

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: Разработка мероприятий по управлению интеллектуальным потенциалом организации» (на примере АО «Полад»)

Студент

А.Г. Кожух

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кожух Артемий Георгиевич

Тема работы: «Разработка мероприятий по управлению интеллектуальным потенциалом организации»

Научный руководитель: Доцент кафедры Никишина Антонина Львовна
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления интеллектуальным потенциалом АО «Полад».

Объект исследования – АО «Полад», основным видом деятельности, которого является производство и продажа автокомпонентов для автомобилей.

Предмет исследования – интеллектуальный потенциал АО «Полад».

Методы исследования – моделирование ситуаций, наблюдение, сравнение, статический метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Описаны рекомендованные мероприятия по созданию положений, которые будут регламентировать оплачиваемую стажировку на АО «Полад», а так же закрывать проблемные сопутствующие процессы.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные положения могут быть использованы и внедрены, так их социально – экономическая выгода подтверждается расчетами.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 52 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 2.

Abstract

Title of the thesis is The development of measures to manage the intellectual potential of the organization.

The purpose of this thesis is to develop regulations and measures for managing intellectual potential that would optimize labor processes and save money on hiring staff.

The subject of the research is modern methods of intellectual potential management.

The object of the dissertation is JSC "Polad".

The research methods are theoretical analysis, situational modeling, observation, comparison, and static method.

We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions. In this senior work the theoretical aspects of intellectual potential and the conditions for the successful development of measures for its use were considered. We analyzed data on the activities of JSC "Polad" and reviewed the company's tasks and organizational structure. We examined the current intellectual property management system, identified problems, and developed proposals to address them.

The proposed measures will allow us to effectively manage the intellectual potential for successful cost optimization in the selection and implementation of projects. Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 parts, including 2 figures, 14 tables, conclusion, list of 20 and 3 appendices.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоритические аспекты управления интеллектуальным потенциалом организации	7
1.1 Понятия, структура и виды интеллектуального потенциала.....	7
1.2 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления интеллектуальным потенциалом	15
2. Анализ управления интеллектуальным потенциалом АО «Полад».....	19
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности АО «Полад».....	19
2.2 Анализ и оценка управления интеллектуальным потенциалом	24
АО «Полад»	24
3. Предложения по совершенствованию интеллектуального потенциала АО «Полад»	38
3.1 Разработка предложений на основе выделенных проблем на	38
АО «Полад»	38
3.2 Социально-экономическая оценка положений	41
Заключение.....	48
Список используемой литературы и используемых источников.....	50
Приложение А Организационная структура АО «Полад»	53
Приложение Б Договор.....	54
Приложение В Договор о сотрудничестве	56

Введение

Тема управление интеллектуальным потенциалом актуальна в данное время, так как основной задачей организаций является:

- оптимизация процессов;
- развитие услуг и товар в сфере качества;
- развитие персонала и процессов для достижения целей, стандартов.
- оптимизация персонала посредством его замещения;
- создание карьерной лестницы в компании;
- создание условий для творческой деятельности в целях обеспечения контроля над процессом;
- вовлечение персонала в интересы компании.

Из актуальности темы следует и цель бакалаврской работы.

Цель бакалаврской работы – оптимизация и разработка предложений по управлению интеллектуальным потенциалом организации.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- рассмотреть теоритические аспекты управления интеллектуальным потенциалом;
- провести анализ деятельности и управления интеллектуально потенциалом АО «Полад»
- разработать предложения по управлению интеллектуальным потенциалом.

Предметом исследования являются – интеллектуальный потенциал АО «Полад».

Объектом исследования является - АО «Полад».

В бакалаврской работе широко используются такие методы исследования:

- моделирование ситуаций;
- наблюдение;
- сравнение;

-статический метод.

Различные аспекты научной проблемы нашли отражение в исследованиях таких ученых – Михалкина Е.В., Алешин В.А, Зотова А.И, Костенко, Щетинина Д.П., М. Армстронг.

Данные ученые разбирают тему управления человеческими ресурсами организации.

Практическая значимость данной работы определяется важностью оптимизации процессов и совершенствования отдела персонала от кадрового документооборота до стратегического планирования человеческими ресурсами.

1. Теоритические аспекты управления интеллектуальным потенциалом организации

1.1 Понятия, структура и виды интеллектуального потенциала

Главная задача и цель современного предприятия - оптимизация процессов предприятия, а также его инновационные решения, которые он предпримет, но эти критерии зависят от подготовки предприятия и от уровня квалификации и вовлеченности персонала. Поэтому в наше время тема человеческих ресурсов очень актуальна, так как с их помощью приходят к инновациям, которые прямо зависят от интеллектуального труда и потенциала, а они же направлены на повышение уровня компетентности персонала и вовлеченности персонала в цели компании,

Рассмотрим понятия интеллектуального труда, прежде чем будем переходить к понятию интеллектуального потенциала.

Интеллектуальный труд – труд, при осуществлении которого рабочим органом, создающим продукт, является мозг, преобладают затраты умственной энергии, продуктом труда является изложенная на бумаге мысль (идея), для передачи другим или воплощенная в чем-то (на полотне, в мраморе, ноу-хау и т.д.). Интеллектуальный труд в значительной степени носит творческий характер[1].

Ключевым фактором успешного внедрение инноваций в организацию является интеллектуальный потенциал, так как все затронутые технологии по оптимизации производства касаются всего персонала организации.

Обратимся к анализу понятия интеллектуальный потенциал (таблица1).

Таблица 1-Определения интеллектуального потенциала

Автор понятия	Определение понятия	Характерные черты определения
Аквинский, Ф. [2]	Философский подход к определению, трактующий интеллектуальный потенциал, как неизменную и созидающую категорию видов процесса.	-Абстрактное воздействие на все процессы -Невозможность анализировать эти процессы
Константиновский Д.Л [13]	Интеллектуальный потенциал в узком смысле - это способность системы воспроизводить и внедрять инновации. Так же интеллектуальный потенциал в широком смысле - это совокупность способностей страны, территории, предприятия, работника формировать уникальные достижения в области науки, техники и духовно-нравственной сферы.	-Использование и анализ новейших тенденций в сфере предприятия -Актуальность -Мониторинг способностей страны, территорий, предприятия -Рассмотрение таких факторов как научно-технический прогресс и менталитет.
Антонова О.А[3]	Интеллектуальный потенциал-это совокупность теоретических знаний, практического опыта и личностных способностей сотрудников, осуществляющих инновационную деятельность.	-Применение теории -Применение практического опыта других компаний -Анализ персонала, который будет проводить мероприятия для осуществления инновационной деятельности.

Исходя из анализа таблицы 1, можно сделать вывод, что к отдельно взятому предприятию для кадровой работы подходит определение Антоновой О.А, так как в данном определении затрагивается анализ персонала. Также применение методов для повышения интеллектуального потенциала организации, потому что автор имеет в виду переход к экономике основанной на знаниях от предыдущих формаций, которые значительно отличаются следующими признаками:

- конечная стоимость продукта зависит от наукоемкости;
- образование персонала и мотивация студентов рассматривается, как инвестиция в интеллектуальный потенциал организации;
- использование знаний и их передача работниками;

- возрастание роли интеллектуального потенциала.

Так же интеллектуальный потенциал имеет две составляющие, такие как творческий потенциал и профессионально-квалификационный [12]:

-творческий потенциал организации определяет способность персонала к качественному решению творческих и новых задач, а так же создание условий для проявления творческих способностей;

-профессионально-квалификационный потенциал организации представляет собой совокупность профессиональных навыков работников для выполнения ими своих обязанностей и создание условий для развития и совершенствования этих навыков.

Рассмотрим количественные критерии этих составляющих(Таблица 2).

Таблица 2- Количественные критерии составляющих интеллектуального потенциала

Творческий потенциал	Профессионально-квалификационный потенциал
Количество патентов и соотношение руководителей к общей численности персонала.	Состав по полу и возрасту.
Количество предложений по оптимизации процессов для улучшения деятельности организации в отношении численности персонала.	Уровень образования персонала и стаж работника.
Количество ежегодных реализованных мероприятий.	Квалификация работника.
Отношение удельного веса новой продукции к общему объему продаж.	Мероприятия, направленные на улучшение профессиональных качеств работников.

Исходя, из таблицы 2 можно выделить основные критерии оценки интеллектуального потенциала, с помощью которых выстраивается система оценки.В контексте анализа интеллектуального потенциала в рамках бакалаврской работы рассмотрим отдельные виды интеллектуального потенциала (Таблица 3).

Таблица 3 - Виды интеллектуального потенциала

Виды интеллектуального потенциала.	Характеристика интеллектуального потенциала.
Абсолютный интеллектуальный потенциал.	Определяет сложность поставленной задачи, которую предстоит решить предприятию. Устанавливает, количественно, количество ресурсов на данное задание.
Реальный интеллектуальный потенциал.	Тот, который уже имеется на предприятии фактически. Различие между абсолютным и реальным интеллектуальным потенциалом в том, что абсолютный дает показатель, по которому можно определить резерв роста при улучшении условий для роста реального интеллектуального потенциала.

Таким образом, различие этих двух понятий заключается в том, что есть абсолютный потенциал, который определяет сложность задачи, та, что есть у предприятия, а реальный потенциал измеряет внутренние возможности предприятия, те, которые будут использоваться для решения задачи.

Рассмотрим некоторые отличительные способности руководителей и ценных работников, чей интеллектуальный потенциал будет одним из весомых факторов в дефиниции реального потенциала организации. Так как есть такие понятия как IQ(интеллект) и EQ(эмоциональный интеллект) и если рассмотреть совокупность этих определяющих факторов различия сотрудников по категориям, то мы сможем выделить те навыки, которые выделяют сотрудников с исключительным интеллектуальным потенциалом (Таблица 4) [16].

Таблица 4-Навыки, определяющие принадлежность категории сотрудников с исключительным интеллектуальным потенциалом

Определяющий навык у сотрудника с исключительным интеллектуальным потенциалом.	Роль навыков в коллективе.
1.Они готовы отложить получение вознаграждения.	Исключительные сотрудники работают вне рамок должностных инструкций. Они не запуганы и не имеют права; вместо того, чтобы ожидать признания или компенсации, которые придут первыми, они продвигаются вперед в своей работе, уверенные, что они будут вознаграждены позже.
2.Они могут терпеть конфликты.	Хотя исключительные сотрудники не ищут конфликта, они также не убегают от него. Они способны сохранять самообладание, представляя свои позиции спокойно и логично. Они способны противостоять личным атакам в погоне за более высокой целью и никогда не используют эту тактику сами.
3.Они сосредотачиваются.	Исключительные сотрудники понимают принцип " просто лети самолетом. Они не отвлекаются на капризных клиентов, внутренние ссоры. Они могут различать реальные проблемы и фоновый шум; поэтому они остаются сосредоточенными на том, что имеет значение.
4. Они рассудительно мужественны.	Исключительные сотрудники готовы говорить, когда другие этого не делают, будь то для того, чтобы задать трудный вопрос или оспорить исполнительное решение. Однако это уравновешивается здравым смыслом и временем. Они думают, прежде чем говорить, и мудро выбирают лучшее время и место для этого.
5. Они контролируют свое эго.	У исключительных сотрудников есть эго. Хотя это часть того, что движет ими, они никогда не дают своему эго больше веса, чем это заслужено. Они готовы признать свою неправоту и делать все по-своему, будь то потому, что другой путь лучше, или потому, что это важно для поддержания гармонии в команде.
6. Они никогда не бывают довольны.	Исключительные сотрудники имеют беспрецедентные убеждения, что все всегда может быть лучше. Никто никогда не перестает расти, и нет такой вещи, как "достаточно хорошо", когда речь заходит о личном улучшении.

Продолжение таблицы 4

7. Они распознают, когда что-то сломано, и исправляют это.	Будь то липкий ящик стола или неэффективный, расточительный процесс, влияющий на денежный поток всего отдела, исключительные сотрудники не проходят мимо проблем. “О, так было всегда”, - просто нет в их словаре. Они видят проблемы как проблемы, которые должны быть немедленно исправлены.
8. Они несут ответственность.	Исключительные сотрудники несут ответственность. Они владеют своей работой, своими решениями и всеми своими результатами. Они доводят свои ошибки до сведения руководства, а не надеются, что никто не узнает. Они понимают, что менеджеры не должны назначать виновных.
9. Они вполне пригодны для продажи.	У них есть честность и лидерские навыки (даже если они не находятся на официальном руководящем посту), на которые люди реагируют. Внешне это означает, что им можно доверять, чтобы хорошо представлять бренд. Менеджеры знают, что они могут отправить этих сотрудников на встречу с клиентами и потенциальными клиентами, не беспокоясь о том, что они скажут или сделают.
10. Они нейтрализуют токсичных людей.	Исключительные сотрудники контролируют свое взаимодействие с токсичными людьми, держа свои чувства. Когда им нужно противостоять токсичному человеку, они подходят к ситуации рационально. Они идентифицируют свои собственные эмоции и не позволяют гневу или разочарованию подпитывать хаос. Они также учитывают точку зрения трудного человека и способны находить решения и точки соприкосновения.

Исходя из основных факторов, можно оценивать интеллектуальный потенциал на этапе подбора персонала, как лидеров, так и руководителей, так как в основном интеллектуальный труд лежит на плечах менеджеров, потому что в их обязанности входит планирование, анализ и оценка параметров работы их подчиненных. Так же эти факторы помогают оценить на этапе подбора вовлеченных сотрудников, которые увеличат реальный интеллектуальный потенциал предприятия.

Проведя анализ навыков, определяющих принадлежность к категории сотрудников с исключительным интеллектуальным потенциалом, перейдем к описанию структуры интеллектуального потенциала.

В структуре интеллектуального потенциала выделяют четыре области.

Образовательный потенциал—это квалификации, знания, которые мы можем дать работнику на предприятии, точнее нужно брать в расчет

возможность передачи этих навыков посредством образования персонала для внедрения инноваций и повышения качества услуг[14].

Научный потенциал — количество ресурсов (научных), которые уже имеются на данный момент в отрасли предприятия, науки и сфере услуг. Используя эти ресурсы мы имеем возможность эффективно и с минимальными затратами решать те или иные задачи на нашем предприятии[8].

Инновационный потенциал - набор факторов социально-экономической составляющей предприятия, который определяет возможность создания или внедрения технологий, идей, мероприятий[4].

Культурный потенциал – это определенный пласт культурного наследия и других ресурсов, связанных с духовной частью населения той или иной страны, либо города[9].

Далее рассмотрим подробно структуру интеллектуального потенциала, которая представлена на рисунке 1[11].

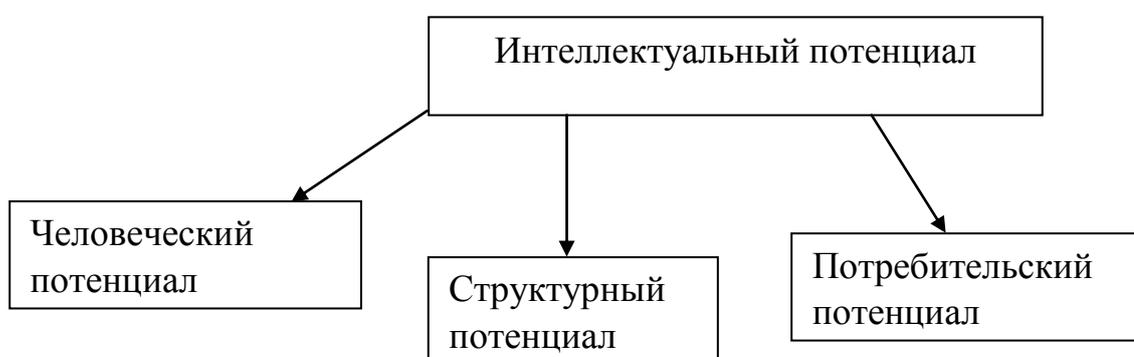


Рисунок 1- Структура интеллектуального потенциала

Человеческий потенциал представляет предлагать неочевидные решения, это и есть источник прогресса и обновления[7]. Главное его предназначение – создание инноваций и их распространение. Также прирастает двумя способами:

- компания использует максимальный объем знаний своих сотрудников (методика Кайдзен, контроль обучения);

- овладение максимально большого количества сотрудников новыми знаниями.

Структурный потенциал – контроль и управление знаниями рабочего персонала, а также специалистов и руководителей. Данный потенциал особенно важен в стратегии компании.

Потребительский потенциал – отношения между компанией и потребителем, степень уверенности, что потребитель будет отдавать предпочтение данной компании. Также Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского потенциала, для которой существует четкая методика оценки. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменный продукт, предпочитая его другим.

На основе анализа структуры интеллектуального потенциала, представленного на рисунке 1 и описанного выше, можно сделать вывод о том, что описание определения Антоновой О.А. в большей степени подходит под специфику нашего исследования, так идет анализ отличных друг от друга капиталов и активов. Которые используются для увеличения интеллектуального потенциала организации с помощью постоянного выполнения НИОКР.

Вывод.

Таким образом, на основе анализа представленных выше данных можно выделить ключевые задачи и рекомендации к использованию и оценке интеллектуального потенциала организации.

Задачи:

- подтверждение предприятием возможности использование тех или иных ресурсов для достижения стратегических целей.

- разделение определенных функций в организационной работе, либо их устранение и замещение.

- создание базы знаний для передачи информации внутри организации.

Рекомендациями может быть то, что измерение интеллектуального потенциала нужно проводить ежегодно для измерения его динамики. Так же ключевая роль в интеллектуальном потенциале отведена людям, как важнейшему активу.

1.2 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления интеллектуальным потенциалом

В России тема управление интеллектуальным потенциалом организации стоит очень остро, так как в наше время происходит глобализация производства и унификация практики управления, но в то же время есть отличительные факторы, такие как культура, ментальность, которые могут проявляться, как и в отношении стран, так и городов.

Выделяют следующие причины для теории „особого пути “для России.

- 1.Особенность геополитического положения.
- 2.Климат.
- 3.Многонациональный состав населения.
- 4.Национальная психология.

Отто фон Бисмарк подчеркивал русский дуализм, объясняя особенности нашей ментальности, влиянием климата на сезонность работ, что и определило нашу ментальность и так далее.

В данный момент специалисты говорят, что русский менталитет выступает как динамичный, который имеет тенденции к индивидуализации и рыночности. Если сравнивать японскую модель, которая построена на традициях и психологии коллективизма, управление интеллектуальным потенциалом и американский, индивидуализм, то Россия находится между ними и, как говорилось выше, имеет тенденцию к индивидуализму[10].

Рассмотрим успешно внедренные мероприятия по управлению интеллектуальным потенциалом в России на примере ПАО «СИБУР».

Данное мероприятие решает сразу несколько проблем:

1. Привлечение высококвалифицированного персонала на работу.
2. Управление интеллектуальным потенциалом подразделения с помощью замещения персонала.
3. Мотивация персонала, что повышает вовлеченность персонала в интересы компании и производственных процессов.

Данное мероприятия состоит в том, что на их официальном сайте появилась графа «Решить техническую задачу».

В данном разделе эксперты ОТП под руководством начальника отдела НИОСТ ищут кандидата на выполнение этой проблемы, который может написать онлайн руководителю и эксперту, после чего они рассматривают актуальность данного предложения и рентабельность его внедрения.

С помощью такого метода менеджеры по персоналу могут сделать анализ интеллектуального потенциала, исходя из того откуда приходит трафик предложений по решению проблемы. Так же нужно выделять сильные и слабые стороны мероприятий на производстве, поэтому в таблице 6 представлены достоинства и недостатки данного мероприятия.

Таблица 6 - Достоинства и недостатки управления интеллектуальным потенциалом ПАО «СИБУР»

Достоинства	Недостатки
1. Привлечение молодых и амбициозных специалистов на предприятия путем контрактных задач. В связи с этим повышается интеллектуальный потенциал, так как есть возможности задействовать такие его части как образовательный, научный, инновационный потенциал привлеченного персонала.	1. Узкий профиль задач.

Продолжение таблицы 6

2. Управление интеллектуальным потенциалом внутри подразделения и проекта.	2. Может сказаться на возвращении персонала.
3. Минимальные затраты, так как отсутствуют вложения на подбор персонала.	3. Большая нагрузка на специалистов ОТП.

Мероприятие имеет больше значимых достоинств, нежели недостатков, но эти недостатки решаемы на основе повышения квалификации персонала и последующего обучения, используя образовательный потенциал привлеченных сотрудников.

Так же рассмотрим успешно внедренные мероприятия по управлению интеллектуальным потенциалом организации в японской компании «Nissan motorcorporation». Компания пользуется принципом «Putyourlearningowork», который переводится как: сделайте учебу работой. Практическое применение выглядит, как привлечение студентов на стажировку и быстрое обучение узкому профилю, которая занимает по времени от 18 до 36 месяцев. Среди ускоренных программ для работников, которые имеют повышенный интеллектуальный потенциал, есть NRDP (ротационная программа развития Nissan). С помощью данной программы проводится тщательный отбор сотрудников на данную должность. Далее идет сопровождение в виде наставник-ученик.

В данном методе есть как плюсы, так и недостатки, которые мы рассмотрим в таблице 7, но для начала нужно учитывать важный фактор на восточном рынке, как менталитет и традиции. Именно поэтому большинство международных компаний это учитывает и предпринимает попытки для того что быть гибкими на чужом рынке, так как например рынок труда Японии и России кардинально отличаются.

Таблица 7- Достоинства и недостатки методов компании «Nissan»

Достоинства	Недостатки
Отсутствие затрат на рекрутинг для поиска персонала с высокой квалификацией и узким спектром работ.	Наставничество, как устаревший метод.
Взращивание персонала.	Ментальность заграничных работников, для которых обратная связь может оказаться замыкающим моментом.
Разработка программ, которые можно будет использовать для внутреннего персонала .	Затраты на разработку программ.

Достоинства и недостатки управления интеллектуальным потенциалом ПАО «СИБУР» и компании «Nissan» необходимо в обязательном порядке учитывать при разработке подходов к управлению интеллектуальным потенциалом организации.

Вывод.

Проведя анализ методов и подходов зарубежных компаний и отечественных, можно выделить основные моменты, что для нашего рынка на данный момент присуще индивидуализация, но и остаток менталитета из СССР остался. К примеру, сейчас происходит изменение на рынке труда в том плане, что люди выбирают лучшие условия труда для себя, нежели будут брать на себя обременение в виде одного места жительства. Поэтому ориентация в выборе мероприятия должна быть гибкой и подбираться индивидуально под каждую организацию.

2. Анализ управления интеллектуальным потенциалом АО «Полад»

2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности АО «Полад»

АО «Полад» - ведущая промышленно-коммерческая группа в Поволжском регионе, занимает ключевые позиции среди крупнейших компаний региона. С 1991 года основания «Полад» занимается развитием индустрии автомобильной промышленности в РФ. Клиентами компании являются практически все автосборочные предприятия, расположенные в РФ, которым «Полад» поставляет около 700 наименований автокомпонентов. В городе Тольятти утверждено 388 человек а, занято 354. В состав группы компаний входит порядка 20 предприятий и организаций, стремящихся эффективно вести бизнес на территории России и объединенных единой миссией и стратегией развития. Система менеджмента качества сертифицирована на соответствие стандартам ISO 9001:2008[5] и ISO/TS 16949:2009[6]. Общая численность группы компаний составляет около трех тысяч сотрудников.

Политика АО «Полад»

Миссия - удовлетворить ожидания наших заказчиков за счет поставки качественных комплектующих изделий, уменьшения времени внедрения новых проектов, повышение эффективности производственных процессов и создания партнерских отношений.

Цель – производство конкурентоспособной продукции, соответствующей требованиям наших потребителей и обеспечивающей стабильное финансовое положение компании.

Основные средства для достижения цели – система менеджмента качества на основе процессного подхода и риск - ориентированного мышления, обеспечивающая постоянное улучшение с акцентом на предупреждение дефектов и уменьшение вариаций потерь в цепи поставок.

Основные принципы достижения поставленной цели.

1. Лидерство и приверженность высшего руководства в отношении системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта IATF 16949:2016, ее постоянного улучшения и ориентации на потребителя.

2. Внедрение процессов, необходимых для выполнения требований к поставке продукции, поддержания среды, необходимой для функционирования данных процессов и достижения соответствия требованиям к продукции.

3. Определение рисков и возможностей с применением к ним необходимых мер.

4. Систематический анализ текущих и перспективных требований и ожиданий потребителей, объективная оценка удовлетворенности нашей продукцией.

Обратим внимание на принципы под номером 1,4. Исходя из этих конкретных принципов АО “Полад” можно выделить значение интеллектуального потенциала, как приоритетное. Таким образом, компания разрабатывает мероприятия по управлению персоналом, основываясь на этих принципах.

Ключевая компетенция компании сосредоточена в следующих сферах деятельности:

1. Автокомпоненты: от проектирования изделия до крупносерийного производства

2. Автобизнес: продажа и техническое обслуживание автомобилей LADA, CHERY в Тольятти, Пензе, Башкирии и Оренбургской области

3. Строительные материалы на основе ПВХ: производство и продажа

4. Велосипеды, инвалидные коляски: производство и продажа

Рассмотрим экономические показатели АО “Полад” (таблица 8) и их динамику, представленную в рисунке 2 .

Таблица 8 - Основные организационно-экономические показатели деятельности АО "Полад" за 2017-2019гг.

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка ¹ , тыс.руб.	1 126 300	1 127 402	1 130 081	1 102	1,00097%	3781	1,0023%
Себестоимость продаж, тыс.руб.	960 240	970 529	972 425	10289	1,01%	1896	1,001%
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	155 300	156 873	157 656	1573	1,01%	783	1,004%
Категория 2							
Управленческие расходы, тыс.руб.	17 300	18 778	23 354	1478	1,08%	4576	1,24%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	20 300	25 535	6 553	5235	1,26%	-18982	0,256%
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 304	3 834	1 986	1530	1,66%	-1848	0,517%
Производительность труда тыс.руб	1609	1734	2260	125	1,08%	526	1,3%
Численность ППП, чел.	700	650	500	-50	0,928%	-150	0,769%

Проведем анализ данных и представим динамику этих показателей на рисунке 2. Далее проведем подробный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности АО "Полад" за 2017-2019гг.

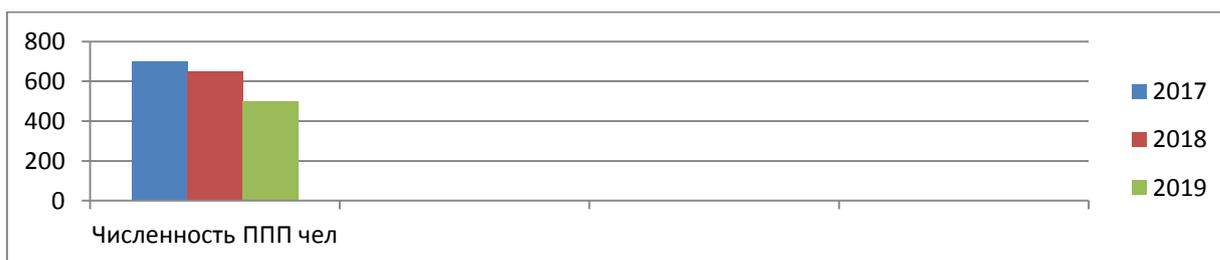


Рисунок 2- Динамика численности персонала

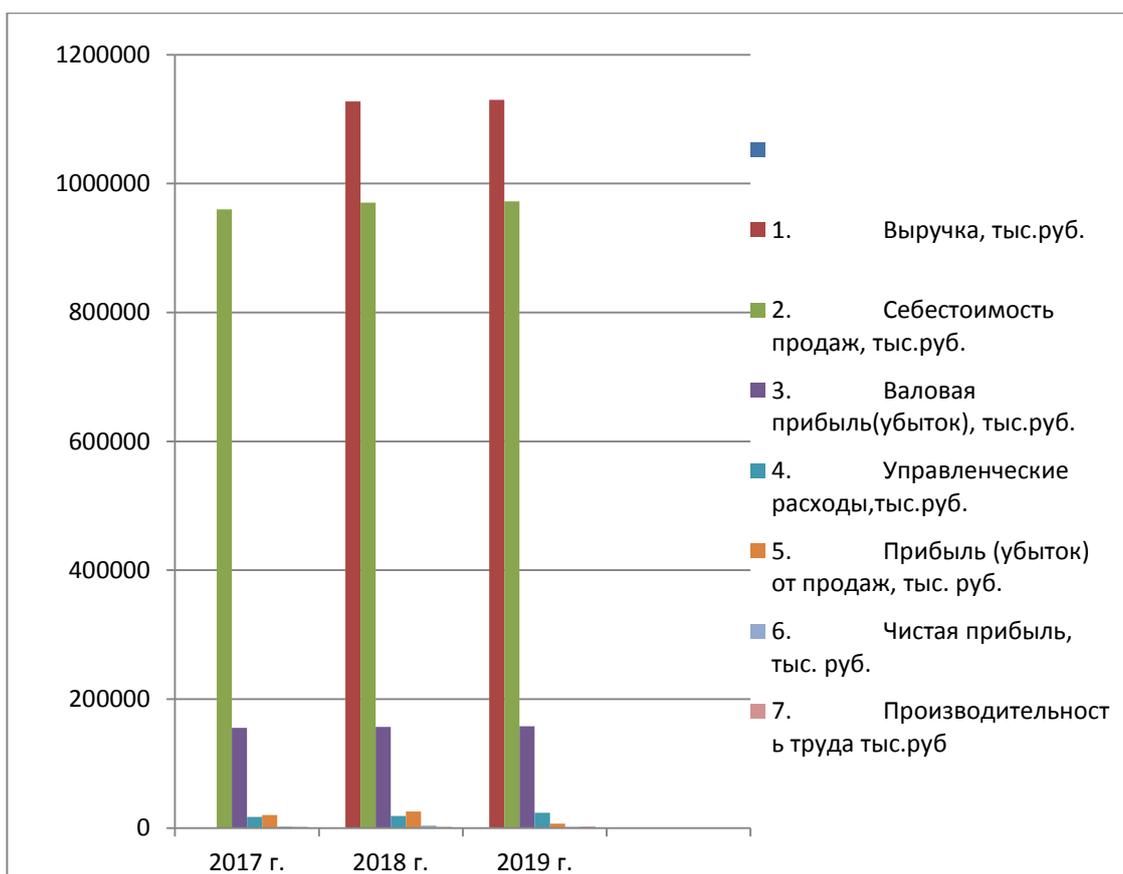


Рисунок 3.-Динамика экономических показателей АО “Полад”

Проведя анализ экономических показателей, можем предположить, что рост прибыли в 2018 году были связаны с оптимизацией персонала, а далее эта оптимизация стала причиной финансовых потерь. Также стоит заметить, что возросли управленческие расходы, так как компания готовится к новым проектам. Исходя из проведенного анализа, можно подтвердить актуальность управления интеллектуальным персоналом, так как текучесть кадров и плохо проведенная оптимизация персонала дает потери.

Далее рассмотрим организационную структуру АО "Полад", которая представлена в Приложении А.

Организационная структура АО "Полад" является линейно-функциональной, которая представлена в Приложении А. Организационная структура показывает распределение задач между руководящими служащими предприятия, ответственными за деятельность служб и структурных

подразделений, составляющих организацию предприятия. Такая структура основывается на свойстве единства распределения решений и поручений, согласно которым право отдавать распоряжения имеет одна вышестоящая служба. Соблюдение этого принципа возможно только при единстве управления.

К основным преимуществам данной структуры относятся:

- отсутствие дублирования работ; - точность управленческих решений;
- требуемое жесткое руководство органами управления;
- простое построение; - уменьшение звеньев согласования;
- ограничение задач, компетенции, ответственности;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за реализацию конкретных функций.

Вывод.

Таким образом, основными принципами построения организационной структуры в АО "Полад" являются:

- нормированная управляемость - это соблюдение точного и рационального числа подчиненных у каждого линейного руководителя.
- централизация - заключается в определенной централизации функций сотрудников в компании с передачей в подчиненное звено функции оперативного управления.
- Экономичность - достижение минимально необходимых затрат на своевременную реорганизацию и построение организационной структуры управления предприятия.

2.2 Анализ и оценка управления интеллектуальным потенциалом

АО «Полад»

Профессиональный путь в компании у сотрудников АО «Полад» состоит из основных срезов, которые представлены в таблице 9. Так же стоит заметить, что некоторые срезы в связи с обстоятельствами могут быть проигнорированы. Например, стажировка, так как она для студентов, либо начинающих специалистов. Кадровый резерв используется, если компания замещает сотрудника на того кто ниже в иерархической цепочке, который будет потенциально способен к руководству.

Таблица 9 - Основные срезы профессиональной карьеры работника АО «Полад»

Стажировка	Трудоустройство	Адаптация	Замещение из кадрового резерва
Набор студентов из высших учебных заведений.	Подбор сотрудников с опытом работы.	Может длиться от года до трех лет в зависимости от занимающей должности.	Переход из перспективного резерва в плановый. Вращивание молодых специалистов.

Управление интеллектуальным потенциалом АО «Полад» осуществляется на основе положений.

1. ГК-П-СРП-05-П-03 Адаптация персонала.
2. ГК-П-СРП-05-П-02 Положение об организации обучения персонала.

Проведем анализ, представленных выше положений по отдельности, и выделим основные преимущества и недостатки.

Положение «ГК-П-СРП-05-П-03 Адаптация персонала».

Целью, деятельности по адаптации персонала, является минимизация потерь с помощью начальной оценки интеллектуального потенциала и его управления. Это связано с начальным периодом деятельности работников в АО «Полад» за счет приобретения необходимых умений и навыков для

работы на конкретном рабочем месте, а так же обеспечения необходимого уровня качества работы вновь принятых работников АО “Полад”. Основные задачи процесса адаптации:

1. Формирование у работника необходимых умений и навыков выполнения работы.

2. Быстрое включение работника в общий ритм работы и оптимизация сроков достижения новым работником заданной результативности (количество и качества труда).

3. Формирование у работника психологически комфортного состояния на работе и вовлеченности в процесс для повышения интеллектуального потенциала.

Процесс адаптации включает:

- прохождение вводного инструктажа по охране труда и пожарной безопасности, обучение оказанию первой доврачебной помощи пострадавшим на производстве, ознакомление с нормами выдачи СИЗ (ответственный – отдел охраны труда);

- ознакомление работника с условиями трудового договора, “Правила внутреннего трудового распорядка”, “Положением о защите персональных данных” (ответственный – специалист по персоналу);

- прохождение первичного инструктажа по охране труда на рабочем месте (ответственный – непосредственный руководитель);

- приобретение работником профессиональных знаний, умений и навыков работы.

- обучение работника безопасным методам и приемам выполнения работ, обращению с продукцией и контролю оборудования (ответственный – наставник);

- осведомление работника о его влиянии на качество продукции и важности деятельности работника в достижении, поддержании и улучшении качества, включая требования потребителя и вовлеченные риски для

потребителя, связанные с несоответствующей продукцией (ответственный – наставник);

В процессе адаптации должны быть достигнуты следующие результаты:

- Сформировано правильное понимание целей и задач выполняемой деятельности, а также критериев оценки результатов труда;
- Приобретены необходимые знания, умения и навыки по выполняемой работе;
- Обеспечена осведомленность работника об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества (IATF 16949);

Сами наставники для рабочих профессий подбираются из наиболее опытных рабочих, обладающими высокими профессиональными качествами. Также имеющие стабильные показатели в работе, пользующихся авторитетом в коллективе и имеющие стаж работы в АО “Полад” не менее одного года. Так же за одним наставником может быть закреплено не более двух адаптантов.

Сроки профессиональной адаптации зависят от того к какой категории относиться вновь принятый работник:

- рабочие - от шести до четырнадцати рабочих смен;
- специалисты и служащие - от одного и трех месяцев.

Далее ответственный за сопровождение процесса адаптации руководитель, согласно,квалификационной матрицы персонала, закрепляет за вновь принятым сотрудником наставника, организует процесс адаптации вновь принятого работника и заполняет следующие документы:

- лист производственного обучения;
- квалификационную матрицу;
- таблицу индивидуального контроля развития навыков (определяет направление в обучении и наставника).

Критерием оценки теоретической части обучения будет служить результаты тестирования теоретических знаний. Стоит заметить, что наставник несет персональную ответственность за качество обучения адаптанта. До самостоятельной работы адаптант допускается по прохождению всего чек листа контроля практической работы и достижению бездефектной работы. В зависимости от результатов адаптации могут быть приняты следующие решения:

- Допустить работника к самостоятельной работе;
- Продлить срок адаптации;

При выявлении отклонений в процессе адаптации наставник обращается к непосредственному руководителю адаптанта с предложением о выявлении причин и принятии необходимых корректирующих действий. Также данная процедура примеряется при обучении смежной профессии, при изменениях технологического процесса, при внедрении новых технологий производства, при производстве новых изделий, при длительном отсутствии на рабочем месте (более двух месяцев), при перерыве в изготовлении детали, более трех месяцев. В том случае если адаптация завершается до окончания срока, то наставник получает премию до пяти тысяч рублей в зависимости от должности адаптанта и срока адаптации. При отрицательном результате адаптации принимается решение о продлении, либо увольнении (Ч.1 ст. 71 ТК РФ). Оценка же проводится на основании “Листа производственного обучения персонала” и “Опросник для сотрудника завершившего процесс адаптации”, учитывая срок адаптации со сроком от шести смен до четырнадцати рабочих смен. Ежегодно дирекция по персоналу готовит отчет для генерального директора АО “Полад” об адаптации вновь принятого персонала, в котором отражаются:

- количество работников, прошедших адаптационный период;
- данные по результативности процесса адаптации;
- статистика увольнений в течение первых трех месяцев работы.

Перейдем к оценке результативности в АО «Полад».

Оценка результативности адаптации, как отдельного работника, так и процесса адаптации в целом, осуществляет дирекция по персоналу. Для оценки результативности берутся данные из листа производственного обучения.

Результативность адаптации отдельно взятого работника оценивается по следующей формуле:

$$P_{\text{а.инд.}} = \frac{(K_1 + K_2)}{2}, \quad (1)$$

где $P_{\text{а.инд.}}$ – результативность адаптации отдельно взятого работника;

K_1 - коэффициент качества, определяемый последующим критериям в таблице 4.

Полученное значение имеет конкретную оценку результата работы.

- результат работы в полной мере соответствует установленным требованиям по качеству, количеству брака не превышает допустимые нормы – 1 балл;

- работе присутствуют отклонения от установленных требований к качеству – 0.

Далее рассмотрим K_2 - коэффициент продолжительности адаптации.

если

$$K_2 = \frac{t_{\text{адапт.план}}}{t_{\text{адапт.факт}}}, \quad (2)$$

где $t_{\text{адапт.план}} = t_{\text{адапт.факт}}$, то K_2 принимается равным единице;

$t_{\text{адапт.план}}$ - период адаптации, установленный в листе произведенного обучения персонала;

$t_{\text{адапт.факт}}$ - время от даты приема работника до момента принятия решение о допуске работника к самостоятельной работе.

Адаптация работника признается результативной только в том случае, когда показатель $P_{\text{а.инд.}} = 1$.

Интегральный показатель результативности процесса адаптации за отчетный период рассчитывается по формуле:

$$P_{a.общ} = \frac{N_1}{N_2} * 100\%, \quad (3)$$

где N_1 – количество вновь принятых работников за отчетный период, адаптации, которых была признана результативной;

N_2 – общее количество работников, прошедших адаптацию за отчетный период.

Рассмотрев данный метод можно выделить основные преимущества и недостатки, представленные в таблице 5.

Таблица 10 - Преимущества и недостатки адаптации сотрудников АО «Полад»

Преимущества	Недостатки	Сфера влияния недостатков и преимуществ
Сокращение затрат, которые связаны с низкой квалификацией адаптанта.	Затраты связанные с внедрением данной методики.	Влияния двух этих факторов будут оказываться на сфере финансов.
Мониторинг знаний для поддержания качества товара.	При внедрении нового продукта на производстве разрабатывается отдельное обучение.	Затрагивает зону ответственности отдела качества.
Обратная связь адаптантов с руководством через отзыв о работе.	Определенные рамки во времени обучения.	Затрагивает межличностные отношения в коллективе.
Контроль интеллектуального потенциала отдельно взятого работника.	Затраты рабочего времени сотрудникам дирекции отдела персонала.	Затрагивается рабочее время каждого сотрудника.
Профессиональный контроль персонала.	Затраты на оплату учебных заведений для персонала.	Влияния двух этих факторов будут оказываться на сфере финансов.
Точность данных.	Холодный расчет не учитывает человеческий фактор.	Может затронуть нематериальное поощрение сотрудников.
Мотивация персонала для профессионального роста премиями.	Затраты на выплаты премий наставникам.	Упомянута сфера мотивации сотрудников.

Исходя из таблицы 10, можно сделать вывод, что данное положение имеет место быть, так как основные недостатки – это затраты времени и наставников и их премирование. Однако так же нужно брать в расчет тот факт, что это так же служит системой мотивации роста сотрудников, которые освоили свои компетенции на 100% и с этим появляется горизонтальный рост в компании. Также рассмотрим эту систему непосредственно к служащим, специалистам и инженерно-техническим работникам, которые осуществляют управленческую и организационную деятельность на предприятии. Большинство специалистов – это только что закончившие университеты студенты и с помощью этого метода компания возвращает свой персонал непосредственно с помощью наставничества. Так как основной недостаток при подборе персонала из университетов является минимальное представление о практической работе на предприятии, но нужно брать в учет, что у данного контингента “свежие” теоритические знания. В связи с этим создается возможность возвращание персонала в короткие сроки и замещение рабочих мест. Именно поэтому данный метод эффективен, но также есть и недостатки, которые связаны с ментальностью рабочего население и человеческими факторами у молодых специалистов такие как: непостоянство, низкая концентрация на процессе и низкая вовлеченность в интересы компании.

ГК-П-СРП-05-П-02 Положение об организации обучения персонала

Таким образом, выявив недостатки адаптации, рассмотрим положение об обучении и его влиянии на интеллектуальный потенциал. Обучение персонала АО “Полад” является незаменимой частью управления интеллектуальным потенциалом, как основное средство обеспечения всех процессов АО “Полад” квалифицированным персоналом. Общее руководство и координацию работ по обучению персонала осуществляет дирекция по персоналу.

Осуществляется обучение:

- в учебных центрах городского округа Тольятти и Самары;

- в учебных заведениях РФ и других организациях;
- непосредственно в АО “Полад”.

Основная цель обучения персонала является обеспечение потребности всех подразделений АО “Полад” в квалифицированном и компетентном персонале:

- для развития АО “Полад”;
- для поддержания и модернизации действующего производства;
- для обеспечения соответствия уровня квалификации требованиям технологических процессов
- для подготовки сотрудников, состоящих в кадровом резерве;
- для использования интеллектуального потенциала организации.

Формы обучения могут быть:

- внешнее и внутреннее (обучение, проводимое силами специалистов АО “Полад” непосредственно на рабочих местах или в специально выделенных для этих целей помещениях);
- индивидуальное и групповое.

Рассмотрим в таблице 11, что включают формы обучения такие как: внешнее и внутреннее.

Таблица 11 - Составляющие внешнего и внутреннего обучения

Внешнее обучение	Внутреннее обучение	Преимущество	Недостатки	Область применения
Обучение, по специальным программам учебных центров (переподготовка, повышение квалификации, тренинги, семинары).	Инструктажи (при обнаружении отклонений, поведении измерений и прочего).	Поддержание знаний на высшем уровне для поддержания качества услуг и товаров.	Затраты на поиск учебного заведения и на оплату обучения.	Производственные рабочие и рабочие высшей категории.

Продолжение таблицы 11

Аттестации и переаттестации на допуски (для руководителей, специалистов и служащих).	Лекции, семинары, тренинги и практические занятия для руководящего персонала и специалистов с целью получения новой информации и освоения методов работы.	Мотивация высшего персонала, а также освоение новых методик.	Затраты личного времени для подготовки к аттестации и лекция.	Специалисты, руководители и служащие.
Обучение правилам охраны труда и техники безопасности.	Обучение принятых работников в процессе адаптации.	Предостережение от производственных травм	Затраты времени для контроля обучения.	Все сотрудники организации

Определение потребности в обучении на основе анализа результатов трудовой деятельности осуществляется непосредственным руководителем на основании проводимой оценки, а также по отклонениям, выявленным в ходе производственной деятельности, в результате чего формируются заявки на обучение. Так же для оценки уровня компетентности основного производственного персонала используются листы уровней квалификаций, сформированные на основе квалификационной матрицы персонала. Определение потребности в обучении сотрудников на основании перспективных потребностей АО «Полад» в повышении квалификации сотрудников осуществляют непосредственные руководители совместно с руководителями и специалистами функциональных служб при формировании и реализации планов и программ развития или бизнес планирования.

Определяя, потребности в обучении могут использоваться документы, устанавливающие требования к квалификации и компетентности работника на конкретном рабочем месте:

- едино-тарифный-квалификационный справочник, рабочие инструкции, корпоративная социальная ответственность;

- должностные инструкции для руководителей, специалистов и служащих;
- рекомендации аттестационной комиссии;
- требования обязательной аттестации или переаттестации персонала (требования нормативных документов в области качества, промышленной безопасности, охраны труда и прочего).
- предписания и предложения инспектирующих органов;
- таблицы индивидуального контроля развития качества.

Для организации обучения даны точные даты для подачи плана дирекцией по персоналу: до 15 октября.

В соответствии, с которым руководители структурных подразделений в срок до 15 ноября формируют заявки на обучение в следующем году и передают их в отдел по работе с персоналом

Планирование обучения производится на основании заявок на обучение. Далее специалист отдела работы с персоналом проводит мониторинг учебных заведений представленных на рынке образовательных услуг. Основные критерии по выбору учебных заведений:

- наличия лицензии на соответствующий вид обучения;
- из оценки по критерию “цена-качество”;

На основе этих данных определяется состав учебных заведений и график обучения на календарный год.

На основе плана разрабатывается проект бюджета обучения (внутреннего и внешнего) из расчета:

- 80% - на плановое обучение;
- 20% - внеплановое обучение.

В соответствии с годовым графиком обучения ежемесячно формируется бюджет обучения на следующий месяц, сроки формирования которого определяются бюджетным регламентом АО “Полад”. Исходя из этих действий, корректируется план и график обучения сотрудников АО “Полад”. График сотрудник отдела работы с персоналом направляет

руководителю подразделения по информационной системе (электронная почта, мессенджеры) для направления работников на обучение. В случае невыполнения плана или графика обучения, фиксируются отклонения, проводится анализ причин, уточняется актуальность определенной ранее потребности в обучении и вносятся коррективы в план или график обучения в последующие месяцы или в планируемый год. После завершения обучения специалист по работе с персоналом на основании протокола “О результатах обучения” составляет акт о выполненных работах и представляет его на утверждение руководству АО “Полад”. На основании подписанного руководством акта специалист отдела по работе с персоналом формирует в системе 1С-УПП заявку на расходование денежных средств, которая рассматривается и утверждается в соответствии с установленным в АО “Полад” порядком. Документы, подтверждающие, что обучение пройдено успешно (удостоверение, сертификаты). Работники, прошедшие обучение обязаны представить в службу по персоналу, на основании чего производятся соответствующие записи в личных карточках работников формы Т-2, а копии документов, подтверждающих, что обучение пройдено, подшиваются к личным делам работников.

Комиссия, которая формируется приказом, содержит пять человек:

- директор соответствующей дирекции – председатель комиссии;
- представитель отдела главного технолога;
- представитель дирекции по качеству;
- инженер по охране труда;
- представитель отдела по работе с персоналом – секретарь комиссии.

Далее определяется состав вопросов для самостоятельной теоретической подготовки, которая соответствует требованиям единого тарифно-квалификационного справочника к более высокому разряду по той же профессии, и организуют выполнение квалификационной пробной работы. В случае успешного выполнения квалификационной пробной работы

руководитель созывает квалификационную комиссию в ходе заседания, которого определяются теоритические знания работника, так же оценка практической работы. В итоге принимается решение о соответствии или несоответствии работника к более высокому разряду. Внутреннее обучение проводится с целью освоение правил, приемов и методов. Обучение проходит на рабочих местах, либо в специализированных для этого помещениях. Такое обучение проходит:

- по плану, согласно установленным срокам и установленного состава вопросов о техники безопасности, экологической безопасности и так далее, а так же внеплановом порядке, при выявлении нарушений;
- при изменении действующих технологических процессов;
- при изменениях требований потребителей для предотвращения возможных последствий от невыполнения этих требований.

Внутрифирменное обучение проводится специалистами и руководителями. Предусмотрены премиальные выплаты работникам, которые выступают в качестве исполнителя в обучении.

Корпоративное обучение для руководителей и специалистов организовывается по таким направлениям как:

- организация информационного обеспечения управления предприятием;
- организация кадровой работы и юридические аспекты трудовых отношений;
- организация и оплата труда;
- охрана труда, техника безопасности и экологическая безопасность;
- система и методы управления качеством.

Результативность обучения зависит от вида пройденного обучения и от результатов производственно деятельности (по отклонениям).

Далее рассмотрим расчетные формулы для оценки результативности по видам обучения.

Рассмотрим оценку результативности по видам обучения в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка результативности по видам обучения АО “Полад”

Вид обучения	Расчетная формула
Подготовка или переподготовка по основной или смежной профессии	$P_1 = \frac{N_{рез}}{N_{обуч}}, (4)$ <p>где $N_{рез}$- количество сотрудников, обучение которых было признано результативным; $N_{обуч}$ – общее количество обученных сотрудников</p>
Повышение квалификации рабочих	$P_2 = \frac{N_{пов.разр}}{N_{обуч}}, (5)$ <p>где $N_{пов.разр}$- количество рабочих, которым по результатам обучения был повышен разряд.</p>
Общее повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих	$P_3 = \frac{N_{рез}}{N_{обуч}}, (6)$
Курсы целевого назначения	$P_4 = \frac{N_{рез.о} - N_{нерез.3-6}}{N_{обуч}}, (7)$ <p>где $N_{рез.о}$- количество сотрудников обучение которых было признано результативным (по оценке непосредственно после обучения); $N_{нерез.3-6}$ – количество сотрудников из $N_{рез.о}$, обучение которых было признано нерезультативным по результатам оценки через 3-6 месяцев после обучения.</p>

Исходя из всех приведенных выше данных об обучении персонала в АО “Полад” можно выделить основные преимущества и недостатки данного положения.

Таблица 13 - Преимущества и недостатки в обучении персонала в АО “Полад”

Преимущества	Недостатки
Контроль качества для потребителей.	Затраты на оплату обучения как внутреннее, так и внешнее (оплата учебным заведениям и премирования наставников, которые проводят обучение).
Мониторинг последних инноваций и методик, следовательно, чего возрастает интеллектуальный потенциал организации.	Затраты во времени работников, что влияет на подход к работе, а точнее пропадает творческий процесс.
Мотивация специалистов с помощью премирования.	Низкая заинтересованность рабочих. Малый уровень вовлеченности.

Проведя анализ данного положение и его преимуществ и недостатков можно сделать вывод, что закрываются основные потребности и цели положение, но так, же стоит заметить, что нужны постоянные корректировки и обучение руководящего персонала, что бы можно было оценить ситуацию на рынке.

Вывод.

Проведя анализ деятельности и управления интеллектуальным потенциалом предприятия, можно выделить три основных проблемы, подробнее рассмотрим данные проблемы и их решение в следующей главе. Также представим обоснование экономической и социальной эффективности предложений по совершенствованию интеллектуального потенциала наАО “Полад”.

3. Предложения по совершенствованию интеллектуального потенциала АО «Полад»

3.1 Разработка предложений на основе выделенных проблем на АО «Полад»

На основе анализа деятельности и управления интеллектуальным потенциалом АО «Полад» представим в таблице 14 основные проблемы и предложения по их устранению.

Таблица 14 - Основные проблемы по управлению интеллектуальным потенциалом АО «Полад».

Формулировка проблем	Обоснование проблем	Рекомендуемые предложения
1. Низкий уровень замещения персонала из чего следует, что есть неиспользованные зоны роста для АО «Полад».	Было выявлено, что процент персонала, который возрастили, уменьшился по отношению к другим годам. В связи с этим происходит текучесть кадров и неиспользованный интеллектуальный потенциал. Данный анализ представлен в таблице 8.	С целью снижения текучести персонала и повышения уровня замещения персонала разработать положение, которая будет регламентировать оплачиваемую стажировку студентам. Положение «Об оплате стажировки студентам, проходящим практику на предприятии».
2. Отсутствие четкого регламента процесса «Управления интеллектуальным потенциалом».	Отсутствует четкое регламентирование процесса, поэтому нет точечной корректировки действий и контроля показателей по состоянию интеллектуального потенциала. Такие данные были получены при анализе положений: 1. ГК-П-СРП-05-П-03 Адаптация персонала. 2. ГК-П-СРП-05-П-02 Положение об организации обучения персонала.	Создание карты процесса и основных показателей с нормативом, периодичностью расчета, которая будет закреплена в положении.

Продолжение таблицы 14

<p>3. Малые временные затраты на управление интеллектуальным потенциалом в связи с большой нагрузкой персонала на основные процессы</p>	<p>Затраты времени в большом количестве уходят на основные процессы, поэтому стратегическое планирование интеллектуального потенциала уходит на второй план, относительно кадрового делопроизводства. Такие данные мы получили с помощью метода наблюдения и изучения положения ГК-П-СРП-05-П-02 Положение об организации обучения персонала.</p>	<p>Оптимизация процесса управления интеллектуальным потенциалом на основе совершенствования основных процессов</p>
---	---	--

Проведя анализ, данных в таблице 14, опишем предложения по совершенствованию интеллектуального потенциала:

- положение «Об оплате стажировки студентам, проходящим практику на предприятии»;

- карты процесса и основных показателей с нормативом, периодичностью расчета;

- разгрузка рабочих процессов за счет привлечения студентов, проходящих практику на предприятии.

Представим краткую характеристику Положения «Об оплате стажировки студентам, проходящим практику на предприятии».

Изначально отдел по работе с персоналом должен заключить договор установленной формы (представлено в приложении Б и В) с учебными центрами, университетами и колледжами для того что бы пригласить студентов на стажировку. Далее производится сбор заявок от структурных подразделений о количестве и направлении подготовки студентов. Которые будут приглашены для прохождения практики. Определяются сроки стажировок:

- до одного месяца для рабочего персонала;

- для руководящего персонала и специалистов сроки стажировки будут соответствовать срокам стажировки в учебных заведениях, если данных сроков нет, то сроки выставляются индивидуально.

В данном процессе руководитель стажировки организует:

-программу стажировку, так как руководитель практики будет закрепляться по профилю студента;

-знакомство с рабочим местом и его работниками, правилами внутреннего распорядка, основными функциями подразделения и правилами охраны труда.

-наблюдение и контроль над результатами практик, так же оценить мотивированность и вовлеченность в процесс;

-отзыв о прохождении практики.

Далее руководитель практики оценивает результаты работы практиканта, а именно теорию и интеллектуальный потенциал данного работника. Если практикант успешно освоил теорию, то его допускают к самостоятельной работе. В обратном случае руководитель практик делает корректирующие действия для достижения положительного эффекта.

Заключительный этап – это срок окончания стажировки, и в зависимости от результатов ее прохождения и оценки руководителя практики, руководителем подразделения принимается решение на приглашение данного сотрудника на рабочее место, на котором он проходил практику или предложить повторный срок обучения.

Создание карты процесса и основных показателей с нормативом, периодичностью расчета. Изначально создадим стандартную карту процесса.

Ответственный за процесс – директор по персоналу;

Документы и правила, регулирующие процесс – ТК РФ, Единый тарифно-квалификационный справочник и справочник для руководящих должностей, специалистов и служащих. Политика и цели по качеству. Нормативные и организационно-распорядительные документы. Специфические требования потребителей. Международные требования.

Ресурсы – человеческие ресурсы, информационная система (1С УПП, Консультант +), утвержденный бюджет, вычислительная техника и оргтехника.

Входы процесса – заявки на прием и обучение персонала, цели и политика в области качества, показатели процессов, анализ со стороны руководства, результаты аудитов.

Выходы процесса – персонал соответствующий требованиям, бюджет на утверждение, отчеты по результативности, план, корректировка и стратегия действий по управлению интеллектуальным потенциалом организации.

Также рассмотрим косвенные процессы:

- разработка и развертывание стратегического плана;
- производство;
- развитие производства.

Вывод.

Таким образом, Положение о разгрузке рабочих процессов студентами по профилю будет основываться на положении о прохождении оплачиваемой стажировки, но контроль будет производиться закрепленными формулами, которые будут закреплены во втором положении о регламентировании процесса “Управление интеллектуальным потенциалом”. Далее проведем социально-экономическую оценку предложенных положений.

3.2 Социально-экономическая оценка положений

Рассмотрим расчет экономической эффективности относительно использование сайтов для подбора персонала.

Далее рассчитаем экономическую выгоду подбора студентов из университетов по положению оплатой стажировке относительно иных внешних источников.

$$\frac{P}{A_1} = B_1 \text{ и } \frac{P}{A_2} = B_2, \quad (8)$$

где P - затраты при адаптации персонала из иных внешних источников;

A_1 - затраты при подборе студента при первом сценарии;

B_1 - коэффициент экономической выгоды при первом сценарии;

A_2 - затраты при подборе студента при втором сценарии;

B_2 - коэффициент экономической выгоды при втором сценарии.

Если, $B_1 > 2$ или, $B_2 > 2$, то мероприятие считается экономически выгодным, так как показано соотношения затрат.

В компании АО“Полад” на данный момент персонал, в основном, подбирается с помощью сайта headhunter.ru. Подписка стоит на данный ресурс стоит триста восемь тысяч пятьсот пятьдесят рублей. Стоимость рабочего времени начальника отдела по персоналу, именно он занимается планированием персонала на предприятии, триста двенадцать рублей в час (25712 рублей в месяц), а затрачиваемое им время на подбор персонала составляет пятьдесят процентов от всего рабочего времени. Исходя из расчета, что в месяц общее количество часов является сто шестьдесят. Расчет берется из трех составляющих:

- планирование и отбор резюме;
- планирование собеседований и приглашение кандидатов;
- собеседование и оформление документов (в зависимости от ситуации и должности приглашенного кандидата).

Также стоит отметить, что при приеме кандидат будет получать полную зарплату. Рассчитаем значение P на примере должности специалиста по работе с персоналом при зарплате в тридцать тысяч рублей.

$$P = (80 \times 312) + 25712 + 30000, \text{ - рублей.}$$

Исходя из этих значений $P = 80672$ рублей.

Далее рассчитаем стоимость приема студента. Учитывая, что оплата стажировки будет тридцать процентов относительно заработной платы начальника подразделения. Студент может быть принят на стажировку двумя способами:

- по направлению учебного заведения для прохождения производственной практики;
- по инициативе организации, которая самостоятельно набирает студентов на стажировку (без договоров с учебными заведениями).

Так как у АО “Полад” заключен бессрочный договор с Тольяттинским государственным университетом, то тут не рассчитываются затраты времени специалистов по работе с персоналом и юридическим вопросам. Рассчитаем стоимость стажера в отдел по работе с персоналом, с учетом затрат времени начальника по отделу с персоналом. При учете программы, суть которой будет постановка задач начальником отдела по работе с персоналом, данное мероприятия будет занимать до двух часов в день, и сам наставник будет заниматься отработкой и изучением процесса, который ему назначат.

$$A_1 = 14976 + (23 \times 2 \times 312) \text{ рублей};$$

$$A_1 = 29328 \text{ рублей.}$$

Сложив заработную плату стажера, согласно тридцати процентам от зарплаты начальника подразделения, и затраченное время выраженное в денежном эквиваленте, получается значение, которое будет определять финансовые затраты на одного стажера.

Далее рассчитаем второй сценарий, который основывается на инициативе организации. В Тольяттинском государственном университете предусмотрено мероприятие “день работодателя” и исходя из того, что, у АО “Полад”, заключен бессрочный договор, есть возможность подать заявку на

ярмарку профессий. Таким образом, назначается ответственный представитель определенного отдела, которому требуется персонал, при кураторстве начальника отдела по кадрам. Далее формируется чек лист для ответственного мероприятия, в котором будут составлены основные тезисы и требования к стажеру. Мероприятие занимает четыре часа, поэтому к A_1 прибавляем рабочее время выраженное в денежном эквиваленте (начальника подразделения, в этом случае начальник отдела по персоналу)

$$A_2 = 29328 + 1248, \text{ где } A_2 = 30576 \text{ рублей.}$$

Исходя из этих данных рассчитаем B_1 и B_2 :

$$\frac{80672}{29328} = B_1, \text{ где } B_1 = 2,75\%;$$

$$\frac{80672}{30576} = B_2, \text{ где } B_2 = 2,63\%.$$

Исходя из этих показателей: можно выделить ликвидность вложения времени в стажеров, так как они смогут оптимизировать работы квалифицированного персонала, а также взрастить персонал, который требуется. Одно из преимуществ данного мероприятия является укрепление позиций на рынке труда, помимо вышесказанного данное мероприятие создает позитивную картину о бренде у молодежи. Взрастив амбициозный и молодой персонал, отпадает задача вовлечь его в процесс, как возрастную категорию людей, которая исчерпывает творческий и интеллектуальный потенциал путем профессионального выгорания.

Перейдем к просмотру основных расчетных показателей и формулы расчета для оценки состояния интеллектуального потенциала организации:

Укомплектованность персонала – нужна для оценки готовности к новым проектам и контролю рабочего процесса.

Нормативом считается – от 98% до 101%.

Периодичность расчета – 1 раз в месяц до 10 числа, следующего за отчетным периодом.

$$Y_k = \frac{N_{\text{факт}}}{N_{\text{план}}} \times 100\%, \quad (9)$$

Где $N_{\text{факт}}$ - фактическая численность персонала;

$N_{\text{план}}$ - плановая численность согласно плану производства.

При прохождении практики и анализа заявок на подбор персонала было выявлено, что анализируемые отделы имеют укомплектованность персонала не более 85%, что говорит о неготовности организации к большинству новых проектов в связи с маленькой численностью. При анализе во время подбора персонала было выявлено, что большинство квалифицированных руководителей, специалистов и служащих имеют негативное отношение к организации на основании отзывов от коллег, которые когда-либо там работали, поэтому также тут имеет смысл: возвращение персонала для повышения брэндинга компании среди молодежи, так как организация имеет большой интеллектуальный потенциал.

Далее рассмотрим коэффициент текучести кадров для того, что бы отдел по работе с персоналом мог оценивать ситуации в каждом подразделении на основе данных, которые будут подотчетны для руководителей этих самых подразделений. На основе полученного коэффициента будут создаваться корректирующие мероприятия вкупе с оценкой уровня мотивированности.

Норматив – не более 2,6%;

Периодичность расчета – 1 раз в месяц до 10 числа, следующего за отчетным периодом.

$$K_{\text{тек}} = \frac{У_{\text{вс/ж}} + У_{\text{наруш}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} \times 100\%, \quad (10)$$

Где $У_{\text{вс/ж}}$ – уволено за период по собственному желанию;

$У_{\text{наруш}}$ - уволено за период за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{ср.спис}}$ - средняя списочная численность персонала за период за период.

За период с 1.02.2020 по 1.03.2020 было уволено по собственному желанию 30 человек, в связи, с чем коэффициент равнялся 3%, что превышает норматив. Исходя из этого, можно сделать вывод, что основные корректирующие действия для предотвращения текучести кадров и повышения интеллектуального потенциала это:

- вовлеченность персонала и обучение для осваивания новых методик;
- привлечение творческой молодежи для оценки “свежим” взглядом на процессы работы.

Далее рассмотрим такой показатель как уровень мотивированности. Его использование нужно в купе с остальными методиками для обратной связи с персоналом.

Норматива нет, так как основная задача – это сбор аналитики;

Периодичность расчета - 1 раз в год (в случаях, когда коэффициент текучести кадров 2 и более месяцев подряд: превышает допустимое значение – 1 раз в полугодие)

$$У_{\text{мотив}} = \frac{K}{N} \times 100\% , \quad (11)$$

Где K – это количество ответов “да” в ответах;

N – количество вопросов в исследовании.

Данный показатель закрепит анализ предыдущих показателей и оставит обратную связь для более подробного анализа.

Разгрузка рабочих процессов стажерами из университетов согласно профилю.

Проанализируем данное мероприятие и оценим его актуальность на примере отдела по работе с персоналом. Разберем такие процессы, как:

- оформление больничных листов;
- прием на работу;
- копирование документов;

- ознакомление с положениями;
- введение информации в систему.

Рассмотрим именно эти временные затраты, так как это занимает достаточное количество времени, но также не требует больших навыков.

Сначала определим временные затраты для достижения результата. При прохождении практики было выявлено, что в основном на эти процессы тратится около тридцати минут. Далее находим количество описанных процессов за период. Далее производим расчет для нахождения время загрузки этими процессами.

$$T = t \times k, \quad (12)$$

Где T – это загруженность работника процессами документооборота;

t – время, затрачиваемое на одну операцию;

k – количество операций.

$$T = 2,5 \times 5, \text{ где } T = 12,5 \text{ часов.}$$

Вывод.

Проведя анализ, можно выделить процесс уведомления работника, который занимает пятнадцать минут только на сортировку документов и от часа до двух на уведомления персонала о положении. В связи с этим можно сделать вывод, что такое количество затраченного времени обременяет сотрудников и не дает перейти на основные проблемы организации, такие как неиспользование в полной мере интеллектуального потенциала. Введя студентов на практику, количество времени у специалистов возрастает, и поэтому будут создаваться другие мероприятия для корректировки ошибок и успешным управлением интеллектуальным потенциалом организации.

Заключение

Исходя из представленных анализов и оценок организации, выделим задачи, которые подались решению:

- оптимизация процессов специалистов с помощью разгрузки работы, приглашая практикантов и стажеров;
- развитие качества анализа персонала для последующего создания корректирующих мероприятий;
- развитие персонала и его возвращение с помощью оплачиваемой стажировки;
- оптимизация персонала посредством его замещения;
- создание карьерной лестницы в компании, повышение лояльности на рынке труда;
- сбор аналитической информации для последующего ее использования.

АО “Полад” имеет огромный потенциал для возвращения персонала и его адаптации у себя на предприятии. Для управления интеллектуальным потенциалом организации следует оценить будущие проекты на рынке, а также провести серьезную оценку рынка труда для привлечения сотрудников. Также пересмотреть взгляд на стажировку и взять инициативу на организацию, а не на учебные заведения, так как это повлияет на загрузку рабочего времени. Внедряя предложенные мероприятия по управлению интеллектуальным потенциалом, организация сможет закрыть ряд проблем.

Учитывая расчеты по формуле (8) можем выделить абсолютную разницу расходов при внедрении оплачиваемой стажировки.

$$\frac{80672}{29328} = B_1, \text{ где } B_1 = 2,75\%;$$

$$\frac{80672}{30576} = B_2, \text{ где } B_2 = 2,63\%.$$

$$\text{Абс. } p_1 = P_1 - A_1 \text{ и } \text{Абс. } p_2 = P_2 - A_2 (11) \dots \dots \dots (12)$$

$$\text{Абс. } p_1 = 80672 - 29328 \text{ рублей};$$

$$\text{Абс. } p_2 = 80672 - 30576 \text{ рублей},$$

Где Абс. $p_1 = 51344$ рублей;

Абс. $p_2 = 50096$ рублей.

Данные расчеты показывают абсолютную экономическую разницы в виде подбора и выделяют эффективность данного метода.

В теории данное предложение способно оптимизировать работу специалистов и руководителей и сократить текучесть кадров, также производя контроль текучести кадров и удовлетворенность персонала, что даст основу для корректирующих действий. На практике данные предложения будут способствовать экономии и оптимизации затрат на подбор сотрудников, которых на данный момент мало на рынке, а именно персонала с сильной теоритической базой и вовлеченностью в интересы компании. Беря в расчет загруженность отдела, то используя формулу и расчеты формулы (12), можем выделить тот факт, что при подборе двух студентов нагрузка на отдел уменьшится почти вдвое.

$$12,5 \div 3 = 4,2 \text{ сравниваем с } 12,5 \div 5 = 2,5.$$

Исходя из этого, что АО “Полад” достаточно крупное предприятие и имеет определенный статус, то для стажеров это будет огромный старт для их профессиональной карьеры, а для организации способ взрастить персонал и оперативно его замещать, пополняя кадровый резерв.

Перспективы в дальнейшем у данных мероприятий масса, так как они имеют, как и экономический эффект, так и социальный. Именно развитие программ стажировок и создания контроля над оценкой состояния персонала будут создавать тенденцию к стратегическому планированию интеллектуальным потенциалом для введения проектов, которые требуют определенных норм, стандартов, а также квалификации работника. Создавая связь между уже созданных мероприятий закрепленных в положениях и предложенными, можно создать почву для тенденции в росте ценности интеллектуального труда на предприятия, благодаря управлению интеллектуальным потенциалом.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Архипов А.И (отв. ред.) Экономический словарь/ А.И Арихпов: Проспект, 2017. С.266. ISBN: 9785392088027
2. Аквинский. Ф. Сумма теологии Том 5/ Ф. Аквинский: Красанд, 2015. С. 560. ISBN 978-5-396-00657-7
3. Антонова О.А Интеллектуальный потенциал работника предприятия // Челябинский гуманитарий 2015.№3(32).С.6-15.
4. Бэрон. А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / Армстронг. М, Бэрон. А. пер - Кияченко Наталья В., Новицкая С.: Альпина Паблшер, 2019.С.248. ISBN 978-5-9614-6846-5, 978-5-9614-4781-1
5. ГОСТ Р. ИСО 9001-2008. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Системы менеджмента качества. Требования. Введ- 2008.12.18. Издательство: Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии № 471-ст.
6. ГОСТ Р. ИСО/ТУ 16949-2009. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Системы менеджмента качества. Частные требования по применению ISO 9001:2008 для производства автомобилей и комплектующих. Введ – 12.06.2009. Изд.- Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии N 230-ст.
7. Засыпкин, К. С. Проблемы управления человеческим потенциалом в учреждениях культуры / К. С. Засыпкин. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 20 (258). — С. 222-224. — URL: <https://moluch.ru/archive/258/59270/> (дата обращения: 26.05.2020).
8. Знаменский, Д.Ю. Научный потенциал высшей школы России: перспективные показатели оценки//Гуманитарные науки. Вестник Финансового Университета 2018. № 5. С. 19–23.
9. Попкова, М. А. Влияние культуры на эффективность работы организации / М. А. Попкова, А. А. Шаповалов. — Текст: непосредственный

// Молодой ученый. — 2017. — № 51 (185). — С. 165-168. [Электронный ресурс] Режим доступа — URL: <https://moluch.ru/archive/185/47363/> (дата обращения: 26.05.2020).

10. Прохоров А.П. Русская модель управления/ Прохоров А.П.: Издательство Артемия Лебедева: 2018.С.496. ISBN 978-5-98062-111-7, 978-5-98062-097-4

11. Рюмкина, Т. А. Управление человеческими ресурсами организации: теоретические подходы / Т. А. Рюмкина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 20 (206). — С. 256-258. — URL: <https://moluch.ru/archive/206/50436/> (дата обращения: 26.05.2020).

12. Степанчук С.А Интеллектуальный потенциал предприятия. Значение. Структура. Оценка// European journal of economics and management sciences 2015.С. 65-68.5

13. Константиновский Д.Л Интеллектуальный потенциал и инновационное развитие // Социологическая наука и социальная практика 2018. №3(23). С. 44-61.

14. Набиев В.Ш. Образовательный потенциал: дефиниции понятия, структура и значение в компетентностном подходе.// Крымскийнаучныйвестник 2015.№5.С.8.

15. S. Bach. Managing Human Resources: Personnel Management in Transition [Электронныйресурс]. — Режимдоступа: <http://bookre.org/reader?file=702770&pg=2/> (датаобращения 16.05.2020).

16. David R. Caruso, Peter Salovey. The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership [Электронныйресурс]. — Режимдоступа: <http://bookre.org/reader?file=491065&pg=6/> (датаобращения 16.05.2020).

17. N. Karl Haden, Rob Jenkins. The 9 Virtues of Exceptional Leaders. Unlocking Your Leadership Potential. / Free press: Academy for Advancing Leadership 2019.Р.314. ISBN-9781944193157

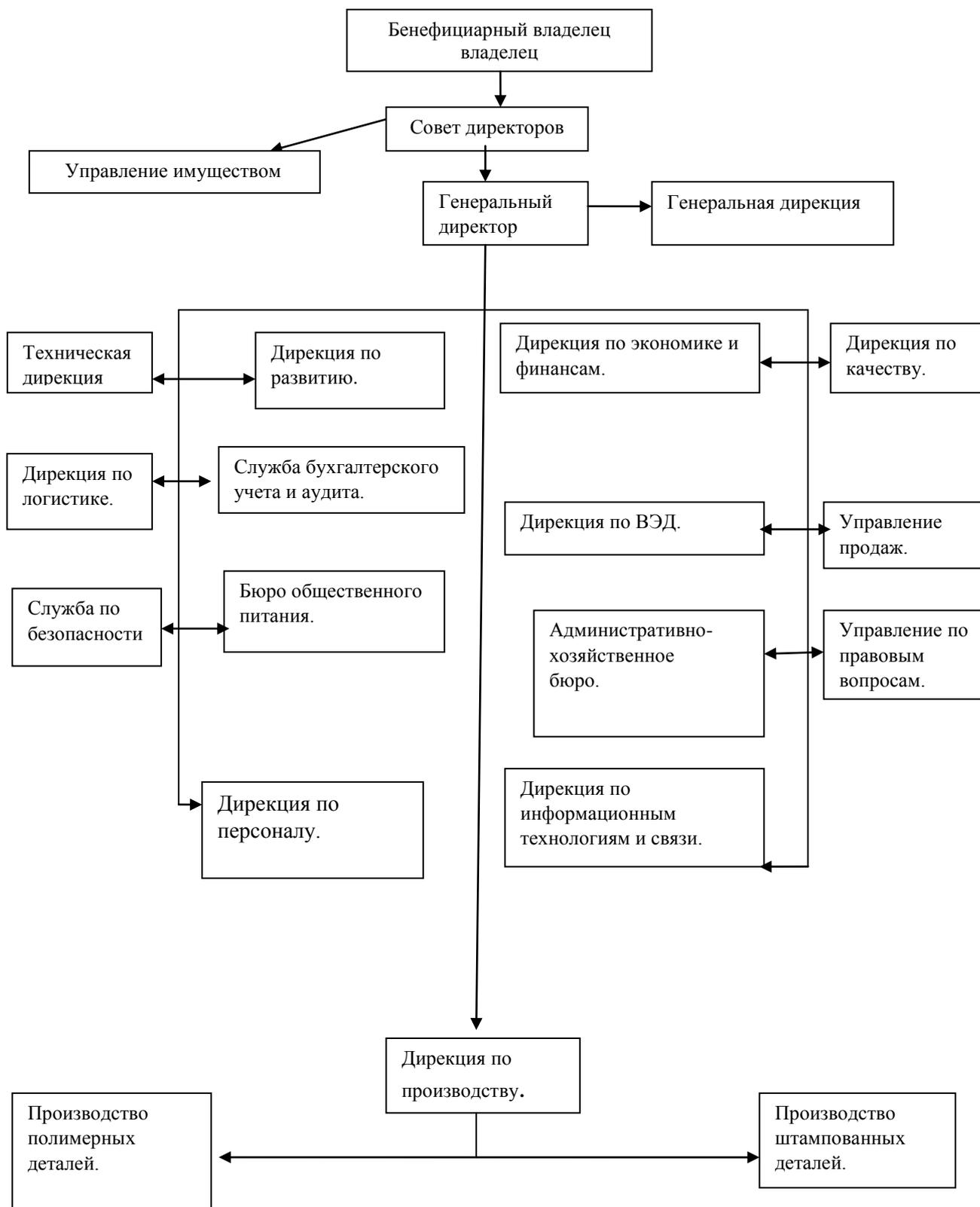
18. Jack J. Accountability in Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=692032&pg=1/> (дата обращения 16.05.2020).

19. Mintzberg Henry Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership. . . Welcome Engaging Management / Mintzberg Henry – Free press: Berrett-Koehler Publishers 2019.P.202. ISBN – 9781523098781

20. Dianna Stone. The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=704542/> (дата обращения 16.05.2020).

Приложение А
Организационная структура АО “Полад”

Рисунок А.1. Организационная структура АО “Полад”



Приложение Б
Договор о сотрудничестве в сфере трудоустройства

г. Тольятти

«___» _____ 20__ г.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тольяттинский государственный университет», в лице ректора М.М. Криштала, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем **Университет**, с одной стороны, и

_____, в лице _____, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем **Предприятие**, с другой стороны, вместе именуемые **Стороны**, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

Предметом настоящего договора является сотрудничество в области подготовки кадров, содействия временной занятости студентов и трудоустройству выпускников университета.

2. Обязательства Сторон

2.1. Университет обязуется:

2.1.1. Осуществлять целевую подготовку кадров с высшим образованием различных профилей под нужды Предприятия согласно учебным планам Университета по ежегодным заявкам Предприятия.

2.1.2. Направлять студентов для прохождения производственной и преддипломной практики в количестве, определяемой потребностью Предприятия.

2.1.3. Разрабатывать тематику дипломных проектов с учетом текущих и перспективных задач Предприятия.

2.1.4. Организовывать встречи студентов с ведущими специалистами предприятия, участие представителей Предприятия в защите выпускных квалификационных работ выпускников.

2.1.5. При необходимости организовывать совместные кафедры и иные учебно-исследовательские структуры в подразделениях Предприятия для подготовки высококвалифицированных кадров к работе на Предприятии.

2.1.6. Организовывать проведение совместных мероприятий, направленных на содействие трудоустройству студентов и выпускников на Предприятие.

2.2. Предприятие обязуется:

2.2.1. При производственной необходимости информировать Университет о перспективных планах по укомплектованию штата Предприятия; в части подготовки молодых специалистов в разрезе направлений согласовывать образовательные программы с Университетом, обеспечивать целевой заказ на подготовку кадров с высшим образованием под нужды Предприятия.

2.2.2. Согласовывать учебные планы по дополнительной подготовке в соответствии с нуждами Предприятия.

2.2.3. Организовывать производственные и преддипломные практики на условиях, определяемых ежегодно договором, предлагать темы для дипломного проектирования.

Продолжение Приложения Б

2.2.4. Принимать участие в совместных мероприятиях, направленных на содействие трудоустройству студентов и выпускников Университета.

2.2.5. Подавать в Центр организации практик и содействия трудоустройству студентов университета информацию об имеющихся для студентов и молодых специалистов вакансиях.

2.2.6. Готовить информацию, запрашиваемую Университетом, касающуюся предмета этого договора.

3. Иные условия

3.1. Настоящий договор не предусматривает финансовых обязательств сторон. Все финансовые вопросы решаются сторонами путем заключения отдельных договоров.

3.2. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по настоящему договору, Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

3.3. Настоящий договор заключен сроком до 2020 года и вступает в силу с момента его подписания сторонами.

3.4. В случае отсутствия письменного уведомления о расторжении за месяц до окончания действия договора, настоящий договор считается автоматически пролонгированным на следующий такой же срок.

3.5. Настоящий договор может быть расторгнут по соглашению сторон, а также любой из сторон в случае незаинтересованности в продолжении сотрудничества, либо неисполнения или ненадлежащего исполнения другой стороной принятых на себя обязательств. Сторона, расторгающая договор в одностороннем порядке, обязана письменно известить об этом другую сторону в срок не менее чем за 1 (один) месяц до момента расторжения договора.

4. Заключительные положения

4.1. Все изменения, дополнения настоящего договора действительны лишь в том случае, если они оформлены в письменном виде и подписаны обеими сторонами.

4.2. Все споры и разногласия по вопросам исполнения обязательств по настоящему договору разрешаются путем переговоров между Сторонами. При не разрешении споров путем переговоров, они передаются на рассмотрение в Арбитражный суд.

4.3. Настоящий договор составлен в двух подлинных экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из сторон.

5. Адреса и реквизиты сторон

Университет

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Тольяттинский
государственный университет»
445664, Самарская область,
г. Тольятти, ул. Белорусская, 14
Тел./факс: 53-95-22

Предприятие

_____ / _____ / _____

Ректор _____ /М.М. Криштал/

Приложение В Договор о сотрудничестве

г. Тольятти

« ___ » _____ 20__ г.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тольяттинский государственный университет», в лице ректора М.М. Криштала, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем **Университет**, с одной стороны, и

_____, в лице _____, действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем **Предприятие**, с другой стороны, вместе именуемые **Стороны**, заключили настоящий договор о нижеследующем:

6. Предмет договора

Предметом настоящего договора является сотрудничество в области

_____.

7. Обязательства Сторон

2.3. Университет обязуется:

2.3.1. _____

2.3.2. _____

2.3.3. _____

2.4. Предприятие обязуется:

2.4.1. _____

2.4.2. _____

2.4.3. _____

8. Иные условия

Настоящий договор не предусматривает финансовых обязательств сторон. Все финансовые вопросы решаются сторонами путем заключения отдельных договоров.

Продолжение Приложения В

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств по настоящему договору, Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

Настоящий договор заключен сроком до _____ и вступает в силу с момента его подписания сторонами.

В случае отсутствия письменного уведомления о расторжении за месяц до окончания действия договора, настоящий договор считается автоматически пролонгированным на следующий такой же срок.

Настоящий договор может быть расторгнут по соглашению сторон, а также любой из сторон в случае незаинтересованности в продолжении сотрудничества, либо неисполнения или ненадлежащего исполнения другой стороной принятых на себя обязательств. Сторона, расторгающая договор в одностороннем порядке, обязана письменно известить об этом другую сторону в срок не менее чем за 1 (один) месяц до момента расторжения договора.

При расторжении договора стороны возмещают друг другу убытки, понесенные ими в связи с исполнением обязательств по настоящему договору.

9. Заключительные положения

Все изменения, дополнения настоящего договора действительны лишь в том случае, если они оформлены в письменном виде и подписаны обеими сторонами.

Все споры и разногласия по вопросам исполнения обязательств по настоящему договору разрешаются путем переговоров между Сторонами. При не разрешении споров путем переговоров, они передаются на рассмотрение в Арбитражный суд.

Настоящий договор составлен в двух подлинных экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из сторон.

10. Адреса и подписи сторон

Университет	Предприятие
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тольяттинский государственный университет»	_____
445020, Самарская область,	_____
г. Тольятти, ул. Белорусская, 14	_____
Ректор	_____
_____ /М.М. Криштал/	_____ /