световая и звуковая аппаратура.

Реконструирована:

столовая, которая предназначена для питания сотрудников завода, гостей села и всех желающих. Столовая работает ежедневно, расположена на центральной площади села.

Построены:

круглогодичная ледовая арена «Бочкари» для тренировок и соревнований по хоккею и фигурному катанию, занятий хореографией. Площадь арены - более 2000 м<sup>2</sup>, есть буфет, прокат коньков, тренажерный зал. Лед заливает специальная льдозаливочная машина.

спорткомплекс «SportLife» для занятий баскетболом, волейболом, минифутболом, теннисом, игры в дартс, для проведения соревнований местного и регионального уровня. Заводчане занимаются здесь бесплатно.

В село привлечены частные и сетевые продуктовые ритейлеры («Мария-Ра», «Корзинка»).

Расстояние от Бочкарей до ближайшего города – 64 км. Есть прямое автобусное сообщение. Рейсы выполняются 5 дней в неделю.

Участие в федеральной государственной программе "Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 – 2017 годы и на период до 2020 года" позволило предприятию построить новый микрорайон с благоустроенным жильём для сотрудников предприятия и работников социальной сферы (учителей, врачей, спортивных тренеров).

В селе возведён даже православный храм.

Местное самоуправление с. Бочкари не имеет достаточных финансовых возможностей для поддержания социальной сферы на современном уровне. Бочкарёвский пивоваренный завод, став генератором и главным спонсором социальной программы развития села, не только улучшил качество жизни своих сотрудников, но и получил возможность решать кадровые проблемы по значимым для производства профессиям, приглашая кандидатов даже из крупных городов.

Как известно, кроме материального и морального стимулирования персонала существуют и меры дисциплинарного воздействия, если

сотрудники предприятия допускаю на рушения трудовой дисциплины. За прогул, появление на работе в нетрезвом виде, нарушение правил внутреннего трудового распорядка работодатель вправе применить следующие меры воздействия:

- замечание или выговор;
- увольнение, согласно пунктов 5,6,9 и 10 статьи 81 ТК РФ;
- лишение премий единовременного характера;
- лишение премий (полностью или частично), выплачиваемых за период, в котором совершен проступок;
- снижение коэффициента трудового участия за период, в котором совершено нарушение правил внутреннего трудового распорядка.

За причинение материального вреда имуществу предприятия по вине работника, работодатель вправе удерживать из заработной платы стоимость причиненного ущерба (не более 20% зарплаты в месяц)

Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества.

В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени.

Вне зависимости от социальной ориентированности предприятия, движение сотрудников — процесс постоянный. Высокая текучесть кадров, большое количество постоянно новых сотрудников с одной стороны обеспечивает прилив новой свежей рабочей силы, а с другой стороны может плохо сказываться на развитии компании. Для анализа движения кадров в

компании используются различные относительные и абсолютные показатели, помогающие принимать управленческие решения.

Для изучения движения рабочей силы на предприятиях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию.

Оборот по приему - это число принятых на работу за отчетный период времени.

Перечень источников формирования рабочей силы может быть расширен с учетом потребностей служб управления кадрами.

Оборот по выбытию — это число уволенных по всем причинам. Основные уважительные причины выбытия (необходимого) оборота:

- окончание срока договора;
- выход на пенсию;
- в порядке перевода на другое предприятие;
- призыв в армию;
- поступление в учебное заведение;
- смерть работника.

Выбытие по неуважительным причинам принято называть излишним оборотом или текучестью кадров.

К излишнему обороту относят выбытие:

- по собственному желанию;
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

В связи с неблагоприятной ситуацией на российском рынке труда появились новые причины увольнения — в связи с ликвидацией предприятий, сокращением численности в связи со спадом производства. Увольнение по этим причинам в отдельных отраслях экономики достигает значительных размеров. Хотя подобное выбытие происходит не по вине работника, но, по существу, это излишний оборот, имеющий негативные экономические и социальные последствия. Его целесообразно учитывать обособленно.

Рассмотрим показатели, характеризующие движение рабочей силы:

Коэффициент оборота по приему - это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент оборота по увольнению - это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент полного оборота - это число принятых плюс число уволенных деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент текучести рабочей силы - это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Последний показатель отражает неоправданное движение рабочей силы, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых рабочих, освоение ими оборудования и т.д.

Движение рабочей силы ООО «БПЗ» представлено в Таблице 7.

Анализ данного показателя оборота по приёму позволяет кадровой службе предприятия своевременно разработать комплекс мер по снижению текучести, мотивации сотрудников, передвижению сотрудников внутри компании. Если выполнять расчет такого показателя регулярно, то можно получить четкое представление динамики приема сотрудников в компании.

Проанализировав динамику, можно оценить, оправданы ли темпы роста приема новых сотрудников, соответствует ли прирост новых сотрудников реальным потребностям компании или он вызван другими причинами. Целесообразно сравнить показатель коэффициента оборота по приему сотрудников с показателем выбытия сотрудников. Если на фоне высокого коэффициента оборота кадров по приему присутствует и высокий показатель выбытия работников, то можно говорить о высокой текучести кадров.

Коэффициент оборота по приёму вырос на 1,9 % в 2019 году по сравнению с 2018 годом (140 человек). Коэффициент оборота по увольнению

вырос на 5,7 % (19 человек). Относительные показатели изменились гораздо существеннее абсолютных. Это объясняется значительным увеличением среднесписочной численности работников предприятия. В 2018 году коллектив обновился на 26,1 %, а 2019 году – 28 %.

Таблица 7 – Движение рабочей силы ООО «БПЗ»

Показатели	Годы	
	2018	2019
Число принятых сотрудников, чел.	172	212
Число уволенных сотрудников, чел.	152	171
в т. ч. по собственному желанию	152	171
Среднесписочная численность, чел.	660	739
Коэффициент оборота по приему, %	26,1	28,0
Коэффициент оборота по увольнению, %	23,0	28,7
Коэффициент полного оборота, %	3,0	5,5
Коэффициент замещения рабочей силы, %	113,2	124,0
Коэффициент сменяемости, %	88,4	80,7
Коэффициент постоянства состава, %	77,0	76,7
Коэффициент текучести, %	23,0	28,7

Коэффициент замещения рабочей силы более 100% говорит о том, что компенсируется не только убыль рабочей силы, но и создание новых рабочих мест, а кадровая политика может считаться эффективной.



Коэффициент текучести отражает неоправданное движение рабочей силы, вызывающее потери рабочего времени на подготовку новых рабочих, освоение ими оборудования и т.д.

Отчего это происходит отток рабочей силы с предприятия? Как вовремя увидеть негативные тенденции? В этом специалистам, работающим с человеческим ресурсом компании, помогают определенные индикаторы выбытия и текучести кадров.

Что следует понимать под текучестью персонала? Это явление, отображающее состояние дел в компании: условия труда, систему поощрений, психологический климат, стили управления и многое другое. Выделяют различные виды текучести.

1. Активная - человек уходит сам, так как его не устраивает содержание работы, отсутствие карьерного роста, условия труда на рабочем месте, не сложились отношения с руководителем или с коллективом и т. д.;

2. Пассивная - работник не уходит, но его руководитель мечтает избавиться от него, так как он не справляется с работой, не вписывается в корпоративную культуру, часто болеет и т. д.;

3. Внутриорганизационная - если сотрудник переводится в другой отдел, для его прежнего руководителя это тоже потеря;

Внешняя, когда сотрудники покидают компанию в поисках «лучшей доли».

Таким образом, причины ухода работников могут порождаться двумя сторонами: как самим работником, так и организацией - работодателем.

И тогда текучесть персонала можно определить как процесс движения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом либо неудовлетворенностью организации конкретным сотрудником.

Показатели текучести кадров еще называют «индексом крутящихся дверей», поскольку они дают понять, как долго сотрудник компании занимает свою должность. Следует отметить, что это явление – своего рода «организационная чума» для большинства современных отечественных

компаний. Текучесть кадров – это также добровольное официальное увольнение наемного работника из одной фирмы с последующим его принятием на работу в другую организацию на основании его самостоятельного решения.

Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести на Бочкарёвском пивоваренном заводе в последние два года достаточно высокий (23,0 % - в 2018, 28,7 % - в 2019 годах).

Высококачественный подбор кадров обеспечивает компанию квалифицированными работниками с оптимальным их использованием. Поэтому такой показатель, как коэффициент текучести кадров, отображает стабильность функционирования учреждения. Чем выше данный показатель, тем тревожнее ситуация в учреждении. Такое положение объясняется частым уходом высококвалифицированных работников и появлением в коллективе огромного числа новых кадров. Создаваемая ситуация нарушает в учреждении стабильное функционирование, так как на поиск и обучение принятого персонала приходится затрачивать, и время, и денежные средства.

Коэффициент постоянства состава, говорящий о количестве сотрудников, проработавших на предприятии весь отчётный период, характеризует стабильность компании, выработку традиций и корпоративного духа. Таким образом, 77 и 76,7 % по изучаемому периоду соответственно говорит о наличии на предприятии такого коллектива. Есть часть сотрудников, с наименьшей на предприятии заработной платой, занимающие наименее квалифицированные должности подверженные желанию поиска лучшего будущего, которые уходят с предприятия. В тоже время существует так называемый костяк – сотрудники, отдавшие большую часть своей трудовой жизни данному предприятию. На Бочкарёвском пивоваренном заводе эта доля существенно большая.

Как указывалось выше, движение рабочей силы может быть не только внешнее, но и внутри предприятия. Такое движение представлено в Таблице 8.

Качественное изменение содержания выполняемой работы позволило 2,9 % сотрудников в 2018 году и 2,2 % - в 2019 году овладеть второй и смежной рабочей специальностью. За изучаемый период 14 сотрудников из исполнителей выросли до руководящих должностей, 2 – до руководящих должностей высокого уровня. Таким образом, можем сказать, что на предприятии имеет место возможность кадрового роста сотрудников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности.

Таблица 8 – Внутреннее перемещение рабочей силы ООО «БПЗ»

Причина перемещения	Кол-во чел. за	
	2018г.	2019г.
Овладение второй или смежной рабочей специальностью	19	16
Повышение сотрудника до руководящей должности	8	6
Повышение до руководителя отдела свыше 25 чел		2
Повышение специалистов и рабочих	5	15
Выдвижение рабочих, на должности специалистов		1
Понижение	2	3

Наряду с положительной динамикой наблюдалось и потеря позиций пятью сотрудниками, которые за изучаемый период по разным причинам были понижены в должности.

Формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава предприятия главная цель стратегии управления персоналом. Подразумевается, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия.

Есть две основные характеристики стратегии управления персоналом. Первая — это долгосрочность. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок.

Вторая характеристика — это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) компании, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Стратегия управления персоналом на Бочкрёвском пивоваренном заводе оценивается нами как стратегия динамического роста. Степень риска управленческих решений достаточно высокая, при этом закладывается фундамент для будущего компании, все решения принимаются на основе сопоставления целей и средств, необходимых для их достижения. Черты кадровой управленческой стратегии таковы:

- отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных компании сотрудников, готовых рисковать в случае необходимости;

- беспристрастное и справедливое вознаграждение;

- оценка по четко оговоренным критериям;

- акцент на развитии личности в сфере основной деятельности;

- планирование перестановок с учетом реальных возможностей компании и различных форм служебного продвижения.

Выбор технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить

перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.

Традиционные технологии, используемые на Бочкарёвском пивоваренном заводе, частично являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Она строится по единому принципу на основе Трудового Кодекса РФ.

В настоящее время подобрать необходимые кадры и удержать их на предприятии только традиционными методами не представляется возможным. Поэтому заводом было принято решение о привлечении инновационных технологий в процесс управления персоналом. Инновационные технологии будут созданы кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для разработки и внедрения в компании подобных технологий, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела. Таким образом, завод привлёк стороннего HR-специалиста, которым была предложена HR – стратегия конкурентного управления персоналом (Рис. 3)



Рисунок 3 – HR-стратегия конкурентного управления персоналом

Применение новых методов и методик остро необходимо в период текущего кризисного состояния экономики. Исследуемому предприятию в настоящее время необходим мобильный, мотивированный, ответственный, добросовестный, технически подготовленный персонал. Организация подбора и воспитания такого персонала и должна являться сферой деятельности службы персонала ООО «БПЗ».

### 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ И МЕТОДИК УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «БОЧКАРЁВСКИЙ ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД»

#### 3.1 Современные подходы к управлению персоналом.

ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод» в настоящее время активно занят внедрением самых современных методов и методик в части управления персоналом. Для этого необходимо определиться с подходом к данному вопросу. По нашему мнению оптимальным является органический подход.

Органический подход характеризует восприятие компании как живой системы, существующей в окружающей среде. При этом подходе структурирование компании осуществляется на следующих принципах:

1. Храните целое организации в каждой её части (в подразделении и вплоть до каждого работника).

2. Создавайте множественные связи между частями организации (причём избыточные).

3. Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).

4. Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

В рамках органического подхода к управлению персоналом существуют как условия эффективности так определённые трудности, которые необходимо учитывать при реализации подхода.

Условия эффективности – это подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой, улучшение управления за счёт внимания к дифференцированным потребностям людей, взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений, выделение различных подсистем организации, учёт естественных возможностей в процессе инновации, повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий. К особым

затруднениям реализации органического подхода относятся, прежде всего, отсутствие социальности организации, как продукта взглядов, идей, норм и верований, превращение людей в ресурс, требующий развития, в ущерб праву личности на выбор, вырабатывается предположение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом, что работники должны удовлетворять все свои потребности через компанию, опасность впасть в «социальный дарвинизм», ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса.

Для реализации органического подхода предлагаем ряд рекомендаций, существенных с точки зрения повышения эффективности управления

- Признавая неизбежными ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.
- Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.
- Важно не допускать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.
- Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

### 3.2 Оптимизация методов управления персоналом на ООО «БПЗ»



В целях совершенствования системы управления персоналом ООО «БПЗ» нами был проведён SWOT-анализ окружающей предприятие среды и среды внутри предприятия (Приложение 2)

Проведённый анализ показывает, что у предприятия имеются существенные резервы для улучшения и систематизации работы с кадрами. Самой сильной стороной работы с кадрами можно назвать наставничество в производственных цехах. Это направление стоит укреплять и развивать.

Аттестация - сильная сторона работы с кадрами рабочих специальностей, но она так очевидна для сотрудников. Процесс обучения нуждается в более эффективной коммуникации.

Имидж крупнейшего производителя и стабильное положение компании (более 25 лет на рынке производства пива и безалкогольных напитков) позволит в максимально короткий срок реализовать потребность предприятия в необходимых кадрах.

Подбор квалифицированных сотрудников в службу по работе с персоналом позволит высвободить руководителя от необходимости самостоятельно и бессистемно подбирать кадры, наладится система наставничества и повышения квалификации. Таким образом, целью новой системы управления персоналом становится минимизация слабых сторон, превращения слабых сторон в сильные. План работы службы работы с персоналом должен позволить скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить, нейтрализовать угрозы в максимально короткий срок.

Стратегия службы персонала на 2020-2021 гг. разработана ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод» с участием привлечённого HR – специалиста и студента – практиканта Алтайского государственного университета в 2020 году. Она должна обеспечить развитие Компании, увеличить производительность и сократить издержки. В ближайшей перспективе – разработка плана мероприятий по преодолению имеющихся пробелов в данном направлении менеджмента.

Служба персонала должна по своей сути преобразоваться из «отдела кадров» в «бизнес партнёра», т. е. выйти на качественно иной уровень и встать в иерархии компании на один уровень с финансовым директором, директором по производству, техническим и коммерческим директорами. В данном случае служба управления персоналом – самостоятельное структурное подразделение с собственным бюджетом и планом работ в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Как бизнес партнёр HR-служба осуществляет взаимодействие как с внутренними клиентами – бизнес - подразделениями, так и с центром разработки политик и процедур, воздействуя через него на блок административной поддержки.

Новая структура службы персонала будет состоять из 5 сотрудников: директор по персоналу, начальник кадрового администрирования со специалистом по кадрам в подчинении, менеджер по подбору персонала, менеджер по адаптации и развитию персонала.

В прошедшие годы в HR-практике заметны ошеломляющие изменения в порядке деятельности компаний и корпораций. Наиболее часто фирмы оказываются в ситуации, когда изменения становятся постоянными факторами, их масштабность и непредсказуемость, влечет последствия. Это все ведет к расстановке возникших приоритетов и делает акцент на новизну в методах и средствах управления персоналом. Служба управления персоналом организации должна производить постоянный мониторинг потребности в кадрах и подбор сотрудников на существующие вакантные позиции. Кроме того, в обязанности кадровой службы входит исследование рынка персонала (уровня заработной платы, рынка труда, социальных программ) с целью обеспечения конкурентоспособной позиции при найме персонала.

Целью службы персонала станет обеспечение предприятия человеческими ресурсами в нужном количестве, нужного качества в заданные сроки.

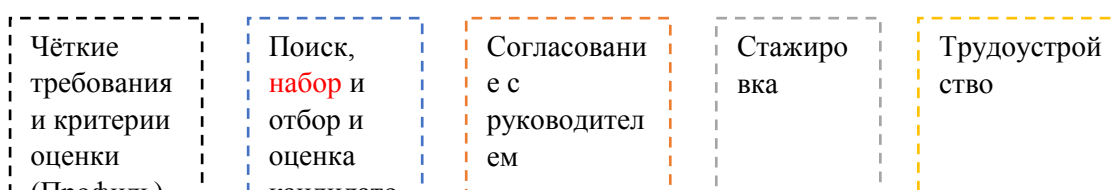
- Задачи, стоящие перед службой персонала:
- обеспечить устойчивым персоналом предприятие (снижение текучести)
  - обеспечить бесперебойность работы систем по управлению персоналом (наём, адаптация, обучение, оценка, мотивация);
  - создать комфортные условия для развития персонала (вовлечённость, профессиональный и карьерный рост, личностное развитие;
  - сформировать HR- бренд (внешний и внутренний) для укрепления лояльности и повышения привлекательности предприятия на рынке труда.

Необходимо выстроить систему поиска и подбора персонала согласно схеме приведённой на Рисунке 4.

Целями формирования HR-бренда должны стать формирование имиджа привлекательного и ответственного работодателя на рынке труда и повышение лояльности и вовлечённости работающего персонала, привитие патриотизма и любви к предприятию. HR - брендинг - это комплекс мероприятий, направленный на улучшения позиций работодателя на рынке труда. Чтобы сегодня заявить о себе, в качестве эффективного работодателя, необходима четкая маркетинговая концепция. Бренд-концепция подразумевает создание "торговой марки", и компании, внедряющие HR - брендинг у себя, преследуют несколько целей:

- Получения доступа к лучшим кадрам на рынке труда.
- Повышения устойчивости к основному бренду компании

Поскольку ясно, что HR - бренд, стал фактически суббрендом компании, в основе которых лежит реализация комплекса маркетинговых инициатив, HR - брендинг, можно уже сейчас квалифицировать в общей структуре маркетинга, как комплекс именно продающих мероприятий, целью которой становится реализация цепочки "клиент-заказчик", где клиентом выступает соискатель, а заказчиком становится работодатель.



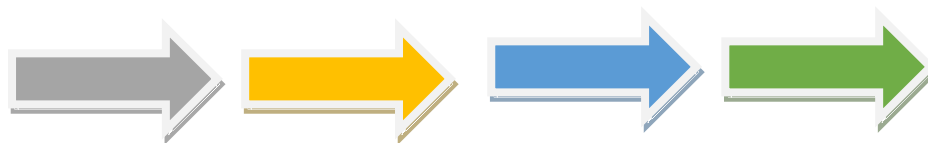


Рисунок 4 – Система поиска и подбора персонала

Необходимо заниматься процессом адаптации новых сотрудников. Это позволит снизить издержки предприятия за счёт качественного процесса вхождения нового сотрудника в должность в установленные сроки сократить текучесть персонала в период испытательного срока. Процесс адаптации станет управляемым, стабильным и понятным.

Проведение оценки персонала для руководителей высшего и среднего звена позволит сделать замер уровня менеджмента на предприятии, определить точки роста и потенциал развития и повысить эффективность. Могут найти применение современные методики работы с персоналом: Assessment (так называемая оценка сил), оценка 360 градусов, индивидуальные планы развития.

Assessment - центр (assessment centre, центр оценки) - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально-важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей.

Технология Assessment -центра появилась в годы второй мировой войны на Западе. Первоначально ассесмент использовался в британской армии для набора офицерского состава, а затем в Соединенных Штатах Америки при подборе разведчиков. Впоследствии технология ассесмента была адаптирована для бизнеса. Среди отечественных компаний, которые используют центр оценки в настоящее время, можно назвать Роснефть, Лукойл, ТНК-ВР, Северсталь, Газпром, Альфа-Банк, Уралсиб, Билайн, М.Видео и др.

Метод 360 градусов - способ получить информацию о деловых качествах сотрудника от всех, с кем он взаимодействует по работе: руководителей, подчиненных, коллег, иногда даже клиентов, и сравнить полученную информацию с самооценкой сотрудника. Важная цель метода - дать сотруднику обратную связь, помочь понять, как его воспринимают со стороны и скорректировать возможные проблемы. Так можно избежать потери ценного специалиста, увеличить его лояльность, помочь карьерно «вырасти» и лучше справляться с задачами, и даже ликвидировать причину конфликтов в коллективе и повысить общую продуктивность за счет более эффективных коммуникаций. «Опрос 360» собирает массу полезной информации и обычно является мощным «толчком к осознанию проблем и возможностей». После такого «толчка» сотрудник активно и мотивированно начинает работать со своими слабыми местами, «провисающими компетенциями». Этот стимулирующий эффект особенно полезен при оценке руководителей и работе с участниками кадрового резерва.

Проводимая ранее аттестация будет видоизменена с целью проведения замера профессиональных знаний, навыков, умений. Новая форма аттестации должна будет выявить соответствие замещаемой должности, повысить производительность сотрудника. Задачей аттестации будет определение ресурсных зон (за счёт чего сотрудник может повысить производительность). При этом сотрудник получит качественную обратную связь. Специалисты службы персонала совместно с руководителями будут определять планы личностного и профессионального роста сотрудников, формировать кадровый резерв.

Систематизация процесса обучения персонала поможет сотрудникам более чётко организовать данный процесс и применять полученные знания на практике. Предлагается два направления процесса: внешнее и внутреннее.

Внешнее представлено специализированными курсами, участие в конференциях, выставках, форумах, обмене опытом, корпоративные тренинги с привлечением внешнего консультанта, участие в сборных тренингах по

своему направлению. Внутреннее обучение может выглядеть как обучение рабочих специальностей, тренинги «продвижения», тренинги на взаимодействие и развитие коммуникаций (командообразование), обучение на развитие управленческих компетенций (резерв).

Необходимо выстроить систему работы с кадровым резервом, как внешним (сотрудничество с ВУЗами) так и внутренним.

Внешний кадровый резерв — это база данных компании, которая включает в себя информацию о специалистах, обладающих необходимыми навыками и компетенциями в сфере деятельности фирмы, в настоящее время работающих в других организациях и способных заменить нынешних сотрудников в случае их ухода. Таким образом, в широком смысле внешний кадровый резерв является своеобразным запасом сотрудников на будущее. На практике такая база похожа на то, что есть во всех кадровых агентствах — это списки потенциальных работников с дополнительной профильной информацией, но созданных под каждую конкретную компанию. Для формирования такого резерва от кандидата необходимо как минимум резюме.

Внутренний кадровый резерв формируют из работающих сотрудников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и/или перспектив развития предприятия.

Схема работы с внутренним кадровым резервом предлагается на Рисунке 5

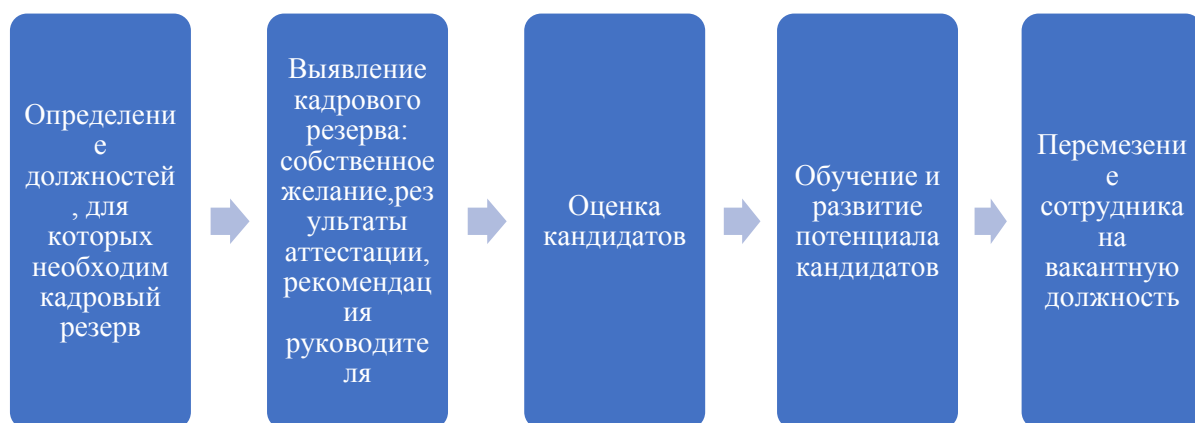


Рисунок 5 – Внутренний кадровый резерв

Все указанные выше мероприятия по реформированию структуры и содержания управления персоналом повлекут за собой значительные финансовые затраты. Формирование бюджета и расчёт суммы средств, необходимых на данные мероприятия, проводится привлечённым HR-специалистом при участии финансовых служб предприятия.

При настойчивой и целенаправленной работе по внедрению мероприятий, сформированных стратегией развития управления персоналом на 2020 – 2021 гг. у предприятия есть хорошие перспективы выйти на новый качественный уровень.

Корпоративная идеология - это идейный стержень, вокруг которого организуется бизнес. Ядро идеологии — корпоративная концепция, которая включает в себя описание видения, миссии и ценностей организации, «пирамиду» бренда, корпоративный кодекс. В нее входят совокупность управленческих установок (стратегии, операционные планы, приказы, распоряжения, критерии оценки, отчетность по этим критериям, планы мероприятий и т. д.). Концепция создает реализуемость идеологии, то есть перевод в поведенческие навыки. Корпоративная идеология — это дух компании, то есть эмоциональное состояние, характеризующее уровень вовлеченности сотрудников, их преданность и соответствие поведения корпоративным нормам, а также восприятие бренда внешними целевыми аудиториями (например, имидж компании как работодателя).

Трансляция корпоративной идеологии и ценностей, налаживание взаимодействия между отделами, преодоление скрытых конфликтов, создание вовлеченности персонала, повышение лояльности и командообразование должны, в конечном счёте, сформировать корпоративную культуру, которая обеспечит сплочение коллектива вокруг единой цели.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ деятельности ООО «БПЗ», проведённый в ходе исследования данной квалификационной работы позволяет сделать ряд выводов.

Современная концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Основной потенциал любого предприятия заключен в кадрах, а правильный подбор кадров - это залог успеха предприятия. Так, отбор кадров является одной из основных задач кадровой службы, он заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - офисным, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

По результатам исследования во второй главе мы сделали следующие выводы:

1) В управлении персоналом на ООО «БПЗ» основное внимание концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности. При этом планирование работы с персоналом на ООО «БПЗ» - это процесс определения потребностей организации в кадрах, т. е. определение того, когда, где,

сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем.

2) на ООО «БПЗ» была разработана стратегия работы с персоналом: определены перспективные ориентиры его использования, обновления и совершенствования, развитие мотивации.

В соответствии со стратегией работы с персоналом, в краткосрочном периоде будут разработаны и реализованы следующие мероприятия:

- пересмотр организации труда с акцентом на интегрированные трудовые функции и групповую работу;
- непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;
- создание системы непрерывного образования кадров;
- ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в управленческих решениях;
- повышение роли «корпоративной культуры» в системе управления;
- комплексный подход к воспроизводству человеческих ресурсов в организации, закрепление и развитие ключевых кадров с применением социальных программ развития территории.

В результате изучения теоритического материала и анализа существующей системы управления персоналом на ООО «БПЗ», мы внесли следующие предложения ее оптимизации:

1) Основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления ООО «БПЗ» являются: повышение профессионализма в управлении; применение современных технологий управления персоналом.

2) Необходимо обеспечить четкое взаимодействие между подразделениями ООО «БПЗ», увеличивать штат сотрудников службы персонала с новым сущностным содержанием работы указанной службы

3) Одним из важнейших мероприятий, связанных с совершенствованием организации подготовки и повышения квалификации кадров является стимулирование работы в этой области.

Реализация стратегии работы с персоналом на 2020 - 2021 гг. создаст дополнительные стимулы и точки роста ООО «Бочкарёвский пивоваренный завод» как социально ответственного работодателя. В результате их внедрения предприятие увеличит численность и улучшит качественный уровень кадрового состава, объем и ассортимент выпускаемой продукции, чистую прибыль.

Таким образом, цель квалификационной работы - изучение и анализ системы управления персоналом на предприятии, разработка рекомендаций по ее совершенствованию, достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.); часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.).
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) с 1 февраля 2002 г., введенный Федеральным законом от 30.12.2001 № 197-ФЗ.
3. Гражданский кодекс РФ, часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.); часть вторая от 26 января 1996 г. №14-ФЗ (в ред. от 10 января 2003 г.).
4. Налоговый кодекс РФ, часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ (в ред. от 30 декабря 2001 г. №190-ФЗ с изм. от 07.09.2002 г.); часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (в ред. от 22 августа 2004 г.).
5. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ (в ред. от 30 декабря 2001 г. №190-ФЗ с изм. от 07.09.2002 г.); часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (в ред. от 22 августа 2004 г.).
6. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)
7. Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490-1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 № 176-ФЗ.
8. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов // Постановление госстандарта РФ от 26 декабря 1994 г. №367
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова – М.: ИНФРА-М, 2010. – 298 с.

10. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 213 с.
11. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Мотивация в управленческой деятельности. Самара: УДУ, 2018.- 144с
12. Герчикова И.Н. Основы менеджмента: учебник / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 346 с.
13. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2008. – 197 с.
14. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов на Дону: Феникс, 2004. - 309с.
15. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. 2-е изд. учебник / Ю.Ф. Гордиенков, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2004. – 315 с.
16. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие / И.Л. Добротворский. – М.: ЧеРо, 2002. – 426 с.
17. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб. Пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2003. – 189 с.
18. Иванова С. В. Кандидат. Новичок. Сотрудник: Комплексная типология мета-программ в управлении: Альпина Паблишер: Москва; 2020
19. Искусство управления персоналом – ключевое звено организации или древо строгих нормативов? - Деловой экспресс. - 2005.
20. Кадровая политика и кадровое обеспечение: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельных работ/ Т.А. Киященко; ФГБОУ ВОРГУПС. – Ростов на Дону, 2017. –74с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М. :Инфра-М, 2008.- 347с.

22. Кибанов А.Я., Мамедзаде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. 3-е изд., доп. и перераб. / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамедзаде, Т.А. Родкина. – М.: Экзамен, 2004. – 245 с.
23. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2004. – 129 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2003. – 701 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: «Инфра-М», 2007. – 105 с.
26. Кнорринг В. Искусство управления / В. Кнорринг. – М.: Ростов-на-Дону «Феникс» 2003. – 452 с.
27. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова – М.: ЮНИТИ, 2007. – 312 с.
28. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 137 с.
29. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. - М.: Дело Лдт. 2005. - 368с.
30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело 2006. – 140 с.
31. Мильнер Б., Миллс Ф. Управление современной компанией. учебник. / Б. Мильнер, Ф. Миллс; под ред. Б. Мильнера. – М.: Инфра-М. 2011. – 263 с.
32. Теория управления: Учебник./ Под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 422с.
33. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом. учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, 2001 г.

34. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин – М.: Юнити-Дана, 2001. – 320 с.

35. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В. Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 412 с.

36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2018. – 183 с.

37. <https://bochkari.ru/>

## Организационная структура ООО "БПЗ"





## SWOT-анализ

<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имидж крупнейшего производителя</li> <li>2. Стабильное положение компании</li> <li>3. Своевременная заработная плата</li> <li>4. Привлекательные условия труда</li> <li>5. Мощная социальная программа</li> <li>6. Сотрудничество с ВУЗаами</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не сформирован внешний HR-бренд (привлекательный работодатель)</li> <li>2. Удалённость, сложность переезда</li> <li>3. Дефицит специалистов (ВУЗы не готовят нужных специалистов)</li> <li>4. Дефицит узких рабочих специальностей (операторы АСУ и КиП и т.д)</li> <li>5. Отток потенциальных кандидатов в город</li> <li>6. Особенности поколения «Y» и «Z»</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <p><i>Подбор персонала:</i> Наём персонала осуществляется руководителями</p> <p><i>Адаптация персонала:</i> Есть опыт наставничества</p> <p><i>Обучение и развитие:</i> Сотрудники Компании регулярно обучаются</p> <p><i>Оценка и развитие:</i> В Компании проводится аттестация (рабочие специальности)</p> <p><i>Кадровый резерв:</i></p>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <p><i>Подбор персонала:</i> Руководитель тратит время на поиск Отсутствие чётких требований – субъективный подход – «случайные люди</p> <p><i>Адаптация персонала:</i> В наставничестве нет системности Нет адаптации для руководителей, специалистов, вышедших из декрета Нет вводного обучения Welcome Нет оценки и замеров знаний и навыков</p> <p><i>Обучение и развитие:</i> Нет системы обучения Полученные знания могут не применяться Потребность в обучении формируется не от целей Компании</p> <p><i>Оценка и развитие:</i> Нет оценки руководителей и ИПР Нет регулярного замера компетенции персонала, а также уровня знаний и навыков</p> <p><i>Кадровый резерв:</i> Нет системы работы с кадровым резервом</p>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

---

*(подпись выпускника)*

*(Ф.И.О.)*