

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Я. ГОРИНА**

**ХУДОБИНА Г.И., ЗДОРОВЕЦ Ю.И., КЛИМОВА Т.Б.,
НЕЖЕЛЬЧЕНКО Е.В., ЯСЕНОК С.Н.**

**БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

коллективная монография

УДК: 331
ББК: 60.18

Худобина Г.И., Здоровец Ю.И., Климова Т.Б., Нежелченко Е.В., Ясенок С.Н. Бизнес-ориентированное управление персоналом. – Белгород: Изд-во БелГАУ им. В.Я. Горина, 2020. - 66 с.

Рецензент – Власова Т.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ БелГУ.

Коллективная монография написана по материалам научного исследования, рекомендована к изданию кафедрой экономики ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ «16» сентября 2020 г., протокол № 2

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Категории и понятия бизнес-ориентированного управления персоналом.....	7
1.2 Оценка эффективности персонала системе бизнес-ориентированного управления персоналом.....	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БЕЛМОЛПРОДУКТ» Г. БЕЛГОРОД.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Белмолпродукт».....	25
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	31
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БЕЛМОЛПРОДУКТ».....	45
3.1 Оценка экономической эффективности системы управления.....	45
3.2 Механизм движения карьерных процессов	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ...	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

В условиях ужесточения конкуренции и усиление динамики внешней среды для бизнес-структур актуальной становится проблема повышения качества управления во всех функциональных сферах. Человеческий капитал в современной экономике является неотъемлемой частью ресурсного богатства организации. И грамотное управление человеческим капиталом - важнейшая задача бизнеса.

Традиционные схемы управления персоналом обладают системным характером и базируются на принципах процессного управления, однако не отражают специфические задачи, свойственные исключительно бизнес-структурам.

Бизнес-ориентированное управление персоналом предполагает динамическое управление человеческим капиталом с ориентацией на решение конкретных задач коммерческого предприятия, с акцентом на самоидентификацию персонала в бизнесе с учетом основных тенденций развития бизнес-структур, а именно:

- Персонал становится важнейшим капиталом предприятия, а следовательно, его эффективное использование - первостепенная задача бизнеса.

- Интернационализация бизнеса изменяет качественные требования ко внутрикорпоративным и внешним коммуникациям, что ведет за собой изменения в системах рекрутинга, найма, адаптации и дальнейшего развития человеческого ресурса в организации.

- Переход к органическому типу управления предполагает смещение функций по управлению персоналом от кадровых служб к лидерам команд.

- Постоянное обучение персонала является неотъемлемой частью работы, так как оно гарантирует не снижение уровня конкурентоспособности человеческого капитала предприятия.

- Самоидентификация персонала в бизнес-структуре является неотъемлемым условием его экономической эффективности.

В соответствии с этим формирование компетенций знания категорий и понятий бизнес-ориентированного управления персоналом, принципов построения системы управления персоналом, современных методов и инструментов мотивационного воздействия, оценки и развития персоналом, умения строить организационные структуры предприятия, делегировать полномочия, оценивать мотивационные профили сотрудников и составлять мотивационные программы, управлять психологическим климатом в организации, применять превентивные методы управления конфликтами является актуальным и имеет практическое значение.

Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по управлению персоналом послужили книги и статьи следующих авторов: Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Тебекина А.В., Хазановой Д.Л. и др., а также информация с сайтов и интернет-порталов.

Объект исследования – система управления персоналом ОАО «Белгородские молочные продукты» г. Белгород.

Цель исследования состоит в оценке эффективности управления персоналом ОАО «Белмолпродукт» и определении основных проблем в управлении, а также предложение путей решения данных проблем.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть категории и понятия бизнес-ориентированного управления персоналом;
- охарактеризовать эффективность персонала системе бизнес-ориентированного управления персоналом;
- изучить особенности организации и функционирования ОАО «Белмолпродукт»;
- рассмотреть концепцию системы управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт»;

- определить экономическую эффективность управления в ОАО «Белмолпродукт»;

– разработать пути совершенствования системы управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт».

Информационная база: документы организации, статистическая отчетность, результаты наблюдений.

В процессе работы над исследованием были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Категории и понятия бизнес-ориентированного управления персоналом

В современной практике наряду с традиционными терминами, такими как «кадры», «работа с кадрами», стали появляться и новые понятия: «управление человеческими ресурсами» и «бизнес-ориентированное управление персоналом».

Управление персоналом является самостоятельной системой на предприятии, от эффективности работы которой зависит эффективность работы предприятия в целом. Управление персоналом включает в себя ряд подсистем, обеспечивающих реализацию целей по работе с трудовыми ресурсами на всех этапах жизненного цикла сотрудника [23].

Сущность бизнес-ориентированного управления персоналом состоит в рассмотрении людей как достояния компании, добытого в конкурентной борьбе, которое нужно размещать, мотивировать его деятельность и развивать наравне с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

Бизнес-ориентированное управление персоналом ориентировано на максимизацию прибыли за счет рационального использования человеческого капитала, являющегося неотъемлемой частью ресурса предприятия и заключающееся в компетентностном портфеле. И в этом ключе под понятием «персонал» понимается личный состав предприятия, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [27].

Бизнес-ориентированное управление персоналом - систематизированный процесс управления человеческим капиталом, который должен базироваться на следующих принципах:

1. Принцип системности. Управление персоналом в организации должно:
 - использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение;

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;

- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации.

2. Принцип демократизации. В бизнес-ориентированном управлении персоналом данный принцип реализуется:

- в партисипативном управлении, то есть вовлечении в процесс управления рядовых сотрудников через участие в «кружках качества» и рабочих группах;

- в повышении информированности работников о результатах и перспективах коммерческой деятельности организации;

- во внедрении нововведений с согласия персонала предприятия;

- демократичности в методах управления и силе руководства;

- в получении обратной связи и ее учет при разработке мероприятий по решению данных проблем;

- участием в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает.

3. Принцип индивидуализации. Реализуется в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников, индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей и персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

4. Принцип информатизации. Предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений.

5. Принцип ориентации на достижение цели.

6. Принцип делегирования. Состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим

компетентным сотрудникам. Делегирование позволяет заниматься задачами, требующими личного участия руководителя; обеспечивает сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия. Делегирование является мотивационным инструментом, который может быть применен для творческих и активных работников, а также является способом формирования новых навыков.

7. Принцип «монтера Мечникова». Любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) ил материально [14].

Совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации, закрепляются в особом документе - философия организации.



Рис. 1 Структура философии организации [21]

Большое влияние на формирование философии организации оказывает философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, а

именно - философия управления, характеризующая процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения. Поэтому философия управления персоналом в различных странах имеет свои особенности.

Кадровые решения, определяющие существенный и долговременный эффект относительно занятости и развития сотрудников для достижения стратегических целей организации, составляют кадровую стратегию предприятия. Кадровая стратегия адаптирует общую стратегию деятельности предприятия в сфере персонала, что объясняет ее двойственный характер: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений.

Стратегическое управление персоналом нацелено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации - ключевого ресурса, с учетом изменений в структуре рынка, ее внешней и внутренней среде (рис. 2)



Рис. 2 Стратегия управления персоналом [8]

Стратегия бизнес-ориентированного управления персоналом акцентирует внимание на трудовом потенциале как на важнейшем ресурсе предприятия и нацелена на его развитие с целью повышения конкурентоспособности

предприятия в условиях изменяющейся бизнес-среды. Структура стратегии управления персоналом изображена на рис. 3.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	КАДРОВЫЙ СОСТАВ	МОТИВАЦИЯ
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ	КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Рис. 3 Структура стратегии бизнес-ориентированного управления персоналом [27]

Выбор стратегии управления персоналом зависит от следующих факторов:

- 1) общая стратегия предприятия;
- 2) жизненный цикл предприятия;
- 3) масштаб деятельности;
- 4) состояние внешней среды.

Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке.

Организационная структура системы управления персоналом - совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы

управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организации. При построении организационной структуры управления используется органический или иерархический подход (рис. 4).

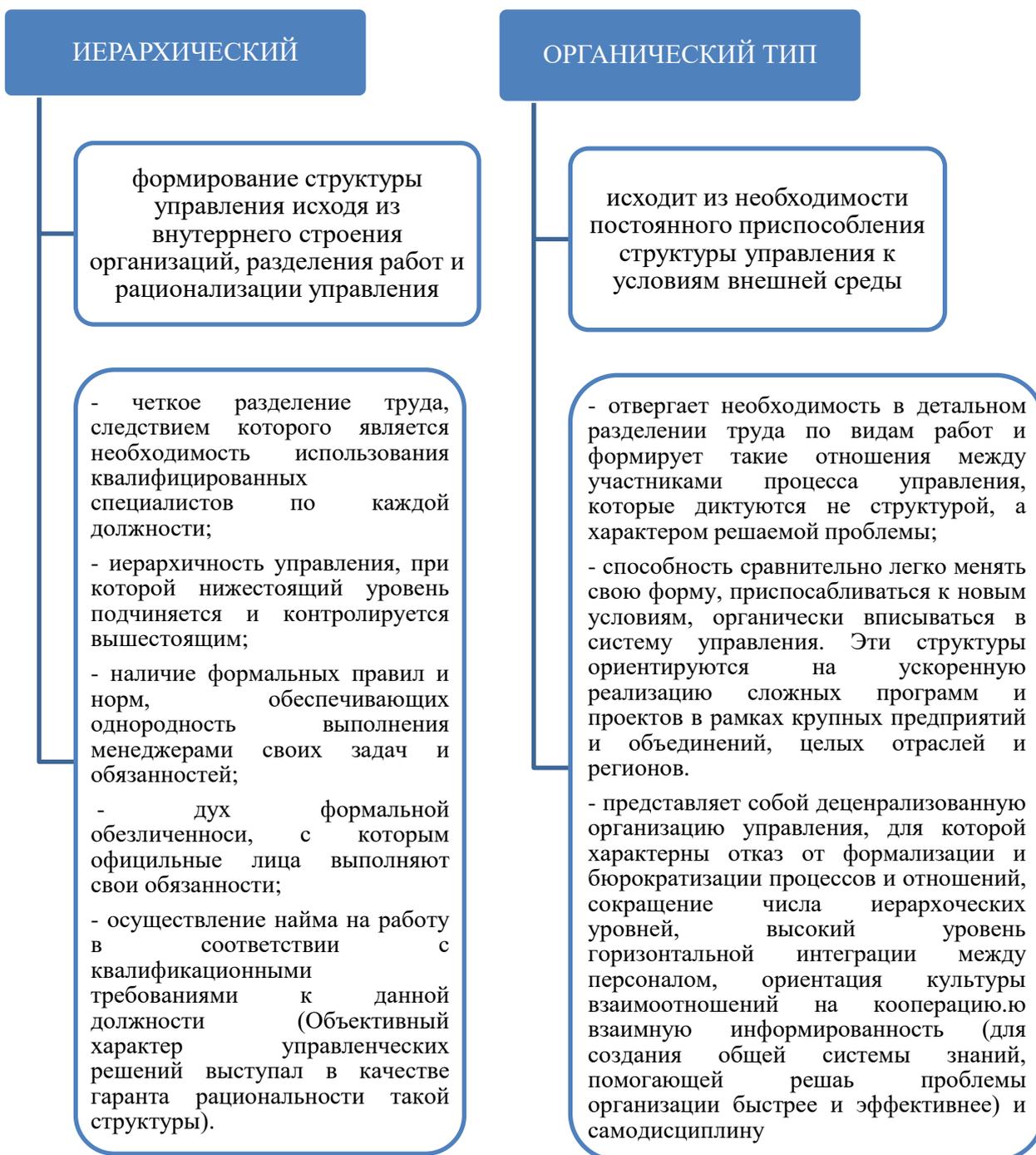


Рис.4 Подходы к построению организационной структуры [3]

Традиционно выделяют 5 видов организационных структур, на основе которых строятся комбинированные бизнес-ориентированные структуры (рис. 5).

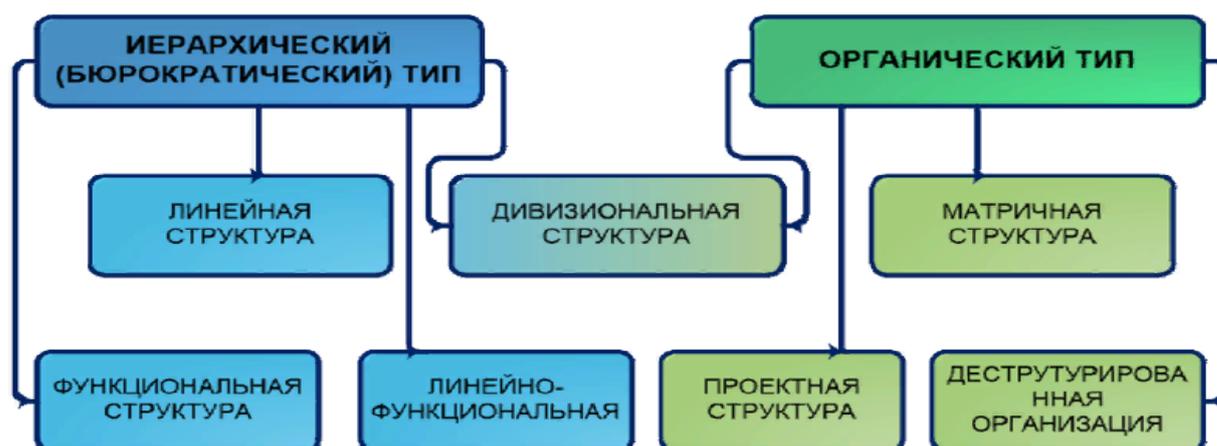


Рис. 5 Виды организационных структур [4]

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве.

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<p>Во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю</p>	<ul style="list-style-type: none"> четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. 	<ul style="list-style-type: none"> отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности; большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; перегрузка управленцев верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев

Рис. 6 Характеристика линейных организационных структур

В основе функциональной организационной структуры предприятия в ее традиционном, и уже отживающем понимании, находится представление об основных областях профессиональной специализации, связанных с

деятельностью конкретного предприятия (компании, организации). Подразделения в функциональной оргструктуре укомплектовываются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации.

Основные черты	Преимущества	Недостатки
Предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений.	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; • гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; • работа в группах создает условия для самосовершенствования; • возможность применения эффективных методов планирования и управления; • сокращается потребность в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> • усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры); • сложность в координации работ отдельных бригад; • высокая квалификация и ответственность персонала; • высокие требования к коммуникациям

Рис. 7 Характеристика функциональных организационных структур

Существует три основных вида, на которые подразделяется дивизиональная структура управления:

- дивизионально-продуктовая;
- потребительская;
- дивизионально-региональная.

Если деятельность компании распространяется на несколько регионов, но при этом в каждом из них нужно использовать индивидуальную стратегию, то в таком случае лучше всего, чтобы использовать дивизиональная структура, которая основывается на территориальном принципе. территориальное деление позволяет подготовить также управленческий персонал отделений непосредственно на месте работы.

Продуктовый дивизион - эта структура основывается на дивизиональной структуре, в которой подразделения распределяются по продуктовому признаку, и при этом каждое из них по отдельности функционирует на всем мировом рынке. Использование такой структуры является достаточно распространенным явлением среди компаний с сильно диферсифицированной продукцией, то есть теми товарами, которые значительно различаются между собой по используемой технологии производства, технологиям маркетинга, а также каналам реализации и еще целому ряду других признаков.

Продуктовая дивизиональная структура управления предприятием предусматривает передачу всех полномочий специалистов, связанных с руководством сферой производства и сбыта определенной товарной продукции конкретно одному человеку, который становится ответственным за всю линейку продукции.

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> Основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. 	<ul style="list-style-type: none"> она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями; обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной; при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства; более тесная связь производства с потребителями. 	<ul style="list-style-type: none"> большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более; разобщенность штабных структур отделений от штабов компании; основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ; дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Рис. 8 Характеристика дивизиональных организационных структур

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении организации двух направлений руководства, двух организационных

альтернатив. Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями организации. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<p>Представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос; • более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов; • более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников; • относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков; • улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы; • любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы; • сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения); • необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам; • высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения; • частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; • возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Рис. 9 Характеристика матричных организационных структур

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработка проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов [6].

Основные черты	Преимущества	Недостатки
Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание	<ul style="list-style-type: none"> • высокая гибкость; • сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами. 	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; • дробление ресурсов между проектами; • сложность взаимодействия большого числа проектов в компании; • усложнение процесса развития организации как единого целого.

Рис. 10 Характеристика проектных организационных структур

Принципы построения организационных структур, на основе которых строятся комбинированные бизнес-ориентированные структуры:

- структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в ней изменениями;

- должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления;

- должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать;

- в условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д.;

- в кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды [12].

1.2. Оценка эффективности персонала системе бизнес-ориентированного управления персоналом

Одним из важнейших компонентов в системе бизнес-ориентированного управления персоналом является оценка персонала, которая представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия некоторых характеристик персонала (качественных ил количественных) требованиям занимаемой должности.

Оценка персонала производится на различных стадиях жизненного цикла сотрудника в организации и может быть проведена в следующих случаях (рис.11).

Подбор Кадров	Совершенствование управления	Улучшение структуры аппарата управления
Определение степени соответствия занимаемой должности	Управленческие проблемы, решаемые с помощью оценки кадров	Продвижение работников, необходимость повышения квалификации
Улучшение использования кадров	Выяснение вклада работников в результаты работы	

Рис. 11 Управленческие вопросы, решаемые с помощью деловой оценки персонала [25]

Оценка деятельности персонала - это анализ эффективности работника на определенной должности за некоторый период времени, предполагающая

проверку соответствия стандартам выполнения работы согласно заданным критериям, а также анализ достижения ключевых показателей эффективности (рис. 12).



Рис. 12 Цели оценки персонала [30]

В рамках оценки персонала решаются следующие задачи:

- осуществляется оценка потенциала сотрудников (рис. 13, 14). Это важно для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;



Рис. 13 Объекты оценки [30]

- определяются приоритетные задачи развития персонала;
- формируются задачи для обучения персонала;
- повышается трудовая мотивация, благодаря поддержке у сотрудников чувства справедливости;
- организовывается обратная связь с работниками о качестве их работы и т.д.

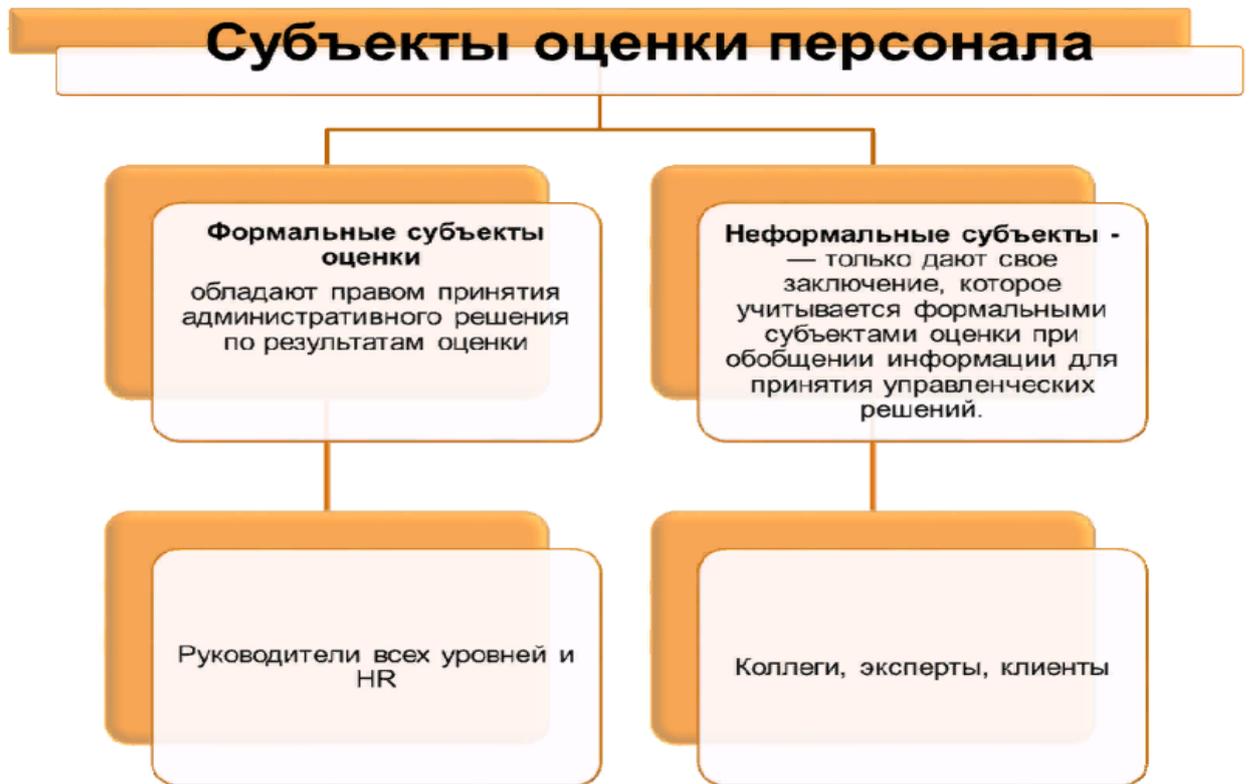


Рис. 14 Субъекты оценки персонала [30]

Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI) - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Установление KPI возможно как для сотрудников, ориентированных на результат, так и на процесс (рис. 15).



Рис. 15 Предмет оценки [2]

Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Клиентские КРІ	Процессные КРІ	Финансовые КРІ	КРІ развития персонала
<ul style="list-style-type: none"> - Доля рынка - Удовлетворенность потребителя - Доля новых клиентов - Качество сервиса - Индикатор имиджа - Индекс ценности качественного предложения потребителю - Величина чека - Частота покупки - Доля повторных покупок - Стоимость обслуживания клиента 	<ul style="list-style-type: none"> - Среднее время обработки запроса клиента - Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения - Время доставки товара - Время производственного цикла - Среднее время исполнения заказа поставщиком - Операционные издержки - Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки - Удельный вес своевременно выполненных заказов 	<ul style="list-style-type: none"> - Рентабельность - ROI - Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации - EBITDA - Чистая операционная прибыль после вычета налогов - NOPAT - Маржинальная прибыль - Цена акции - Общая сумма активов 	<ul style="list-style-type: none"> - Производительность труда - Уровень удовлетворенности персонала - Доход на одного сотрудника - Прибыль на одного сотрудника - Административные расходы на одного сотрудника - Отношение оборота к фонду оплаты труда - Количество сотрудников - Текучесть персонала - Средний стаж работы сотрудника в организации - Средний возраст сотрудников

Рис. 16 Примеры видов деятельности установления КРІ [10]

Компетенции - это набор личных характеристик человека, включающих знания, умения, навыки, способности, таланты, необходимые выполнения тех или иных функций, социальных ролей, необходимых для решения производственных задач.

В системе бизнес-ориентированного управления персоналом наиболее значимыми представляются следующие виды компетенции:

1. Профессиональные компетенции:

- знание производственных и технологических процессов предприятия;
- знание рынка сбыта;
- наличие специализированного высшего образования, ученой степени;
- наличие специальных знаний в области организации и управления;

- наличие удостоверений, дипломов, сертификатов о повышении квалификации;
- оперативность производственных задач;
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов с учетом минимизации затрат;
- уровень пользования специализированным программным обеспечением;
- участие в мероприятиях профессиональной деятельности (выставках, семинарах, конференциях);
- участие в научной деятельности.

2. Деловые качества:

- коммуникабельность;
- результативная работа в условиях тесной кооперации с другими сотрудниками, установление и поддержание хороших деловых отношений с коллегами с целью достижения намеченных целей;
- системный подход при решении задач любого уровня;
- способность к анализу данных, проработке различных альтернатив и принятию решения;
- способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения рабочих целей, быть проактивным;
- способность сотрудника действовать настойчиво и изобретательно для решения возникающих проблем;
- способность сохранять эффективность в критических ситуациях;
- стратегическое мышление;
- стремление и умение инициировать улучшения существующих условий и процессов в работе;
- стремление к собственному развитию;
- умение ориентироваться на результат;
- умение планировать и организовывать собственную деятельность с учетом применения прогрессивных методов самоменеджмента;
- умение пользоваться информацией;

- умение работать в команде;
- умение ставить и реализовывать амбициозные цели; настойчивость и энергичность в достижении результата.

3. Личностные характеристики:

- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах;
- положительное воздействие на подчиненных;
- правильное восприятие критики с умением делать соответствующие

выводы;

- принципиальность;
- решительность в принятии управленческих решений;
- самокритичность в оценках своих действий и поступков;
- умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено;
- умение отстаивать свое мнение;
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными;
- целеустремленность;
- честность, справедливость.

4. Управленческие компетенции:

- конкретность и четкость в решении оперативных и повседневных дел;
- умение координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- умение распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- способность рационально подбирать и расставлять кадры;
- стимулирование работников, умение принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;

- умение целесообразно планировать работу аппарата управления;
- устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных;
- учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива [15].

Таким образом, в 1 главе дипломного исследования нами были рассмотрены теоретические аспекты формирования компетенций знания категорий и понятий бизнес-ориентированного управления персоналом, принципов построения системы управления персоналом, современных методов и инструментов мотивационного воздействия, оценки и развития персоналом, умения строить организационные структуры предприятия, делегировать полномочия, оценивать мотивационные профили сотрудников и составлять мотивационные программы, управлять психологическим климатом в организации, применять превентивные методы управления конфликтами.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БЕЛМОЛПРОДУКТ» Г. БЕЛГОРОД

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Белмолпродукт»

ОАО «Белгородские молочные продукты» - современный вертикально интегрированный агропромышленный Холдинг, включающий три производственные площадки, собственный земельный банк, обеспеченный системой искусственного полива, складские комплексы ёмкостью единовременного хранения более 40 миллионов банок готовой продукции, расположенные в Белгородской области. Специализация ОАО «Белмолпродукт» – производство высококачественной овощной, молочной и фруктовой консервации. На сегодняшний день современное пищевое производство ОАО «Белмолпродукт» готово к выпуску более 10 миллионов условных банок сгущенного молока в месяц в различных видах потребительской тары: жесть банка, в т.ч. с легко вскрываемой крышкой, дой пак, ПЭТ бутылка, ПЭТ ведро, ламинированная туба, колбасная оболочка (Лексалон).

ОАО «Белгородские молочные продукты» сегодня - это:

- Предприятие, входящее в тройку лидеров в РФ по производству сгущенного молока в потребительской упаковке;
- Сплоченная команда профессионалов-единомышленников;
- Работа во всех рыночных сегментах – B2C, B2B, производство СТМ (private label);
- Постоянное совершенствование производства и вывод на рынок новых инновационных продуктов;
- Гибкая коммерческая политика и внимательное отношение к Партнерам.

ОАО «Белгородские молочные продукты» возникло в 1993 году на месте пришедшего в упадок «Гормолкомбината №2» г. Белгорода. На протяжении последующего ряда лет здесь строятся новые производственные и бытовые помещения, вводятся в строй принципиально новые инженерные сооружения,

изменилась приемка молока и лаборатория. Ежегодно разрабатываются и выпускаются новые виды продукции, улучшается их качество.

На международных выставках продукция предприятия оценивается золотыми медалями. В дальнейшем предприятие создает новое бизнес-направление, вводит в эксплуатацию линии по выпуску овощных консервов и создает дистрибьюторские компании, сначала во многих регионах России, затем - в странах ближнего зарубежья.

В 2001 году в связи с приходом на предприятие новой группы акционеров начинается новый этап в жизни завода: глобальная модернизация и ремонт всего оборудования, ремонт производственных помещений и коммуникаций, ввод новых производственных линий. Вводятся новые стандарты управления и контроля.

В его структуре - три производственные площадки, в том числе знаменитый Волоконовский консервный комбинат, собственный земельный банк на 100% обеспеченный системой искусственного полива, современные складские помещения емкостью единовременного хранения до 40 млн. банок готовой продукции.

Продукция ОАО «Белгородские молочные продукты» известна не только на территории России, но и далеко за ее пределами: в бренд-портфеле Компании такие торговые марки как: «Волоконовское», «Мальчик», «Любодарово», «Бела Слада», «Сладеж», «Белгородское молоко», «Славянка», «Волоконовские Коровки» и другие. В портфеле представлена и овощная линейка продукции, производимая строго по ГОСТ под ТМ «Белгородские овощи», а также и по ТУ под ТМ «Гарнетто». Вся эта продукция пользовалась особым вниманием участников и посетителей международной отраслевой выставки «Продэкспо-2016».

Сегодня потенциал выпуска продукции холдингом «Белмолпродукт» - более 15 миллионов условных банок сгущенного молока в месяц в различных видах потребительской и промышленной тары. За последние 5 лет производство молочной консервации выросло в 2,5 раза, предприятие входит в

тройку российских лидеров по объемам производства сгущенного молока в потребительской упаковке, а в целом работает во всех рыночных сегментах - B2C, B2B, СТМ.

Сгущенное молоко и овощные консервы выпускаются как под собственными торговыми марками, так и под частными марками клиентов. Из собственных брендов в России и странах СНГ особенно популярны «Волоконовское», «Бела Слада», «Мальчик с ложкой», «Сладеж», «Малютка». Вкуснейшему «Волоконовскому» молоку присвоен российский Знак качества - продукт соответствует не только обязательным требованиям законодательства, но и опережающему стандарту АХО «Роскачество». Еще одна запоминающаяся награда- золотая медаль от Министерства сельского хозяйства РФ «За производство высококачественной биологически безопасной продовольственной продукции».

Качество продукции и соответствие технологий производства самым высоким стандартам подтверждают в компании постоянно. В 2013 году ОАО «Белмолпродукт» успешно прошло сертификацию системы менеджмента безопасности пищевых продуктов немецкой компании DQS-UL Food Safety Solutions GmbH и получило международный сертификат соответствия требованиям FSSC 22000 и ISO 22000:2005. В 2018 году предприятие также успешно прошло производственный аудит и получило право на выпуск халяльной продукции.

В России у компании более 300 бизнес-партнеров, а около 20% товара уходит на экспорт. Сгущенное молоко и овощные консервы поставляются в Азербайджан, Грузию, Армению, Казахстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Киргизию, а из стран дальнего зарубежья - в США, Израиль, ОАЭ, Монголию. ОАО «Белмолпродукт» традиционно участвует в международных продовольственных выставках, в том числе «ProdExpo (Москва)», «World Food (Москва)», «GulFood (ОАЭ)».

Сегодня ОАО «Белмолпродукт» продолжает большую работу, направленную на повышение конкурентоспособности и востребованности

продукции, интенсифицирует автоматизацию производства. Запущено строительство второго РЦ, новых производственных цехов.

В итоге сегодня ОАО «Белгородские молочные продукты» - это современное пищевое производство, выпускающее под собственными брендами широчайшую линейку продукции, отвечающую всем рыночным требованиям. В его структуру в настоящее время входит так же «Волоконовский консервный комбинат» - знаменитое предприятие, гордящееся производством высококачественного сгущенного молока с 1957 года. Благодаря этому пополнению и ассортиментный портфель компании пополнился новыми торговыми марками.

Холдинг продолжает динамично развиваться, совершенствуя рецептуры и повышая качество выпускаемых изделий, разрабатывая, и внедряя новые продукты, и упаковочные решения. Так, недавно «Белгородские молочные продукты» ввели в строй вторую автоматизированную линию по разливу сгущенного молока в ПЭТ-таре. Преимущества продукции в ПЭТ очевидны: продукт в такой фасовке дешевле жесте банки, его удобно и наливать, и хранить. При этом прозрачная ПЭТ-бутылка позволяет покупателю видеть цвет и консистенцию продукта.

Также среди новинок предприятия - Сгущенные сливки с сахаром отборные ТМ «Волоконовское». Это 100% натуральный десерт, изготовленный строго в соответствии с ГОСТ 31 688 -2012 из натурального сырья без использования консервантов, усилителей вкуса и красителей. И - вареная сгущенка ТМ «Бела слада» в 950-граммовой пластиковой упаковке – настоящее ведро удовольствия для всей семьи, ставшая в очень короткий срок настоящим бестселлером по всей стране.

А среди новых услуг холдинга - выпуск продукции в различных видах упаковки и тары под собственными торговыми марками (private label) Заказчика. При этом ОАО «Белгородские молочные продукты» предлагают бесплатно разработать не только рецептуру каждого изделия, но и дизайн для него. Продукт выпускается буквально под «ключ», включая его доставку. Этой

возможностью уже воспользовались такие торговые сети как «Метро», «Холидей», «Глобус», «Новые торговые системы», «Петровский» и другие.

В 2014 году ОАО «Белгородские молочные продукты» заключило договор с компанией Rovio и получил эксклюзивное право на выпуск в России и странах СНГ продукции под брендом Angry Birds. Теперь эти суперпопулярные во всем мире мульт птички рекламируют белгородскую сгущенку на всем постсоветском пространстве.

Благодаря активной профессиональной работе о департамента продаж, продукция Компании нашла своего покупателя в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане, Киргизстане, Азербайджане, Грузии, Армении и ряде других стран. Вкусная, полезная и доступная продукция компании широко представлена на полках федеральной и региональной сетевой розницы: «Дикси», «Магнит», «Метро», «Fix Price», «Линия», «Мария Ра», «Холидей», «Зельгрос», «Глобус», «Кировский», «Мегамаст», и многих других.

Для ОАО «Белмолпродукт» актуальны такие специализированные областные программы, как «Содействие достижению целевых показателей региональных программ развития агропромышленного комплекса», «Стимулирование инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе», «Поддержка инвестиционного кредитования в агропромышленном комплексе», «Субсидии на развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России», «Субсидии на комплексное обустройство объектами социальной и инженерной инфраструктуры населенных пунктов, расположенных в сельской местности» и др.

При помощи губернатора предприятие неоднократно расширяло свои земельные ресурсы, получало субсидии на целевое использование в развитии.

Залог успеха предприятия - это грамотный менеджмент и сплоченная работа коллектива высокопрофессиональных специалистов.

Как известно, показатели масштаба организации определяют масштабы ее деятельности и наоборот. О масштабе деятельности, прежде всего, можно судить по показателям объемов реализации продукции, численности

работников предприятия, ее доле на рынке.

Основные показатели деятельности ОАО «Белмолпродукт» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1- Основные экономические показатели деятельности ОАО «Белмолпродукт»

Показатели	Годы			Отклонение 2019г. от 2017г. (+, -)
	2017	2018	2019	
1. Выручка, тыс.руб.	2391060	2702127	3035113	644053
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	2239930	2635909	2860711	620781
3. Валовая прибыль тыс.руб.	151126	66218	174402	23276
4. Коммерческие расходы, тыс.руб.	60131	72657	94263	34132
5. Прибыль от продаж, тыс.руб.	90995	-6439	80139	-10856
6. Стоимость основных средств на конец года, тыс.руб.	164887	174247	196032	31145
7. Среднегодовая численность работников, чел.	683	664	650	-33
8. Обеспеченность трудовыми ресурсами, %	98,7	96,7	91,8	-6,9
9. Производительность труда, тыс.руб.	3500,82	4069,47	4669,41	1168,59
10. Фондоотдача, руб.	14,501	15,508	15,483	0,982
11. Фондоёмкость, руб.	0,069	0,066	0,065	-0,004
12. Чистая прибыль, тыс.руб.	10152	3245	20420	10268
13. Уровень рентабельности производства, %	0,45	0,12	0,71	0,26 п.п.

Как видно из таблицы 1, деятельность организации в 2019 г. во многом улучшилась по сравнению с 2017 г. Произошло увеличение выручки от реализации продукции на 644053 тыс. руб. или 26,94%. При этом в 2019 г. отмечается и увеличение себестоимости продукции, товаров и услуг на 620781 тыс. руб. или на 27,71%.

Прибыль от продаж в 2019 г. составила 80139 тыс. руб., что на 10856 тыс. руб. меньше уровня 20147 г. в связи с увеличением коммерческих расходов.

Чистая прибыль в отчетном периоде составила 20420 тыс. руб., тем самым произошло ее увеличение, по сравнению с 2017 г. на 10268 тыс. руб.

Наблюдается и рост рентабельности производства, которая увеличилась в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,71 п.п, что свидетельствует об оптимизации расходов и повышении доходов предприятия.

Среднесписочная численность персонала уменьшилась в 2019 г. на 33 человека по сравнению с 2017 г., это говорит о том, что в организации высокий уровень текучести персонала, кадры не имеют постоянства и стабильности, возможно сотрудники не хотят работать, т. к. условия труда не соответствуют всем нормам, что является отрицательным аспектом для организации.

Таким образом, мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО «Белмолпродукт». Проведя обзор организации, мы можем сказать, что ОАО «Белмолпродукт» одна из передовых компаний по производству молочных продуктов, переработке молока и производства сыра, а также зарегистрировано 17 дополнительных видов деятельности. Предприятие является прибыльным. Рассмотрев данные о прибыли организации, было выявлено, что по сравнению с 2017 г. валовая прибыль в 2019 г. возросла в 1,15 раз и составила 174402 тыс. руб., рентабельность продаж также возросла на 0,26 п.п. Выручка организации за 2019 год составила 19744873035113 тыс. руб., что характеризует предприятия как финансово-устойчивое.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Главный потенциал ОАО «Белмолпродукт» заключается в его кадрах. Без сотрудников с высоким уровнем квалификации, большим опытом и хорошо подготовленных к работе в данном бизнесе, невозможно достичь даже правильно поставленных целей перед организацией. Управление персоналом в ОАО «Белмолпродукт» связано с работой людей и их отношениями в коллективе, поэтому немало важно изначально правильно подбирать персонал для работы в организации.

Анализ системы управления персоналом начнем с изучения организационной структуры ОАО «Белмолпродукт». Изучив организационную структуру предприятия можно сказать, что она является линейной, всеми службами, отделами, участками, цехами и лабораториями непосредственно руководит генеральный директор.

Функции процесса адаптации сотрудников полностью возложены на отдел по подбору персонала. Изучив оргструктуру отдела по подбору персонала можно сказать, что:

- 1) организационная структура отдела по подбору персонала является линейной, всеми процессами руководит один руководитель;
- 2) в состав структуры входят: начальник отдела, ведущий менеджер по подбору персонала, специалист по подбору персонала - 2 чел., менеджер по подбору персонала - 2 чел.;
- 3) персонал отдела по подбору персонала непосредственно подчиняется начальнику отдела.

Целью отдела по подбору персонала в ОАО «Белмолпродукт» является своевременная комплектация Компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Задачами отдела являются:

- 1) повышения качества профессиональных и личностных компетенций организации;
- 2) создания позитивной репутации Компании как работодателя и бизнес-партнера;
- 3) отбор, подбор и найм персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- 4) адаптация специалистов и последующего повышения квалификации работников;
- 5) разработка карьерных планов сотрудников.

В состав ОАО «Белмолпродукт» входят как управляющая, так и управляемая подсистемы. В состав управляющей системы входят руководитель организации, его заместители и руководители отделов и структурных подразделений. В качестве управляемой системы выступают специалисты и обслуживающий персонал. Состав персонала в ОАО «Белмолпродукт» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 17.



Рис. 17 Состав персонала ОАО «Белмолпродукт», чел.

Рассмотрев структуру персонала ОАО «Белмолпродукт» мы видим, что численность персонала на 2019 г. составляет 650 человек, из них руководители – 23 чел., специалисты – 54 чел., рабочие – 573 чел.

Анализ количественного и качественного состава персонала организации также предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, образования, возраста, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим симптомам.

В ОАО «Белмолпродукт» работают как мужчины, так и женщины.

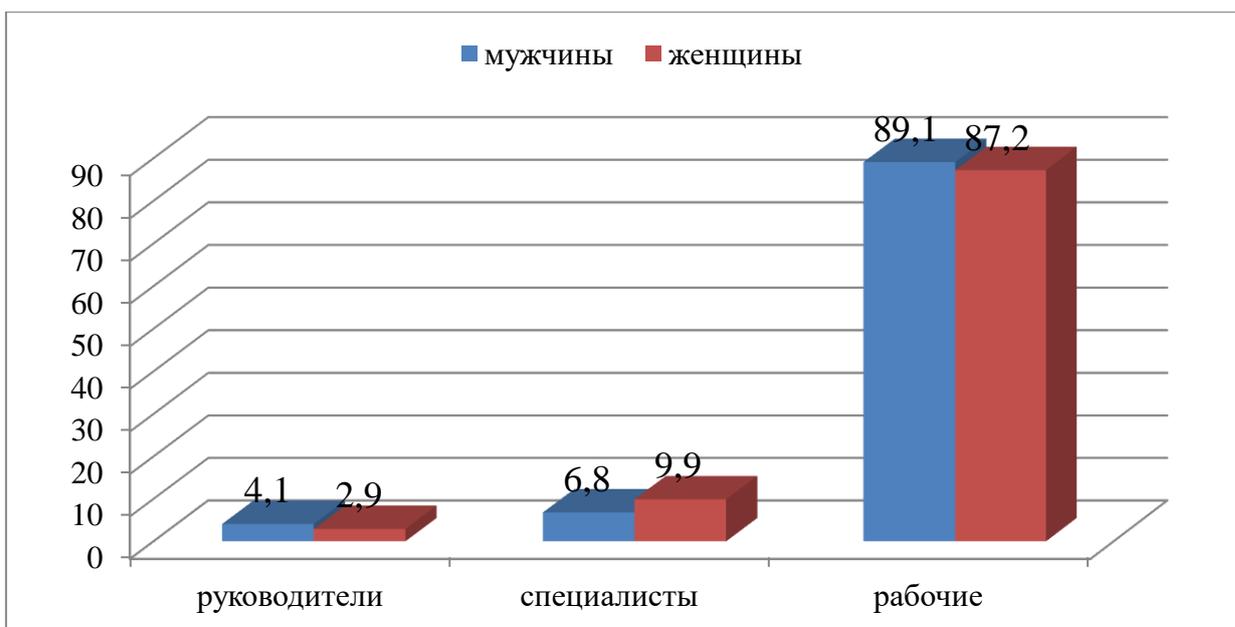


Рис. 18 Структура персонала по гендерному признаку, %

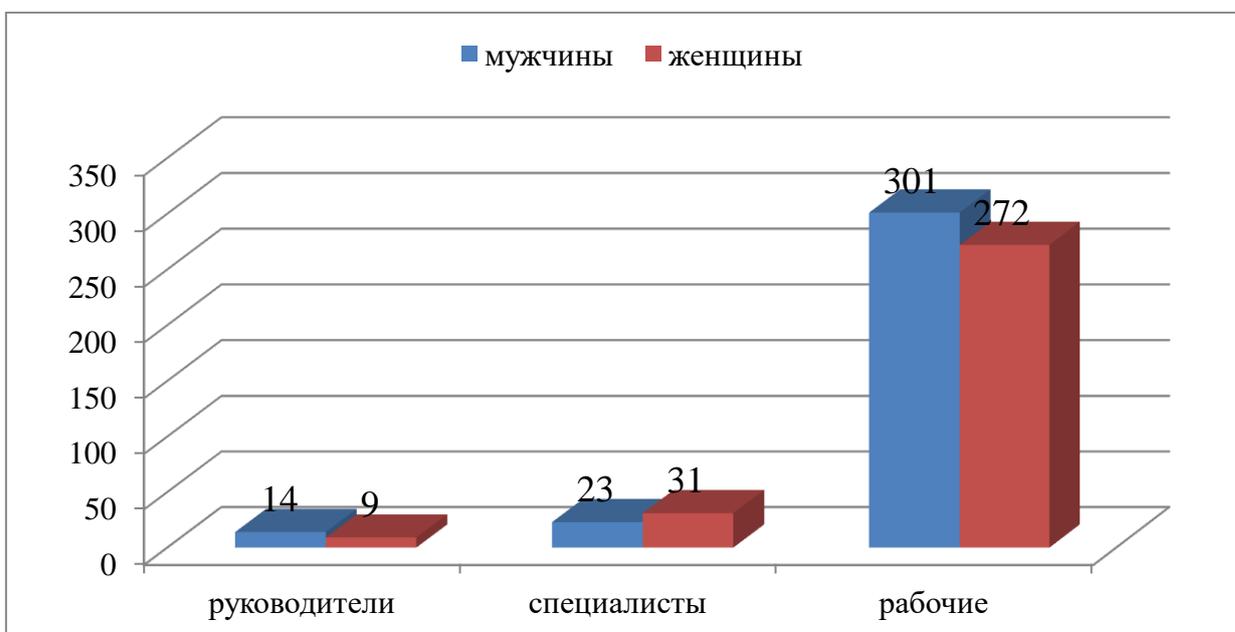


Рис. 19 Распределение персонала по полу в ОАО «Белмолпродукт»

Количество мужчин в категории руководители – 14 человек, что составляет 4,1 % по группе, в категории специалисты – 23 человека, т. е. 6,8 % по группе, а в категории рабочие количество мужчин – 301 человек, т. е. 89,1 % по группе. В итоге, общее количество мужчин составило 338 человек.

Рассмотрев категорию мужчины, мы можем сказать, что по количеству человек преобладает группа рабочие, которая составляет 301 человек (89,1%).

Количество женщин по тем же категориям составило: руководители – 9

человек (2,9%), специалисты – 31 человек (9,9%) и рабочие – 272 человек (87,2%). Общее количество женщин составило 312 человек. По данной категории так же преобладает группа рабочие.

Рассмотрев категорию женщины, мы можем также сказать, что преобладает количество человек по группе рабочие, что составляет 272 человек (87,2%).

Таким образом, можно сказать, что по гендерному признаку в ОАО «Белмолпродукт» преобладает категория мужчин.

Исследование персонала ОАО «Белмолпродукт» по возрастному составу показало, что в организации работают руководители в возрасте от 30 до 40 лет – 16 человек, что в процентном соотношении составляет 69,57%, а также в возрасте от 40 до 50 лет – 7 человек, что составляет 30,43%. Всего занято 23 человека.

Количество специалистов в возрасте от 20 до 30 лет составляет 24 человек, т.е. 44,44%, а также в возрасте от 30 до 40 лет – 27 человек (50%) и от 40 до 50 – 3 человека (5,56%). Всего занято 54 человек.

Соответственно, рабочего персонала в возрасте от 20 до 30 лет работает 298 человек, что составляет 52,0%.

Таблица 2 - Распределение персонала по возрасту в ОАО «Белмолпродукт»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	1	0,2
20 – 30	-	-	24	44,44	298	52,0
30 – 40	16	69,57	27	50,0	194	33,9
40 – 50	7	30,43	3	5,56	64	11,2
50 – 60	-	-	-	-	13	2,3
Свыше 60	-	-	-	-	3	0,5
Итого	23	100	54	100	573	100

Изучив распределение персонала по возрасту, мы можем сказать, что в

группе руководителей доминирует возрастная категория от 40 до 50 лет, по группе специалисты доминирует категория от 30 до 40 лет, а по группе рабочие от 20 до 30 лет.

В ОАО «Белмолпродукт» работают сотрудники с разным трудовым стажем.

Таблица 3 -Распределение персонала по трудовому стажу в ОАО «Белмолпродукт»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	60	10,5
От 5 до 10	-	-	3	5,6	95	16,6
От 10 до 15	11	47,8	40	74,1	335	58,5
От 15 до 20	9	39,1	11	20,3	73	12,7
Свыше 20	3	13,1	-	-	7	1,2
Свыше 30	-	-	-	-	3	0,5
Итого	23	100	54	100	573	100

Изучив таблицу 3, мы можем сказать, что со стажем до 5 лет работает 60 человек, от 5 до 10 лет – 98 человек, от 10 до 15 – 386 человек, от 15 до 20 – 93 человека, свыше 20 лет – 10 человек и свыше 30 – 3 человека.

Рассмотрев разные категории работников, то есть руководители, специалисты и рабочие, мы можем определить, что сотрудники со стажем до 5 лет находятся только в категории рабочие, что составляет 60 человек, т. е. 10,5 % по группе, от 5 до 10 лет сотрудники категорий: специалисты – 3 человека (5,6%), рабочие – 95 (16,6%), от 10 до 15 лет работники категорий: руководители – 11 человек (47,8%), специалисты – 40 человек (74,1%) и рабочие – 335 человек (58,5%), от 15 до 20 лет сотрудники категорий: руководители – 9 (39,1%), специалисты – 11 (20,3%), рабочие – 73 (12,7%), свыше 20 лет руководителей 3 человека (13,1%), рабочих – 7 человек (1,2%) и свыше 30 лет только в категории рабочие – 3 человека (0,5%).

Следовательно, рассмотрев все категории и разный стаж работы, мы можем сказать, что в организации доминирует группа работников по стажу от

10 до 15 лет.

Таблица 4 - Распределение персонала по образованию в ОАО «Белмолпродукт»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	49	8,5
среднее специальное	-	-	-	-	221	38,7
незаконченное высшее	-	-	-	-	35	6,1
Высшее	23	100	54	100	268	46,7

Исходя из данных таблицы 4, в ОАО «Белмолпродукт» распределение по образованию следующее: с высшим образованием работают всего 345 человек, с средним всего 49 человек, с средним специальным – 221 человек и с незаконченным высшим – 35 человек.

Рассмотрев категории руководители, специалисты, рабочие, мы сделали следующие выводы:

Высшее образование: руководители – 23 человека (100%), специалисты – 54 человека (100%), рабочие – 268 человек (46,7%).

Среднее специальное образование: рабочие – 221 человек (38,7%).
Среднее образование: рабочие – 49 человек (8,5%).

Незаконченное высшее образование: рабочие – 35 человек (6,1%).

Следовательно, в организации, по уровню образования, доминирует группа рабочие с высшим образованием.

Важной составляющей в анализе эффективности системы управления персоналом является анализ движения персонала и текучести кадров. Рассмотрим показатели основных кадровых процессов, которые представлены в на рисунках 20 и 21.

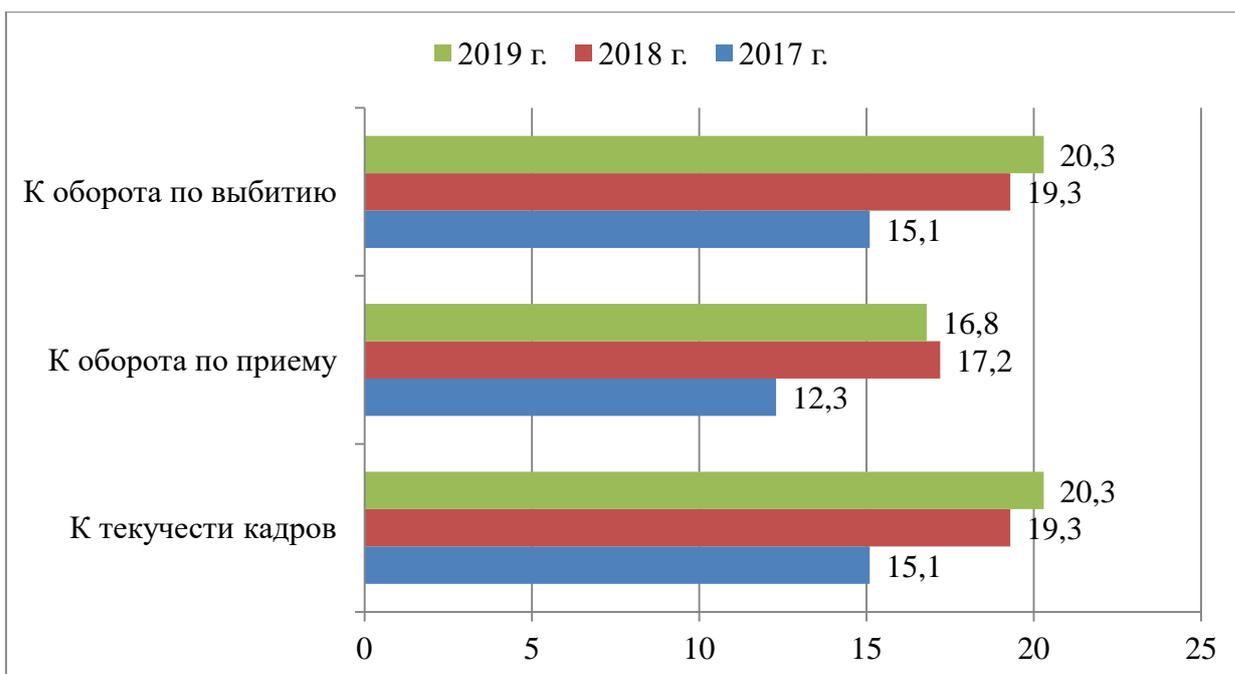


Рис. 20 Динамика движения персонала ОАО «Белмолпродукт» за 2017-2019 гг., %

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ТК}} = S + A / C \quad (1)$$

где:

$K_{\text{ТК}}$ - коэффициент текучести кадров,

S - Уволенные по собственному желанию;

A - уволен за трудовую дисциплину;

C - среднесписочная численность за период:

$$2017\text{г. } 94 + 9 / 683 = 0,151$$

$$2018\text{г. } 107 + 21 / 664 = 0,193$$

$$2019\text{г. } 95 + 37 / 650 = 0,203$$

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ПР}} = B / C \quad (2)$$

где:

$K_{\text{ПР}}$ - коэффициент оборота по приему;

B - число принятых за период;

C - среднесписочная численность за период.

$$2017\text{г.}: 84 / 683 = 0,123$$

2018г.: $114/664=0,172$

2019г.: $109/650=0,168$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{в} = H / C \quad (3)$$

где:

$K_{в}$ - Коэффициент оборота по выбытию;

C - среднесписочная численность за период;

H -Число выбывших за период по всем поводам.

2017г.: $103/683=0,151$

2018г.: $128/664=0,193$

2019г.: $132/650=0,203$

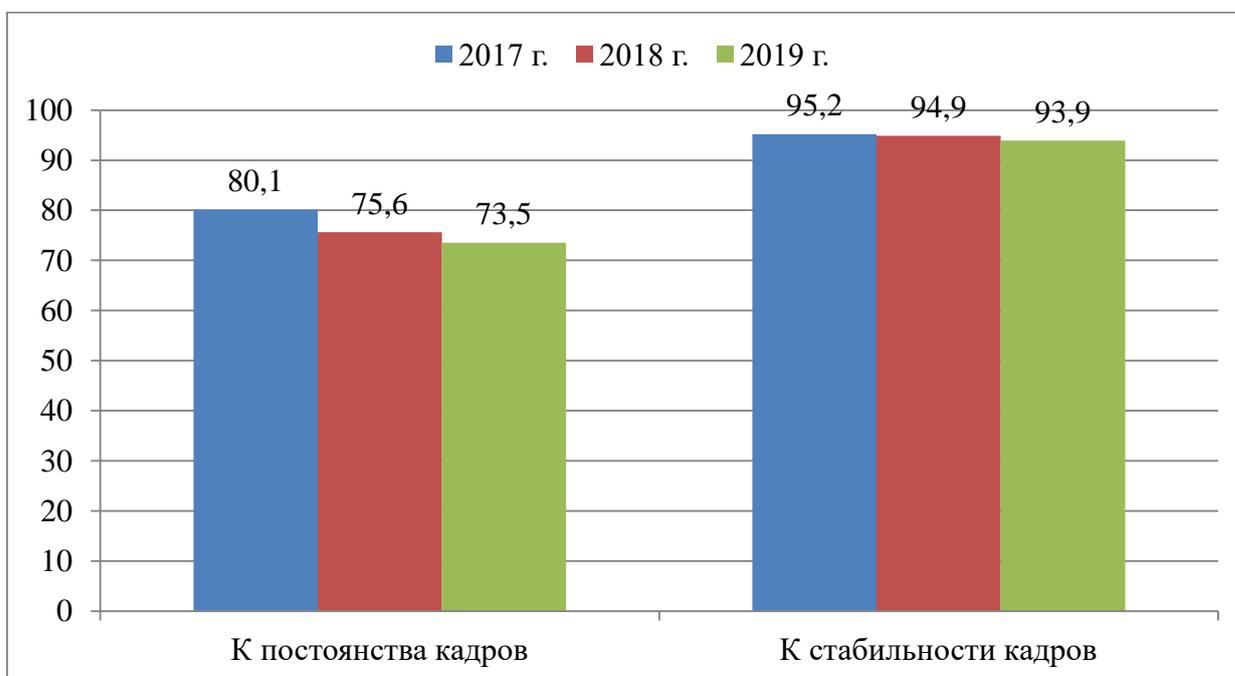


Рис. 21 - Анализ постоянства и стабильности кадров, %

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{пс} = (Ч_{п} - H) / C \quad (4)$$

где:

$Ч_{п}$ - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде;

H -Число выбывших за период по всем поводам;

C - среднесписочная численность за период.

$$2017\text{г.}: (650-103)/683=0,801$$

$$2018\text{г.}: (630-128)/664=0,756$$

$$2019\text{г.}: (610-132)/650=0,735$$

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{ст} = Ч_{п} / Ч_{ср} \quad (5)$$

где:

$K_{ст}$ - коэффициент стабильности кадров;

$Ч_{п}$ - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность за период.

$$2017\text{г.}: 650/683=0,952$$

$$2018\text{г.}: 630/664=0,949$$

$$2019\text{г.}: 610/650=0,939$$

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборота по приему снизился на 4,5 %, по выбытию увеличился на 5,2% и составил в 2019 г. 20,3%, что говорит об укомплектованности кадрами, но высокой текучести персонала в организации. Коэффициент постоянства кадров снизился на 6,6 %, коэффициент стабильности кадров на 1,3%, что может свидетельствовать об отсутствии в организации единой и сплоченной команды, которая была бы способна с успехом достигать поставленных целей., это говорит о том, что организация испытывает дополнительные издержки, которые связаны с наймом новых сотрудников.

Совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала организации представляют собой затраты на персонал. К ним относятся заработная плата и начисления на нее, дополнительные расходы, социальные выплаты. Рассмотрим таблицу 5, в которой отображены виды затрат на персонал ОАО «Белмолпродукт» за 2017-2019 гг.

Таблица 5 - Виды затрат на персонал за 2017-2019 гг.

Вид затрат	2017г.		2018г.		2019г.		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Оплата труда	128974	34,8	101083	42,7	133403	42,2	103,4
Набор и отбор персонала	37803	10,2	22016	9,3	24657	7,8	65,2
Обучение и развитие персонала	40397	10,9	24146	10,2	36670	11,6	90,8
Спецодежда	67452	18,2	27461	11,6	56270	17,8	83,4
Охрана труда	63375	17,1	38350	16,2	42044	13,3	66,4
Медицинское обслуживание	1112	0,3	1657	0,7	303	0,1	27,3
Организация отдыха	31823	8,6	22016	9,3	22445	7,1	70,5
Итого	370615	100	236728	100	316121	100	85,3

Исходя из данных таблицы 5 видно, что темп роста затрат на оплату труда 2019 г. к 2017 г. составил 103,4%, затраты на оплату труда в 2019 г. по сравнению с 2017 г. увеличились на 3,4%, что является эффективной стимулирующей ролью для улучшения результатов труда.

Затраты на набор и отбор персонала в 2019 году по сравнению с 2017 снизились на 34,8% как и все остальные виды затрат на персонал, за исключением оплаты труда.

Затраты на обучение и развитие персонала в 2019 году по сравнению с 2017 годом сократились, но всего на 9,2 %, что говорит о возможности организации совершенствовать эффективность деятельности сотрудников, а также приобретенных знаний, навыков и умений.

Затраты на предоставление спецодежды персоналу в 2019 году по сравнению с 2017 годом сократились на 16,6%; затраты на обеспечение охраны труда снизились на 33,6%; затраты на медицинское обслуживание - на 72,7%; затраты на организацию отдыха труда - на 29,5%.

Цель управления ОАО «Белмолпродукт» – эффективное функционирование и развитие производства. Поэтому об эффективности и

качестве управления, прежде всего, можно судить по достигнутым производственным результатам.

Эффективность управленческой деятельности представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях объекта управления и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики.

Наивысших результатов добиваются те формирования, аппарат управления которых умеет приспосабливаться к этим условиям, максимально полно использовать их. Эффективность управления в ОАО «Белмолпродукт» рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 - Эффективность управления в ОАО «Белмолпродукт»

Показатели	2017г.	2018 г.	2019 г.	Откл. 2019 г. от 2017 г. (+;-)
1. Количественные показатели				
Удельный вес работников управления в общей численности, %	9,66	10,09	11,85	2,19 п.п.
Количество работников, приходящихся на 1 работника управления, чел.	10,70	11,17	7,44	-3,26
Удельный вес оплаты труда работников управления в общем фонде оплаты труда, %	19,17	19,17	19,84	0,67
2. Результативность управления				
Произведено на 1 работника управления, тыс. руб.:				
валовой продукции	33938,3	39341,9	37152,1	3213,8
товарной продукции	36228,2	40330,3	39417,1	3188,9
Произведено на 1 руб. управленческих расходов, руб.:				
валовой продукции	271,6	281,7	324,7	53,1
товарной продукции	223,5	232,7	237,1	13,6
Прибыль: на 1 работника управления, тыс. руб.	153,82	48,43	265,20	111,38

Анализируя таблицу, можно сказать, что удельный вес оплаты труда работников управления увеличился в 2019 г. на 0,67 п.п. по сравнению с 2017г. Это связано, как с увеличением численности аппарата управления, так и с

ростом зарплаты.

Представим графическое изменение за исследуемый период результативности управления ОАО «Белмолпродукт» на рисунке 22.

получено в расчете на 1 работника управления:

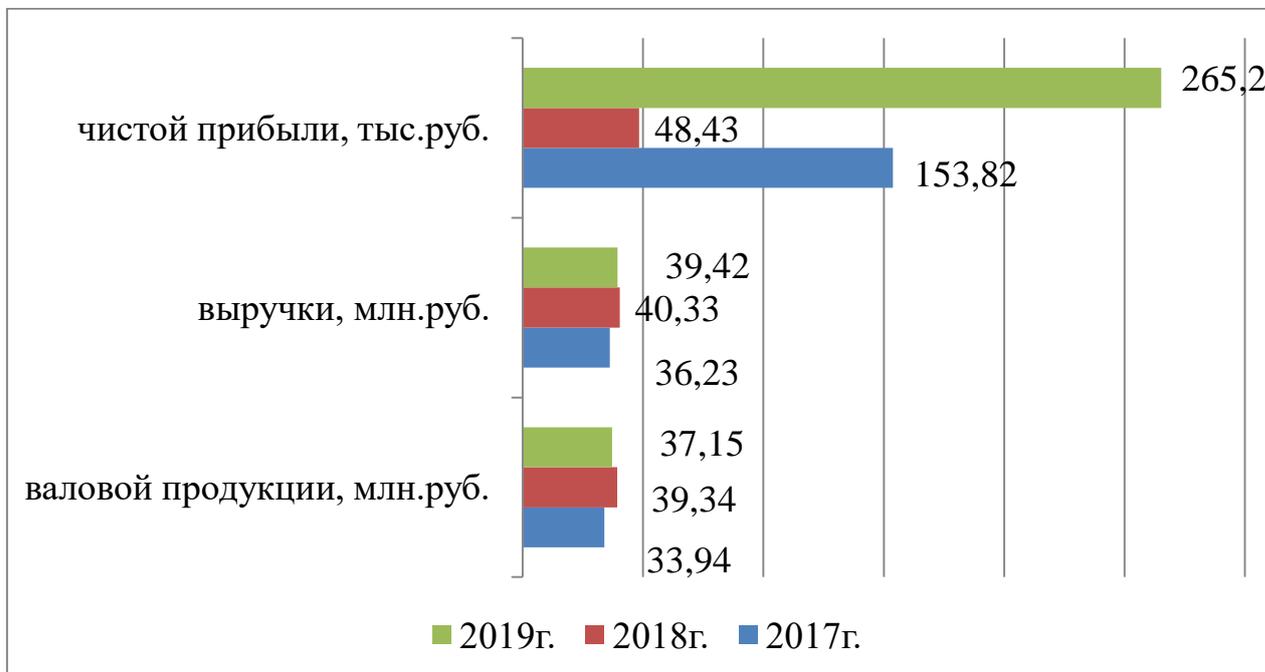


Рис. 22 Результативность управления в ОАО «Белмолпродукт»

Таким образом, эффективность хозяйственной силы в огромной степени зависит от качества работы аппарата управления, результативности принимаемых им решений. Поэтому от того, насколько эффективно организован труд руководителей и специалистов, зависит экономический результат деятельности предприятия.

Анализ эффективности системы управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт» показал, что: в организации преобладает молодой персонал, большинство персонала имеет высшее образование, среднегодовая выработка имеет тенденцию роста. В организации присутствуют простои в работе, текучесть кадров в 2019 г. увеличилась до 5,2%, что говорит о снижении постоянства кадров, а также об неудовлетворенности работников условиями труда, сложными условиями для адаптации, социально-психологической обстановкой в организации и т.п. Произошло увеличение фонда заработной

платы в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 3,4% или 4429 тыс. руб. Персонал имеет возможность постоянно повышать квалификацию.

Выявленные недостатки при анализе действующей системы управления говорят о том, что в ОАО «Белмолпродукт» необходимо переходить на бизнес-ориентированное управление персоналом организации. Бизнес-ориентированное управление персоналом ориентировано на максимизацию прибыли за счет рационального использования человеческого капитала.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «БЕЛМОЛПРОДУКТ»

3.1. Оценка экономической эффективности системы управления

При исследовании современного состояния системы управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт» во 2 главе выпускной квалификационной работы нами были выявлены недостатки действующей системы управления которые говорят о том, что в ОАО «Белмолпродукт» необходимо переходить на бизнес-ориентированное управление персоналом организации. Бизнес-ориентированное управление персоналом ориентировано на максимизацию прибыли за счет рационального использования человеческого капитала.

Для определения состояния готовности персонала в ОАО «Белмолпродукт» перехода на бизнес-ориентированное управление персоналом мы провели анкетирование на «Обследование мотивирующих факторов и уровня их реализации у персонала предприятия». Целью анкетирования было выявление имеющихся на предприятии элементов мотивации и определение возможных пожеланий людей.

Данное анкетирование предусматривает выявление «желаемых» и «реальных» показателей, то есть желаемое – это такой уровень показателей, который хотели бы иметь работники предприятия; реальный – это то уровень показателей, который имеется на данный момент в ОАО «Белмолпродукт». Из данных опроса видно, что 53% респондентов скорее довольны, чем не довольны своей работой, недовольных и безразличных к работе выявлено не было.

В результате опроса было выявлено, что 40 % опрошиваемых работают на данном предприятии, считая, что на других аналогичная ситуация; 27% занимаются любимым занятием; 13% дорабатывают до пенсии и никто из работников не назвал побуждающим фактором к работе наличие карьерного роста.

Проведя анализ, выявленных данных мы определили, что есть ряд

факторов, разница их значений отличается на несколько порядков. Так у многих показателей разница между желаемым и реальным уровнем превышает почти в 2 раза, у некоторых показателей разница не превышает 2-3 балла. Есть некоторые показатели, в которых разница между желаемым и реальным равна 0, то есть это естественно, потому что имеется некоторая погрешность при расчете.

Анализируя результаты анкетирования персонала ОАО «Белмолпродукт», было выявлено, что наиболее значимыми для работников предприятия, но наименее реализованными являются следующие факторы: возможность карьерного роста (73,6%), оплата занятий спортом (73%), предоставление средств связи (68%), оплата путевок (66%), возможность участвовать в планировании и реализации стратегии организации (65,5%) и др. (рис.23).

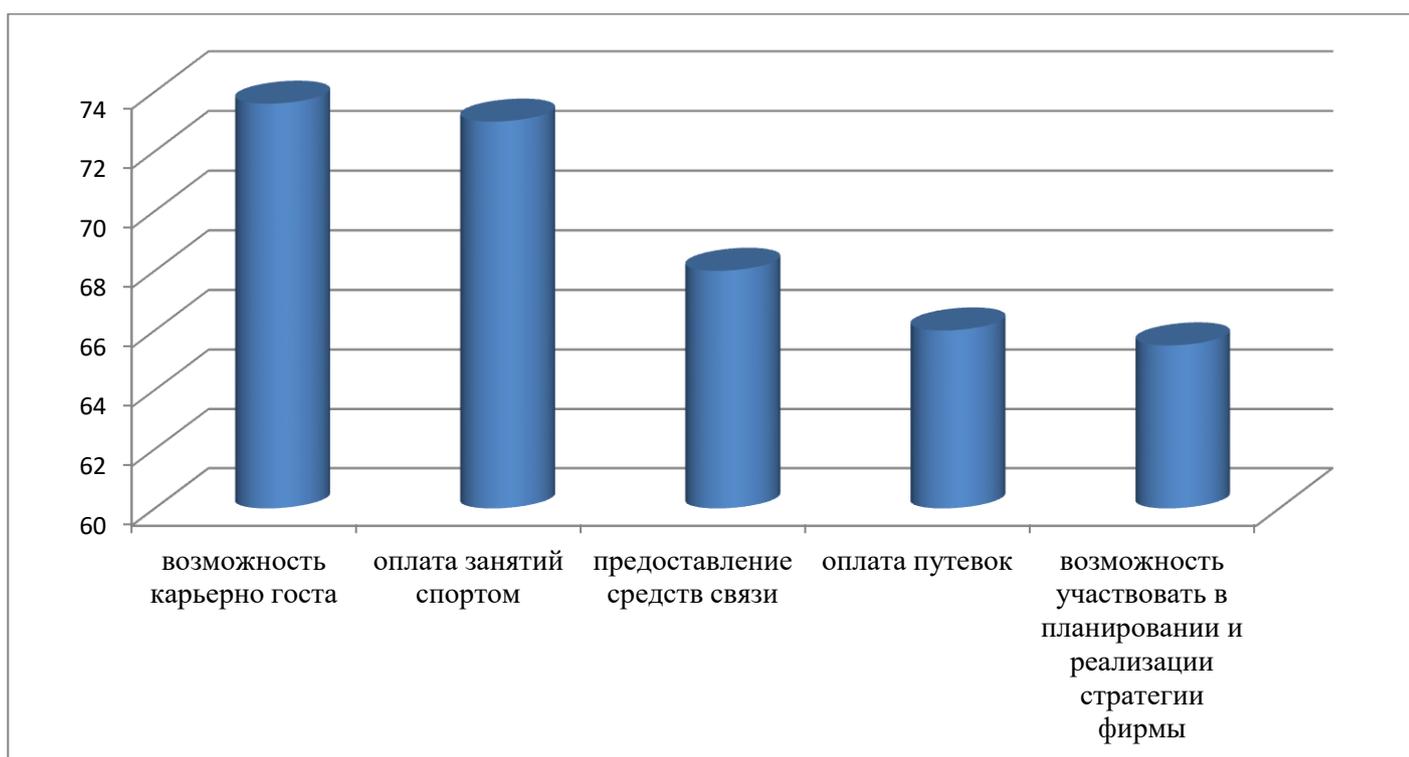


Рис. 23 Рейтинг нереализованных факторов мотивации

Такие факторы мотивации как заработная плата, премирование, наличие грамотных руководителей имеют незначительное отклонение от желаемого, следовательно, работников устраивает сложившаяся система оплаты труда и возможность получать материальное вознаграждение.

Серьезным мотивирующим фактором выступает также возможность иметь уважение на работе и чувствовать себя значимым и нужным работником. Для поддержания духа работников и побуждения к более эффективному труду по окончании года в ОАО «Белмолпродукт» наиболее выдающимся специалистам руководитель предприятия объявляет благодарность, награждает почетными грамотами, и поощряет соответствующей премией, фотографии их помещаются на доску почета. Эти формы морального стимулирования достаточно широко используются во всех передовых предприятиях Белгородской области.

Опрос респондентов старшего поколения показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом высокая, не многие хотели бы сменить место работы.

Неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники со средним и высшим образованием, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры. Большая половина опрошенных высказала неудовлетворение условиями труда (комфорт, ремонт помещений, оснастка рабочих мест).

В коллективе очень хорошая теплая обстановка, работники удовлетворены отношениями между собой, и отношением руководителей к ним.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что ОАО «Белмолпродукт» использует целый комплекс факторов мотивации для создания благоприятных условий труда своих работников, среди которых определяющее значение составляют факторы материального стимулирования. Но для построения эффективной системы мотивации персонала на предприятии необходимо уделять все большее значение факторам морального стимулирования.

Делая вывод, можно сказать, что, несмотря на материальное стимулирование персонала в ОАО «Белмолпродукт», системе мотивации оказывается недостаточное внимание. Об этом свидетельствуют колебания показателей, между реальными и желаемыми. Поэтому необходимо

эффективное построение системы мотивации персонала, которое может быть достигнуто посредством интеграции, комбинирования различных технологий, среди которых наряду с такими универсальными, как обучение, управление профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

3.2. Механизм движения карьерных процессов

Одним из важнейших компонентов в системе бизнес-ориентированного управления персоналом является оценка персонала, которая представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия некоторых характеристик персонала (качественных ил количественных) требованиям занимаемой должности.

Грамотно проведенная аттестация позволит обоснованно сформировать кадровый резерв на выдвижение, произвести ротацию персонала, установить заработную плату, индивидуализировано подойти к повышению квалификации персонала. Результаты аттестации откроют широкое поле деятельности для всех служб управления персоналом: отдела кадров, отдела труда и заработной платы, отдела повышения квалификации.

Аттестация персонала будет состоять из трех этапов:

- разработки методического инструментария оценки персонала;
- организации и проведения аттестации в подразделения предприятия;
- использование результатов аттестации в работе с персоналом.

Методы оценки кадров укрупнено можно, объединить в две группы:

- экспертные – работника оценивают другие люди: руководители, коллеги, подчиненные, если таковые имеются. Все они по отношению к аттестуемому называются экспертами;

- тестологические – работнику предлагается набор тестов (опросников), на которые он должен ответить.

При проведении аттестации целесообразно пользоваться экспертными методами, поскольку тестирование требует специально подготовленных специалистов: психологов, социологов.

Выбрав метод, необходимо определить, что нужно оценить только деловые качества или деловые качества плюс еще какие-то показатели деятельности работника.

Оценка деловых качеств носит односторонний характер. Наиболее объективным является комплексный подход – оценка личного трудового вклада (ЛТВ) работника.

Под личным трудовым вкладом понимаются количественные и качественные затраты труда руководителя, которые находят выражение в результатах деятельности и базируются на уровне квалификации и деловых качествах руководителя, а так же на сложности выполняемых им функций.

Оценка ЛТВ руководителя является комплексной и складывается из оценок:

- его индивидуальных деловых качеств;
- профессионально - квалификационного уровня;
- сложности труда;
- результатов труда возглавляемого им подразделения.

Каждая оценка должна измеряться показателями, позволяющими количественно охарактеризовать ЛТВ руководителя.

Работа по созданию методики оценки ЛТВ руководителя начинается с издания приказа директора о разработке методики ЛТВ руководителя, в котором должна формироваться цель работы, определяться сроки ее проведения, назначаться ответственный за проведение, определяться состав рабочей и экспертной группы. Возглавлять работу по созданию методики должен директор по персоналу (заместитель директора по кадрам).

В состав рабочей группы включаются работники отдела кадров, отдела труда и заработной платы, отдела повышения квалификации, социолог (психолог), юрист, несколько технических исполнителей.

В экспертную группу (назовем ее экспертной группой 1) входят главные специалисты и руководители подразделений, работающие в организации не менее года, хорошо знающие специфику работы. Количественный состав группы 1 должен быть не менее 5 человек, так как на основании предложений экспертов формируются опросные листы деловых качеств, определяются критерии и показатели оценки.

Разработка опросных листов деловых качеств руководителей производится в следующем порядке.

Председатель рабочей группы приглашает членов экспертной группы 1 на установочную беседу, в ходе которой объясняется им цель работы и просит составить перечень из 10-15 деловых качеств, необходимых руководителю подразделения. При такой постановке задания эксперты вынуждены работать с «чистого листа», что создает определенные трудности.

Целесообразнее экспертной группе 1 предложить примерный список, предварительно подготовленный рабочей группой, и попросить его дополнить.

С учетом предложений экспертов рабочая группа формирует общий список деловых качеств руководителей. Который будет являться базой для создания опросных листов для различных категорий руководителей. Оцениваются руководители трех уровней управления: главные специалисты, руководители отделов (цехов), руководители групп (мастера).

Экспертам группы 1 раздаются три общих перечня деловых качеств (по количеству категорий оцениваемых руководителей) по форме 1 и предлагается оценить в баллах эти качества по степени важности для каждой категории оцениваемых руководителей (таблица 7).

Таблица 7 - Список деловых качеств руководителей

Форма 1

Эксперт 1

Оцениваемые должности: управляющий отделением

№ п/п	качество	Оценка в баллах				
		50	40	30	20	10

1	Опыт работы, практические знания					
2	Профессиональная подготовленность					
3	Способность к нововведениям					
4	Способность анализировать результаты					
5	Способность составлять отчёты					
6	Аккуратность					
7	Чувство юмора					
8	Творческие способности					
9	Способность выполнять сложные задания					
10	Знание передового опыта в своей деятельности					
11	Чувство перспективы					
12	Умение планировать свою работу					
13	Способность отстаивать своё мнение					

Рабочая группа на основе предложений экспертов составляет сводную таблицу (таблица 8).

Таблица 8 - Сводная таблица мнений экспертной группы 1 по ранжированию деловых качеств

№ п/п	качество	Баллы, данные экспертом*					Сумма баллов
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	
1	Опыт работы, практические знания	40	40	50	40	50	45,7
2	Профессиональная подготовленность	50	50	50	50	50	50,0
3	Способность к нововведениям	40	50	30	40	30	39,6
4	Способность анализировать результаты	40	50	40	40	50	43,2
5	Способность составлять отчёты	40	30	50	40	30	38,9
6	Аккуратность	30	20	10	10	20	19,6
7	Чувство юмора	20	30	10	20	10	17,1
...
12	Умение планировать свою работу	50	30	30	40	40	35,7
13	Способность отстаивать своё мнение	40	40	30	30	40	32,9

*Э1-первый эксперт...Э5-пятый эксперт

Из сводной таблицы видно, что 6-е и 7-е качества получили очень мало баллов, поэтому в окончательный список деловых качеств для данной категории оцениваемых руководителей их можно не включать.

Чтобы опросный лист приобрёл окончательный вид, необходимо разработать оценочную шкалу деловых качеств, она должна быть «чувствительной» к оценкам экспертов и содержать позицию «затрудняюсь ответить» (таблица 9).

Таблица 9 - Оценочная шкала

Степень развития качества	высокая	достаточная	Посредственная	слабая	Практически не развито	затрудняюсь ответить
Оценка в баллах	5	4	3	2	1	0

С целью учета важности (степени значимости) деловых качеств определяется их удельный вес в группе. Для определения удельных весов качеств экспертам группы 1 раздаются опросные листы на каждую оцениваемую категорию руководителя.

Таблица 10 - Мнения эксперта по ранжированию деловых качеств
Оцениваемая должность: Начальник цеха молочных консервов

№ п/п	качество	ранг
1	Опыт работы, практические знания	7
2	Профессиональная подготовленность	8
3	Способность к нововведениям	5
4	Способность анализировать результаты	3
5	Способность составлять отчёты	2
6	Чувство перспективы	4
7	Умение планировать свою работу	6
8	Способность отстаивать свое мнение	1

Качества ранжируются по степени важности для каждой категории оцениваемых. Наиболее важному качеству присваивается ранг, равный количеству в группе, наименее важному – ранг, равный единице. Ранги повторяться не должны. Допускается ранжировать качества общим списком, если их не более 8. Если качеств больше, то необходимо распределить их по группам и ранжировать отдельно по каждой группе.

Можно выделить следующие группы деловых качеств руководителя:

- профессиональные;
- организаторские;
- воспитательная направленность;
- личные качества.

Все мнения экспертов нужно свести в одну таблицу, и подсчитать среднее арифметическое значение ранга каждого качества. Удельный вес качества, получивший наивысший средний ранг, принимаем за единицу; удельные веса остальных качеств определяются делением значения полученного ранга на наивысшее значение, принятое за единицу (табл. 11).

Таблица 11 - Сводная таблица мнений экспертов для определения удельного веса качеств.

Оцениваемая категория: Начальник цеха молочных консервов

№ п/п	качество	Полученный ранг				Средний ранг Удельный вес	
		Э1	Э2	Э3	Э4		
1	Опыт работы, практические знания	120	23	21	20	21,2	0,97
2	Профессиональная подготовленность	19	22	23	22	21,8	1,00
3	Способность к нововведениям	17	20	16	18	17,9	0,82
4	Способность анализировать результаты	14	16	20	14	15,7	0,72
5	Способность составлять отчёты	13	17	18	21	16,2	0,74
6	Чувство перспективы	22	14	13	16	15,3	0,70
7	Умение планировать свою работу	16	12	15	15	14,6	0,67
8	Способность отстаивать свое мнение	12	15	17	10	12,5	0,57

Оценка деловых качеств руководителя производится экспертами, назначаемыми приказом по предприятию. Эксперты должны знать аттестуемого по совместной работе не менее года, не состоять с ним в родственных отношениях и не быть в производственном конфликте.

В экспертную группу 2 входят вышестоящие руководители (оценка сверху), коллеги (оценка сбоку) и непосредственные подчиненные (оценка снизу) аттестуемого. Минимальное число экспертов в группе – 3 человека.

Каждый эксперт при оценке деловых качеств аттестуемого руководствуется своим мнением и отмечает степень развития деловых качеств в соответствии с предложенной шкалой.

Рабочая группа рассчитывает среднее арифметическое значение степени развития каждого качества. Затем определяются приведенные значения деловых качеств путем умножения средних арифметических значений на удельные веса (таблица 12).

Таблица 12 - Определение приведенных значений деловых качеств

Оцениваемый: Начальник цеха молочных консервов

№ п/п	качество	балл			Средний балл	Удельный вес	Приведенный балл
		Э1	Э2	Э3			
1	Опыт работы, практические знания	4	4	4	4,0	0,97	13,88
2	Профессиональная подготовленность	3	4	4	3,6	1,00	13,60
3	Способность к нововведениям	0	5	4	4,2	0,82	13,44
4	Способность анализировать результаты	4	3	3	3,8	0,72	12,74
5	Способность составлять отчёты	4	4	4	4,0	0,74	8,96
6	Чувство перспективы	5	0	4	4,3	0,70	3,01
7	Умение планировать свою работу	3	2	4	3,1	0,67	8,08
8	Способность отстаивать свое мнение	3	4	2	3,2	0,57	0,89
9	Итого						74,60

Оценка профессионально – квалификационного уровня ($O_{проф}$) производится с определенной степенью объективности по тем показателям, которые поддаются непосредственному учету:

$$O_{проф} = (O_{обр} + O_{ст} + O_{акт} + O_{кв}) : 4,$$

Где $O_{обр}$ – оценка уровня образования;

$O_{ст}$ – оценка уровня стажа работы по специальности;

$O_{акт}$ – оценка уровня творческой активности;

$O_{кв}$ – оценка повышения квалификации.

Данные для расчета $O_{\text{проф}}$ аттестуемого руководителя получаем в соответствующих подразделениях предприятия и затем переводим в баллы согласно разработанным показателям (таблица 13).

Таблица 13 - Оценка уровня образования ($O_{\text{обр}}$)

образование	Оценка в баллах
среднее	1
Среднее специальное	2
Незаконченное высшее	3
высшее	4
аспирантура	5

Показатели оценки результатов труда руководителей выбираем, прибегнув к помощи экспертной группы 1, которая определяет оценочные шкалы и удельные веса этих показателей.

В качестве косвенных показателей оценки результатов труда управляющих выступают:

- объём производства;
- структура выпускаемой продукции;
- производительность труда;
- себестоимость продукции.

Итоговая оценка результатов труда руководителей ($O_{\text{рез}}$) определяется по формуле:

$$O_{\text{рез}} = \sum_{i=1}^n b_i k_i,$$

Где b_i - средняя экспертная оценка i -го показателя, характеризующего результаты труда руководителя;

k_i - удельный вес i -го показателя;

n – число показателей.

Исходя, из функционального содержания труда оцениваемой категории руководителей с помощью экспертной группы 1 определим показатель сложности труда.

Для линейных руководителей сложность измеряется следующими показателями:

- сложность выпускаемой продукции;
- сложность выпускаемой технологии;
- уровень организации труда и производства;
- масштабность руководства.

Экспертная группа 1 разрабатывает оценочную шкалу и определяет удельные веса показателей оценки сложности труда.

Итоговая оценка сложности труда руководителей ($O_{сл}$) определяется по формуле:

$$O_{сл} = \sum_{i=1}^m c_i k_i,$$

Где c_i - средняя экспертная оценка i - го показателя, характеризующего сложность труда руководителя;

k_i - удельный вес i - го показателя;

m – число показателей.

Комплексная оценка личного трудового вклада руководителя ($O_{ком}$) определяется по формуле:

$$O_{ком} = O_{инд} + O_{проф} + O_{рез} + O_{сл},$$

Где $O_{инд}$ - оценка индивидуальных деловых качеств руководителя;

$O_{проф}$ - оценка профессионально – квалификационного уровня руководителя;

$O_{рез}$ - оценка результатов труда возглавляемого им подразделения;

$O_{сл}$ - оценка сложности труда руководителя.

Определим допустимые интервалы развития деловых качеств (табл. 14).

Таблица 14 - Результаты оценки деловых качеств группы начальников предприятия

№ п/п	Ф.И.О. аттестуемого	Сумма приведенных оценок (балл x удельный вес)
1	Алехин Иван Викторович	74,6
2	Журавлев Михаил Викторович	78,8
3	Кайдалов Денис Геннадьевич	71,2
4	Бойченко Евгений Васильевич	82,4
5	Древаль Александр Николаевич	73,4
6	Корешков Андрей Александрович	83,6
7	Бидоленко Максим Михайлович	71,4
8	Голда Виталий Олегович	80,3
9	Горкушин Александр Николаевич	73,6
10	Семыкин Александр Григорьевич	81,2
11	Мишин Александр Валентинович	70,0
12	Ворожбитова Людмила Федоровна	75,7
13	Зыгин Александр Николаевич	82,8
14	Егупов Юрий Алексеевич	83,5
15	Золотухина Любовь Михайловна	84,1
	Среднее арифметическое значение приведенных оценок (А)	75,6

Допустимый интервал приведенных оценок развития качеств рассчитаем по формуле:

$$\text{Доп.инт.} = A \pm (3 \div 5)K,$$

$$\text{Где } K = (\max - \min) : n;$$

n - количество аттестуемых;

max и min – соответственно максимальный и минимальный приведенный балл, полученный аттестуемым в группе.

$$\text{В нашем случае: } n = 15 \text{ чел.; } K = (84,1 - 70,0) : 15 = 0,94$$

Первый вариант расчета допустимого интервала:

$$\text{Доп.инт.} = A \pm 3 * K = 75,6 \pm 3 * 0,94 = 78,42 \div 72,78.$$

Второй вариант расчета допустимого интервала:

$$\text{Доп.инт.} = A \pm 5 * K = 75,6 \pm 5 * 0,94 = 80,3 \div 70,9.$$

Итак, чем меньше коэффициент K, тем более сжат интервал допустимых значений деловых качеств. Коэффициент K следует подбирать эмпирически

таким образом, чтобы в область допустимого интервала попало 60 – 70% аттестуемых.

Результаты аттестации можно использовать при повышении квалификации персонала. Результаты аттестации показали высокую степень развития таких качеств, как способность к нововведениям, творческие способности. Ниже допустимого интервала оценены коммуникабельность и умение планировать работу.

Таким образом, отдел подготовки кадров предприятия получит возможность индивидуально подходить к повышению квалификации каждого аттестуемого. Даже у работников, получивших высокую общую оценку развития деловых качеств, могут быть выявлены качества, которые необходимо развивать. Если какое-либо качество (или несколько деловых качеств) получит невысокие оценки у целой группы аттестуемых, тогда можно организовать семинар непосредственно на предприятии по нужной тематике. Иными словами, предприятие получает возможность более эффективно использовать средства, выделяемые на внутрифирменное обучение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования в ОАО «Белмолпродукт» можно сделать следующие выводы и предложения.

Значение рабочей силы ОАО «Белмолпродукт» в качестве одного из ключевых ресурсов производства состоит в том, что она представляет собой производительную силу капитала, на обеспечение возрастания которого нацелено развитие производства. ОАО «Белмолпродукт» стремится повышать эффективность труда, минимизируя использование капитала и ресурсов.

Однако, нами было выявлено, что ОАО «Белмолпродукт» не имеет возможности удовлетворять весь комплекс запросов и потребностей в труде каждого человека. В этой связи цель распределения кадров по рабочим местам состоит в первую очередь в том, чтобы формировать конкурентоспособность персонала, позволяющую удовлетворять потребности рынка с минимально возможными затратами.

Способность персонала обеспечивать результаты трудовой деятельности, представляющие собой вклад в достижение целей предприятия наиболее результативными способами ОАО «Белмолпродукт» рассматривает в качестве конкурентоспособности персонала организации.

Элементом бизнес-ориентированного управления персоналом является способность работника удовлетворять рыночную потребность в труде. Для обеспечения эффективности каждого работника ОАО «Белмолпродукт» осуществляет развитие корпоративных компетенций персонала, добивается роста его конкурентоспособности, прогнозирует возможные изменения внешней среды.

Таким образом, руководство ОАО «Белмолпродукт» для роста конкурентоспособности персонала добивается, чтобы рост конкурентоспособности трудовых ресурсов в рамках конкретной бизнес-единиц происходил более быстрыми темпами в сравнении с ее ростом в рамках региона.

Если организация функционирует эффективно, и обеспечивает для работников возможность развивать свои профессиональные навыки, конкурентоспособность персонала в структурном отношении меняется незначительно. При этом возможно изменение баланса в данной системе в связи с влиянием значительного числа факторов (действий со стороны работодателей, социально-экономического и научно-технического и прогресса, роста жизненных запросов и развития личности, воспроизводства трудовых ресурсов, изменения рыночной потребности в услугах, товарах, и др.), следствием чего является активизация процессов текучести.

Соответственно, в условиях рынка меняется содержание системы развития персонала организации.

Рассмотрев организационно-экономическую характеристику предприятия можно сказать, что ОАО «Белмолпродукт» является достаточно устойчивым, стабильным предприятием, с постоянно растущей динамикой чистой прибыли за исследуемый период 2017-2019 г.г.

Проанализировав систему управления персонала, была изучена характеристика персонала по полу, возрасту, образованию. Также была проанализирована текучесть персонала, обороты по выбытию и прибытию персонала, стабильность и постоянство кадров в организации ОАО «Белмолпродукт» в период за 2017-2019 г.г.

На основании проведенного анализа технологии совершенствования управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт» нами были выявлены недостатки, которые позволяют разработать систему планирования и развития карьеры сотрудников ОАО «Белмолпродукт».

Планирование системы аттестации, так как одним из важнейших компонентов в системе бизнес-ориентированного управления персоналом является оценка персонала, которая представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия некоторых характеристик персонала (качественных ил количественных) требованиям занимаемой должности.

Грамотно проведенная аттестация позволит обоснованно сформировать кадровый резерв на выдвижение, произвести ротацию персонала, установить заработную плату, индивидуализировано подойти к повышению квалификации персонал;

Аттестация персонала будет состоять из трех этапов:

- разработки методического инструментария оценки персонала;
- организации и проведения аттестации в подразделения предприятия;
- использование результатов аттестации в работе с персоналом.

Результаты аттестации можно использовать при повышении квалификации персонала. По приведенной формуле расчета допустимого интервала можно рассчитать допустимые интервалы по каждому из оцениваемых деловых качеств.

Результаты аттестации показали высокую степень развития таких качеств, как способность к нововведениям, творческие способности. Ниже допустимого интервала оценены коммуникабельность и умение планировать работу.

Таким образом, отдел подготовки кадров предприятия получит возможность индивидуально подходить к повышению квалификации каждого аттестуемого.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баженова В. В. Управление персоналом с использованием мотивационного потенциала его возрастной структуры на примере предприятий Японии и России [Текст] / В. В. Баженова, Н. В. Шипулина // Управление персоналом.-2017.-№7.- с. 48-49.
Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: [Текст] Учеб. пособие. – М.: Экономика, 2016. – 219 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе, [Текст] - М.: изд. Юристъ, 2018.- 496с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов ВУЗов по специальности «Менеджмент». [Текст] :М.- МГУ, 2016.- 126 с.
4. Воронин В. П. Влияние категорий «потребности» на процесс управления человеческими ресурсами [Текст] / В. П. Воронин, О. В. Осенева // Управление персоналом.-2018.-№4.-с.20-21.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник.-3-е изд-е., перераб. и доп. [Текст] -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017.-501 с.
Гешель Н. Аппарат и персонал управления сельскохозяйственного предприятия [Текст] / Гешель Н. //АПК: экономика и управление.- №8.- 2008.- С. 28-32.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом.-2-е изд.-Н. [Текст] Новгород: НИИМБ,2019.-624 с.
7. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом. [Текст] -М.: ИД «Форум», «ИНФРА-М», 2016.-167 с.
8. Ильин А. Мотивационная направленность материального стимулирования работников сельского хозяйства [Текст] / А. Ильин // АПК: Экономика, управление.-2018.-№2.-с. 76- 80.
9. Козлов А. В. Система управления качеством кадрового потенциала сельского хозяйства [Текст] / А. В. Козлов // АПК: Экономика, управление.- 2016.-№3.-с. 23-27.

10. Кротова Н. В. Управление персоналом: [Текст] Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2015.- 320 с.: ил.
 11. Логвинов Д. В. Управление развитием персонала на основе мотивации: специальность 08. 0005 «управление и экономика народным хозяйством» [Текст]: автореф. Дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук Д. В. Логвионов [Рос. Экон. акад. Им. Г. В. Плеханова].-М., 2017.-27 с.: ил.-100 экз.
 12. Никифорова Н. А. Краткий курс по управлению персоналом: учеб. пособие [Текст]/ Н. А. Никифорова.- М.: Издательство «Окей - книга», 2018.- 123 с.
 13. Папков С. В. Влияние системы стимулирования и мотивации на внутриорганизационное поведение персонала в системе предпринимательства: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. Наук [Текст] / С. В. Папков.-Волгоград: Изд-во Волгогр. Гос. Техн. Ун-т, 2017.-24 с.
 14. Пирогов Н. От мотивации труда к развитию общества [Текст]/ Н. Пирогов // Наука и жизнь.-2018.-№4.-с. 2-6.
 15. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. пособие [Текст]/ Г. В. Савицкая.-5-е изд., испр. и доп.-Мн.: Новое знание, 2015.-652 с.
 16. Симионов Р. О. Повышение эффективности управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации: автореф. Дис.на соискание учен. степени канд. экон. наук [Текст] / Р. О. Симионов.- Казань: Изд-во КазГФЭИ, 2016.-24 с.
 17. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] – СПб: Издательство «Питер», 2018.-416 с.: ил.
 18. Тебекин А. В. Управление персоналом: Учебник [Текст]/ А. В. Тебекин.- М.: КНОРУС, 2017.- 624 с.
 19. Тугускина Г. Н. Анализ человеческого капитала коммерческих предприятий [Текст]/ Г. Н. Тугускина // Управление персоналом.-2016.- № 1.- с. 42-44.
- Управление организацией: Учебник [Текст] / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П.

- Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 669 с.
- Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М – М. - 2008. – 567 с.
- Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова, М.: ИНФРА-М, 2017. - 269 с.
20. Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ Под ред. А. Я. Кибанова.-2-е изд., доп. и перераб.- М.: ИНФРА-М, 2016.- 638 с.
21. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Под ред. к.э.н., проф. О. И. Марченко.-М.: «Ось-89», 2017.-224 с.
22. Хазанова Д.Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Д.Л. Хазанова; Тамбовский государственный технический университет. – Тамбов : Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2017. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499014> (дата обращения: 25.04.2020). – Библиогр.: с. 99. – ISBN 978-5-8265-1725-3. – Текст : электронный.
23. Холодов О. А. Мотивация труда в системе внутрихозяйственных экономических отношений [Текст] / О. А. Холодов // Управление персоналом.- 2017.-№ 3.-с. 52-56.
24. Шамарин А. В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии [Текст] / А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Управление персоналом.- 2015.- №4.- с. 48- 50.
- Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: Гросс Медиа, 2015. – 304с.
- Шейнов В. П. Искусство управлять людьми [Текст] / В. П. Шейнов.- Мн.: Харвест, 2017.- 512 с.- (Библиотека практической психологии).
- Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст] М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015. - 336 с.
- Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. [Текст] М.: Норма. -

2017. - 440 с.

Шатайта Б.С. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации кадров [Текст] /Б.С. Шайтан// Экономика сельского хозяйства России.- 2018.- №10-с.27.

Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст]/ В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 367с.

Юкаева В. С. Менеджмент: краткий курс: Учебное пособие. [Текст] – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. -104с.

Югай А. М. Механизм мотивации труда в сельском хозяйстве [Текст] / А. М. Югай. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2014. – 80 с.

**БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**
коллективная монография

Факультет экономический
Кафедра экономики

Сдано в печать 06.10. 2020 г. Уч.-изд. л. 3,48
Тираж 10 экз.
Заказ № 273

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет
имени В.Я. Горина»
308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.