

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

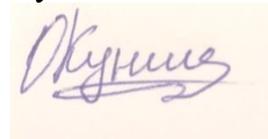
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Управление персоналом организации
(на материалах СПК «Бурановский»)**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент
4 курса, группы 292а
Куницына О.Ю.



Руководитель
канд. экон. наук, доцент
Ануфриева И.Ю.

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А.

Барнаул 2023

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт МИЭМИС кафедра менеджмента организации, бизнеса и инноваций

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Профиль _____

Группа 292 а

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Студент (ФИО) Куницына Оксана Юрьевна.

1. Тема работы Управление персоналом организации (на материалах СПК «Бурановский»).
2. Срок сдачи студентом законченной работы 30.05.2023.
3. Исходные данные по работе следует изучить труды отечественных и зарубежных ученых, статистические материалы, нормативно-методические документы и отчетность организации.
4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (глав):
 1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации.
 2. Анализ системы управления персоналом СПК «Бурановский».
 3. Совершенствование системы управления персоналом СПК «Бурановский»
5. Перечень графического материала работа должна содержать расчетно-аналитический и иллюстрационный материал в виде таблиц, рисунков, схем по теме исследования.
6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Задание выдал дата	Задание принял дата
1 глава	Ануфриева И.Ю.	13.03.2023	13.03.2023
2 глава	Ануфриева И.Ю.	13.03.2023	13.03.2023
3 глава	Ануфриева И.Ю.	13.03.2023	13.03.2023
Введение, заключение, Библиографический список, Приложения	Ануфриева И.Ю.	13.03.2023	13.03.2023

7. Дата выдачи задания 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы И.Ю. Ануфриева
(ФИО)

Студент О.Ю. Куницына
(ФИО)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему Управление персоналом организации (на материалах СПК «Бурановский»).

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является деятельность СПК «Бурановский».

Предмет исследования – система управления персоналом и персонал СПК «Бурановский».

В ходе исследования использовался определённый методологический подход, который подразумевает под собой комплексное применение общенаучных и специальных методов научного познания.

Теоретической основой исследования являются труды представителей отечественного и зарубежного научного сообщества, которые посвятили свою деятельность изучению человеческих ресурсов, управлению персоналом, экономики персонала. Помимо этого, были использованы данные статистики, законодательные акты, действующие на территории Российской Федерации, а также первичная документация СПК «Бурановский».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка включающего 39 источников, и 1 приложение.

Представленное исследование обладает высоким уровнем практической значимости, суть которой состоит в том, что были впервые получены результаты исследования по таковой теме и разработанные конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом представляют интерес для СПК «Бурановский».

Работа изложена на 83 страницах, включает 23 таблицы, иллюстрирована 19 рисунками.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Понятие и сущность управления персоналом	8
1.2 Основные элементы и принципы системы управления персоналом ..	14
1.3 Специфика условий труда и кадрового обеспечения в АПК.....	25
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СПК «БУРАНОВСКИЙ»	32
2.1 Краткая характеристика деятельности СПК «Бурановский»	32
2.2 Обеспеченность СПК «Бурановский» персоналом	40
2.3 Анализ системы управления персоналом СПК «Бурановский».....	54
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СПК «БУРАНОВСКИЙ»	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80
Приложение А	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Принимая во внимание сложившуюся на сегодняшний день ситуацию ужесточения конкуренции между организациями, требуется учитывать тот факт, что человеческие ресурсы выступают в роли основного ресурса, которым может обладать организация. Также стоит отметить тенденцию, которая прослеживается в мировой бизнес – среде, согласно которой повышенное внимание со стороны организаций уделяется не столько человеческим ресурсам, а развитию и эффективному использованию человеческого капитала.

При этом, рассматривая персонал организации как человеческий капитал, требуется не только классифицировать расходы организации, связанные с персоналом, но и считать их как инвестиции. Также требуется подходить к управлению персоналом как к работе комплексной системы, которая имеет маркетинговый элемент, рассматривающий персонал в качестве ресурса. В данном случае будут функционировать все общие законы, работающие в отношении деятельности по управлению капиталом. Исходя из этого, для обеспечения эффективной работы системы по управлению персоналом в любой организации требуется не только проводить взвешенную кадровую политику, текущую работу с персоналом, но и иметь в распоряжении чёткую и продуманную стратегию, которая имеет долгосрочный характер.

Вместе с тем, система управления персоналом в организации является составным элементом стратегического курса управления всей организацией. Также стоит отметить тот факт, что при разработке системы, отвечающей за управление персоналом, используется тот же набор принципов, который является актуальным при разработке общей системы управления организацией.

Исходя из этого, следует отметить, что актуальность представленной в данном исследовании темы обуславливается бесспорной значимостью

вопросов, связанных с управлением персоналом организации. При этом персонал организации является крайне значимым ресурсом, имеющимся у нее, благодаря которому становится возможным осуществить эффективную реализацию стратегического курса развития организации. Также именно персонал отвечает за достижение всех целей и задач, которые ставит перед собой перспективное развитие хозяйствующего субъекта. Это обуславливает актуальность темы исследования.

Изучению различных аспектов управления персоналом организации посвящены работы таких ученых, как В.Р. Веснин, Ф. Герцберг, А.П. Егоршин, Е.П. Ильин, А.Я Кибанов, А.А. Леонтьев, А.М. Сергеев, Ф. Тейлор Ф. и др.

Современные проблематику и тренды управления персоналом рассматривают Г.Г. Зайцев, Е.А. Митрофанова, В.В Музыченко, К.Ю. Уланов, Э.А. Уткин и др.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом организации на основе исследования теоретического материала и полученных практических результатов по проблеме на объекте исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить комплекс задач:

- рассмотреть понятие и сущность управления персоналом;
- выявить основные элементы и принципы системы управления персоналом;
- проанализировать специфику условий труда и кадрового обеспечения в АПК;
- изучить организационно-правовые и производственно-финансовые предпосылки работы с персоналом в конкретной организации;
- провести анализ обеспеченности организации персоналом;
- оценить достоинства и недостатки системы управления персоналом организации;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объектом исследования является деятельность СПК «Бурановский».

Предмет исследования – система управления персоналом и персонал СПК «Бурановский».

В ходе исследования использовался определённый методологический подход, который подразумевает под собой комплексное применение общенаучных и специальных методов научного познания, к числу которых относятся: изучения научной литературы, методы анализа и синтеза, методы группировки, сравнения, методы расчета экономических и социально-трудовых показателей, табличного и графического представления необходимой информации.

Теоретической основой исследования являются труды представителей отечественного и зарубежного научного сообщества, которые посвятили свою деятельность изучению человеческих ресурсов, управлению персоналом, экономики персонала. Помимо этого, были использованы данные статистики, законодательные акты, действующие на территории Российской Федерации, а также первичная документация СПК «Бурановский».

Представленное исследование обладает высоким уровнем практической значимости, суть которой состоит в том, что были впервые получены результаты исследования по таковой теме и разработанные конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом представляют интерес для СПК «Бурановский».

Данная работа имеет определенную структуру, обусловленную выбранной в рамках проводимого исследования темой. Основные части работы: введение, три главы, заключение, библиографический список, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность управления персоналом

Теоретический, а также практический менеджмент на сегодняшний день подходит к персоналу организации, как к имеющимся у организации человеческим ресурсам. Однако помимо этого менеджмент рассматривает персонал организации в качестве определённой социальной системы, в состав которой входят различные индивиды, которые используют тот творческий потенциал, которым они обладают для непосредственной реализации совместной трудовой деятельности, целью которой является развитие организации.

В научной литературе представлено большое количество определений понятия управление персоналом организации, каждое из них в определенной степени характеризует данный процесс с различных сторон, что позволяет выявить его наиболее характерные особенности, а также в полной мере сформировать представление о специфике рассматриваемого в рамках данного исследования научного понятия [5].

А.Я. Кибанов считает, что управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов управления персоналом [20].

По мнению Е.В. Швенька, управление персоналом сводится к обеспечению организации требуемого штата сотрудников, который выражается в количественном измерении и выполняет поставленные перед ним задачи производственного характера. Кроме того, Е.В. Швеньк полагает, что следует оценивать эффективность процессов по управлению персоналом,

исходя из уровня достигнутых в развитии организации целей. В рамках данного определения прослеживается акцент на наборе нужного числа работников с целью выполнения ими их профессиональных обязанностей [39].

Ученые Иванцев Д.М. и Лобанов А.А. высказывают точку зрения, согласно которой следует рассматривать процесс, связанный с управлением персоналом, как определённый аспект деятельности целенаправленного характера, которая в свою очередь реализуется в рамках функционирования организации и способна оказывать положительное воздействие на уровень эффективности, с которым в организации используется кадровый потенциал [14]. Это также способствует практической реализации всего набора целей, которые стоят перед управленческой деятельностью в организации.

При этом такие авторы, как уже упомянутый выше Кибанов А.Я., а также Маслов Е.В., сходятся во мнении, что управление персоналом в организации является наиболее значимым процессом, который имеет непрерывный характер. При этом направленность данной деятельности состоит в повышении мотивации сотрудников, что позволяет организации добиться максимальных показателей, отражающих производительность труда и, как следствие, увеличить уровень эффективности работы всей организации [23].

В среде научного сообщества сформировалась практика, следуя которой принято подразделять методы, которые используются в управлении персоналом, на различные группы. Так, в частности, необходимо представить подход, предложенный таким автором, как Н. Банько (рис. 1).

Отдельно следует отметить тот факт, что в более обобщённом виде на сегодняшний день в научной среде используются три базовые группы методов управления персоналом. В этом случае следует выделять группу административных методов, также экономических, и методов социально – психологического характера [12]. При этом представленные методы управления на практике зачастую принято рассматривать, как способные

существенным образом дополнить друг друга. В свою очередь также требуется учитывать, что добиться максимального эффекта и обеспечить необходимый качественный уровень функционирования системы по управлению персоналом представляется возможным исключительно в том случае, когда на практике реализуется комплексное применение обозначенных выше методов. Вместе с тем системное использование подобных методов открывает возможности для того, чтобы охарактеризовать объект, который требуется усовершенствовать, со всех возможных ракурсов, что в свою очередь даёт возможность предотвратить возникновение различных по своему характеру ошибок.

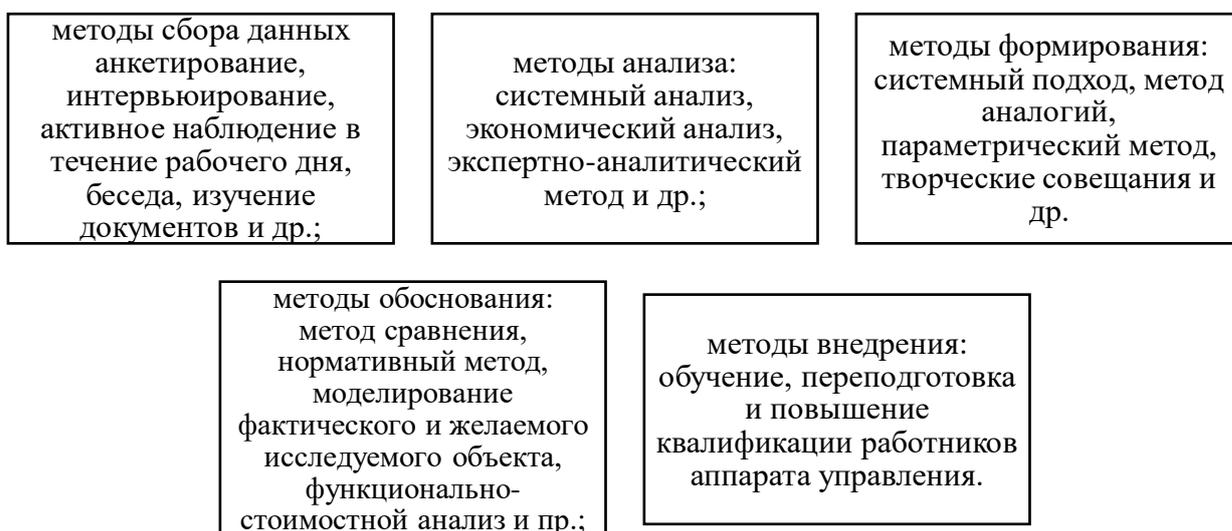


Рисунок 1.1 – Методы, используемые в управлении персоналом [7]

Кроме прочего системный подход принимает во внимание наличие между отдельными элементами управления персоналом взаимной связи и характеризуется тем, что даёт возможность разработать итоговые цели, а также установить пути, которые позволят осуществить их практическую реализацию, выраженную в разработке такой системы управления персоналом, которая будет в полной мере соответствовать целям и задачам, стоящим перед перспективным развитием организации [11].

В свою очередь содержательная составляющая управления персоналом гораздо шире, нежели чем работа по найму сотрудников и восполнению кадрового резерва в организации. Так, в частности, управление персоналом следует рассматривать как принципиальную позицию, занимаемую компанией в отношении необходимости осуществлять подготовку сотрудников, их постоянное развитие и вести работу, направленную на поддержание высокого качественного уровня взаимодействия между сотрудниками организации и непосредственно самой компанией [21].

Управление персоналом организации также связано с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу. Его следует относить к стратегическому в тех случаях, когда персонал для организации является основным ресурсом, с помощью которого организация достигает успеха в своей деятельности; в организации осуществляется стратегическое управление, которое охватывает и область управления персоналом; специалистами организации разработана стратегия управления трудовыми ресурсами, которая не противоречит общей стратегии деятельности организации.

Кроме того, огромное значение представляют вопросы, которые имеют отношение к классификации факторов, оказывающих непосредственное воздействие на уровень эффективности деятельности по управлению персоналом. В данном случае в процессе составления представленной классификации необходимым образом требуется принимать во внимание то обстоятельство, что воздействие существующих факторов является комплексным, так как у них существует тесная взаимная связь [33].

По мнению Князевского В.С., подобные факторы необходимо подразделять на группу прямых, а также косвенных, благодаря чему появляется возможность устранить повторный счёт в том воздействии, которое оказывают данные факторы на уровень эффективности деятельности по управлению персоналом. Помимо этого, необходимо учитывать, что построение факторов роста производительности трудовой деятельности

должно в первую очередь определяться целями, которые стоят перед проводимым исследованием [19].

В свою очередь теоретический и практический подходы, которые существуют на сегодняшний день в отношении работы по анализу факторов, отражающих рост производительности трудовой деятельности, открывают возможности построения более точной общей классификации, которая будет определяться стоящими перед исследованием целями (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация факторов, влияющих на эффективность управления персоналом [32]

Факторы	Содержание факторов
Физиологические	пол; возраст; состояние здоровья; умственные способности; физические способности и др.
Технические и технологические	характер решаемых задач; сложность труда; техническая оснащенность; уровень использования научно-технических достижений и др.
Структурно-организационные	условия труда; соотношение численности категорий персонала; объем предприятия; режим работы; стаж работы; квалификация работников; уровень использования персонала и др.
Социально-экономические	материальное стимулирование; страхование; социальные льготы; уровень жизни и др.
Социально-психологические	моральный климат в коллективе; психофизиологическое состояние работника; статус и признание; организационная культура организации; благодарность; перспектива продвижения по службе и др.
Территориально-ситуационные	месторасположение организации; затраты времени на дорогу от дома до работы; уровень конкуренции; инфляция; безработица; дифференциация доходов и др.

При этом следует учитывать то обстоятельство, что на практике не существует возможности эффективным образом осуществить организацию всего процесса по управлению персоналом в том случае, если не имеется необходимого коммуникационного уровня, а также требуемой информации. Также стоит принимать во внимание, что в представленном случае каждый сотрудник организации выступает в роли носителя, обладающего соответствующей информацией, а в качестве коммуникаций требуется рассматривать средства, используемые для объединения деятельности, совершаемой отдельными лицами для реализации общих целей, которые в данном случае формулируются стратегическим курсом развития организации. Также следует учитывать, что менеджер по персоналу для того, чтобы принимать взвешенные и продуманные кадровые решения, должен обладать необходимым объёмом объективной информации [2].

В свою очередь информацию представляется возможным рассматривать в качестве фактора управления персоналом в рамках системы организации, и она в подобном случае является её важной составной частью, которая позволяет обеспечить эффективное функционирование. При этом коммуникации, являющиеся средством, используемым для передачи соответствующей информации, характеризуются наличием ряда принципов, среди которых (рис. 1.2).

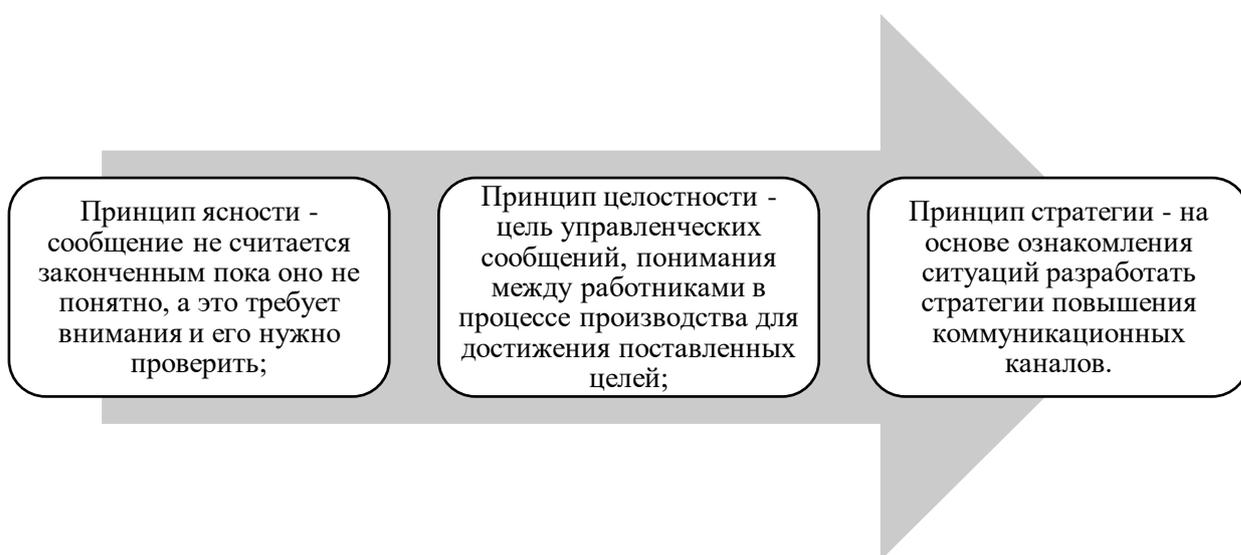


Рисунок 1.2 – Основные принципы формирования информации [13]

Исходя из этого, следует отметить, что огромное значение представляет не только деятельность, связанная с формированием системы, осуществляющей работу с персоналом организации, но и работа, которая будет сконцентрирована на регулярном анализе функционирования данной системы, что позволит объективным образом установить уровень эффективности её реализации. Кроме этого подобная оценка открывает возможности для получения соответствующих выводов, позволяющих определить имеющиеся в системе управления персоналом слабые стороны, а это является необходимым для последующего совершенствования и модернизации подобной системы.

1.2 Основные элементы и принципы системы управления персоналом

Систему управления персоналом организации можно рассматривать как определённую совокупность различных приёмов, методов и технологий, используемых организацией для работы с трудовым коллективом.

Подавляющее количество исследователей, которые изучают имеющиеся у системы управления персоналом особенности, высказывают мнение, согласно которому требуется рассматривать подобную систему в качестве отдельной подсистемы, которая входит в систему общего управления компанией [6]. Это подразумевает под собой необходимость выделять объект, а также субъект и, конечно, цели, которые стоят перед рассматриваемой системой. Кроме того, требуется формулировать структуру системы её функции и стоящие перед ней задачи, а также используемые для её функционирования принципы и, конечно, соответствующие методы. При этом управленческая деятельность характеризуется тем, что является невозможной без наличия двух базовых составных элементов, которые схематично отражены на рисунке 3.

Согласно мнению такого известного исследователя, как Кязимов К.Г., от субъектов управления требуется отличать субъектов управленческой деятельности, в роли которых выступают живые люди, которые в себе выражают управленческие отношения, возникающие между руководством и персоналом аппарата [18].



Рисунок 1.3 – Основные части системы управления персоналом [36]

Далее следует отметить существование возможности подразделения на три отдельных блока всех элементов, которые входят в состав системы управления персоналом (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Основные блоки элементов системы управления персоналом [37]

Технологии	Описание
Технологии формирования персонала	кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников
Технологии развития персонала	обучение, карьеру и формирование кадрового резерва
Технологии рационального использования персонала	оценку, мотивацию, нормирование труда

Вместе с тем следует учитывать тот факт, что в рамках кадровых технологий одни и те же подходы представляется возможным соотносить с различными блоками. Так, в частности, адаптация в полной мере может соответствовать технологиям формирования, а также рационального использования имеющегося в распоряжении организации персонала.

В свою очередь к числу ключевых элементов, входящих в состав системы управления персоналом организации, необходимо относить следующие:

1. Кадровую политику организации, которая характеризуется в качестве комплексной системы взглядов теоретического характера, которые также включает в себя различные требования и принципы, способные определять базовые направления функционирования работы с персоналом. Кроме того кадровая политика устанавливает методологию данной работы, благодаря реализации которой появляется возможность сформировать эффективный и сплоченный трудовой коллектив организации [11]. Такой исследователь, как Маслова В.М., придерживается мнения, согласно которому к числу наиболее значимых направлений кадровой политики организации необходимо относить такие, которые связаны с формированием, развитием и использованием персонала организации (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 – Основные направления кадровой политики по Масловой В.М.

[22]

2. Кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей предприятия в персонале необходимой численности и качества.

Вместе с тем следует отметить, что именно благодаря кадровому планированию представляется возможным установить, какое количество персонала и с каким квалификационным уровнем, а также в какой момент времени требуются организации. Кроме того, кадровое планирование определяет набор требований к различным категориям персонала, также оно разрабатывает методы по привлечению и сокращению персонала, позволяет разработать подход использования персонала организации, который будет основываться на имеющемся у них потенциале. Помимо этого, кадровая политика обеспечивает предпосылки для постоянного и всестороннего развития потенциала персонала, отвечает за повышение уровня квалификации работников организации, а также устанавливает справедливый размер оплаты труда. Также она в определённой степени мотивирует персонал, решая имеющиеся у них социальные проблемы, и осуществляет

расчёт издержек организации, связанных с реализацией представленных выше мероприятий.

3. Подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов: поиск кандидатов к занятию вакантных мест; детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии; проведение отбора; прием на работу.

В рамках деятельности по подбору персонала ведётся работа по созданию резерва соискателей на различные должности в организации. Далее, основываясь на подобном резерве, у организации будет существовать возможность осуществить отбор того персонала, который будет максимальным образом соответствовать потребностям организации [19].

В свою очередь деятельность по отбору персонала характеризуется в качестве определенного процесса, в рамках которого происходит анализ и изучение качеств работника как психологического, так и профессионального характера. В данном случае основная цель заключается в том, чтобы определить, насколько соискатель на вакантную должность соответствует предъявляемым должностью требованиям, также в ходе процесса по отбору персонала из общего числа претендентов отбирается тот работник, который будет максимальным образом подходить для организации. В этих обстоятельствах принимается во внимание квалификационный уровень, специальность, личностные качества работника, его способности, интересы и, конечно, потребности [3].

4. Адаптация новых работников как ознакомление нового работника с организацией, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая.

Рассматривая профессиональную адаптацию, необходимо отдельно обратить внимание на то, что она состоит в активном освоении профессии, в рамках подобного процесса изучаются тонкости и особенности деятельности, приобретаются требуемые приёмы, а также навыки и изучаются способы,

используемые для принятия соответствующих решений. В свою очередь в рамках психофизиологической адаптации работник осуществляет приспособление к условиям трудовой деятельности, а также установленному в организации режиму работы и отдыха и, конечно, к характеризующим трудовую деятельность условиям. При этом в отношении социально – психологической адаптации следует отметить, что подобный вид адаптации подразумевает процесс приспособления нового персонала к трудовому коллективу организации, а также к сформировавшимся в нём нормам к непосредственному руководству организации. Кроме того, следует отметить адаптацию работы к работнику в подобном случае следует подразумевать деятельность по организации рабочего пространства и места сотрудника, которое должно в полной мере соответствовать установленным эргономическим требованиям. Также сюда следует относить нормирование продолжительности рабочего времени и рабочего ритма. Кроме того, адаптация работы к работнику подразумевает под собой также распределение функций трудовой деятельности, основанное на имеющихся у сотрудника организации личных особенностях [17].

5. Профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии.

6. Оценка работников в форме традиционной аттестации. В представленном случае под аттестацией необходимо подразумевать отдельную процедуру, в рамках которой даётся формализованная и систематическая оценка тому, насколько работа определённого сотрудника соответствует имеющимся в отношении реализации данной трудовой деятельности стандартам, установленным в организации по отношению к занимаемой сотрудником должности. Стоит также отметить, что аттестация анализирует общие результаты трудовой деятельности работника, которые он демонстрирует за определённый установленный временной период. В свою очередь главной целью процедуры аттестации следует считать

получение периодической оценки персонала. При этом в общем смысле подобная деятельность открывает возможности применения критического подхода к анализу имеющихся у персонала организации потенциальных возможностей.

7. Управление поведением персонала организации. В данном контексте следует обратить внимание на тот факт, что поведение персонала представляет собой форму, в рамках которой отдельный человек осуществляет взаимодействие с той производственной средой, которая его окружает. При этом одним из наиболее значимых элементов в деятельности по управлению поведением персонала следует рассматривать умение осуществлять эффективное управление возникающими в организации конфликтными ситуациями [4].

8. Кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство.

В качестве кадрового делопроизводства необходимо подразумевать весь цикл работы, в рамках которого осуществляется обработка и движение внутри организации различной документации. При этом начальным этапом в данном случае является создание первичной документации, которая осуществляется сотрудниками кадровой службы. Далее подобные документы передаются для работы в другие структурные подразделения организации.

Кроме этого необходимо отметить тот факт, что разработка элементов, которые входят в состав системы по управлению персоналом, обязательным образом должна принимать во внимание специфические особенности функционирования организации. В рассматриваемом случае менеджмент должен учитывать, что в ходе работы организация может столкнуться с потребностью решения различных типовых задач, но также могут возникать и различные достаточно специфические проблемы. В данном контексте требуется отметить, что происходящие изменения, характерные для системы рыночных взаимоотношений, а также экономические преобразования и многие другие аспекты требуют оперативного вмешательства и

своевременной модернизации той системы управления, которая функционирует в организации [10]. Помимо прочего следует учитывать, что деятельность, связанная с разработкой элементов подсистемы управления, открывает возможности для эффективного решения целого комплекса различных задач текущего и стратегического характера, это возможность решения задач без существенного изменения всех элементов в комплексной взаимозависимой системе управления.

Характерные для системы управления персоналом особенности её функционирования, а также динамика развития, и, конечно, то место, которое она занимает в общей системе по управлению компанией, отражают её наиболее значимые характеристики. В этом случае отдельно необходимо обратить внимание на объект и субъект системы управления персоналом, а также на те цели, которые преследуются системой, отвечающей за управление кадровым составом организации. Кроме того, существенное значение представляют структурные особенности и функции, определяющие организацию всего процесса, направленного на управление персоналом организации [16].

Далее требуется рассмотреть начальный этап, в ходе которого осуществляется реализация процесса проектирования и непосредственного формирования системы по управлению персоналом организации. В представленном случае требуется чётким образом сформулировать и определить цели, которые в своей деятельности будет преследовать подобная система. Отдельного внимания заслуживает тот факт, что в различных организациях у системы управления персоналом существуют различные цели, которые в свою очередь определяются характерными особенностями функционирования данной организации. Также немаловажное значение оказывают производственные объёмы и стоящие перед развитием организации стратегические задачи и многие другие факторы. При этом, анализируя предоставленный отечественными и зарубежными организациями опыт в этой сфере, представляется возможным определить

основную цель, которую в своей деятельности преследует система по управлению персоналом. Данная цель заключается в том, чтобы обеспечить организацию необходимым ей персоналом, при этом такой исследователь, как Л.В. Иванова, предлагает рассматривать несколько наиболее значимых целей, которые стоят перед системой управления персоналом организации, среди них (рис. 1.5):

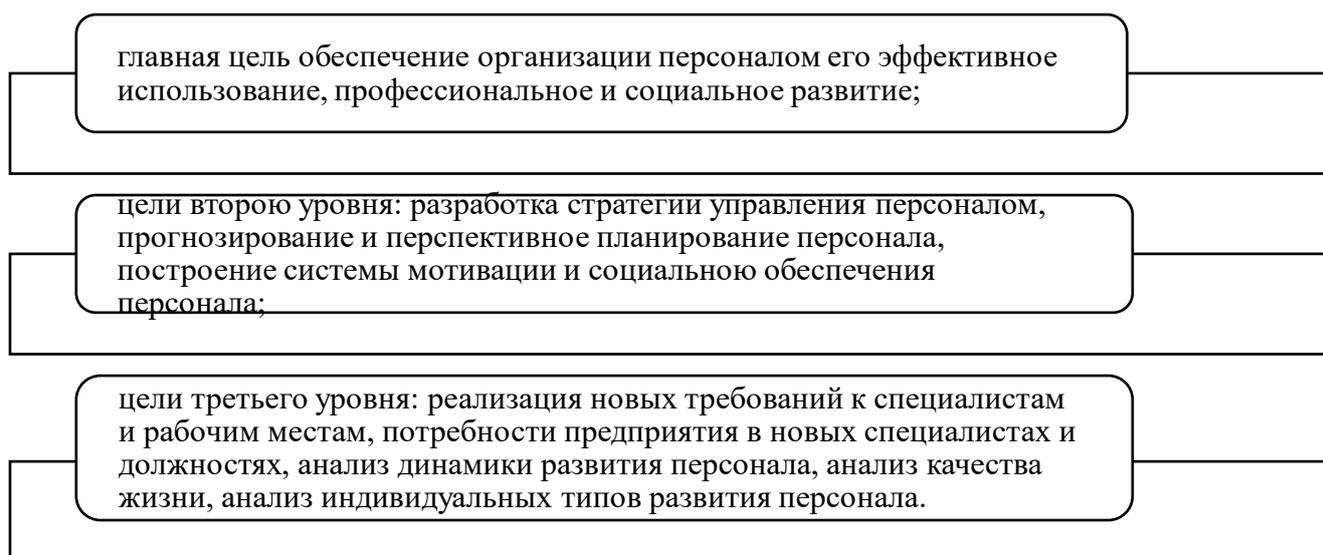


Рисунок 1.5 – Цели системы управления персоналом по Л. Ивановой [14]

При этом такой автор, как Э. Маслов, рассматривая существующие у системы управления персоналом цели и задачи, предлагает использовать подход, в рамках которого они в определенной степени определяются теми целями, которые стоят перед системой по общему управлению компанией, в данном контексте необходимо отметить следующие:

- работу, направленную на существенное повышение уровня конкурентоспособности организации, учитывая особенности рыночных взаимоотношений и складывающиеся условия;
- повышение уровня эффективности производственной и трудовой деятельности, что необходимо для обеспечения предпосылок, позволяющих организации получать максимальный уровень прибыли;
- поддержание функционирования трудового коллектива организации на достаточно высоком уровне, характеризующем его социальную эффективность [38].

У системы управления персоналом на предприятии существует целый ряд различных функций, остановимся на каждой более подробно.

Функция планирования персонала отвечает за разработку кадровой политики и формирование стратегии, по которой будет осуществляться управление персоналом; организацию кадрового планирования и прогнозирование потребностей в трудовых резервах; поддержание взаимосвязи со сторонними источниками, которые обеспечивают кадровую политику организацию [34]. Управленческая функция несёт ответственность за приём на работу и учёт уже состоящего в штате персонала и заключается в подборе кандидатов на свободные вакансии, помимо этого она занимается учётом результатов процесса приёма, а также увольнения имеющегося в штате организации трудового персонала.

Функция управления мотивацией персонала отвечает за нормирование рабочего времени и тарификацию, по которой происходит оплата труда; разработку систем, которые отвечают за стимулирование персонала как материального, так и нематериального, а также за применение различных методов, которые нацелены на моральное поощрение персонала. Функция управления социальным развитием охватывает сферу питания персонала на протяжении рабочего времени, а также обеспечивает охрану здоровья и отдыха для персонала и их семей; организует развитие физической культуры на предприятии и обеспечивает социальное страхование персонала.

Функция правового обеспечения отвечает за реализацию различных аспектов правовых вопросов, которые возникают в процессе трудовых отношений, помимо этого с помощью данной функции согласуются различные распорядительные и прочие документы, связанные с управлением персоналом [6].

Функция информационного обеспечения отвечает за ведение учета и статистики, связанной с управлением персоналом; информационное и техническое обеспечение систем по управлению персоналом; обеспечение

персонала необходимыми для осуществления трудовой деятельности научными и техническими сведениями.

Кроме того, требуется отметить функцию, в рамках которой осуществляется линейное руководство, подобная деятельность характеризуется общим управлением персоналом организации. При этом рассматриваемая функция реализуется благодаря непосредственной работе служб, отвечающих за управление персоналом, также подобную деятельность осуществляют руководители, представляющие различные структурные подразделения организации и иерархические уровни.

Проводя детальный анализ характеризующих систему управления персоналом организации функций и задач, требуется отметить, что подобная система имеет возможность существенным образом воздействовать на финансовое состояние хозяйствующего субъекта. Подобные обстоятельства проявляются в том, что эффективная работа подобной системы позволяет организации существенным образом повысить уровень ее рыночной конкурентоспособности, благодаря чему организация имеет возможность максимизировать прибыль. Также организация получает необходимое кадровое обеспечение и имеет возможность эффективным образом использовать подобный ресурс благодаря тому, что осуществляет непосредственную реализацию тех потребностей, желаний и интересов, которые присутствуют у ее персонала. Исходя из этого, очевидным является высокий уровень значимости, который характеризует систему управления персоналом организации с точки зрения того влияния, которое она оказывает на общее финансово-экономическое состояние хозяйствующего субъекта [15].

Далее требуется детально проанализировать базовые принципы, на основе которых функционирует система по управлению персоналом организации. При этом рассматриваемый ранее исследователь Э. Маслов в своих работах высказывает мнение, согласно которому необходимо трактовать принципы системы управления персоналом в качестве

сформировавшихся и определенных правил, которые определяют сознательную деятельность различных индивидов в рамках реализации управленческих процессов.

Кроме того, важно рассмотреть предложенный Ф. Мардановым новый подход, в рамках которого требуется отдельно выделить две группы принципов, которые включает в себя система по управлению персоналом организации. В данном контексте требуется отметить принципы, отражающие набор требований, предъявляемых к формированию системы управления персоналом организации, а также принципы, которые характеризуют направление, в котором будет развиваться рассматриваемая система управления персоналом организации [26].

К первой группе относятся следующие принципы: обусловленность функций управления персоналом целям производства, экономичность, прогрессивность и перспективность; научность; комплексность; оперативность, согласованность и др. Ко второй группе – адаптивность системы управления персоналом целям предприятия, специализация и другие.

Резюмируя вышеизложенное, требуется отдельно отметить то обстоятельство, что принципы, характеризующие систему управления персоналом организации, реализуются в первую очередь благодаря их непосредственному взаимодействию. При этом сочетание данных принципов определяется набором условий, в которых осуществляет свое функционирование система, отвечающая за управление персоналом организации.

1.3 Специфика условий труда и кадрового обеспечения в АПК

Для абсолютно любого государства сельское хозяйство выступает в роли наиболее значимой экономической отрасли, подобные обстоятельства обусловлены целым набором объективных причин. Так, в частности, именно

сельскохозяйственная отрасль предоставляет человеку те продукты, которые требуется для поддержания его жизнедеятельности. Здесь следует отметить продукты питания и огромное количество сырьевых продуктов, требуемых для производства необходимой продукции различного характера. Существующий среди населения спрос на товары конечного потребления во многом покрывается продукцией, предоставленной сельскохозяйственной отрасли. Так, в процентном отношении данный спрос покрывается на 75%. Кроме того, следует отметить, что для средней семьи в Российской Федерации характерным является то, что практически 50% расходной части ее бюджета уходит на обеспечение необходимыми продуктами питания.

Современное функционирование отечественных производственных организаций подтверждает тот факт, что именно благодаря формированию трудовых коллективов, которые будут характеризоваться высокой квалификацией персонала и высоким профессионализмом, а также будут реализовывать возложенные на них трудовые обязанности с необходимым уровнем эффективности, демонстрируя высокую производительность, возможно будет обеспечить в рамках функционирования агропромышленного производства требуемую эффективность данной отрасли. Это позволит поднять уровень конкурентоспособности производимой в государстве сельскохозяйственной продукции [29].

При этом именно благодаря деятельности, которая будет обеспечивать требуемый уровень эффективности по отношению к управлению человеческими ресурсами в сельскохозяйственной отрасли, представляется возможным добиться реализации тех целей и задач, которые в ней существуют. В связи с этим система, отвечающая за непосредственное управление человеческими ресурсами, характеризуется наличием целого набора специфических особенностей, среди которых (рис. 1.6):

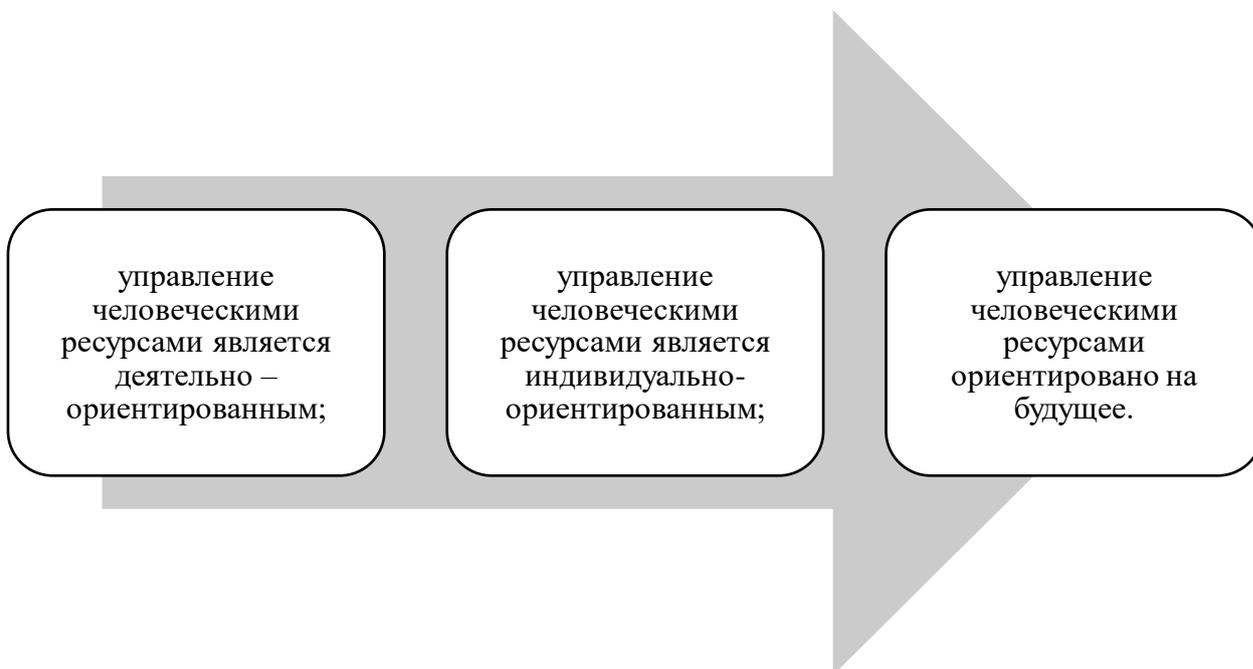


Рисунок 1.6 – Специфические особенности управления персоналом в сельском хозяйстве [12]

В системе управления персоналом в организациях сельского хозяйства возрастающую роль играет работник, его личность, знание его мотивационных установок и умение руководителя формировать и направлять их в соответствии с поставленными целями и задачами.

Кроме того, требуется отметить, что именно земля является основным производственным средством, которое используется в рамках деятельности сельского хозяйства. Основываясь на этом возможно заключить, что складывающиеся вне зависимости от деятельности организации природные и климатические условия во многом определяют уровень результативности ее непосредственной производственной деятельности [30].

Производство в сельскохозяйственной сфере обладает рядом специфических особенностей, влияющих на формирование системы управления. Выделяют следующие особенности (рис. 1.7):

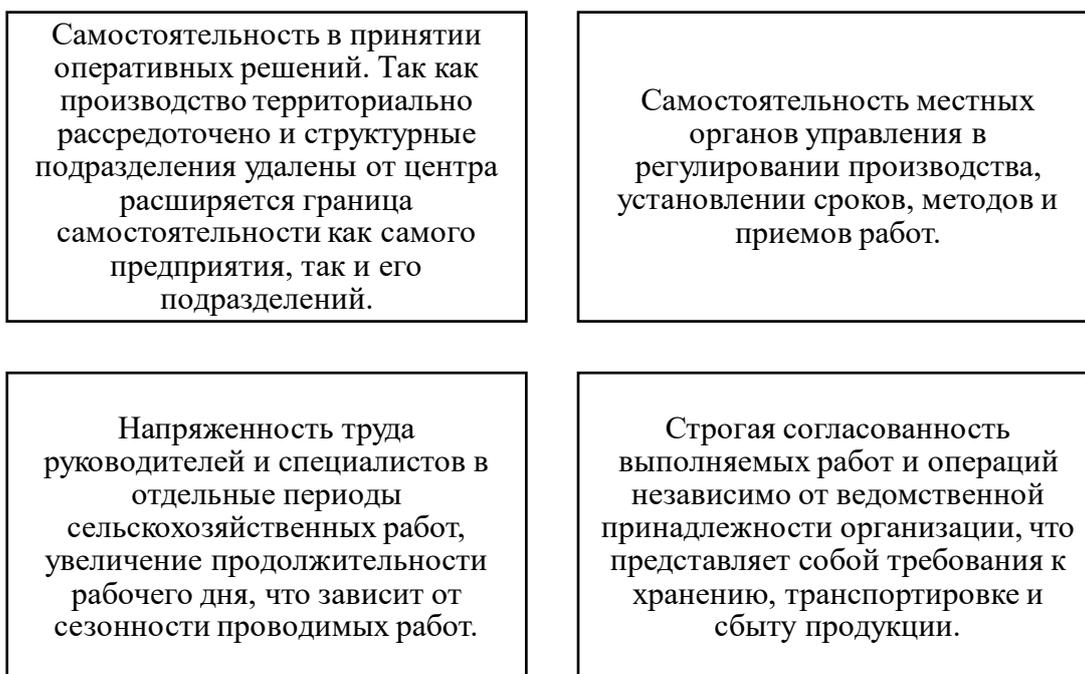


Рисунок 1.7 – Особенности производства в сельскохозяйственной сфере, влияющие на формирование системы управления [9]

Процесс использования человеческих ресурсов во многом определяется сезонностью деятельности и разной степенью занятости работников в разные времена года. При разработке управленческих решений должен учитываться фактор сезонности, так как он оказывает значимое влияние на организацию производства и распределения, использование трудовых ресурсов.

В сельскохозяйственном производстве вследствие большой зависимости результатов деятельности от природно-климатических условий и низкого по сравнению с промышленным производством уровня разделения труда, сложнее установить прямую зависимость между количеством и качеством живого труда и конечными производственными результатами. Это существенно ограничивает действенность стимулирования, эффективного сочетания методов поощрения и наказания, а, следовательно, выдвигает на первый план проблему мотивации к труду [35].

При анализе АПК выделяются следующие проблемы:

- слабая профессиональная подготовка кадров;

- «старение» кадров, сопровождающееся нежеланием молодых специалистов работать в сельском хозяйстве;
- высокая сменяемость руководителей и специалистов из-за отсутствия экономической стабильности в аграрном секторе;
- несовершенство существующих методов оценки образовательных потребностей в АПК;
- нехватка финансовых ресурсов у хозяйств [28].

В настоящее время продолжают нарастать негативные тенденции, существенно затрудняющие организацию эффективного менеджмента персонала в сельском хозяйстве. Единственным социально-психологическим аспектом управления персоналом на предприятиях АПК выступает стабильность занятости (с надеждой на улучшение ситуации в ближайшей перспективе).

На сегодняшний день, к сожалению, необходимо отметить тот факт, что уровень престижа труда в сельскохозяйственной отрасли стремительно продолжает свое падение. Также стоит учитывать то обстоятельство, что сельскохозяйственные организации попросту не имеют средств, которые требуются для обеспечения возможности осуществлять материальное стимулирование даже тех работников, которые демонстрируют высокий уровень производительности трудовой деятельности. Также ситуация характеризуется тем, что система, отвечающая за подготовку и переподготовку кадрового состава, не выполняет возложенных на нее обязанностей ввиду ее практически полного разрушения. Подобные обстоятельства обусловлены значительным оттоком преподавательского состава, имеющего необходимый квалификационный уровень в данной сфере, подобные кадры покидают учебные заведения, осуществляющие высшее и среднее специальное образование в данной сфере. Также у подавляющего количества работников, которые осуществляют свою трудовую деятельность в сельскохозяйственной отрасли, не имеется возможности оплатить обучение собственных детей в тех учебных

заведениях, которые обладают необходимым престижем. Постепенно снижается квалификационный уровень персонала инженерно-технических специальностей [10].

Ликвидация системы повышения квалификации и переподготовки кадров привела к тому, что работники АПК потеряли возможность своевременно знакомиться с новейшими достижениями в области науки и техники и оперативно использовать их в своих хозяйствах. Все это приводит в разряд первоочередных проблему организации управления персоналом, поиска и осуществления новых нестандартных решений, направленных на восстановление ранее достигнутой производительности труда и организации отношений в сельскохозяйственных трудовых коллективах.

Проблема управления персоналом, и, прежде всего, набора, отбора и оценки персонала может быть отнесена к ряду наиболее значимых для России сегодня. Без преувеличения можно сказать, что успех предприятия на 80 % зависит от эффективности руководить людьми [8].

Кроме того, для отрасли сельского хозяйства характерным является наличие собственных специфических особенностей, которые проявляются в отношении деятельности, связанной с формированием трудовых ресурсов. Так, в частности, следует отметить тот факт, что практическое использование механизированного труда подразумевает под собой наличие определенного квалификационного уровня, а также и присутствие трудовых навыков по целому набору других смежных профессий.

В свою очередь с целью практического решения задачи, в рамках которой персонал будет мотивироваться для развития тех способностей, которыми они обладают, с целью реализации более эффективной трудовой деятельности, требуется применять различные по своему характеру методы воздействия, которые должны быть последовательными и эффективными, чтобы оказать требуемое воздействие на трудовой коллектив организации. Так, в частности, для получения необходимого эффекта требуется комплексное использование экономических методов, группы методов

социально-психологического характера, а также административных и распорядительных методов воздействия на персонал организации [35].

Невозможно не отметить проблему закрепления молодых специалистов на сельскохозяйственном производстве. Причиной является резкое различие между качеством жизни в городе и в сельской местности. Поэтому необходимы меры по выравниванию социальных условий.

Таким образом, видно, что система управления персоналом на предприятиях сельскохозяйственного производства требует коренных преобразований, так как возникновение новых производственных отношений требует совершенствовать технологию управления кадрами, применения новых подходов при решении проблем эффективного руководства коллективом организации.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СПК «БУРАНОВСКИЙ»

2.1 Краткая характеристика деятельности СПК «Бурановский»

СПК «Бурановский» - это сельскохозяйственный производственный кооператив образованный в 1993 году, правопреемник колхоза «Знамя Октября».

Юридический и фактический адрес местонахождения: 658011, край Алтайский, р-н Павловский, п. Бурановка, пер. Центральный, д. 2.

ИНН 2261001700, КПП 226101001, ОГРН 1022202362148.

Предприятие находится в 42 километрах от станции Арбузовка, и в 82 км от краевого центра Алтайского края – города Барнаул. СПК «Бурановский» согласно почвенно-географическому районированию Алтайского края находится в зоне черноземов засушливой и умеренно засушливой степи.

Правильная оценка природных условий и местоположения указанного хозяйства является одной из важнейших задач. СПК «Бурановский» расположен в приобской природно-экономической зоне Алтайского края.

Из-за того, что СПК «Бурановский» находится близко к районному центру, это позволяет ему реализовывать продукцию по различным каналам. Но дополнительные издержки у предприятия вызывают отдаленность от краевого центра и железнодорожной станции.

Организационно-правовая форма СПК «Бурановский» - сельскохозяйственный производственный кооператив (код 14100 по ОКОПФ). При этом, статус предприятия – коммерческое, действующее в настоящее время.

Основным направлением деятельности предприятия является сельское хозяйство, а именно: животноводство и растениеводство.

В растениеводстве основными производственными подразделениями СПК «Бурановский» являются две тракторно-полеводческие бригады. В животноводстве производственные подразделения: ферма дойного стада, ферма молодняка крупнорогатого скота (КРС). Также имеются ремонтные мастерские, автопарк, строй-участок и др.

Основным видом деятельности СПК является: разведение молочного крупного рогатого скота, производство молока (ОКВЭД 01.41) (табл. 2.1.);

Таблица 2.1 - Динамика поголовья животных СПК «Бурановский» за 2021-2022 гг.

Показатели	Ед. изм.	2021 г.	2022 г.	Рост	
				±	%
Основное стадо КРС молочного направления продуктивности	гол.	2372	2399	27	101,2
В том числе:					
Коровы (без коров на откорме и нагуле)	гол	700	700	0	0
Животные на выращивании и откорме (молочное направление продукции)	гол	1672	1699	27	101,2

Таким образом, в 2022 году количество основного стада КРС в СПК «Бурановский» увеличилось за счет животных на выращивании и откорме на 27 голов или на 1,2%.

Кроме того, СПК «Бурановский» осуществляет еще пять видов дополнительной деятельности, представленных ниже на рисунке 2.1.

68.20 Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом

01.42 Разведение прочих пород крупного рогатого скота и буйволов, производство спермы

01.11 Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур

01.11.2 Выращивание зернобобовых культур

49.41.1 Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами

Рисунок 2.1 – Дополнительные виды деятельности СПК «Бурановский»

Как видно на рисунке 2.1, дополнительные виды деятельности напрямую связаны с основным видом – разведением крупнорогатого скота и производством сырого молока. Другими словами, СПК «Бурановский» самостоятельно выращивает корм для скота, разводит скот, воспроизводит его, а также предприятие самостоятельно занимается транспортировкой молочной продукции (сырого молока) и корма, не прибегая к услугам сторонних организаций.

Так как СПК «Бурановский» занимается не только разведением молочного крупного рогатого скота, производством молока, но и растениеводством, в таблице 2.2 можно увидеть структуру и динамику посевных площадей.

Таблица 2.2 - Структура и динамик посевных площадей СПК «Бурановский» за 2021-2022 гг.

Посевные площади	2021 г.		2022 г.	
	Площадь, га	Уд. вес, %	Площадь, га	Уд. вес, %
Посевная площадь, всего	8179	100,00	8179	100,00
В том числе:				
- озимые зерновые	731	8,94	568	6,94
- яровые зерновые	2904	35,51	3639	44,49
- зернобобовые	78	0,95	321	3,92
- рапс яровой	529	6,47	462	5,64
- однолетние травы	2395	29,82	2155	26,35
- многолетние травы	1542	18,31	1034	12,66

Структура посевных площадей в СПК «Бурановский» не изменилась и на конец 2022 составляет 8179 га., наибольший удельный вес приходится на яровые зерновые - около 43% в 2022 году и на однолетние травы - 26,35%. В 2022 году удельный вес озимых зерновых снизился на 2%, рапс яровой снизился на 0,83%, однолетние травы снизился на 3,47% и многолетние травы на 5,65.

Сельскохозяйственный вид деятельности СПК «Бурановский» обусловлен тем, что в его распоряжении находятся большое количество гектар земли (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Структура и динамика земельных угодий СПК за 2021-2022 гг.

Земельные угодья	2021 г.		2022 г.	
	Площадь, га	Уд. вес, %	Площадь, га	Уд. вес, %
Сельскохозяйственные угодья, всего	9215	100	9215	100
В том числе:				
-пашня	8179	88,75	8179	88,75
- сенокосы	319	3,46	319	3,46
- пастбища	717	7,79	717	7,79

В структуре угодий площадь пашни и других угодий не изменилась. Это связано с тем, что производство растениеводства находится на стабильном уровне.

Уставный капитал данного предприятия равен 167973 млн. руб. Налогообложение у СПК «Бурановский» осуществляется по упрощённой системе налогообложения. В качестве объекта налогообложения индивидуальный предприниматель выбрал доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов.

С 2018 года организация состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства как среднее предприятий.

Данная организация находится на 3 фазе жизненного цикла (зрелость). В СПК «Бурановский» наблюдается стабильность уровня продаж, также происходит рост, но очень медленный, что характерно для данной фазы.

Организация приносит хорошую прибыль, что было достигнуто высокой стабильностью деятельности и эффективным управлением. Каждое решение анализируется руководством комплексно и принимается очень взвешенно, минимизируя риски, совершенствуя достигнутое. Продажи стабильны, улучшается парк оборудования (закупка нового оборудования,

обновление старого автопарка), т.е. инновационный потенциал производства возрастает.

Основные технико-экономические показатели деятельности СПК «Бурановский» приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные технико-экономические показатели деятельности СПК «Бурановский» за 2020-2022 гг.

Показатели	Ед. изм.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Рост показателя за 3 года, в %
1. Выручка от продаж	тыс. руб.	248 698	235 028	328 123	131,94
2. Себестоимость	тыс. руб.	190 339	178 522	231 583	121,67
3. Прибыль	тыс. руб.	58 359	56 506	96 540	165,42
4. Налог на прибыль	тыс. руб.	-	-	-	-
5. Чистая прибыль	тыс. руб.	48 211	38 612	88 128	182,8
6. Рентабельность	тыс. руб.	19,38	16,43	26,86	138,6
7. Стоимость основных фондов	тыс. руб.	205 809	216 165	353 805	171,91

Из таблицы мы видим, что по всем показателям идёт рост. Это означает, что СПК «Бурановский» увеличивает мощности своего производства. Стоимость основных фондов увеличилась на 71,91%, за счет постройки нового автопарка, приобретения новых машин и оборудования.

Также значительный рост идет по показателям чистая прибыль (82,8%) и прибыли (65,42%), это говорит нам о том, что предприятие активно развивается и работает, увеличивает свою производственную мощность, за счет чего и идет увеличение этих показателей.

В таблице 2.5 мы представим основные показатели коммерческой деятельности предприятия за последние 3 года.

В таблице 2.5 мы видим, что в 2022 г., по сравнению с прежними годами идет увеличение всех основных экономических показателей, кроме показателя выручка от продаж. Однако она достаточно высока. В 2021 г.

уровни показателей по сравнению с 2020 г. были ниже. Это произошло из-за неблагоприятных условий для выращивания зерна в этот год, что в итоге привело к падению доходов, поэтому СПК «Бурановский» получал доходы от других видов деятельности (а именно за счет аренды недвижимым имуществом, производство спермы крупного рогатого скота).

Таблица 2.5 – Основные показатели деятельности СПК «Бурановский» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы, тыс.руб.			Отклонение от пред.г., тыс. руб.		Темп роста к пред. году, %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.
Выручка от продаж без НДС	248698	235028	328123	- 13670	93095	94,5	139,61
Себестоимость	190339	178522	231583	- 11817	53061	93,8	129,72
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль от продаж	58359	56506	96540	- 1853	40034	96,82	170,85
Прочие доходы	620	4079	1844	3459	- 2235	657,9	45,21

Это еще раз подтверждает тот факт, что сельскохозяйственная деятельность – относительно рисковая и подвержена влиянию многих внешних факторов.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Организация значится в реестре как среднее предприятие. Согласно законодательству РФ средними являются организации с годовой выручкой до 2 млрд. руб. и численностью сотрудников до 250 человек (в легкой промышленности – до 1000 чел.).

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 14 ноября 2012 г. является председатель Переверзев Григорий Васильевич (ИНН: 226100869509).

СПК «Бурановский» является получателем мер государственной поддержки, а именно субсидий и грантов, выделяемых Министерством сельского хозяйства Алтайского края:

- на возмещение производителям зерновых культур части затрат на их производство и реализацию;
- на поддержку собственного производства молока;
- субсидий в целях стимулирования развития отдельных приоритетных под отраслей агропромышленного комплекса.

Как у любого другого предприятия, у СПК «Бурановский» есть своя управленческая и организационная структура.

Ниже на рисунке 2.2 представлена управленческая структура СПК «Бурановский».

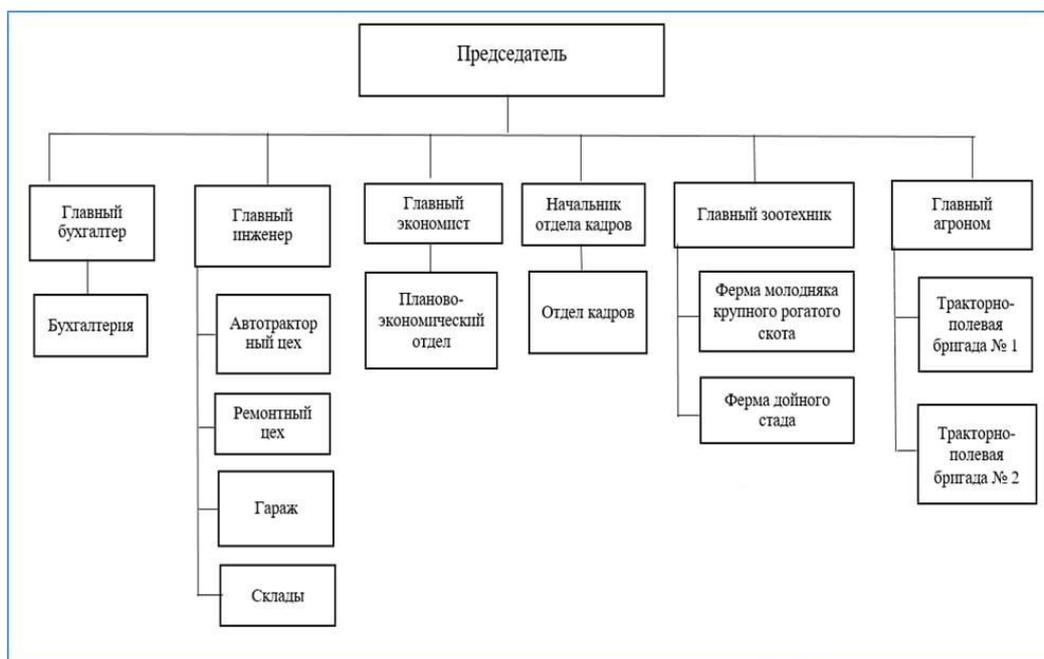


Рисунок 2.2 – Организационно - управленческая структура СПК «Бурановский»

Таким образом, представленная на рисунке 2.2 организационно-управленческая структура организована по линейному типу: во главе каждого подразделения стоит свой руководитель, который подчиняется только вышестоящему руководству и руководит всем персоналом (нижестоящим по иерархии) вверенного ему подразделения и отдела. Данная

организационно-управленческая структура построена на принципах централизации власти и единоначалия.

Если проанализировать факторы, которые влияют на стратегическое управление развитием СПК, то мы представим в таблице 2.6 результаты проведенного PEST- анализа деятельности СПК «Бурановский».

Таблица 2.6 - PEST- анализ деятельности СПК «Бурановский»

<p>Политические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка сельского хозяйства со стороны государства (в нашей стране идет активное развитие этой отрасли) 2. Налоговый режим (так как СПК «Бурановский» небольшое предприятие он на упрощенной системе налогообложения) 3. Послабления в отрасли во время пандемии (в СПК «Бурановский» в сфере животноводства на некоторую продукцию была налоговая льгота по снижению налога по доходу от продаж) 4. Государственная стабильность отрасли (регулируется рынок сельского хозяйства, таможенно-тарифное и нетарифное регулирование, одинаковые условия функционирования для всех предприятий) 	<p>Влияние экономики</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень безработицы 2. Конкуренция, альтернативные поставщики 3. Высокий курс валюты 4. Уровень инфляции 5. Рост цен на энергетические ресурсы
<p>Социокультурные тенденции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демографические изменения (естественная убыль населения, увеличение числа пенсионеров и т.д.). 2. Развитие системы ценностей общества (экологические ценностей, духовные ценности и т.д.) 3. Перемены в образе жизни населения (тенденция здорового питания). 4. Уровень образованности населения (повышение процента населения с высшим образованием в сфере сельского хозяйства). 5. Дефицит кадров в селе (невысокая з/п, отсутствие работ в селе) 	<p>Технологические инновации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация оборудования связанной с животноводством и сельским хозяйством 2. Усовершенствование программ, отвечающих за безопасность информации 3. Новые технологии по возделыванию культурных растений (такие технологии позволяют возделыванию сельхоз.растений несут гумусо- и влагосохраняющий и почвозащитный эффект). 4. Развитие аграрной науки (селекция, мутация, выведение новых сортов и т.д.), внедрение новых технологий в сельское хозяйство и животноводство.

Также нами был проведен SWOT-анализ деятельности СПК «Бурановский» (Приложение А).

Деятельность СПК «Бурановский» за последние 3 года относительно стабильна, руководство успешно справляется с поставленными стратегическими и оперативными целями и задачами развития организации.

Это невозможно без эффективного использования располагаемых ресурсов организации, в т. ч. и человеческих ресурсов.

Подводя общие итоги проведенного исследования, следует главным образом выделить тот факт, что руководство СПК «Бурановский» понимает, что для успешного осуществления своей хозяйственной деятельности следует не только увеличивать поголовье скота, но и следить за технической оснащенностью предприятия, увеличивать при необходимости численность персонала, вознаграждать за высокие показатели труда.

2.2 Обеспеченность СПК «Бурановский» персоналом

Анализ обеспеченности СПК «Бурановский» за 2020 - 2022 гг. персоналом позволит определить количественный и качественный состав работников, раскрыть резервы повышения эффективности использования человеческих ресурсов и определить слабые стороны укомплектованности и структуры персонала, что послужит основой для совершенствования управления персоналом организации. Далее в таблице 2.7 представлена динамика укомплектованности штата СПК «Бурановский» за 2020 -2022 гг.

Таблица 2.7 – Укомплектованность штата СПК «Бурановский» за 2020-2022 гг.

Категории персонала	2020 г.			2021 г.			2022 г.		
	Факт, чел.	Штат, чел.	Укомплектованность, %	Факт, чел.	Штат, чел.	Укомплектованность, %	Факт, чел.	Штат, чел.	Укомплектованность, %
Руководители	7	7	100,0	7	7	100,0	7	7	100,0
Специалисты	12	12	100,0	11	12	91,7	9	12	75,0
Служащие	2	2	100,0	2	2	100,0	2	2	100,0
Рабочие	189	200	94,5	204	220	92,7	212	220	96,4
Итого	210	221	95,0	224	241	92,9	230	241	95,4

Таким образом, как видно из таблицы 2.7, укомплектованность штата в СПК «Бурановский» за 2020 -2022 гг. в целом возросла, но не составляет 100%. Нехватка кадров произошла по категории рабочих и специалисты.

В 2021 г. в штатное расписание СПК «Бурановский» были внесены изменения, а именно: увеличена численность категории рабочих на 20 штатных единиц (трактористов-машинистов, операторов машинного доения и скотников крупного рогатого скота). Среди категории рабочих периодически наблюдается текучесть кадров из-за того, что не устраивает низкая заработная плата. Кроме того, требования к данной категории персонала не жесткие, рабочие зачастую нарушают трудовую дисциплину, требования охраны труда (например: выходят на работу в алкогольном опьянении), что приводит к увольнению.

Кроме того, в категории специалисты в 2021 г. произошло снижение на одну штатную единицу – уволился специалист по делопроизводству из-за того, что нашел более высокооплачиваемую работу в другой организации. Руководство приняло решение никого не принимать на освободившуюся ставку по причине экономии денежных средств, а обязанности уволившегося возложить через совмещение профессий на специалиста отдела кадров.

В 2021 г. недоукомплектованность специалистов составляет 1 человек, растет недоукомплектованность рабочих на 16 человек (вместо 11 человек в 2020 г.). В 2021 г. остальные категории: руководители и служащие укомплектованы в полном объеме. Общая недоукомплектованность штата в 2021 г. составила 17 штатных единиц или 7,1 %.

В 2022 г. изменений в штатное расписание не вносилось. Категории руководителей и служащих укомплектованы в полном объеме.

Среди специалистов произошло ещё два увольнения – уволились по собственному желанию эколог и специалист по охране труда. Руководством опять было принято решение не заполнять вакантные места новыми специалистами, а возложить обязанности путем совмещения профессий

эколога на второго специалиста по кадрам, а трудовые обязанности специалиста по охране труда на начальника отдела кадров. Таким образом, реальная загруженность специалистов отдела кадров неоправданно возросла в разы. Как следствие, недоукомплектованность штата категории специалистов составила 3 человека или 25 %.

Штатная численность категории рабочих в 2022 г. увеличилась по сравнению с 2020-2021 гг., но полной укомплектованности штата не достигнуто: отклонение по рабочим составило 8 штатных единиц или 3,6 %.

Общая недоукомплектованность штата за 2022 г. составила 11 штатных единиц или 4,6 %.

Ниже на рисунке 2.3 графически представлено изменение численности персонала по основным категориям персонала за 2020 - 2022 гг.

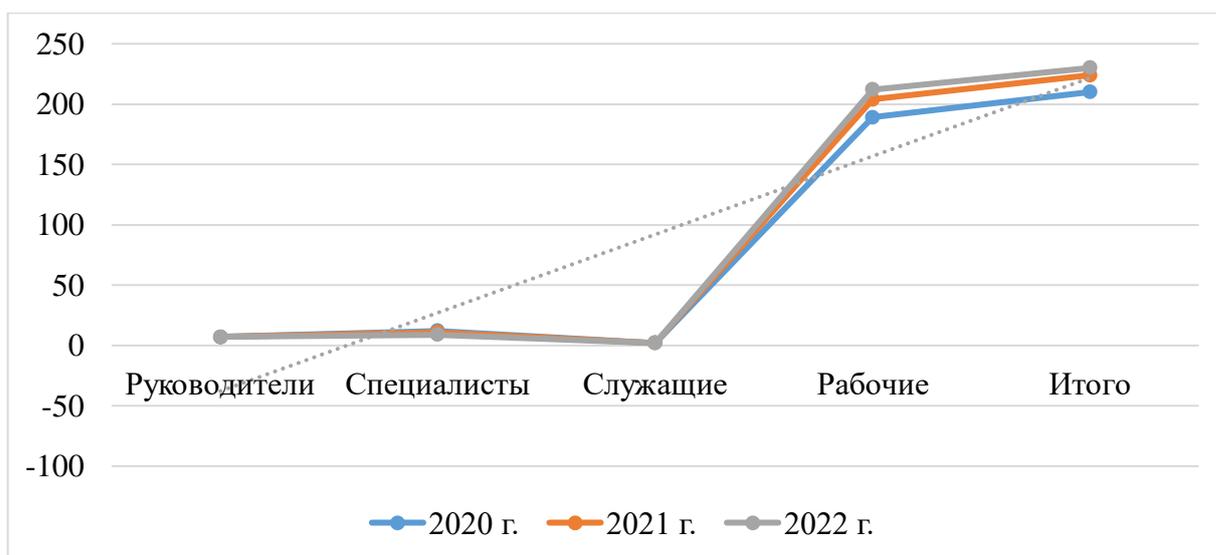


Рисунок 2.3 - Динамика штатной численности персонала СПК «Бурановский» за 2020-2022 годы

Таким образом, общая численность персонала увеличилась.

Далее в таблице 2.8 представлена динамика функциональной структуры персонала за 2020 - 2022 гг.

Таблица 2.8 - Функциональная структура персонала СПК «Бурановский» за 2020 - 2022 гг.

Категории персонала	Среднегодовая численность работников, чел.						Рост показателя в 2022 г. к 2020 г., %
	2020 г.		2021 г.		2022 г.		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
А	1	2	3	4	5	6	7
Руководители	7	3,3	7	3,1	7	3,0	100,0
Специалисты	12	5,7	11	4,9	9	3,9	75,0
Служащие	2	1,0	2	0,9	2	0,9	100,0
Рабочие, из них:	189	90,0	204	91,1	212	92,2	112,2
основные	140	66,7	154	68,8	162	70,4	115,7
вспомогательные	49	23,3	50	22,3	50	21,7	102,0
Итого	210	190,0	224	191,1	230	192,2	109,5

Таким образом, в 2022 г. по отношению к 2020 и 2021 гг. наблюдается снижение доли персонала категории «Специалисты» на 25 %, причиной этому послужило увольнение трёх специалистов: специалиста по делопроизводству, эколога и инженера по охране труда. Руководство СПК решило не нанимать на вакантные должности новых работников и распределить их функции между оставшимися специалистами отдела кадров.

Удельный вес персонала категории «Руководители» и «Служащие» остаётся без изменений все три отчетных периода.

Удельный вес в общей структуре персонала категории «Рабочие» незначительно увеличился и составляет подавляющее большинство – 9/10. Среди них: доля основных рабочих увеличилась, доля вспомогательных рабочих сократилась. Это произошло потому, что численность основных рабочих увеличилась, а численность вспомогательных рабочих увеличилась лишь на одного человека в 2021 г. по отношению к 2020 г., и в 2022 г. осталось без изменений по отношению к 2021 г.

Ниже на рисунке 2.4 представлено графически изменение удельного веса каждой категории в общей структуре персонала СПК «Бурановский».

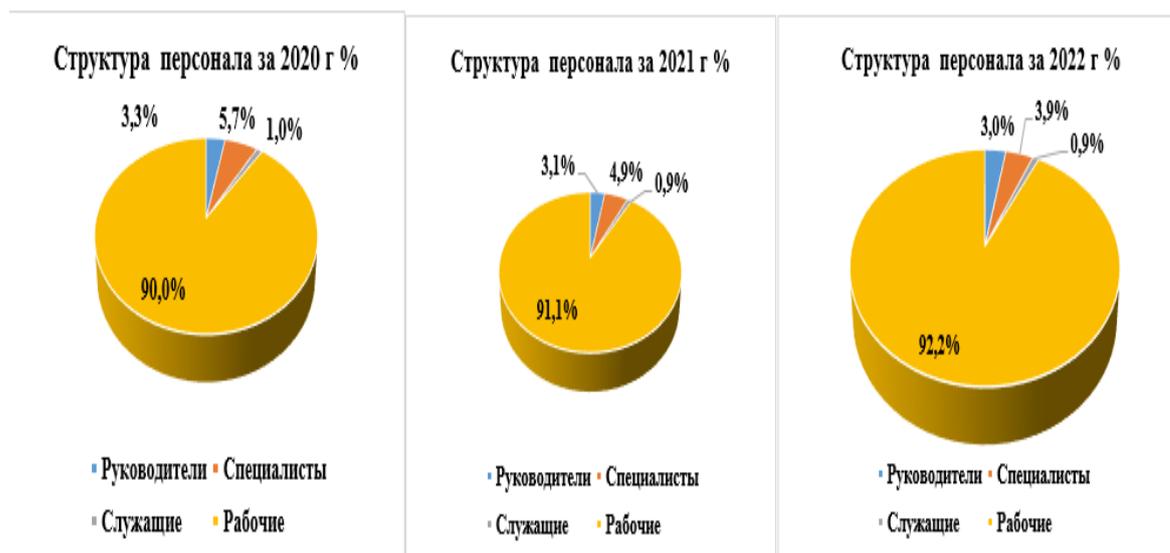


Рисунок 2.4 – Структура персонала СПК «Бурановский» по категориям за 2020-2022 гг.

Таким образом, как видно на рисунке 2.4, видно, что в структуре персонала преобладает доля категории рабочих (свыше 90%), функциональная структура оптимальна для промышленного предприятия.

Далее в таблице 2.9 представлен анализ структуры персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.9 – Половая структура персонала СПК «Бурановский» за 2020-2022 гг

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Рост показателя к 2020 г., в %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Мужчины	117	55,7	123	54,9	125	54,3	106,83
Женщины	93	44,3	101	44,6	105	45,7	112,9
ИТОГО	210	100,0	224	100,0	230	100,0	109,53

Таким образом, как видно из таблицы 2.9, среди персонала СПК «Бурановский» преобладает доля работников мужского пола (мужчины – в основном трактористы-машинисты и скотники, а женщины – доярки).

Ниже на рисунке 2.5 наглядно представлено изменение структуры персонала по гендерному признаку за 2020 - 2022 гг.



Рисунок 2.5 – Структура персонала СПК «Бурановский» по гендерному признаку за 2020-2022 гг.

Таким образом, как видно на рисунке 2.5, в структуре персонала СПК «Бурановский» преобладают мужчины, но не с большим перевесом – менее 50%. Такое практически равновесное состояние структуры персонала объясняется тем, что специфика сельхоздеятельности предприятия равномерно представлена традиционными мужскими и женскими профессиями.

Далее в таблице 2.10 представлена возрастная структура персонала. Как показал анализ данных из таблицы 2.10, в структуре персонала СПК «Бурановский» преобладает доля работников возрастной категории от 46 до 55 лет – удельный вес составляет более 30% за все рассмотренные периоды, а также доля персонала возрастом от 31 до 45 лет. Кроме того, не менее 10% занимают в общей структуре и работники старше 55 лет, но увеличение доли

работников возрастной категорией до 25 лет и от 26 до 30 лет говорит о том, что происходит постепенное омолаживание коллектива.

Таблица 2.10 – Возрастная структура персонала СПК «Бурановский» за 2020-2022 гг.

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Рост показателя, в % (2022г. к 2020г.)
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
до 25 лет	18	8,6	23	10,3	25	10,7	138,9
26 - 30 лет	36	17,1	43	19,2	44	19,3	122,22
31 – 45 лет	49	23,3	53	23,7	55	23,9	112,24
46 – 55 лет	76	36,2	76	33,9	78	33,9	102,6
старше 55	31	14,8	29	12,9	28	12,2	90,32
ИТОГО	210	100,0	224	100,0	230	100,0	109,53

Ниже на рисунке 2.6 наглядно представлено изменение структуры персонала по возрастному признаку.

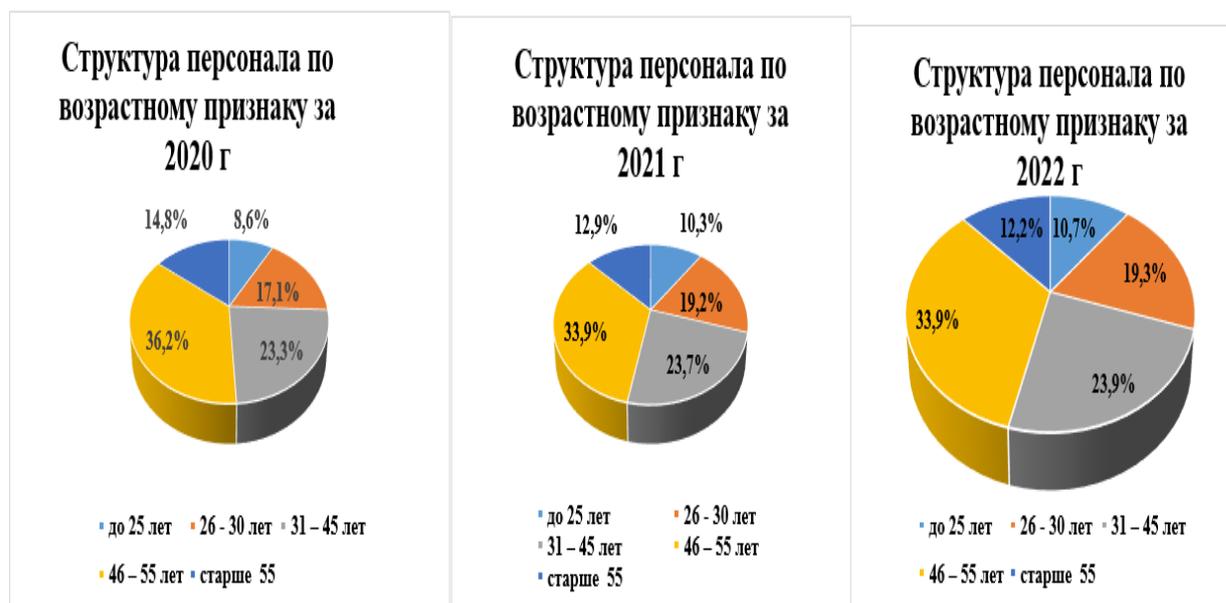


Рисунок 2.6 – Структура персонала СПК «Бурановский» по возрастному признаку за 2020-2022 гг.

Представленная возрастная структура персонала СПК «Бурановский» является очень оптимальной: достаточное количество «надежных» работников возрастом старше 31 года – это по большому счету, люди уже

состоявшиеся в семейном плане, получившие образование и имеющие желание стабильно работать без смены места работодателя. Кроме того, большинство работников данной возрастной категории имеют достаточный опыт и трудовой стаж. Работники старше 55 лет являются людьми предпенсионного возраста, как правило, они надежные и исполнительные работники, держатся за свое рабочее место, т. к. либо планируют доработать до пенсии остаток трудового стажа, либо если уже на пенсии, то иметь дополнительный доход к пенсии.

Работники до 30 лет – это новые работники, устроившиеся на предприятие недавно или работающие, но с небольшим трудовым стажем на предприятии. Многие из данной возрастной категории еще учатся в высших учебных учреждениях, некоторые молодые женщины находятся в декрете или могут оказаться в нём. Другими словами, работник данной категории не является полностью надёжными и среди них часто происходит текучка кадров, т.к. многие молодые кадры не рассматривают данного работодателя всерьез и выполняемая ими работа рассматривается как временная.

Это связано главным образом, все-таки не с непрестижностью рабочих профессий – скотников, операторов доильных аппаратов, зоотехников и т.д., а с невысокой заработной платой. Ведь если бы оплата труда была высокой, то персонал бы ценил свое рабочее место и работодателя, была бы мотивация к качественному труду и зарабатыванию трудового стажа в СПК «Бурановский». Но тем не менее, наблюдается положительная динамика численности персонала до 30 лет, в то время как численность персонала старше 55 лет от года к году сокращается. Главной причиной этому служит уход работников на пенсию.

Положительная динамика персонала до 30 лет свидетельствует о том, что руководство стремится к омолаживанию коллектива, особенно, пока есть персонал старше 55 лет, способный передать свой бесценный опыт молодому поколению рабочих. Главная задача руководства – грамотно заинтересовать

молодой персонал, создать эффективную мотивацию, как материальную, так и нематериальную.

Ниже в таблице 2.11 представлен анализ структуры персонала по уровню образования за 2020 - 2022 гг.

Таблица 2.11 – Структура персонала по уровню образования за 2020-2022 гг.

Уровень образования	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2022 г. к 2020 г.
Среднее общеобразовательное	113	53,8	116	51,8	118	51,3	104,4
Среднее специальное/профессиональное	58	27,6	64	28,6	66	28,7	113,8
Высшее профессиональное	39	18,6	44	19,6	46	20,0	117,94
ИТОГО	210	100,0	224	100,0	230	100,0	109,53

Как видно из таблицы 2.11, среди персонала СПК «Бурановский» свыше половины персонала со средним образованием, не имеющего профессионального образования. Это связано с тем, что для категории рабочих требования к образованию не предъявляются. Руководство готово брать всех желающих, т.к. не хватает рабочих, а обучаются работе они уже на рабочем месте. Опытный рабочий СПК все объясняет и показывает новичку уже непосредственно на рабочем месте.

Персонал со средним специальным/профессиональным и высшим образованием – это руководители и специалисты, но даже среди рабочих есть персонал с высшим образованием. Служащие имеют среднее профессиональное образование, но оно профильно не подходит на занимаемые ими должности, и требований к нужному образованию при их трудоустройстве не предъявлялось.

Ниже на рисунке 2.7 наглядно представлена структура персонала по уровню образования за 2020 -2022 гг.

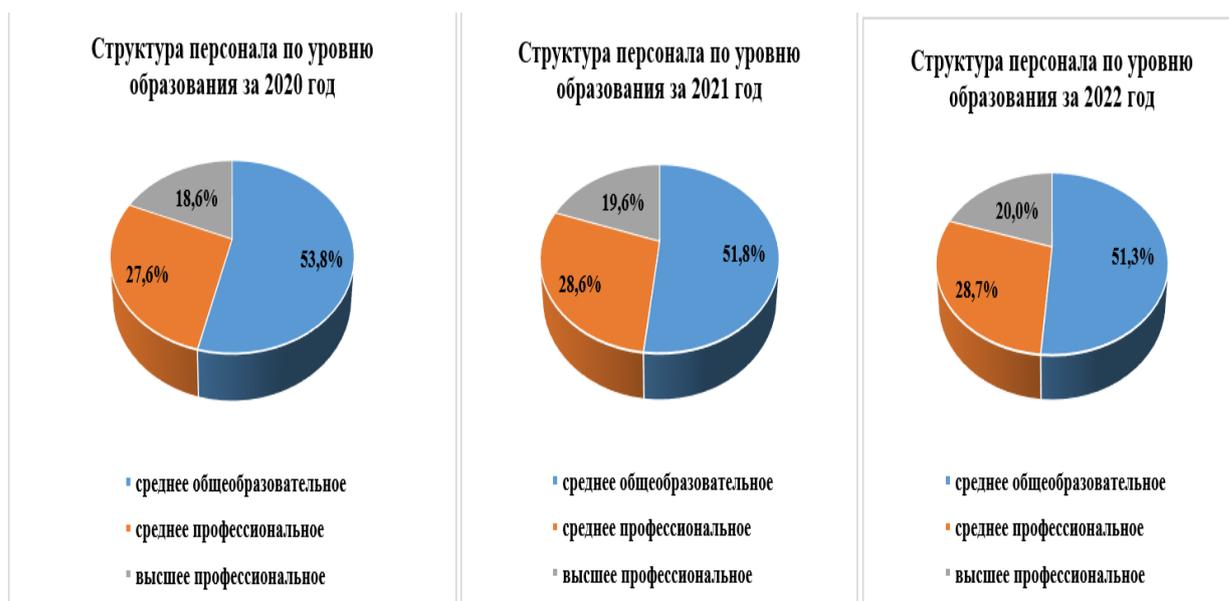


Рисунок 2.7 – Структура персонала СПК «Бурановский» по уровню образования за 2020-2022 гг.

Таким образом, как видно на рисунке 2.7, персонал рассмотрен по трем уровням образования: среднее общее образование, среднее специальное и профессиональное и высшее профессиональное образование. Начальное профессиональное образование не рассмотрено, т.к. такого уровня образования нет ни у одного работника, также, как и оконченной магистратуры и аспирантуры.

При этом, следует отметить, что доля персонала с общеобразовательным уровнем образования снижается, а доля персонала со средним и высшим профессиональным образованием – растёт.

Это свидетельствует о том, что руководство стремится к тому, чтобы у персонала было выше образование, т.к. есть понимание того факта, что переданный опыт не будет без должного профильного образования приносить столько результата, сколько с ним.

Далее в таблице 2.12 представлен анализ структуры персонала по стажу работа в СПК «Бурановский».

Таблица 2.12 - Структура персонала по стажу работы в СПК «Бурановский» за 2020 - 2022 гг.

Стаж работы персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Рост показателя, в % (2022 г. к 2020 г.)
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
до 1 года	45	21,4	68	30,4	80	34,8	177,8
1 – 3 года	38	18,1	37	16,5	40	17,4	105,3
4 – 10 лет	40	19,0	37	16,5	33	14,3	82,5
11 – 15 лет	42	20,0	43	19,2	46	20,0	109,5
Свыше 15 лет	45	21,4	39	17,4	31	13,5	68,9
ИТОГО	210	100,0	224	100,0	230	100,0	109,5

Как видно из таблицы 2.12, наибольшую долю (около 1/3) в структуре персонала имеют работники со стажем работы менее 1 года. Т.е. это работники, устроившиеся на предприятие относительно недавно. При этом, полученные результаты подтверждают ранее сформированные выводы о том, что среди рабочих высокая текучесть кадров, причиной которой зачастую является неудовлетворение размером заработной платы, большая загруженность на работе, частые поломки доильных аппаратов и т.д. При этом, следует отметить, что динамика численности персонала со стажем до 1 года является положительной. Это связано с произведённым ростом в 2021 г. штатных единиц категории «Рабочие» и неполной их укомплектованностью за 2021 -2022 гг.

Самая маленькая доля в общей структуре персонала принадлежит самым опытным – работникам со стажем более 15 лет. Но также следует отметить, что динамика данного персонала отрицательная, причина этому – уход работников на пенсию. Т.к. с таким большим стажем работают практически одни только люди старше 55 лет.

Также следует отметить, что персонал со стажем работы 1-3 года, 4-10 лет, 11-15 лет имеют удельный вес, приближенный к 20 %. Общий удельный вес в 2022 г. персонала с перечисленным стажем работы составляет 51,7 %, что показывает относительную стабильность персонала, отработавшего в СПК «Бурановский» более одного года.

Ниже на рисунке 2.8 графически представлено изменение структуры персонала по стажу работы за 2020-2022 гг.

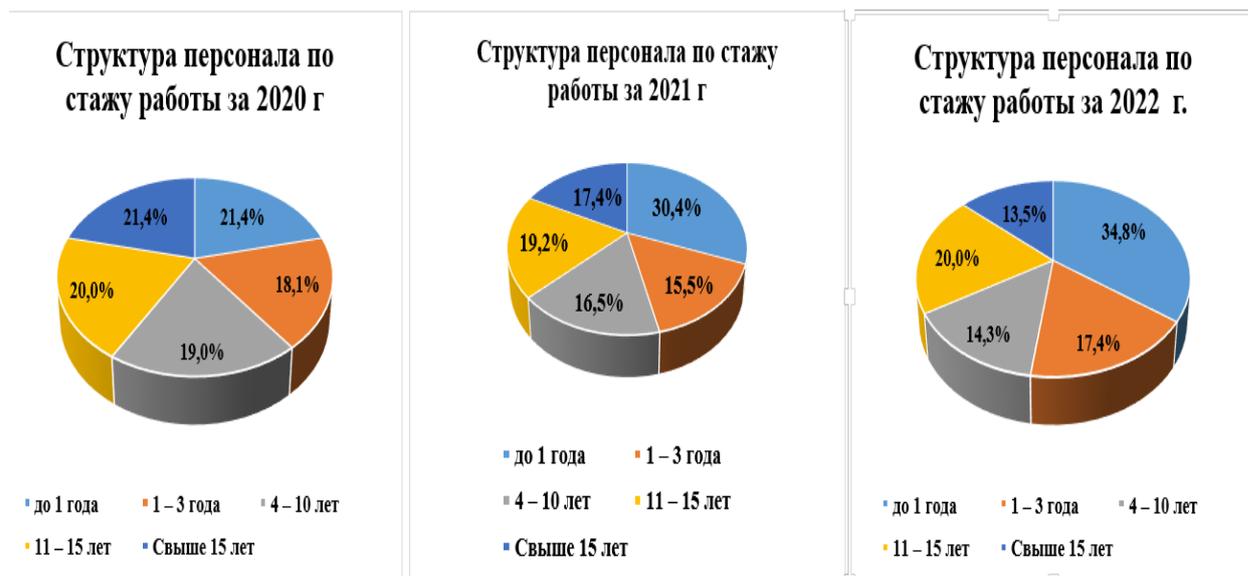


Рисунок 2.8 – Структура персонала СПК «Бурановский» по стажу работы за 2020-2022 гг.

Таким образом, представленное выше на рисунке 2.8 изменение структуры персонала показывает, что численность персонала со стажем работы до одного года растет. Это работники категории «Рабочие», и опыт работы является очень маленьким, кроме того, у многих нет профессионального образования, но есть вредные привычки.

В связи с вышеизложенным, ниже в таблице 2.13 представлен анализ показателей движения персонала.

Таблица 2.13 – Показатели движения персонала СПК за 2020 -2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Рост показателя, в % 2022 г. к 2020 г.
Среднесписочная численность, чел.	215	233	245	114,0
Принято, чел.	22	32	41	186,4
Уволено, в т. ч.:	12	18	35	291,7
По собственному желанию, чел.	6	10	18	300,0
Нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	2	5	250,0
Прогоул, чел.	1	3	7	700,0
Коэффициент приема	0,10	0,14	0,17	163,5
Коэффициент выбытия	0,06	0,08	0,14	256,0
Коэффициент замещения	0,16	0,22	0,31	52,7
Коэффициент текучести	0,04	0,06	0,12	114,3

Таким образом, представленный в таблице 2.13 анализ движения персонала показал, что происходит не только увеличение приема персонала, но и его выбытия, в том числе значительно выросло значение коэффициента текучести кадров. Текучесть кадров происходит главным образом по следующим причинам: увольнение по собственному желанию из-за неудовлетворенности персонала размером заработной платы и по семейным обстоятельствам. Кроме того, наблюдается рост увольнений из-за прогулов и нарушений трудовой дисциплины, а именно: из-за появления на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения и неисполнения должностных обязанностей.

Ниже на рисунке 2.9 наглядно представлена динамика рассмотренных показателей движения персонала.

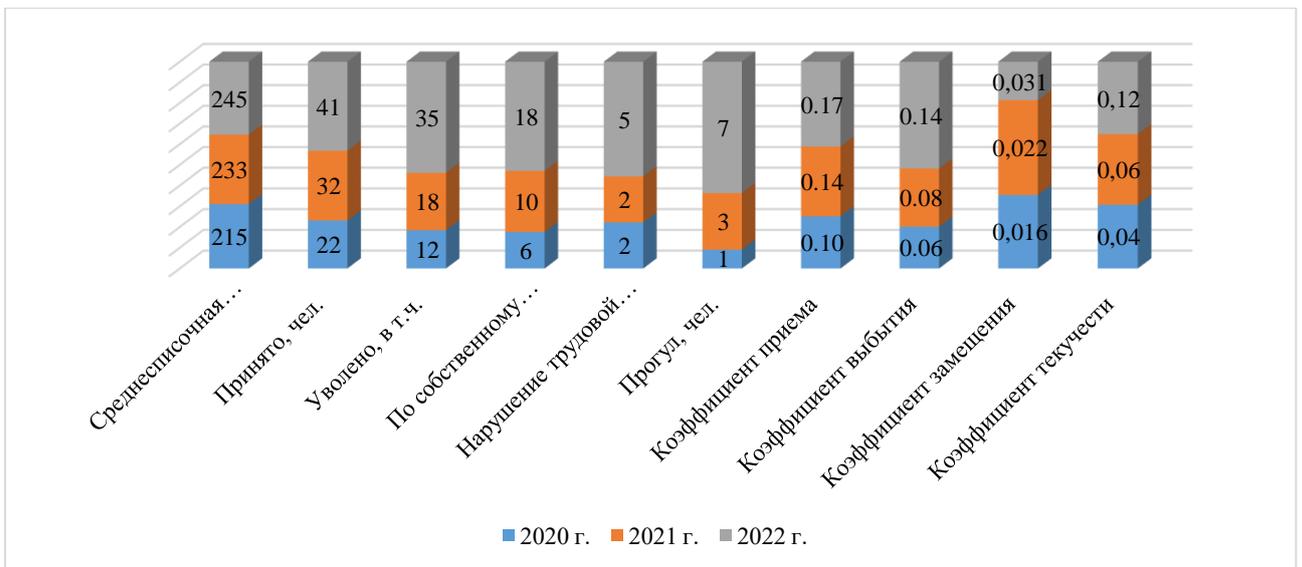


Рисунок 2.9 – Динамика показателей движения персонала СПК «Бурановский» за 2020 - 2022 гг.

Как видно на рисунке 2.9, текучесть кадров с каждым годом всё больше увеличивается, что говорит о том, что в СПК «Бурановский» существуют проблемы, связанные с удержанием персонала, и эти проблемы следует решать в срочном порядке.

Подводя общие итоги проведенному анализу обеспеченности СПК «Бурановский» персоналом, следует отметить, что главной проблемой, является высокая текучесть кадров. Основными причинами ее являются:

- низкая мотивация персонала (как материальная, так и нематериальная),
- неудовлетворённость технической оснащённостью производства (хотя эту проблему руководство пытается решить в 2022 г. новыми закупками оборудования),
- высокая степень загруженности работника на рабочем месте, а также несоблюдение работниками трудовой дисциплины (в том числе нарушения требований охраны труда и техники безопасности на рабочем месте).

Таким образом, наблюдается недостаточно эффективное управление персоналом на предприятии, в связи с чем, следует провести углублённый анализ системы управления персоналом в СПК «Бурановский».

2.3 Анализ системы управления персоналом СПК «Бурановский»

Система управления персоналом СПК «Бурановский» представляет собой совокупность взаимосвязанных между собой ключевых функций по управлению персоналом, объединенных едиными целями и задачами.

Проведение анализа системы управления персоналом в СПК «Бурановский» начнем с анализа перечня документов, регламентирующих работу с персоналом в организации.

Таблица 2.14 – Основные виды документов, регламентирующих работу с персоналом в СПК «Бурановский»

№	Наименование регламента	Дата принятия
1	Конституция Российской Федерации	12.12.1993
2	Трудовой кодекс Российской Федерации	30.12.2001
3	Гражданский кодекс Российской Федерации	21.10.1994
4	Положение об отделе кадров	01.03.2015
5	Кадровая политика	31.12.2020
6	Коллективный договор СПК «Бурановский»	31.12.2021
7	Правила трудового распорядка	01.03.2000
8	Положение об оплате труда и премировании работников	01.01.2019
9	Должностные инструкции	01.03.2020
10	Штатное расписание и др.	31.12.2020

Как видно из таблицы 2.14, в СПК «Бурановский» управление персоналом регламентируется комплексным пакетом документов, главными из которых являются регламенты федерального уровня: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ и Гражданский кодекс РФ. Далее следуют регламенты локального уровня – внутренние документы СПК «Бурановский», одни из которых остаются без изменений с начала его образования, другие – такие как Кадровая политика, Коллективный договор, Должностные инструкции и Штатное расписание, периодически корректируются и утверждаются датой, актуальной на момент утверждения.

Кадровая политика корректируется с учётом актуальных целей и задач, направлений развития СПК «Бурановский», где управление персоналом является одним из инструментов в их достижении.

Штатное расписание также изменяется с учётом целей и задач кадровой политики, производственных планов. С 2021 г. штатная численность увеличена в связи с увеличением показателей производственных планов и показателей стратегии развития СПК «Бурановский».

Такие регламенты, как Положение об отделе кадров и Правила трудового распорядка изначально хорошо разработаны и актуальны.

Должностные инструкции изменяются, когда, например, изменился функциональные обязанности в связи с вводом нового оборудования – вместо механического доильного аппарата стал применяться автоматический.

Коллективный договор пересматривается в СПК каждые три года. Как показал анализ его содержания, он соответствует всем предъявляемым требованиям к таким документам.

Таким образом, используемые в управлении персоналом внутренние регламенты, подлежат изменению в случае утери актуальности и не соответствия целям и задачам развития СПК «Бурановский», а также изменения условий как внутренней, так и внешней среды.

Также следует отметить, что на предприятии почему-то отсутствует такой регламент, как Положение о коммерческой тайне СПК «Бурановский».

Как было выявлено ранее, в отделе кадров работает всего 2 работника: начальник структурного подразделения и специалист по кадрам. На наш взгляд, учитывая их загрузку непрофильной работой, их недостаточно. Считаем недопустимым чрезмерную нагрузку на работников отдела кадров, поскольку у них непрофильное образование и большой объем своей работы с персоналом организации.

В системе управления персоналом СПК «Бурановский» важное место занимает процесс найма персонала, который, как было выяснено ранее, не обеспечивает полную укомплектованность штата предприятия.

В таблице 2.15 представлена структура внутренних и внешних источников найма персонала, используемых в СПК «Бурановский» за последнее время.

Таблица 2.15 – Источники найма персонала СПК за 2020-2022 гг.

Наименование источника найма	Удельный вес, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Рекомендации друзей и родственников	20,90	18,80	13,00
Рекомендации консалтинговых организаций, специализирующихся на подборе персонала	7,00	5,20	4,80
Объявления в СМИ	38,10	40,0	41,20
Различные источники внутри СПК	18,00	14,0	12,35
Инициативные письма-обращения о приеме	0,00	0,00	3,65
Прочие	16,00	22,00	25,0
Всего	100,00	100, 00	100, 00

Как видно в таблице 2.15, наибольший удельный вес среди источников найма персонала занимают объявления о вакансии в СМИ. При этом, наблюдается положительная динамика удельного веса объявлений среди остальных источников найма. Объявления размещаются очень популярной местной газете «Новая жизнь». Кроме того, наблюдается увеличения использования прочих источников, а именно: публикация информации об открытых вакансиях в специальных сообществах социальных сетей: «В контакте», «Одноклассники», также объявления дублируются в местные группы и сообщества через мессенджеры «Viber» и «Watsapp». Но данные интернет-источники применяются для поиска в основном молодых кандидатов.

Доля использования рекомендаций друзей и родственников, различных источников внутри СПК в общей структуре источников найма также показывает положительную динамику от года к году. А доля рекомендаций консалтинговых организаций, специализирующихся на поиске и продвижении персонала и доля различных источников внутри СПК в общей структуре источников найма сокращается.

При этом, в 2022 г. впервые стал осуществляться найм персонала с помощью инициативных писем-обращений, поступающих от

образовательного учреждения КГБПОУ "Павловский аграрный техникум" с просьбой о трудоустройстве выпускников в СПК «Бурановский».

Таким образом, найм персонала в СПК «Бурановский» осуществляется через разнообразные внутренние и внешние источники. При этом, предпочтения отдаются традиционным источникам в виде объявлений в местную газету «Новая жизнь», но еще используются современные различные тематические группы и сообщества в социальных сетях и мессенджерах, именно они являются популярными источниками поиска работы среди молодежи.

Кроме того, в отделе кадров формируется собственный банк кандидатов: собираются резюме, различная другая информация о кандидатах. И когда возникает потребность в какой-то штатной единице, то специалист по кадрам в первую очередь просматривает банк кандидатов, обзванивает наиболее подходящих и приглашает на собеседование. Перед собеседованием проводится оценка кандидата на соответствие требуемым компетенциям. Если кандидат успешно проходит все этапы отбора (оценку соответствия компетенциям, собеседование), то отдел кадров выписывает направление на первичный медицинский осмотр кандидата, и после положительного заключения трудоустраивает его в СПК «Бурановский».

Процесс увольнения персонала осуществляется согласно Трудовому кодексу РФ: за две недели работник пишет заявление на увольнение по собственному желанию, а в последний рабочий день оформляет обходной лист. В листе ставят свои подписи начальник подразделения работника, кладовщик (о том, что на склад работник ничего не должен вернуть), юрист и начальник планово-экономического отдела проверяют, получал ли работник материальную помощь и не нужно ли ее удерживать в случае, если работник увольняется ранее пяти лет работы на предприятии. Далее работник ознакомливается со своим приказом об увольнении и подписывает его, забирает трудовую книжку, справки (СЗВМ, СЗВ-стаж, 2-НДФЛ, справку для больничных листов, расчётные листы) и получает окончательный расчет.

Если работник не пришел за трудовой книжкой, то ему высылается она заказным письмом с уведомлением, извещая о необходимости явиться и забрать трудовую книжку.

В СПК с новичками работа по адаптации проходит в ускоренном режиме. Основные и вспомогательные рабочие проходят обучение на рабочих местах в течение 1-3 месяцев. Наставники выбираются из опытных работников. Наставники работают курируют новых работников без освобождения от своих основных прямых трудовых обязанностей и, как правило, без дополнительного денежного или материального поощрения, чем крайне недовольны.

Новые работники на период адаптации оформляются по ученическому договору и получают оплату труда по тарифной ставке не работника, а ученика. Это, с одной стороны, мотивирует их как можно скорее и качественнее адаптироваться, чтобы начать получать оплату труда в полном размере, с другой стороны – не ущемляет интересы работающего персонала, т.к. было бы несправедливо оплачивать труд ученика наравне с трудом опытного уже работающего персонала организации.

Для дальнейшего проведения анализа управления персоналом СПК «Бурановский» ниже в таблице 2.16 представлены виды стимулирования управления персоналом.

Таким образом, как видно из таблицы 2.16, в СПК «Бурановский» применяются всего два вида стимулирования: материальное и нематериальное, обязательное социальное, чего, по-нашему мнению, недостаточно для поддержания высокой трудовой мотивации труда в организации.

Таблица 2.16 – Виды стимулирования управления персоналом СПК «Бурановский»

Вид стимулирования	Форма стимулирования	СПК «Бурановский»
А	1	2
Материальное денежное	Заработная плата	Оплата труда работника включает: основная заработная плата (оклады и по тарифам, сдельным расценкам) и дополнительная зарплата (премии, компенсационные доплаты и надбавки).
	Оплата транспортных расходов (ГСМ)	При работе на служебном транспорте, все расходы, связанные с горюче-смазочными материалами компенсируются.
	Материальная помощь	Материальная помощь для новых работников в размере 100000 руб.
Нематериальное	Трудовое или организационное стимулирование	Продвижение по службе в пределах одной и той же должности
Моральное	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Отсутствует
Социальное	Программы обязательного социального страхования	Медицинское, пенсионное, социальное.
	Программы жилищного строительства/субсидирования	Отсутствует

Материальное денежное стимулирование реализуется в форме заработной платы, а именно: оклады (тарифные ставки и сдельные расценки), стимулирующие премии, доплаты за сверхурочную работу и проч.; надбавки; оплата ежегодного отпуска. Но при этом, стоит отметить, что размер заработной платы, надбавки и доплаты осуществляются в минимальном размере, допускаемом на законодательном уровне. Премии за достижение показателей в работе основным и вспомогательным рабочим начисляются крайне редко и в очень маленьких размерах. В основном премирование осуществляется для руководителей: ежеквартально и по результатам года. И такое распределение премиального фонда не создает достаточной трудовой мотивации для рабочих и специалистов, их сплочения, а, напротив, демотивирует их.

Как было выявлено, на предприятии предусмотрен вид материальной помощи для новых работников, так называемые «подъемные», в размере 100

000 руб. Единственное условие получения безвозмездной помощи – работник должен отработать в дальнейшем на предприятии не менее 5 лет. В противном случае работодатель будет вынужден удержать указанную сумму при увольнении работника либо взыскать в дальнейшем в судебном порядке. Примечательно, что данный размер материальной помощи ежегодно пересматривается в большую сторону.

Средняя заработная плата в месяц на одного работника в 2022 г. составила 30 тыс. рублей. Средняя заработная плата руководителей составляет около 55 тыс. руб, специалистов – 40 тыс. руб., основных рабочих – 30 тыс. руб., вспомогательных рабочих – 25 тыс. руб.. Данные были предоставлены планово-экономическим отделом. Учитывая размер минимальной оплаты труда и средней по Алтайскому краю, это неплохо для сельской местности.

Моральное стимулирование вообще не осуществляется.

Нематериальное стимулирование осуществляется в форме трудового стимулирования, а именно – через продвижение по службе в пределах одной и той же должности. Но это происходит, чаще всего не планоно, когда из работника «выращивают» приемника, а спонтанно – на освободившееся место переводят работника, максимально подходящего требованиям вакансии, повышают работнику разряд, чтобы оплата труда стала выше за выполнение работы более сложной квалификации.

Далее более подробно рассмотрим динамику состава и структуры фонда заработной платы (ФЗП).

Очевидно из таблицы 2.17, наибольший удельный вес в общей структуре ФЗП во всех трех рассмотренных периодах принадлежит выплатам по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам (около 4/5). Кроме того, от года к году наблюдается рост занимаемой доли данных выплат в общей структуре ФЗП.

Таблица 2.17 – Структура ФЗП СПК за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Рост показателя 2022 г. к 2020 г., %
	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	
А	1	2	3	4	5	6	7
Фонд заработной платы, всего	73 829	100,00	75 140	100,00	78 524	100,00	106,36
В том числе:							
выплаты по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	58239	78,88	60062	79,93	63450	80,80	108,95
доплаты и надбавки	290	0,39	460	0,61	464	0,59	160,0
премии и вознаграждения	1460	1,98	647	0,86	470	0,60	32,19
выплаты стимулирующего характера	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
выплаты по районным коэффициентам по процентным ставкам	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
выплаты за неотработанное время	13500	18,29	13760	18,31	13900	17,70	102,96
прочие выплаты	340	0,46	211	0,28	240	0,31	70,59

Далее значительную долю в ФЗП занимают выплаты за неотработанное время, к которым относятся: оплата ежегодного оплачиваемого отпуска и пособие по временной нетрудоспособности персонала за счёт работодателя (первые три дня). Более половины данных выплат приходится на пособие по временной нетрудоспособности. Это объясняется тем, что персонал часто уходит на больничный, и за заболевших работников вынуждены работать те, кто остается на рабочих местах, за это время начисляется надбавка за расширенную зону обслуживания. Если посмотреть динамику изменений выплат за неотработанное время, то становится ясно, что изменение в абсолютном выражении является положительным, а в относительном – отрицательным. Это означает, что сумма выплат выросла, но занимаемая доля стала меньше из-за увеличения общей структуры ФЗП, а не из-за того, что сумма произведённых выплат стала меньше.

Доля прочих выплат в общей структуре ФЗП не превышает 1 % во всех трёх рассмотренных периодах. При этом, наблюдается отрицательная динамика, как в абсолютном значении, так и относительном в 2022 г. по сравнению с 2020 г. К прочим выплатам относятся возмещение расходов на медицинский осмотр и возмещение расходов, связанных со служебными командировками: суточные, проезд. Оба вида возмещений производятся только на основании авансовых отчетов работников.

Ниже на рисунке 2.10 наглядно представлена динамика состава ФЗП.

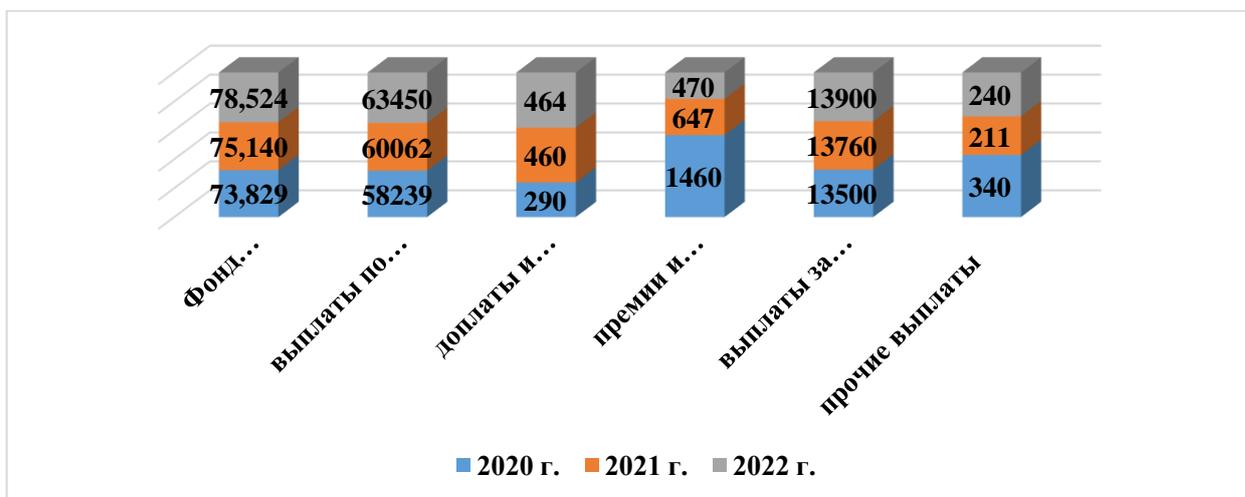


Рисунок 2.10 – Динамика состава ФЗП за 2020 – 2022 гг.

Ниже в таблице 2.18 представлены более подробно дополнительные виды доплат и надбавок в организации СПК «Бурановский».

Таблица 2.18 – Дополнительные виды доплат и надбавок в организации (стимулирующих и компенсирующих выплат)

Вид надбавки и доплаты	Размер и обоснование выплаты
Доплата за увеличение объема работы	15 % от должностного оклада или часовой тарифной ставки за фактически отработанное время в период совмещения. Размер доплаты утвержден Коллективным договором и Положением об оплате труда и премировании.
Доплата за совмещение профессий (должностей)	35 % от должностного оклада за фактически отработанное время в период совмещения. Размер доплаты утвержден Коллективным договором и Положением об оплате труда и премировании.

Таким образом, в СПК «Бурановский» установлены доплаты за выполнение работы в большем объеме, а стимулирующих надбавок не предусмотрено. Все размеры надбавок устанавливаются планово-экономическим отделом совместно с кадровым отделом. За увеличение объема работ считается достаточной доплата в 15 %, т.к. увеличивается лишь объем работы, не добавляется сложность в работе или не изменяется технологический процесс. В то время как доплата за совмещение профессий выплачивается в большем размере, т.к. совмещать обязанности по совершенно другой должности или профессии сложнее, то и размер доплаты выше – 35 %. Но размер доплаты насчитывается от оклада той должности, по которой трудоустроен работник. Такую доплату получает начальник отдела кадров и специалисты по кадрам за совмещение профессий эколога, секретаря и инженера по охране труда.

Далее рассмотрим такой элемент системы управления персоналом, как профессиональная подготовка персонала. В таблице 2.19 представлен охват работников СПК «Бурановский» различными формами профессиональной подготовки за 2020-2022 годы.

Таблица 2.19 - Охват работников различными формами профессиональной подготовки за 2020-2022 гг.

Виды подготовки	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Рост показателя за 3 г., в %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
А	1	2	3	4	5	6	7
Повышение квалификации	17	89,47	14	93,33	10	100,00	58,82
Переподготовка	2	10,53	1	6,67	0	0,00	0,00
Подготовка в ВУЗе	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-
Стажировки	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-
Тренинги	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-
ИТОГО	19	100,00	15	100,00	10	100,00	52,63

Таким образом, представленный в таблице 2.19 охват работников СПК «Бурановский» различными формами профессиональной подготовки за 3 года является очень ограниченным – с численностью персонала более двухсот человек численность работников прошедших профессиональную подготовку не превышает и 20 человек.

При этом используется всего два вида профессиональной подготовки – повышение квалификации и переподготовка. Кроме того, весь персонал, прошедший профессиональную подготовку относится к категории руководителей и специалистов.

В системе управления персоналом СПК «Бурановский» реализуется на практике оценка персонала через аттестацию. Каждый год на предприятии создаётся и утверждается председателем аттестационная комиссия. В её состав в обязательном порядке входит начальник отдела кадров, главный инженер, инженер по охране труда и технике безопасности, но т.к. эту должность совмещает специалист по кадрам, то и его присутствие в комиссии обязательно. Далее в комиссию включается вышестоящий руководитель аттестуемого работника, например, старший мастер или бригадир присутствует при аттестации производственного персонала, а главный бухгалтер при аттестации бухгалтера, начальник планового отдела при аттестации экономиста. При этом, для административно-управленческого персонала периодичность аттестации составляет один раз в 3 года. Для производственных и вспомогательных рабочих – раз в год. При этом, для новых работников, отработавших менее одного года, аттестация не проводится. Работнику, который не смог пройти аттестацию, назначается повторная аттестация через три месяца. Кроме того, назначается внеочередная проверка знаний по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности. Назначение повторной аттестации, также как очередной проводится на основании созданного приказа, все заинтересованные лица ознакамливаются с приказом под роспись. В отделе

кадров ведется график ежегодной и повторной аттестации. Ежегодный график составляется в декабре текущего года на очередной год.

Стоит отметить, что несмотря на то, что профессиональное обучение персонала практически не проводится, аттестации персонала в СПК «Бурановский» уделено достаточно серьезное внимание. Процесс аттестации персонала организован хорошо.

Условия труда персонала оценивается, на наш взгляд, как среднее. У рабочих более тяжелые условия труда, чем у руководителей, специалистов и служащих. Кроме того, различное оборудование на предприятии имеется в достаточном количестве, но оно не всегда в исправном состоянии. Например, доильные аппараты часто ломаются. В связи с этим в 2022 г. частично были обновлены основные средства, в том числе и доильные аппараты (также новые тракторы и др. техника).

В административно-бытовом комплексе у специалистов также есть всё необходимое для работы. В кабинетах есть кондиционеры (у руководителей), у специалистов стоят вентиляторы, необходимые в летнюю жаркую погоду.

Вспомогательные рабочие в основном снабжены всем необходимым инвентарём, но он также частично устарел морально или физически, тем не менее все свои основные функции выполняет.

Основными профессиональными вредностями для производственных основных и вспомогательных рабочих являются: загрязненный различными газами, пылью и микроорганизмами воздух рабочих помещений; опасность заражения работающих заболеваниями, передающимися от больных животных; значительная физическая нагрузка на немеханизированных фермах.

Источником загрязнения воздуха животноводческих помещений аммиаком, углекислым газом, сероводородом, меркаптанами, аминами, альдегидами и другими газами являются разлагающиеся органические вещества (моча, кал, остатки корма). Специфический неприятный запах

вызывает отрицательные эмоции, головную боль, тошноту, легко поглощается одеждой, кожей и волосяным покровом.

Вредные работы связаны с трудовыми функциями, выполняемыми в помещении содержания животных, а опасные – с непосредственным контактом с крупнорогатым скотом, т.к. есть опасность получения травмы из-за нападения животного.

У специалистов и руководителей нет вредных и опасных работ.

Трудовой распорядок регламентирует наличие двух выходных у персонала – суббота и воскресенье, восьмичасовой рабочий день с 9.00 до 18.00, с перерывом на обед с 12.00. до 13.00.

В коллективе различных категорий существует нормальный, удовлетворительный микроклимат. Но вот в общей структуре персонала, например, среди рабочих и руководителей царит недопонимание. Рабочие немного враждебно относятся к специалистам и руководителям по причине того, что последние получают премирование и иногда переобучаются, в то время как рабочие получают невысокую заработную и не премируются. Также возникают споры и конфликты по производственным темам с руководством.

Как таковые конфликты никто специально не разрешает, руководство не акцентирует на этом внимание. Профилактика конфликтов не ведется.

Культурно-массовые мероприятия проводятся только на День работника пищевой промышленности и перед Новым годом: проводится торжественное собрание, организуется фуршет в конце рабочего дня за счет предприятия, рабочий день негласно в этот день на два часа короче.

Спортивные мероприятия не проводятся.

Мероприятия по сплочению коллектива не проводятся.

Планы ежегодных культурно-массовых мероприятий не создаются.

Подводя итоги проведенного исследования, отметим, что система управления персоналом в СПК «Бурановский» развита не достаточно. Главным образом, наблюдается экономия денежных средств в расходах на

персонал. Прежде всего это невысокая заработная плата, минимальное количество стимулирующих выплат: нет надбавки за стаж работы, которая часто применяется на предприятиях в целях мотивации персонала и снижения текучести кадров и повышения коэффициента постоянства персонала. Премирование в СПК предусмотрено лишь для руководителей и специалистов, а рабочие не премируются, что только снижает их мотивацию.

Плохо развито нематериальное стимулирование. Вообще отсутствует моральное стимулирование.

Кроме того, экономия денежных средств на персонале сказывается на планировании и организации профессиональной подготовки рабочих. При этом, именно рабочие занимаются основной производственно-хозяйственной деятельностью на предприятии.

В целом, в СПК наблюдается высокая загруженность работников отдела кадров из-за вынужденного совмещения профессий эколога, инженера по охране труда и секретаря, в то время как трудовые функции отдела кадров не выполняются в полном объеме количественно и качественно.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СПК «БУРАНОВСКИЙ»

По результатам проведенного анализа нами предлагаются следующие мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков системы управления персоналом организации:

1. Для усиления трудовой дисциплины рекомендуется ввести Положение о коммерческой тайне СПК «Бурановский». Для его разработки следует определить информацию, относящуюся к коммерческой тайне предприятия и лиц, имеющих к ней доступ. Именно данные лица должны будут ознакомиться с ним в обязательном порядке, подписывать Акт об ознакомлении с этим Положением и соблюдать его условия. Рекомендуем распространить этот документ на руководителей и специалистов.

2. Для оптимизации нагрузки и должного качественного исполнения своих прямых обязанностей руководителем и специалистом отдела кадров своих прямых обязанностей рекомендуем решить кадровый вопрос с приемом требуемых специалистов на работу и освободить кадровиков от непрофильных и весьма специфических функций. Учитывая, что штатные единицы совмещаемых должностей официально не сокращены, затраты на них ежегодно планируются, рекомендуем в 2023 г. нанять на работу новых делопроизводителя, инженера по охране труда и эколога. Выполнение обязанностей охраны труда и техники безопасности, ведение экологического менеджмента на предприятии требует специального профильного образования, достаточного опыта и ежедневного ответственного выполнения трудовых функций, что на наш взгляд, в настоящее время отсутствует в организации.

Персонал отдела кадров должен заниматься лишь своей работой, особенно беря во внимание тот факт, что при внедрении нами предлагаемых мероприятий объем работы у данных специалистов увеличится.

3. Для стимулирования труда наставников в организации предлагаем ввести по согласованию с руководством организации 1 (2-3) дня отгула или дополнительных дня к основному отпуску в зависимости от опыта, результата, регулярности и продолжительности работы наставника с новичками.

4. Для усиления трудовой мотивации рабочих и совершенствования денежного стимулирования труда предлагается увеличить размер премиального фонда и ежеквартально поощрять премиальными выплатами производственных рабочих при условии выполнения производственных планов и установленных норм. Для увеличения премиального фонда, утверждения размера и вида премирования в первую очередь следует внести изменения в Положение об оплате труда и премировании персонала, а также в коллективный договор СПК «Бурановский», издать соответствующий приказ на предприятии и ознакомить персонал под роспись.

Размер премиального фонда предлагается увеличить за счет увеличения процента отчислений от 10% до 30 % (в настоящее время отчисляется всего 5%) от общего фонда оплаты труда.

Ниже представим расчет отчислений в премиальный фонд по максимальной ставке:

За базу фонда оплаты труда возьмем значение 2022 г., получим следующее:

$$78\,524 * 30\% = 23\,557,20 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, размер отчислений в премиальный фонд составит 23 557, 20 тыс. руб.

$23\,557,20 / 230 = 102,43$ тыс. рублей премирования придется в среднем на одного работника.

Ниже в таблице 3.1 сформулированы основные показатели, размеры, условия премирования и категории работников, которые предлагаем внести в действующее Положение об оплате труда и премировании СПК. Разумеется, при возникновении необходимости предлагаемые виды

премирования могут быть видоизменены и доработаны для других категорий рабочих (например, вспомогательных).

Таблица 3.1 – Предлагаемые рекомендации по премированию труда в СПК «Бурановский»

Наименование премирования	Размер премирования	Периодичность	Категория премируемого персонала
За перевыполнение производственного плана	20 % от должностного оклада, тарифной ставки за фактически отработанное время	Не чаще, чем раз в квартал по итогам квартальных итогов производства	Рабочие и непосредственные руководители
По итогам года при условии получения прибыли за прошедший год	5 000 рублей, но в общем размере не более 10 % от общей суммы чистой прибыли	Один раз в текущем году по итогам прошедшего года	Весь персонал
К Дню работника пищевой промышленности	3000 рублей, но в общем размере не более 20 % от общего размера фонда премирования	Раз в год к 17 октября – Дню работника пищевой промышленности	Весь персонал
За особые достижения по представлению прямого руководителя премируемого работника	В размере от 10 до 50 % от должностного оклада либо от часовой тарифной ставки за фактически отработанное время	Премировать одного и того же работник данным видом премирования не более, чем пять раз в год	Весь персонал
За получение звания «Лучший работник»	5000 рублей – за лучшего работника квартала; 10 000 рублей – за лучшего работника года	Не чаще, чем пять раз в год по итогам прошедшего квартала (всего 4 квартала) и одно премирование по итогам года	Производственный персонал

Таким образом, представленные в таблице 3.1 рекомендации по премированию позволят значительно повысить трудовую мотивацию и

справедливо поощрять достижение количественных и качественных показателей в труде.

5. Рекомендуем для совершенствования обучения персонала внести изменения в систему профессиональной подготовки: увеличить плановую численность работников, подлежащих профессиональной подготовке и переподготовке, включить в перечень работников, подлежащих профессиональной подготовке персонал категории «Рабочие». Кроме того, следует сделать этот процесс более открытым и внести изменения в документы организации: должностные инструкции, кадровую политику, коллективный договор предприятия, издать приказ на предприятии и ознакомит с ним всех работников под роспись.

Если рассмотреть подробнее предлагаемое мероприятие, то следует назначить ответственное лицо за осуществление профессиональной подготовки - специалиста отдела кадров и инженера по охране труда. Данная работа должна вестись совместно по причине того, что многие программы профессиональной подготовки и переподготовки содержат в себе сразу и направления по профессиональной деятельности и по охране труда и технике безопасности.

Ниже на рисунке 3.1 представлен фрагмент предлагаемой программы профессиональной подготовки оператора машинного доения.

Как видно на рисунке 3.1, данная программа направлена на получение профессиональных специфических знаний и умений оператора машинного доения. Как показал анализ стоимости образовательных услуг такого рода, стоимость ее составляет около 6,5 тыс. руб. за одного человека. Длительность курса составляет две рабочих недели.

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ Выполнение работ по рабочей профессии Оператор машинного доения

1.1. Область применения программы.

Рабочая программа профессионального модуля является частью основной профессиональной образовательной программы по специальности СПО в соответствии с ФГОС по специальности СПО **36.02.02 Зоотехния** (базовая подготовка) в части освоения основного вида профессиональной деятельности (ВПД): Выполнение работ по одной или нескольким профессиям рабочих, должностям служащих **Оператор машинного доения и соответствующих профессиональных компетенций (ПК):**

- ПК5.1 Обеспечивать правильный уход за дойными коровами;
- ПК5.2 Осуществлять оценку вымени коров по его пригодности к машинному доению;
- ПК5.3 Обеспечивать подготовку доильных аппаратов и коров к машинному доению.
- ПК5.4 Осуществлять машинное доение
- ПК5.5 Осуществлять уход за молочной посудой и доильной аппаратурой

Рабочая программа профессионального модуля может быть использована в дополнительном профессиональном образовании и профессиональной подготовке работников в области животноводства при наличии среднего общего образования. Опыт работы не требуется.

Рисунок 3.1 – Фрагмент программы профессиональной подготовки оператора машинного доения

Для сравнения ниже на рисунке 3.2 представлена другая программа, где уже включены знания по охране труда и технике безопасности в последнем разделе «Техническое обслуживание доильно-молочного оборудования».

Результаты освоения Программы.

Квалификационная характеристика выпускника.

Выпускник, освоивший Программу должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими виду деятельности: *1. Доение животных с помощью доильно-молочного оборудования:*

- ПК1.1 Подготовка доильного оборудования к работе;
- ПК1.2 Подготовка животного к доению;
- ПК1.3 Доение;
- ПК1.4 Техническое обслуживание доильно-молочного оборудования.

В результате изучения Программы обучающийся должен:

иметь практический опыт работы на различном доильном оборудовании;

уметь:

- подбирать и приучать коров к машинному доению;
- выполнять операции машинного доения;

Рисунок 3.2 – Фрагмент программы профессиональной подготовки по охране труда и технике безопасности

Стоимость выше представленной программы профессиональной подготовки составляет около 8 тыс. руб., длительность составляет обучения три недели.

Отделу кадров стоит усилить работу не только по результатам аттестации, но и текущую работу по оценке потребности работников всех категорий в обучении. Необходимо постоянно взаимодействовать с руководителями всех отделов, производственных, вспомогательных участков, чтобы обоснованно и своевременно выявлять потребность работников в обучении.

Также рекомендуем оформлять индивидуальные заявки работника в письменном виде о желании пройти обучение по конкретной форме в конкретной форме в письменном виде. Или инициатором заявок должен быть сам непосредственный руководитель структурного подразделения или участка работника, желающего пройти обучение.

6. Для повышения трудовой мотивации и сглаживания конфликтных ситуаций в коллективе рекомендуем разнообразить систему стимулирования труда и ввести в организации моральное стимулирование персонала. Предлагаем: создать на предприятии доску почёта и отмечать там лучших работников месяца, квартала, года. По оценке специалистов отдела кадров это составит небольшие единовременные затраты на оформление самого стенда и текущие затраты на его обновление. Если же создать на сайте организации виртуальную Доску почета на страничке Отдела кадров, то это вообще не повлечет никаких дополнительных затрат.

В связи с этим можно внедрить Положение о профессиональном мастерстве или Положение о профессиональном конкурсе. Как следствие, возможно награждать таких работников благодарственными письмами, почётными грамотами, сопровождая в будущем стимулирующими выплатами. Для этого следует внести изменения в кадровую политику предприятия и коллективный договор.

Если рассмотреть подробнее организацию морального стимулирования персонала, то будет видна её взаимосвязь с материальным стимулированием. Предлагается единовременное премирование в размере 5 000 руб. за номинацию «Лучший работник квартала» и в размере 10 000 руб. за номинацию «Лучший работник года». Это подходит больше к основным и вспомогательным рабочим, т.к. производственные планы и нормы труда установлены для них.

Руководителей, специалистов и служащих также следует морально стимулировать. Но необходимо рассмотреть свою систему показателей, не подменяемую уже существующими видами премий. Можно лучших работников представлять на доске почёта и также вручать им благодарственные письма и грамоты.

7. В будущем рекомендуем разнообразить социальное стимулирование труда введением страховых программ дополнительного медицинского обслуживания для персонала.

Это достаточно дорогой вид стимулирования, но его можно корректировать каждый год, исходя из наиболее актуальных, востребованных или популярных запросов работников, которые может выявить отдел кадров путем социологического письменного опроса мнения работников.

А далее следует провести анализ на локальном рынке предлагаемых программ дополнительного медицинского обслуживания и выбрать 1 (2-3) конкретные услуги (программу), которые наиболее оптимальны по соотношению цены и качества содержащегося перечня медицинских услуг.

Также возможно организовать совместный отдых работников организации (структурных подразделений) в приблизительно одной ценовой линейке оказываемых услуг на алтайском рынке. Это могут быть не только дорогостоящие путевки выходного дня в местные санатории, но и тематические культурные путешествия, например с посещением городских театров, музеев, выставок, даже с частичным участием в оплате услуг самих

работников. Но транспортные расходы рекомендуем взять на себя организации.

Чтобы закрепить предлагаемое нововведение следует внести изменения в кадровую политику предприятия, должностные инструкции персонала, в коллективный договор СПК «Бурановский», издать приказ о введении социального стимулирования в виде программы медицинского обслуживания (дополнительное медицинское страхование) и ознакомить с ним весь персонал под роспись.

Затраты на приобретение программ дополнительного медицинского обслуживания для персонала будут относиться к прочим расходам.

При этом, важно отметить, что договора следует заключать с медицинскими организациями, в обязательном порядке имеющим лицензию на осуществлении медицинской деятельности.

Также крайне важным моментом является то, что согласно п. 16 ст. 255 НК РФ взносы по договорам добровольного личного страхования, предусматривающим оплату страховщиками медицинских расходов застрахованных работников, расходы работодателей по договорам на оказание медицинских услуг, заключенным в пользу работников на срок не менее одного года с медицинскими организациями, имеющими соответствующие лицензии на осуществление медицинской деятельности, выданные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и расходы, указанные в п. 24.2 ст. 255 НК РФ, в совокупности не могут превышать 6 % от суммы расходов на оплату труда.

Поэтому те расходы, которые будут превышать данный процентный лимит, должны относиться к расходам, не учитываемым при налогообложении. И пусть данный момент не имеет прямого отношения к организации управления персоналом, но он чрезвычайно важен для организации в целом, т.к. налоговое законодательство, также как и трудовое, следует соблюдать неукоснительно.

Этапы предлагаемых мероприятий представим в виде схемы:

Таблица 3.2 – Этапы предлагаемой работы по дополнительному медицинскому страхованию работников организации

1. Запрос расчета у бухгалтерии и планово-экономического отдела о сумме, которую можно потратить на приобретение программ медицинского обслуживания в пределах лимита и общую сумму (включая расходы, не учитываемые при снижении налогооблагаемого дохода).
2. Опрос персонала о том, какие бы дополнительные услуги были бы предпочтительнее.
3. Формирование собственного перечня медицинских услуг, которые будут предпочтительнее с точки зрения работодателя.
4. Сравнение перечня медицинских услуг, желаемых персоналом и собственных сформированного перечня желаемых услуг.
5. Формирование собственного адекватного перечня с учетом финансового лимита, рассчитанного бухгалтерией совместно с планово-экономическим отделом.
6. Мониторинг медицинских организаций (включая коммерческие), наиболее подходящие по сформированным критериям.
7. Подписание Договора о дополнительном медицинском страховании.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят повысить качество управления персоналом, усилить трудовую мотивацию персонала, привлекательность условий труда в организации, снизить текучесть кадров и случаи нарушения трудовой дисциплины, улучшить микроклимат в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проведенному исследованию, в первую очередь следует отметить, что в научной литературе нет универсальных подходов к пониманию и изучению человеческих ресурсов, персонала, управления персоналом. Нами были изучены сущность управления персоналом организации, цели, задачи, факторы управления персоналом. Рассмотрены понятие, основные функциональные элементы и принципы формирования системы управления персоналом. Также были изучены современные особенности управления персоналом в АПК. Главный вывод теоретического исследования то, что персонал рассматривается как один из важнейших ресурсов организации наравне с другими.

Далее были изучены предпосылки, особенности и проблемы системы управления персоналом в конкретной организации - СПК «Бурановский». Она находится на рынке уже более двадцати лет и является успешным конкурентоспособным сельскохозяйственным предприятием Алтайского края. Но не смотря на столь долгий срок своего существования, руководство производственного кооператива не относится к персоналу как к стратегически важному ресурсу.

Проведенные исследования показали, что на предприятии существует недоукомплектованность персоналом, особенно категории рабочих, большая часть персонал имеет стаж работы менее одного года. От года к году растёт значение коэффициента выбытия, замещения и текучести кадров. В заявлениях на увольнение большинство работников указывает причину, связанную с неудовлетворением размером заработной платы.

Система управления персоналом представлена не в равной степени развитыми функциональными элементами (кадровая политика, кадровое планирование, набор, отбор персонала, наставничество и адаптация новичков, мотивация и стимулирование труда, режим и условия труда, профессиональное и карьерное развитие, оценка персонала, управление

коммуникациями). Система управления персоналом организации функционирует не достаточно эффективно.

Проведенный анализ системы управления персоналом позволил выявить следующие проблемы:

Требуется доработка пакета кадровых регламентов.

Высокая загрузка работников отдела кадров собственной и непрофильной работой.

Недостаточная организация материального, нематериального, социального и морального стимулирования.

Ограниченный охват работников профессиональной подготовкой и переподготовкой.

В коллективе наблюдается удовлетворительный микроклимат, но при этом есть конфликтность со стороны рабочих к специалистам и руководителям из-за того, что последние получают премии и повышают свою квалификацию, а для рабочих этого не предусмотрено.

Культурно-массовые и спортивные мероприятия в организации не проводят (за исключением только Нового года и Дня работника пищевой промышленности).

Средняя заработная плата различных категорий значительно отличается друга, снижая чувство единения и справедливости совместной работы в коллективе.

Условия труда на рабочих местах для всех категорий персонала созданы в среднем нормальные, на рабочих местах имеются опасные и вредные из-за специфики деятельности организации. Выявлено достаточно старого оборудования, что становится проблемой в первую очередь для рабочих.

По результатам теоретико-практического исследования был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации. Среди них:

Найм новых специалистов для освобождения кадровых работников от непрофильного совмещения.

Разработка ряда новых документов, внесение изменений в Коллективный договор и Кадровую политику организации.

Поощрение наставников организации свободным временем.

Новые виды премирования, социального и морального стимулирования труда персонала, особенно основных и вспомогательных рабочих. Введение конкурса лучшего по профессии. Введение дополнительного медицинского страхования. Развитие микроклимата в коллективе за счет совместных мероприятий.

Расширение профессионального обучения, использование современных методов дистанционного и недорогого обучения.

Предлагаемые мероприятия позволят повысить мотивацию персонала, привлекательность СПК «Бурановский» как работодателя в глазах кандидатов на трудоустройство, снизить текучесть кадров и случаи нарушения трудовой дисциплины.

Надеемся, что предлагаемые мероприятия позволят повысить качество управления персоналом, усилить трудовую мотивацию и результативность персонала, привлекательность условий и содержания труда в организации, снизить текучесть кадров и случаи нарушения трудовой дисциплины, улучшить микроклимат в коллективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 - ФЗ (ред. от 08.10.2022) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс».
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. – 3-е изд. – Москва: Флинта: МПСИ, 2019. – 224 с.
3. Алехина О.Ф. Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / Оксана Алехина. – Москва: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. – 392 с.
4. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Вестник СГТУ. 2021. №1. С. 121-126.
5. Афлетунова Г.Э. Система управления персоналом // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2020. №8. С 133-137.
6. Аширов Д.А., Резниченко, Л.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко. – Москва: ММИЭИФП, 2020. – 193 с.
7. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2021. №4 (16). С. 91-96.
8. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом: учебное пособие / К.С. Биктяков. – Москва: Спутник+, 2021. – 356 с.
9. Брага Н.О. Исследование системы управления персоналом // Достижения вузовской науки. 2022. №21. С. 84-88.
10. Бутова Л.М., Иванова Д.А. Система управления персоналом на предприятии // Территория науки. 2021. №2. С. 71-75.
11. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 192 с.
12. Гальцева Д. С. Особенности и проблемы управления персоналом в АПК // Наука без границ. 2020. №10 (50). С. 111-114.

13. Герасимов Б.Н. Система управления персоналом в организации // Вестник ПАГС. 2020. №8. С. 14-19.
14. Герасимов К.Б. Состав и структура элементов систем управления процессом и подпроцессом организации // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2021. №1. С. 3-7.
15. Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы // Российское предпринимательство. 2021. №7. С. 92-95.
16. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой ученый. 2021. №40. С. 106-108.
17. Иващишина М.В. Формирование системы управления персоналом // Новые технологии. 2020. №1. С. 13-18.
18. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров – Москва: Юрайт; ИД Юрайт, 2019. – 690 с.
19. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие : для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М. : ИНФРА-М, 2020. - 158 с.
20. Липатов С.А. Управление персоналом организации // Организационная психология. 2021. №2. С. 111-113.
21. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – Москва: Проспект, 2020. – 72 с.
22. Макарова Т.П. Культура управления персоналом предприятия // Вестник БГУ. 2020. №3. С. 74-78.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2021. №1. С. 5-9.
24. Минеева Н.С. Риски в системе управления персоналом // Наука и образование сегодня. 2022. №12 (23). С. 11-17.

25. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2019. – 80 с.
26. Никитин А.В. Управление организацией (фирмой) с использованием информационных систем: Учебное пособие / А.В. Никитин, И.А. Рачковская, И.В. Савченко. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 188 с.
27. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 513 с.
28. Патрусова А.М. Аудит системы управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2020. №21. С. 21-25.
29. Рузаев С. Н. Анализ эргономических параметров рабочих мест работников АПК / С. Н. Рузаев, Т. И. Сенчишак // Молодой ученый. 2019. № 12 (12). С. 15-19.
30. Сигарева Я.А., Бугаева М.В. Особенности управления персоналом в сельском хозяйстве // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2020. Т. 24. С. 25-28.
31. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2021. – 512 с.
32. Тарасов Ю.И., Чуяко Е. Б. Концепция управления персоналом в теории и практике классического менеджмента // Вестник Адыгейского государственного университета. 2021. №1. С. 114-117.
33. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2020. – 624 с.
34. Темнова И.О. Развитие работников в системе управления персоналом организации // Вестник науки и образования. 2021. №11 (47). С. 29-33.
35. Тимиркаева А. В. Особенности охраны труда работников агропромышленного комплекса // StudNet. 2020. №7. С. 3-9.

36. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2020. – 432 с.

37. Федорцова С.С. Оценка системы управления персоналом предприятия на основе современных мотивационных методов // Вестник Таганрогского института имени А.П. Чехова. 2021. №1. С. 97-103.

38. Хазанович Э.С. Эффективность в системах управления персоналом // Материалы Афанасьевских чтений. 2021. №1 (18). С. 78-82.

39. Шалаева К.К. Совершенствование системы управления персоналом // Human Progress. 2020. №12. С. 303-307.

Таблица - SWOT-анализ деятельности СПК «Бурановс

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	<p>1. Развитие аграрной науки, внедрение новых технологий;</p> <p>2. Развитие отрасли в связи с ростом числа платежеспособных потребителей продуктов питания;</p> <p>3. Государственная поддержка отрасли;</p> <p>4. Популяризация тренда на эко продукцию, продукты фермерского хозяйства.</p>	<p>1. Климатические условия;</p> <p>2. Наличие сразу двух сильных конкурентов (растениеводство и животноводство. ЗАО «Колыванское» и ООО «Агрофирма Черемновская»);</p> <p>3. Отсутствие твердых закупочных цен на зерновые культуры;</p> <p>4. Увеличение налоговых ставок;</p> <p>5. Эпидемии различных заболеваний, как у растений, так и у животных.</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Большой опыт работы в сельском хозяйстве (21 год на рынке);</p> <p>2. Устойчивый рост объемов производства продукции;</p> <p>3. Покупка нового, и постоянная реконструкция старого оборудования;</p> <p>4. Удобное местоположение</p> <p>5. Постоянное развитие технологических процессов</p> <p>6. Предприятие раз в год выдает выдающимся сотрудникам хорошие премиальные; нуждающихся работников отправляет в санатории.</p> <p>7. Возможность торговать зерновой и молочной продукцией круглый год (Наличие хранилищ и холодильников);</p>	<p>1. Возможность 1 + СлС5 = Расширение ассортимента продукции и улучшение её качества за счёт использования новых технологий.</p> <p>2. Возможность 6+ СлС 2 = Создание торговой марки и продвижение её на рынке с помощью рекламы.</p>	<p>1. СлС 1 и СлС 3 + СлС5 + Угроза 2 = Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, за счёт использования гибкой ценовой политики и увеличения качества продукции за счет использования новых технологий и современного оборудования.</p> <p>2. СлС 8 + СлС 5 + У 5 = Благодаря развитой научной деятельности и использованию новых технологий уменьшить риск эпидемии заболеваний или снизить потери.</p>
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <p>1. Большая часть продукции СПК «Бурановский» скоропортящаяся: любые задержки в ее транспортировке могут приносить значительные убытки.);</p> <p>2. Отсутствие рекламной компании (хоть и СПК Бурановский и известен в районе, но с помощью рекламной компании предприятие может выйти на новый уровень);</p> <p>3. Высокая текучесть кадров (особенно молодого возраста) что проявляется в дефиците специалистов, способных применять инновационные технологии на практике.</p>	<p>1. СлС 2+В4= С помощью популяризации эко продукции и фермерских продуктов, и проработанной рекламной компании, можно вывести компанию на новый уровень.</p> <p>2. СлС1+В1= Постоянная научная деятельность в аграрной отрасли может позволить разработать технологию или метод для лучшей сохранности продуктов при транспортировке</p>	<p>1. СлС 2+У 2= Проработанная рекламная компания предоставляет ещё одно преимущество перед конкурентами</p>

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