

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 Совершенствование технологии работы с персоналом на основе инструментов
оценки трудового потенциала (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»)

Студент

И.А. Кузнецова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: И.А. Кузнецова

Тема работы: «Совершенствование технологии работы с персоналом на основе инструментов оценки трудового потенциала (на примере ООО Тольяттинский Трансформатор)»

Научный руководитель: канд.пед.наук, доцент Л.Л. Кифа

Цель исследования - разработать мероприятия, позволяющие совершенствовать технологии работы с персоналом на основе оценки трудового потенциала работников предприятия.

Объект исследования – ООО «Тольяттинский Трансформатор», основным видом деятельности которого, является производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов.

Предмет исследования – технология работы с персоналом на основе оценки трудового потенциала работников.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: оценка трудового потенциала персонала становится значимым инструментом для принятия решений о наиболее рациональном применении его в организации. Использование потенциала работников, обладающих «цифровой компетенцией», в условиях удаленной работы обеспечивает организации определенный социально-экономический эффект.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами объекта исследования и другими предприятиями, кому интересны идеи рационального использования потенциала работников.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 4 приложений. Общий объем работы, 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 15.

Abstract

Bachelor's work was performed by: I.A. Kuznetsova

Theme of work: "Improvement of the technology of work with the personnel on the basis of the evaluation instruments of labor potential (the case of OOO Togliatti Transformer)".

The purpose of the research is to develop measures to improve the technology of working with personnel based on the assessment of the labor potential of employees of the enterprise.

The object of research is LLC "Tolyatti Transformer", whose main activity is the production of electric motors, power generators and transformers.

The subject of the research is the technology of working with personnel based on the assessment of the labor potential of employees.

Research methods – factor analysis, synthesis, forecasting, statistical processing of results, deduction, etc.

Brief conclusions on bachelor's work: the assessment of the labor potential of personnel becomes an important tool for making decisions about the most rational use of it in the organization.

Using the potential of employees with "digital competence" in remote work conditions provides the organization with a certain socio-economic effect.

The practical significance of the work is that the materials of subsections 2.2, 3.1, 3.2 can be used by specialists of the research object and other enterprises who are interested in the ideas of rational use of the potential of employees.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, list of references from 27 sources and 4 appendices. The total amount of work, without appendices, 62 pages of typewritten text, including tables - 16, drawings -15.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты технологии работы с персоналом организации	8
1.1 Технологии работы с персоналом организации	8
1.2 Трудовой потенциал сотрудников как объект управления	14
1.3 Инструменты оценки трудового потенциала.....	19
2. Оценка трудового потенциала персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»	25
2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор»	25
2.2 Оценка трудового потенциала персонала исследуемого предприятия	32
3 Совершенствование технологии работы с персоналом на основе оценки трудового потенциала (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»).....	43
3.1 Разработка модели оценки трудового потенциала специалистов ...	43
3.2 Алгоритм оценки потенциала и перевод специалистов на удаленную работу	49
Заключение	58
Список используемой литературы	60
Приложение А Организационная структура предприятия	63
Приложение Б Бухгалтерский баланс 2018 года	64
Приложение В Пример оформления дополнительного соглашения к трудовому договору	68
Приложение Г Пример приказа о переводе на удаленную работу	69

Введение

Глобальные изменения, происходящие в экономике, активно влияют на изменение рынка труда. Рост конкуренции, автоматизация процессов, повышение сложности систем управления – все это приводит к необходимости изменять технологии работы с персоналом и направлять усилия на развитие трудового потенциала организации. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» обязывает работодателя уделять внимание формированию и реализации цифровой грамотности своих работников. Ситуация с вынужденной самоизоляцией из-за пандемии COVID-19 еще больше убедила участников рыночных отношений в необходимости поиска, адаптации и внедрения новых технологий управления персоналом. Ведущим компонентом трудовой деятельности становится трудовой потенциал и руководителей организации, и сотрудников всех квалификаций и функциональных областей.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы «Совершенствование технологии работы с персоналом на основе инструментов оценки трудового потенциала» обусловлена потребностью работодателей в определении уровня компетентности сотрудников, и в рациональном использовании их трудового потенциала.

Информационная база исследования представлена работами отечественных и зарубежных авторов по вопросам развития трудового потенциала. Понятие и сущность потенциала сотрудников рассматривается в трудах таких авторов, как А.М. Асалиев, М.И. Бухалков, П.Р. Коновалов, О.В. Курипта, Ф.И. Мирзабалаева, Ю.С. Сербулов, Н.В. Суслов, Aino Kianto, Josune Saenz и др.

О развитии потенциала сотрудников написано в трудах А.Я. Кибанова, В.Р. Веснина, Н.В. Кузьминой.

Комплексно вопросы управления персоналом рассматриваются в трудах А.А. Литвинюка, Н.В. Федоровой О.Ю. Минченковой, О.Л. Чулановой, О.К. Миневой, И.Н. Ахунжановой, Т.А. Мордасовой.

Актуальность темы исследования позволила сформулировать ее цель и задачи.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать мероприятия, позволяющие совершенствовать технологии работы с персоналом на основе оценки трудового потенциала работников предприятия.

Задачи, направленные на достижение цели:

1. Провести исследование теоретических аспектов по теме.
2. Провести анализ организационно-экономических показателей объекта исследования.
3. Провести анализ процедур оценивания трудового потенциала сотрудников предприятия.
4. Разработать мероприятия и обосновать их социально-экономическую целесообразность.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттинский Трансформатор», основным видом деятельности которого является производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов.

Предмет исследования – технология работы с персоналом на основе оценки трудового потенциала работников.

В ходе написания выпускной квалификационной работы применялись методы информационного, системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, проведение опросов и наблюдений.

Информационной базой при написании работы послужили нормативно-правовые акты, организационно-распорядительная и отчетная документация

предприятия, результаты опросов персонала, учебно-методическая литература, материалы профессиональных сайтов и порталов и др.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения результатов, полученных в бакалаврской работе, предприятиями, заинтересованными в рациональном использовании потенциала работников и новых форм работы с персоналом.

Апробация работы заключается в обсуждении ее результатов на студенческой конференции при защите отчета по преддипломной практике.

Структура бакалаврской работы: бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, перечня использованной литературы, состоящего из 27 источников и 4-х приложений.

В первом разделе изучены теоретические аспекты технологии работы с персоналом, рассмотрен трудовой потенциал работника, как объект управления, охарактеризованы инструменты оценки персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы дана технико-экономическая характеристика ООО «Тольяттинский Трансформатор», проведен анализ динамики основных экономических показателей, проведено исследование состояния оценки трудового потенциала на исследуемом объекте.

Третий раздел посвящен обоснованию социально-экономической целесообразности разработанных мероприятий, направленных на совершенствование технологии работы с персоналом в современных условиях.

1 Теоретические аспекты технологии работы с персоналом организации

1.1 Технологии работы с персоналом организации

В процессе своего функционирования, организации используют различные ресурсы для производства продукта или оказания услуги. Успех организации, как известно, обеспечивается воздействием руководства на своих работников, имеющих трудовые отношения с организацией. И руководство, и подчиненные ему работники представляют собой персонал организации. Другими словами, персонал – это совокупность людей, совместно осуществляющих, на основе принципа разделения труда, деятельность, позволяющую достичь организационных целей.

Одним из видов управления в организациях является управление персоналом. По мнению Н.В. Федоровой и О.Ю. Минченковой – это «целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им» [20, с.7].

Понимание того факта, что организации представляют собой социальные системы, позволяет нам говорить не только о целях организации, но и о целях самих работников. Задача кадровой службы, как основного подразделения, выполняющего функцию управления персоналом, состоит в том, чтобы выявить цели работников и обеспечить сонаправленность векторов их достижения с организационными целями.

В современном мире, когда персонал рассматривается в качестве главного ресурса функционирования организации, на практике сложилось несколько подходов к пониманию категории «персонал» (таблица 1.1).

По данным таблицы 1.1 видно, что персонал организации может быть рассмотрен с различных точек зрения, что предполагает разнообразные технологии работы с ним.

Таблица 1 – Описание подходов к понятию «персонал»

Ключевые характеристики	Описание	Наименование подхода
Качественные характеристики сотрудников, управление ими	Персонал рассматривается в качестве трудового ресурса, обладающего квалификацией, навыками, подходящими для выполнения трудовых функций	Управленческий
Количественные характеристики: численность общая, по категориям и т.д.	Совокупность работников, состоящих на «балансе» предприятия. Учитываются не только работающие сотрудники, но и находящиеся в отпуске, временно нетрудоспособные и т.д.	Экономический
Статусные характеристики персонала: руководители всех уровней, специалисты, рабочие и т.п.	Работники – это «кадры», штатный состав сотрудников организации	Кадровый

Литвинюк А.А. называет типичные признаки персонала, подчеркивая многообразие этой категории (рисунок 1) [17].

В соответствии с Трудовым Кодексом РФ, трудовые отношения, фиксируются в трудовом договоре между работником и работодателем. В трудовых отношениях могут состоять не только наемные работники, но и сами собственники организации. В этом случае, они получают не только причитающиеся доходы от прибыли, но и заработную плату за личный трудовой вклад [16].

Авторы-эксперты в области управления персоналом, склонны утверждать, что качественные характеристики персонала можно условно разделить на три основные группы [1], [2], [6], [23]:

- способности (уровень образования, знания, профессиональные навыки, опыт работы в конкретной профессиональной сфере, навыки сотрудничества и взаимопомощи, опыт работы в проектной деятельности и т.д.);

- мотивация (спектр личных и профессиональных интересов, карьерная компетентность, стремление к власти, комплементарная ответственность и

готовность к дополнительным нагрузкам и др.);



Рисунок 1 – Многообразие признаков персонала

- свойства личности (способность переносить определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность к самоорганизации, концентрации внимания, сосредоточенности, дисциплинированность и др. личностные свойства, необходимые для выполнения трудовой функции).

Выявление наличия качественных характеристик персонала является ведущим аспектом при выполнении основных функций по работе с персоналом, при выборе технологии управления персоналом.

Ни для кого не является секретом, что организации только тогда способны занять лидирующие позиции в своей сфере деятельности, когда руководители, специалисты и другие ее работники будут работать с полной отдачей. С этой целью кадровые службы уделяют особое внимание разработке и совершенствованию технологий управления персоналом.[25]

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, приемов и процедур, в результате выполнения которых организация получит предварительно обусловленный результат [20, с. 423]. Другими словами, под

технологией понимается сочетание способов, компетенций и инструментов для получения задуманного результата. Она включает методы, инструменты и регламент действий. Технология управления персоналом предполагает, по мнению авторов учебно-методической литературы, такие направления деятельности [3], [18], [22]:

- осуществление планирования, отбора и найма персонала;
- проведение деловой оценки;
- профориентация и адаптация кадров;
- развитие деловой карьеры и управление ею;
- создание кадрового резерва руководящего состава;
- мотивация и организация труда персонала;
- высвобождение персонала.

Важно отметить, что все вышеперечисленные направления работы должны быть включены в стратегию управления персоналом, которая в свою очередь, сопряжена со стратегией организации.

Говоря о стратегии, напомним, что она охватывает длительный временной период и является планом достижения организацией своих перспективных целей. Модель действий организации при этом обусловлена учетом воздействия факторов внешней среды: политики, экономики, права социальных аспектов и др.

За последние годы в России, да и в мире, все больше набирает обороты цифровизация всех процессов управления в экономике.

Определение понятия «цифровизация» закреплено в Указе Президента Российской Федерации от 09 мая 2017 года за № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы».

В Указе отмечено: «цифровая экономика - хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования

позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [11].

Сегодня наблюдается динамичный рост цифровых данных. Если в 1992 году общий объем данных, передаваемых через Интернет, составлял 100 гигабайт в день, к 2022 году глобальный трафик Интернета должен превысить 150 терабайт в секунду! [5], [26].

Появляются все новые цифровые платформы, такие, как: Uber, Airbnb, Aliexpress, Bitrix, 1С, Avito, Amazon и многие другие. Появление цифровых платформ переворачивает не только всю отрасль, не только наш привычный образ потребления определенного товара или услуги, но в результате – переворачивает всю экономику.

Основатель компании Alibaba Group, Джек Ма говорил: «Через 30 лет 80% бизнеса будет в интернете... У вас может не быть нужного решения для завтрашнего дня, но оно будет у кого-нибудь другого» [21]. Очевидно, мировой кризис, связанный с эпидемией COVID-19, приведет к еще более ускоренному применению информационных технологий и проникновению во все большие сферы жизни людей и, следовательно, организаций.

В этой связи технология управления персоналом - это, по сути, освоение приемов и способов эффективного воздействия на сотрудников, позволяющего получить оптимальный результат трудовой деятельности.

В процессе создания и реализации технологии, сотрудники кадровой службы или тот, кому в обязанностях надлежит заниматься кадровыми вопросами, разрабатывает нормативно-методические документы, на основании которых осуществляется дальнейшая работа с сотрудниками. Это может быть «Положение о работе с персоналом», «Порядок подбора и найма работников», «Положение о развитии сотрудников» и др. организационные документы.

В условиях стремительных изменений во внешней среде организации, политике и экономике основная деятельность направлена на повышение

эффективности производительности труда. Цели и программы организации подлежат постоянной корректировке с учетом потребностей рынка.

От эффективности применяемой технологии в данных условиях, для конкретной организации зависит конечный результат деятельности работников.

Как правило, применяемая технологии управления персоналом должна стимулировать трудовую деятельность сотрудников, которые:

- повышают производительность труда;
- обеспечивают рентабельность выпускаемой продукции;
- показывают высокую результативность деятельности;
- все больше вовлекаются в трудовую деятельность;
- сплачиваются в команду.

В итоге организация достигает высокой результативности стратегического планирования, обретает экономическую стабильность и создает конкурентоспособную продукцию [7], [8].

Очевидно, сегодня как никогда ранее, необходимо соблюдать условие, приводящее к успешности организации - это эффективное управление персоналом и применение современных технологий и методов работы с ним.

Актуальными тенденциями в сфере управления персоналом можно выделить следующие:

- нивелирование важности социальных и технологических инноваций;
- постепенный рост инвестиций в кадровый ресурс наряду с капиталовложениями в технологии;
- возрастание значения коммуникаций в сфере координации активности сотрудников;
- решение проблемных ситуаций совместно с коллективом.

Таким образом, в управлении персоналом применяются различные технологии, представляющие собой совокупность методов, инструментов и

приемов работы с персоналом, приводящих к положительным результатам. Очевидно, в начале третьего десятилетия 21-го века, стоит все больше внимания уделять развитию технологий в направлении цифровизации экономики.

1.2 Трудовой потенциал сотрудников как объект управления

Итак, персонал организации, как было рассмотрено в предыдущем параграфе, - это все работники организации, имеющие трудовые отношения с ней, выполняющие различные трудовые функции, требующие от работников разных компетенций.

Степень использования трудового потенциала работников отразится на результатах деятельности организации. Поэтому в данном параграфе особое внимание уделяется понятию «трудовой потенциал».

Трудовым потенциалом работника, А.Я. Кибанов, называет его возможности, «определяющие границы участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник» [7, с.96].

Федорова Н.В. и Минченкова О.Ю. определяют трудовой потенциал работника, как «наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе жизнедеятельности человека, реализуемые в организационном поведении и определяющие его способности к труду» [20, с. 332]

Таким образом, представляя трудовой потенциал, как некую категорию, состоящую из элементов, можно их охарактеризовать (таблица 1.2).

По данным таблицы 1.2. видно, что трудовой потенциал определяется различными характеристиками, наличие которых позволяют работникам эффективно выполнять трудовые функции.

Согласно другой классификации, система трудового потенциала работника может быть представлена иначе (рисунок 2).

Дадим более полную характеристику компонентов трудового потенциала работников.

Таблица 2 – Характеристики трудового потенциала работника [7]

Наименование компонента	Для организации	Для работника
Здоровье	Инвестиции на обеспечение и поддержание здоровья работников; потери рабочего времени вследствие травматизма работников	Трудоспособность, отсутствие больничных дней
Творчество, активность	Количество изобретений, патентов, рационализаторских предложений работников	Креативность, творческий подход, самореализация
Деловые качества	Дисциплинированность, ответственность, аккуратность, внимательность	Качество труда, отсутствие простоев
Уровень образования	Наличие профильного образования, инвестиции в развитие персонала	Уровень образования, компетентность, способность к самообразованию

К психофизиологическим компонентам относят половозрастной состав персонала, способности и работоспособность каждого, а также состояние здоровья [1], [17], [19].

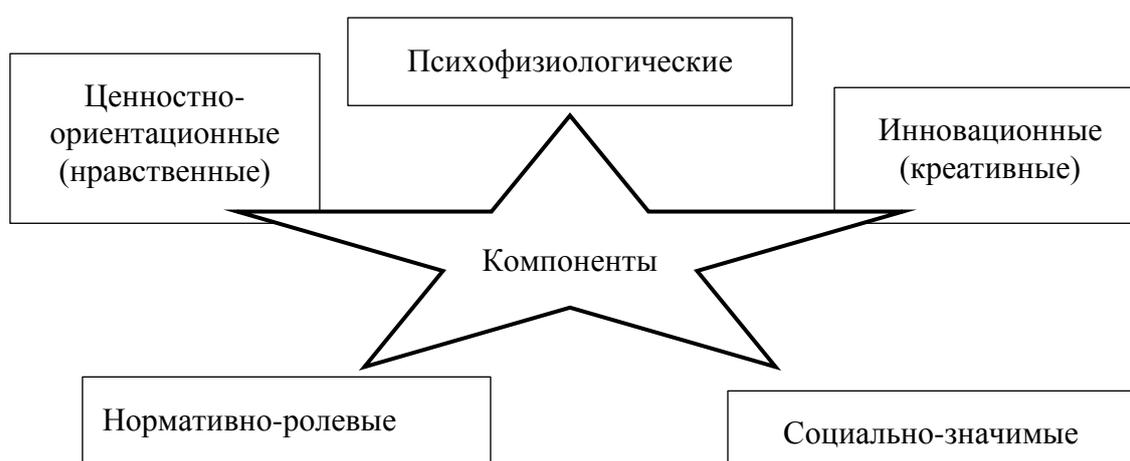


Рисунок 2 – Компоненты трудового потенциала работника

Дадим более полную характеристику компонентов трудового потенциала работников. К психофизиологическим компонентам относят

половозрастной состав персонала, способности и работоспособность каждого, а также состояние здоровья.

Креативный компонент включает активность и творчество работников, уровень профессионального зрелости и предприимчивость, с которой тот или иной работник выполняет свою работу. Здесь же можно рассматривать способность к восприятию новой информации и умение применять ее в своей профессиональной деятельности.

Социально-значимый компонент включает уровень и профиль образования, квалификацию работника. Учитывается, насколько эти данные соответствуют требованиям рабочего места работника. А так же семейный статус, уровень заработной платы и социальная поддержка, оказываемая предприятием своим работникам и членам их семей.

Нормативно-ролевой компонент учитывает, насколько культура личности сотрудника вписывается в организационную культуру, усваиваются социальные нормы поведения.

Ценностно-ориентационный компонент включает аспекты, связанные с мотивацией, вовлеченностью и удовлетворенностью работника. Какие в основном эмоции присущи ему во время трудового дня, трудолюбие и пр.

Рассмотрев составляющие трудового потенциала организации и работника, стоит ответить на вопрос о необходимости изучения этого понятия. Рассмотрим, какие функции выполняет трудовой потенциал [19], [22], [24].

Во-первых, производственная функция, поскольку участвуя непосредственно в производственном процессе, работник удовлетворяет свои потребности и выполняет важные для организации действия.

Во-вторых, коммуникативная функция, реализуемая во время общения с коллегами, руководством или подчиненными. Чем более высокий трудовой потенциал работника, тем больше инструментов использует он и осуществляет их с большим количеством групп.

Преобразующая функция проявляется в развитии личности работника в целом и способности его получать и преобразовывать информацию.

Фиксирующая функция обеспечивает закрепление за конкретным рабочим местом того уровня трудового потенциала, при котором можно считать, что работник имеет высокую квалификацию на данной должности.

Все это может быть отражено в степени овладения положений локальных нормативных актов, в способности перейти на более высокий уровень развития своего трудового потенциала, в способности обучаться и помогать коллегам в повышении знаний и умений. Другими словами, данную функцию трудового потенциала можно назвать мотивирующей.

Еще одну функцию выполняет трудовой потенциал работника – трансляционную. Она заключается в реализации тех навыков, которые особенно необходимы в конкретной ситуации, а также в передаче из прошлого в настоящее ресурсов работника. Данная функция заключается и в качественном накоплении трудового потенциала, вызывающего изменение производительных возможностей работника.

Управление трудовым потенциалом работников организации необходимо для приведения его состояния в соответствие со стратегическими потребностями организации и выявления резервов его оптимального использования.

Анализ состояния трудового потенциала должен проводиться по каждому из компонентов трудового потенциала. Затем, формируется совокупность мероприятий, направленных на наращивание потенциала и расширение спектра его употребления [4], [5].

Справиться с поставленной задачей можно, следуя алгоритму действий (рисунок 1.3).

Требования к рабочему месту представляют собой характеристики, которыми должен обладать работник и те условия, в которых они будут выполняться. Данные требования описываются в должностных инструкциях,

квалификационных характеристиках, картах компетенций работника в конкретной должности.

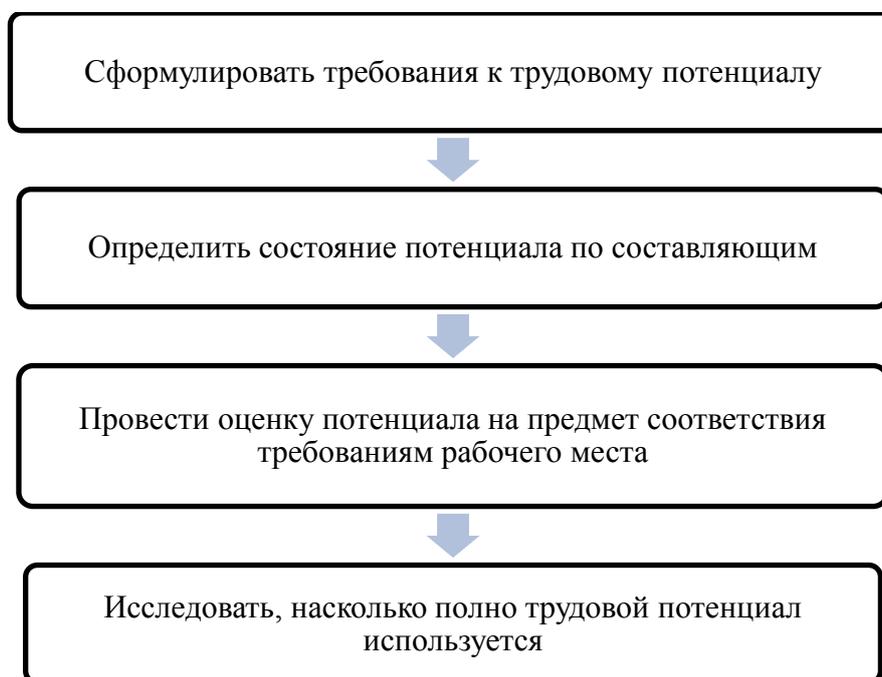


Рисунок 3 – Пошаговый алгоритм анализа трудового потенциала

Трудовой и кадровый потенциал работника тесно взаимосвязаны. Кадровый потенциал представляет собой интегральную оценку профессиональных и личностных ресурсов персонала всей организации на основе анализа его трудового потенциала. Кадровый потенциал работника можно представить в виде комплекса качественных и количественных показателей работника, определяющих его трудовой потенциал. В некоторых ситуациях понятия кадровый потенциал и трудовой потенциал могут восприниматься как синонимы. Кадровый потенциал работника обычно рассчитывается как сумма показателей, характеризующих его потенциал.

Таким образом, трудовой потенциал работника, представляющий совокупность количественных и качественных свойств, которые работник имеет возможность реализовать на своем рабочем месте, в трудовом коллективе в процессе трудовой деятельности. Управление трудовым

потенциалом необходимо для выявления его уровня и определения резервов наиболее полного использования.

1.3 Инструменты оценки трудового потенциала

Одной из технологий работы с персоналом является технология оценки персонала. В рамках данного исследования – объектом оценки является трудовой потенциал работников.

Оценка персонала представляет собой управленческий процесс, нацеленный на выявление эффективности выполнения работниками трудовых функций, должностных обязанностей. Процесс оценки персонала, по мнению специалистов в области управления персоналом, зависит от нескольких факторов:

- цели оценки, сфера деятельности организации;
- объект, субъект и предмет оценки;
- методы, критерии и инструменты оценки;
- количество оцениваемых сотрудников;
- частота и регламент проведения оценочных процедур.

В современных условиях функционирования организаций, необходимость оценки работников может быть обусловлена разными причинами. Например, вследствие административных изменений в организации, или для получения новой информации о персонале. А также - с целью увеличения мотивации, выявляя работников для кадрового резерва, составления планов обучения или повышения квалификации. В любом случае, оценка персонала проводится для улучшения деятельности работников и создания благоприятного социально-психологического климата.

Чтобы наглядно показать, какое место имеет оценка трудового потенциала в системе технологий работы с персоналом, в частности, и в системе управления организацией в целом, обратимся к рисунку 4.



Рисунок 4 – Место технологии оценки персонала в системе управления организацией

Схема, представленная на рисунке 4, демонстрирует многообразие технологий работы с персоналом на различных этапах управления им. Также видно, что сама система оценки персонала включает компоненты, связанные с результатами труда сотрудников организации, динамикой этих результатов и уровнем профессионального развития работников, обеспечивающих полученный результат. Оценка различных качеств работника и результатов его труда будет настолько точной, насколько валидными окажутся параметры оценки.

Поэтому оценка потенциала работника позволяет определить, каковы возможности должностного продвижения или профессионального роста у каждого конкретного сотрудника или группы работников одной категории, подразделения.

В процессе оценки потенциала работника, объектами изучения должны быть:

- круг его интересов как профессиональных, так и возможно, личных;
- карьерные приоритеты;
- мера соответствия качеств работника требованиям ожидаемой должности, рабочего места;
- потребность в профессиональном дополнительном обучении [19].

В управлении организацией, процессы оценки персонала необходимо планировать, поскольку после нее принимается решение об использовании результатов оценки потенциала работников. Одной из задач может стать формирование пула производительных способностей работника, максимально соответствовавших его трудовым функциям на желаемом рабочем месте. Другая задача по итогам оценки потенциала – это создание социально-экономических условий, в которых работник максимально будет использовать свои способности, умения и навыки.

Планирование оценочных процедур приведет к составлению бюджета затрат. Поэтому руководство сможет оптимизировать не только затраты на развитие потенциала сотрудников, но и на управление персоналом организации.

В настоящее время многие организационные процессы управления автоматизированы. Например, большинство организаций применяют программу «1С: Оценка персонала». Благодаря этому программному продукту стали автоматизированы процедуры тестирования и оценки сотрудников. «1С: Оценка персонала» с успехом применяют средние и крупные коммерческие, а также бюджетные организации, федеральные государственные унитарные предприятия.

Возможности применения программного продукта по оценке потенциала персонала показаны на рисунке 5.



Рисунок 5 – Компоненты и инструменты оценки потенциала персонала

Автоматизации подлежат, как видно из рисунка 5, пять компонентов, содержащих множество инструментов:

- оценка методом «360 градусов» состоит из кластера 54 компетенций;
- блок готовых тестов для всесторонней психологической оценки сотрудников;
- конструктор тестовых знаний и навыков, поддерживающий 8 различных типов ответов, позволяющий специалистам кадровой службы самим составлять необходимые задания;
- проектирование управленческих и проектных команд по методологии Р. Белбина, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрси;
- в программе возможна регламентация аттестации в соответствии с трудовым законодательством, ведется учет приказов об аттестации, аттестационных листов и т.д.;

- оценка сотрудников по КРІ с учетом весов КРІ и желаемых тенденций (например, максимизация, минимизация, стабилизация).

Для того чтобы определить, насколько полно используется потенциал сотрудников организации, проводится анализ количественного и качественного состава всех категорий работников. Особое внимание, конечно, уделяется руководителям всех уровней и специалистам.

Далее всесторонне изучаются:

- укомплектованность кадрового состава в целом по организации и по подразделениям;

- структура персонала для выявления избытка или недостатка кадров по группам работников;

- качественный состав работников по уровню и профилю образования, соответствующим рабочим местам;

- наличие текучести кадров и определение причин;

- динамика продвижения специалистов в организации.

А также проводится анализ:

- степени использования рабочего времени работниками;

- равномерности загрузки работников в течение рабочего дня (смены), недели, месяца и т.п.;

- обоснованности использования квалификации работников с учетом трудоемкости, продолжительности выполнения работ, требованиями должностной инструкции.

По результатам проведенного анализа, организация приобретает информацию о правильности применения потенциала работников. Руководство получает возможность принимать решение об эффективной расстановке кадров, о дефиците кадров на тех или иных участках работы, об изменении количественного состава работников, о необходимости перераспределения функций между работниками. По итогам оценки кадрового потенциала может быть сформирована или изменена кадровая

политика организации, содержащая более совершенную технологию работы с персоналом.

Если персонал организации обладает высоким уровнем потенциала, это положительно влияет на удовлетворенность работников, проецирует адекватное организационное поведение, повышает уровень компетенции и мотивации персонала. Все это является причиной повышения эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Итак, в заключение проведенного теоретического анализа аспектов работы с персоналом, следует сделать вывод о том, что персонал, состоящий из различных категорий работников, находящихся в трудовых отношениях с организацией, необходимо оценивать. Одно из направлений работы с персоналом - оценка трудового потенциала сотрудников. Оценка потенциала сотрудников, как подсистема, включает: цели оценки; объект (оцениваемые работники), субъект (руководство, аттестационная комиссия) и предмет оценки (в настоящем исследовании - трудовой потенциал); методы, критерии и инструменты оценки; порядок оценочных процедур.

Принимаемые руководством решения по итогам оценки потенциала сотрудников должны учитывать состояние и перспективы развития внешней среды организации, а также передовой опыт в исследуемой деятельности.

2. Оценка трудового потенциала персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»

2.1 Технико-экономическая характеристика деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор»

Начнем характеристику предприятия с исторической справки. В послевоенные годы Советский Союз особо остро нуждался в индустриализации территорий Сибири и Северных регионов. С этой целью необходимым стало обеспечение электроэнергией объектов нефтегазового сектора, промышленности, железных дорог и сопутствующей социальной сферы.

Достижению стратегических целей способствовало введение в действие завода проектной мощностью 30 000 МВА, на котором массово производились трансформаторы класса 110-220 кВ. Завод был построен в г. Тольятти (Ставрополь на Волге).

Период деятельности предприятия в те годы характеризовался установлением высоких уровней объемов производства, которые доходили до 80-ти штук трансформаторов ежемесячно.

В 1981 году трансформаторы класса 500 кВ из перспективных перешли в разряд базового выпускаемого оборудования.

Развиваясь, улучшая продуктовую линейку, в 1990-ые годы завод начинает производство трансформаторов класса 6, 10, 35 кВ. В тот период времени завод полностью перекрывает шкалу мощностей, установленных ГОСТ в классах напряжения до 750 кВ. Экспорт продукции получает новые возможности и конструкции.

В настоящее время ООО «Тольяттинский Трансформатор» представляет собой производственный комплекс по производству трансформаторов общепромышленного и специального исполнения, такие как сейсмостойкие, форсированные, высокогорные, для различных климатических условий, различных классов напряжения и линейкой

мощностей. Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

В период с 2006 по 2009 годы была проведена масштабная модернизация завода, в результате которой стало возможным применение новейших зарубежных материалов и компонентов. На «Трансформаторе» стали создавать конструкции с оптимальным сочетанием: цена-качество-эксплуатационные затраты. Данный аспект привлек внимание таких потребителей, как Россети, Росатом, Русгидро, РЖД, а также интерес компаний Газпром, Роснефть, Лукойл, ТНК, известных брендов отечественной и зарубежной металлургической, химической промышленности [9].

В наши дни Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттинский Трансформатор» движется по восходящей траектории, его планы связаны с заданным более 60-ти лет назад вектором развития, а стиль работы отражает формат современного бизнеса.

Динамика основных экономических показателей исследуемого предприятия за период с 2016 по 2018 год представлена в таблице 3 [14]. Данные получены из отчетности предприятия (Приложение Б).

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				абс. изм. (+,-)	темп прироста, %	абс. изм. (+,-)	темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	6 093 295	6 006 027	5 322 127	-87268	-1,43	-683900	-11,38
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	4 564 366	4 311 237	3 889 148	-4253129	-5,55	-422089	-9,79

Продолжение таблицы 3

3. Валовая прибыль от продажи, тыс. руб.	1 528 929	1 694 790	1 432 979	165 861	10,85	-261 811	-15,45
4. Управленч. расходы, тыс. руб.	654 693	729 695	753 474	75 002	11,46	23 779	3,26
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	279 438	264 829	196 735	-14 609	-5,023	-50 094	-25,71
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	594 798	700 266	482 770	105 468	17,74	-217 498	-31,06
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	62 763	114 262	129 327	51 499	82,05	15 065	13,18
8. Основные средства, тыс. руб.	445 252	545 625	562 565	100 373	22,54	16 940	3,11
9. Оборотные активы, тыс. руб.	3 865 966	2 979 007	4 420 354	-88 6959	-22,94	144 1347	48,38
10. Численность ППП, чел.	2000	1950	1870	-50	-2,5	-80	-4,11
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	619 200	655 200	702 372	36 000	5,81	47 172	7,19
12. Производит. труда работающего, тыс. руб.	3046,65	3080,01	2846,06	33,36	1,09	-233,95	-7,59
13. Среднегод. заработная плата работающего, тыс. руб.	309,6	336,0	375,6	26,4	8,53	39,6	11,79
14. Фондоотдача, %	13,68	11,01	9,46	-2,67	-19,52	-1,37	-14,08
15. Рентабельн. продаж, %	9,76	11,66	9,07	1,9	19,47	-2,59	-22,21
16. Рентабельн. персонала, %	31,38	58,59	69,16	27,21	86,71	10,57	18,04
17. Затраты на рубль выручки коп.	75	72	73	-3	-4	1	1,39

По данным таблицы 2.1, проведем анализ изменения величин выручки и себестоимости продаж за период 2016-2018 гг. (рисунок 6).

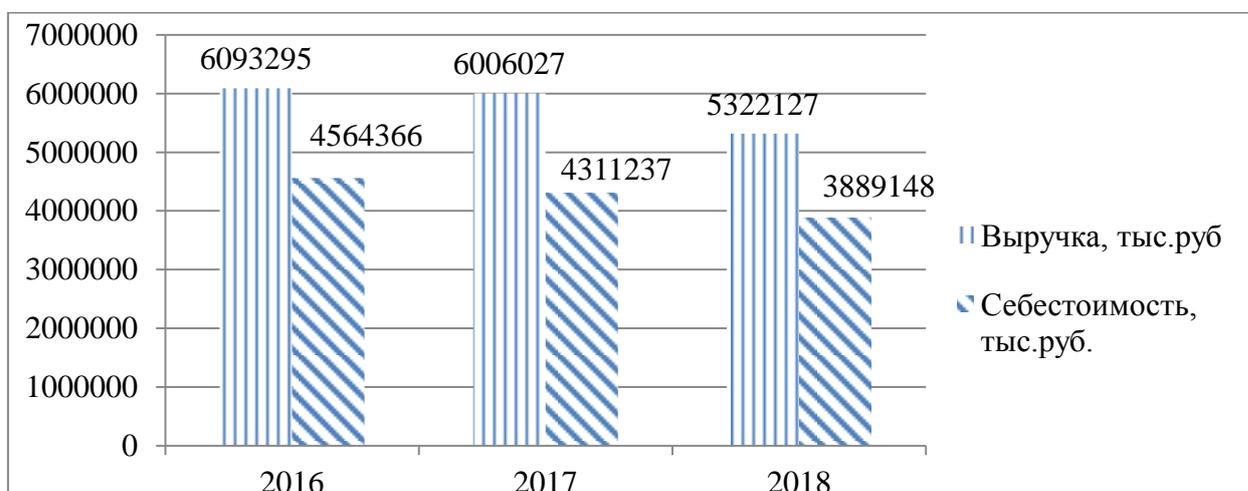


Рисунок 6 – Динамика размеров выручки и себестоимости продаж за период 2016-2018 гг.

Поданным рисунка 6 выручка в 2017 году снизилась на 1,43%, что на 87268 тыс. руб. меньше, чем в 2016 году. В 2018 году величина выручки продолжает снижаться и уменьшилась еще на 683900 тыс. руб., т.е. на 11,38%.

Причиной снижения выручки, в соответствии с данными таблицы 2.1, является рост управленческих расходов предприятия до 753474 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 654693 тыс. руб. в 2016 году.

Валовая прибыль от продаж имеет нелинейную тенденцию изменения. Так, в 2017 году она выросла на 10,85% по отношению к величине 2016 года, но в 2018 году снизилась на 15,45% по отношению к 2017 году.

С 2016 года по 2018 год показатель чистой прибыли исследуемого предприятия имеет тенденцию поступательного роста. С 2016 года по 2017 год на 51499 тыс. руб. (на 82,05%). В 2018 году по отношению к 2017 году на 15065 тыс. руб. (на 13,18%).

В исследуемом периоде оплата труда работников предприятия возрастает, соответствуя тенденциям роста заработной платы в регионе. Численность персонала снижается, что обусловлено технологическими изменениями производства, с одной стороны, и проблемой на рынке труда, когда труд рабочего не является престижным, с другой.

Для оценки экономического состояния ООО «Тольяттинский Трансформатор», рассмотрим тенденцию изменения рентабельности продаж и рентабельности персонала (рисунок 7).

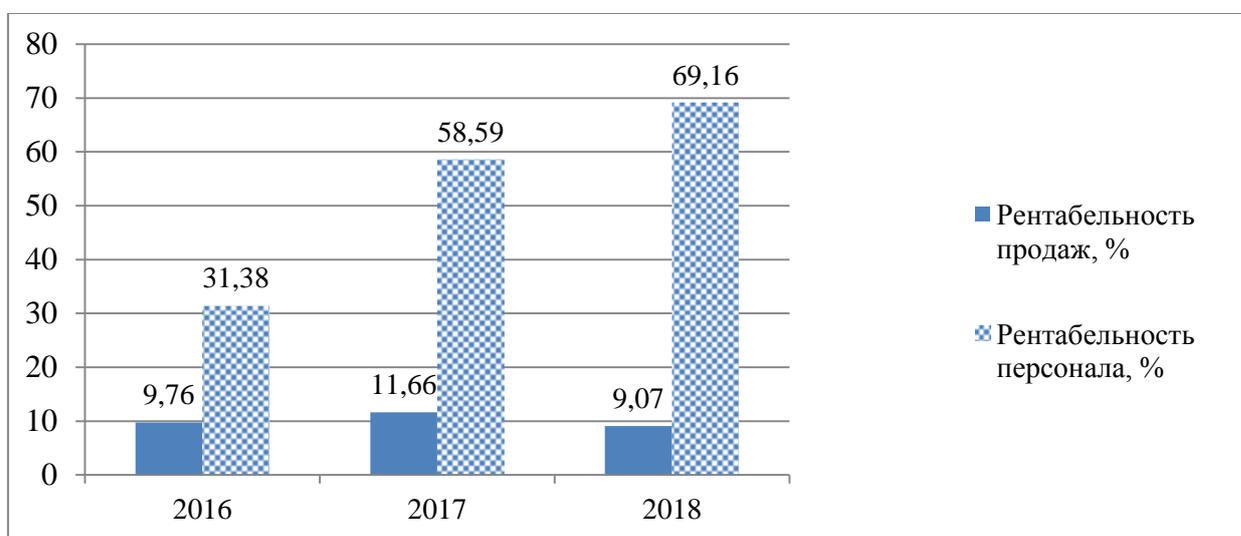


Рисунок 7 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности персонала за 2016-2018 гг.

Изменение рентабельности продаж имеет нелинейный характер. Она возросла на 19,47% в 2017 году по отношению к 2016 году. Но снизилась на 2,59% в 2018 году.

Если учесть, что показатель рентабельности продаж характеризует прибыльность предприятия, показывая уровень прибыли на каждый рубль объема продаж, то с помощью него становится возможным выяснить, насколько предприятие может себе позволить снижение цен, не рискуя понести убытки. Более того, анализ показателя позволяет понять, можно ли

увеличить прибыль, выиграв от увеличения объемов продаж за счет снижения цен.

Таким образом, снижение рентабельности на 22,21% в 2018 году на фоне снижения валовой прибыли на 15,45%, может быть вызвано следующими причинами: либо предприятие прикладывает недостаточно усилий, чтобы больше зарабатывать, либо нерационально распоряжается заработанным капиталом.

Вместе с тем, рентабельность персонала возрастает в 2017 году на 86,71%, по сравнению с 2016 годом. В 2018 году она также возросла, хотя темп ее роста снизился и составил 1,39%. Показатель рентабельности персонала отражает величину затрат на персонал в каждом рубле прибыли и рассчитывается отношением чистой прибыли к численности персонала, ее обеспечившей. Считаем положительной динамику роста показателя рентабельности персонала.

Рассмотрим изменение производительности труда в исследуемом периоде (рисунок 8).

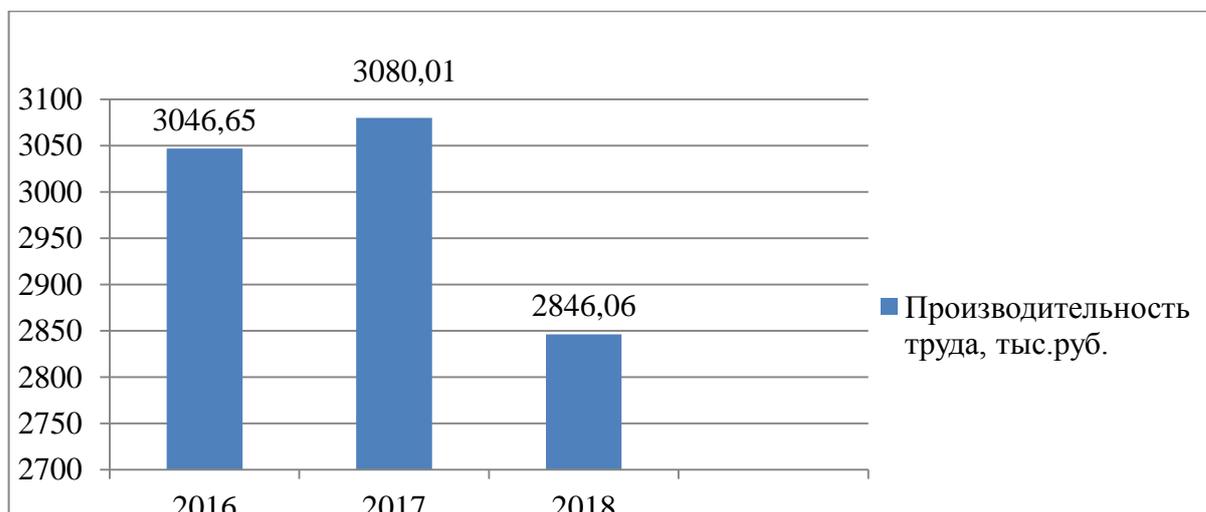


Рисунок 8 – Динамика производительности труда по показателю «выработка» 2016 – 2018 гг.

Как видно из рисунка 2.3, производительность труда возросла на 1,09% в 2017 году и составила 3080,01 тыс. руб., но в 2018 году величина ее снизилась на 7,59% и составила всего лишь 2846,06 тыс. руб.

Сравнивая показатели таблицы 2.1 и рисунка 2.3, можно отметить, что темп прироста фонда оплаты труда в 2017 году (5,81%) опережает темп прироста производительности труда того же года (1,09%). В 2018 году ситуация меняется: фонд оплаты труда возрос на 7,19%, а производительность труда упала на 7,58%.

Считается, что предприятие работает эффективно, когда темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. Здесь же данные таковы, что работники не имеют стимулов повышать свою производительность, если заработная плата и так растет.

Таким образом, в результате проведенного анализа динамики основных экономических показателей исследуемого объекта - ООО «Тольяттинский Трансформатор», можно сделать выводы:

- на фоне уменьшения себестоимости продаж, выручка не растет, а имеет тенденцию к понижению. Валовая прибыль при этом снижается. Необходимо продумать, насколько и в каком направлении изменить маркетинговые программы предприятия в поиске построения более выгодных отношений, как с поставщиками, так и с потребителями продукции;

- производительность труда снижается, несмотря на рост фонда оплаты труда, и затрат на персонал. Необходимо провести анализ трудового потенциала предприятия с целью выявления причин такой тенденции и выявления резервов более рационального использования трудового потенциала предприятия.

2.2 Оценка трудового потенциала персонала исследуемого предприятия

Оценка трудового потенциала исследуемого предприятия будет проведена на основе материала п.п. 1.2 и 1.3. Для проведения анализа используются данные открытого доступа, документная информация объекта исследования - ООО «Тольяттинский Трансформатор», другие источники [9], [12], [13], [14].

Для анализа трудового потенциала персонала, рассмотрим основные показатели и структуру персонала по возрасту и по уровню образования.

Количественная характеристика персонала по возрастному признаку представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала предприятия по возрастному признаку за 2016-2018 гг.

№ п/п	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
					2017/2016		2018/2017	
					абс. изм. (+,-)	темп прироста, %	абс. изм. (+,-)	темп прироста, %
1	Всего, чел. в том числе:	2000	1950	1870	-50	-2,5	-80	-4,1
2	До 30 лет	640	565	520	-75	-11,72	-45	-7,96
3	От 31 до 40 лет	420	410	410	-10	-2,38	0	0
4	От 41 до 50 лет	380	390	385	10	2,63	-5	-1,28
5	От 51 до 60 лет	420	449	452	29	6,90	3	0,67
6	От 61 и старше	140	136	103	-4	-2,86	-33	-24,26

Данные таблицы 4 демонстрируют снижение численности персонала в исследуемом периоде на 130 человек. Структура персонала представлена различными возрастными категориями – от молодежи до 30 лет (их около трети всей численности), до работников старше 60-ти лет, которых 5,5% от всего штатного состава. В возрасте до 50 лет, т.е. до предпенсионного

трудятся 67% всего состава работников. Это те сотрудники, которых можно обучать и развивать их потенциал.

Результат оценки состава персонала по уровню образования представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала по уровню образования

№ п/ п	Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
					2017/2016		2018/2017	
					абс. изм. (+,-)	темп прироста, %	абс. изм. (+,-)	темп прироста, %
1	Всего, чел. в том числе:	2000	1950	1870	-50	-2,5	-80	-4,10
2	с высшим образованием	640	585	610	-55	-8,59	25	4,27
3	со средним образованием	440	488	435	8	1,82	-53	-10,86
4	с начальным профессиональным образованием	400	410	370	10	2,5	-40	-9,76
5	со средним профессиональным образованием	520	467	455	-53	-10,19	-12	-2,57

Данные таблицы 5 демонстрируют, что большинство сотрудников, имеют высшее образование. К 2017 году их уменьшилось на 55 чел., но в 2018 численность возросла на 25 человек. Это в основном - выпускники вузов профильной подготовки.

Среднее образование имели в 2018 году, их число сократилось на 53 чел., что составило почти 11% численности данной категории работников.

Работники, имеющие начальное профессиональное образование, это – выпускники учебных заведений соответствующих профессий. В 2018 году в число этой категории работников уменьшилось на 40 человек, что составило почти 10% численности. Практика показывает, что недостаточный уровень профессиональных умений и готовности трудиться на производственном

рабочем месте влечет снижение их численности. Снижается и количество работников, имеющих среднее профессиональное образование.

На рисунке 9 продемонстрирован состав персонала по уровню образования.



Рисунок 9 – Структура работников по уровню образования в 2016-2018 гг.

Отчасти это объясняется поступлением рабочих в вузы, получением ими высшего профессионального образования.

Так, по данным таблицы 5 и рисунка 9 видно уменьшение числа работников с начальным профессиональным образованием, получив его, работники повышают свой профессиональный уровень. Также наличие всех уровней образования сотрудников демонстрирует должное внимание кадровой службы к уровню квалификации сотрудников, необходимой на конкретном рабочем месте.

Рассмотрим структуру персонала предприятия по категориям за 2018 год (рисунок 10).

Исходя из данных рисунка 10, наибольшее количество сотрудников приходится на категорию основных рабочих и составляет 56% от общего числа работников предприятия.

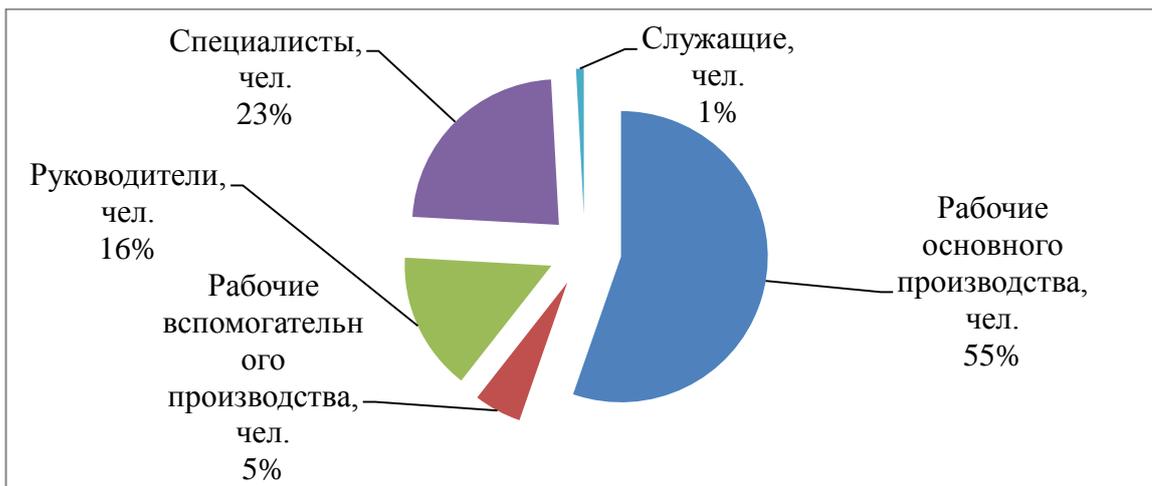


Рисунок 10 – Структура персонала по категориям в 2018 году

Изучение документов предприятия позволяет сделать вывод о том, что методы обучения, используемые в ООО «Тольяттинский Трансформатор» достаточно традиционны. Часто используется инструктаж, для некоторых рабочих профессий - освоение смежной профессии. Обучение теоретическим основам и повышение квалификации вне рабочего места применяется для различных категорий персонала.

Анализ обучения сотрудников предприятия представлен в таблице 2.4. Обучение в основном проводится с указанными в таблице категориями работников. Из данных таблицы 2.4 видно, что каждая категория работников периодически осваивает теоретические основы предмета, связанного с непосредственными трудовыми функциями.

Повышение квалификации также обязательно для всех категорий работников.

Метод освоения смежных профессий на предприятии применяют в основном для рабочих. Это оправдано с точки зрения рациональной занятости работников, более полного использования их потенциала.

Руководители в 2018 году не повышали квалификацию, это объясняется проведением различных тренингов и семинаров среди

руководящего состава, что не повышает их квалификацию, но расширяет кругозор и спектр приобретенных умений.

Таблица 6– Сведения об обучении персонала в исследуемом периоде

Виды обучения	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017/2016		2018/2017	
				абс. изм. (+,-)	темп прироста, %	абс. изм. (+,-)	темп прироста, %
Основные рабочие чел.							
Инструктаж	60	115	120	55	91,7	5	4,3
Освоение смежных профессий	25	27	45	2	8	18	66,7
Обучение теор. основам	150	164	165	14	9,3	1	0,6
Повышение квалификации	180	120	90	-60	-33,3	-30	-25
Руководители, чел.							
Обучение теор. основам	25	50	80	25	100	30	60
Повышение квалификации	25	6	0	-19	-76	-6	0
Специалисты, чел.							
Инструктаж	65	75	75	10	15,4	0	0
Обучение теор. основам	100	60	130	40	-40	70	116,7
Повышение квалификации	80	80	110	0	0	30	37,5

Численность руководителей, которые обучаются теоретическим основам, увеличивается, а численность сотрудников, прошедших повышение квалификации ежегодно уменьшается. Численность основных рабочих, прошедших курсы повышения квалификации, снижается. Это обусловлено тем, что организация проводит повышение квалификации с отрывом от производства, что не позволяет обучать большое количество сотрудников. То есть следует уделить большее внимание сотрудникам, относящимся к категории руководителей и специалистов.



Рисунок 11 – Количество обученных специалистов по видам обучения, чел.

На рисунке 11 представлена динамика численности специалистов в исследуемом периоде по традиционным видам обучения, поскольку эта категория работников выбрана нами для исполнения поставленных в выпускной квалификационной работе задач по совершенствованию оценки трудового потенциала персонала. Очевидно, на предприятии традиционно применяют три вида обучения: теоретическое - основам функциональной деятельности, инструктаж и курсовое повышение квалификации.

Отметим, что сегодня рынок образовательных программ расширяется по структуре и содержанию, по стоимости и срокам обучения. Эту возможность предприятия могут использовать для удовлетворения потребности в обучении сотрудников [12].

В декабре 2018 года на ООО «Тольяттинский Трансформатор» категория работников «специалисты» проходили аттестацию, в рамках которой была проведена комплексная оценка их компетенций. Данный вид аттестации является очередным и проводится один раз в 3 года.

Основным ориентиром при оценке персонала на объекте исследования является существующая модель компетенций, - набор особых качеств, критериев, характеристик, которыми должен обладать работник в соответствии с занимаемой должностью.

Модель компетенций ООО «Тольяттинский Трансформатор» для категории «специалисты» представляет собой перечень основных координирующих позиций. Директор по персоналу определяет состав комиссии, в которую входят, как правило, сотрудники отдела кадров и линейные руководители подразделения, в котором трудится аттестуемый.

Высококвалифицированный персонал - это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности производства, а для молодых сотрудников - это возможность развития своего профессионализма. Для решения задач развития молодежи и опытных работников, реализуется Программа подготовки кадрового резерва. Результаты обучения по Программе, позволяют выявить перспективных сотрудников, планировать для них траекторию профессионального обучения, и способствовать профессиональному продвижению.

Традиционными на предприятии являются конкурсы профессионального мастерства. Они позволяют повышать престиж высококвалифицированного труда и являются некоторой пропагандой стремления к достижениям и освоению передового опыта.

Лучшие рабочие в своей профессии награждены городскими, областными и правительственными наградами.

В процессе исследования был проведен опрос сотрудников, результаты которого представлены ниже. В таблице 7 представлен образец оценочного листа, как инструмента оценки трудового потенциала сотрудников.

Проведенная оценка персонала помогла выявить ряд подразделений предприятия, персонал которых нуждается в развитии трудового потенциала в виду постоянного совершенствования применяемых на производстве технологий и современных тенденций.

Таблица 7 – Содержание оценочного листа при оценке трудового потенциала персонала

Критерий	Наличие признака	
	«1» - присутствует	«0» - отсутствует
При обосновании инициативы рассматривает как плюсы, так и минусы решения, правильно рассчитывает ресурсы для улучшения ситуации.		
Знает свою должностную инструкцию и понимает перечень своих функциональных обязанностей		
Стремится к получению максимально полной информации о специфике своей работы, проявляет инициативу при осуществлении трудовых операций		
Проявляет профессионализм и компетентность в нестандартных ситуациях		
Владеет новыми методами и спецификой осуществляемых работ		
Коллеги и подчиненные часто обращаются к нему за советом и помощью, при общении с ним чувствуют себя психологически комфортно		
Если возникает проблема, то в первую очередь подробно анализирует причину ее возникновения и выявляет ответственных за ее возникновение		
В случаях длительного стресса умеет находить разрядку и поддерживать хорошую форму		
При возникновении проблем стремится их решить самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них		
При расстановке приоритетов понимает, что важным является то, что принципиально для бизнеса и сложно в исполнении		
Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает или руководство, или отдел развития персонала		

Для того чтобы оценить наиболее достоверно существующую потребность в развитии трудового потенциала, было проведено анкетирование среди специалистов отделов главного архитектора, главного конструктора, обеспечения сбыта, из планово-экономического отдела, из отдела внутреннего аудита, юридического, бухгалтерии, из отдела МТС.

Сотрудникам было предложено заполнить опросный лист (таблица 8). Из всего списочного состава персонала рассматриваемых подразделений (49 сотрудников) опрошенных было 18 человек - те сотрудники, при аттестации которых была выявлена потребность в развитии трудового потенциала.

Таблица 8 – Форма опросного листа удовлетворенности сотрудников обучением

Критерий оценивания	Степень удовлетворенности критерием, где 0 – «не удовлетворен», 5 – «полностью удовлетворен»				
	1	2	3	4	5
Перспективы карьерного роста					
Потребность в развитии на курсах повышения квалификации					
Комплексная система развития персонала					

Полученные данные опроса представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса сотрудников об обучении и развитии

Критерий оценивания	Степень удовлетворенности критерием				
	5	4	3	2	1
Перспективы карьерного роста	1	2	2	4	7
Потребность в развитии на курсах повышения квалификации	0	1	1	10	4
Комплексная система развития персонала	1	6	1	4	4

Результаты опроса сотрудников об удовлетворенности обучения и развития на предприятии отражены на рисунке 2.7.

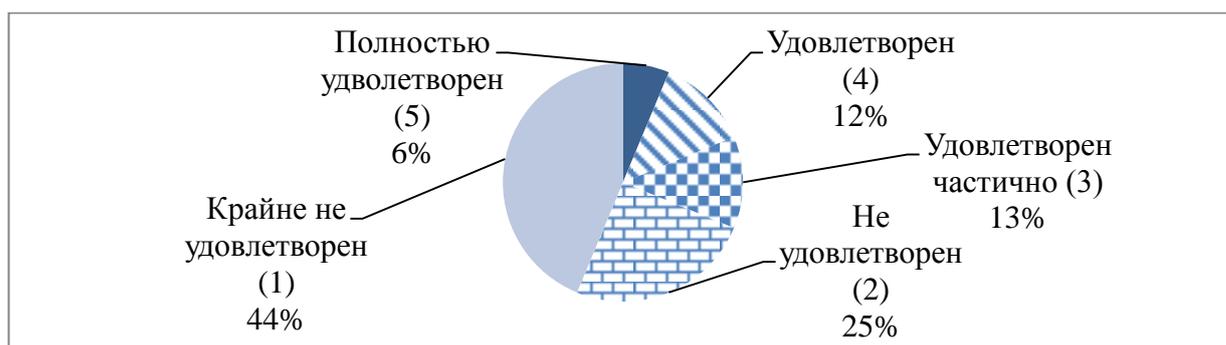


Рисунок 12 – Результаты анкетного опроса: возможность построения деловой карьеры

По данным таблицы 9 и рисунка 12 видно, что 38 сотрудников подразделений выразили неудовлетворенность перспективами карьерного роста и не видят перспектив для своего профессионального развития и роста.

Это является характеристикой нерезультативной системы обучения, в частности, развития трудового потенциала сотрудников. В доказательство представим изменение производительности труда (таблица 10).

Таблица 10- Изменение производительности труда за 2016 - 2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение			
				2017-2016 гг.		2018-2017 гг.	
				абс. изм. (+,-)	темп прироста, %	абс. изм. (+,-)	темп прироста, %
Производительность труда работника, тыс.руб.	3046,65	3080,01	2846,06	33,36	1,09	-233,95	-7,59

Динамика производительности труда, показанная в таблице 10, демонстрирует снижение, отчетливо проявившееся в 2018 году.

По результатам проведенного анализа, опираясь на данные таблицы 2.8 и результаты опроса (рисунок 2.7) можно сформулировать недостатки в системе развития трудового потенциала предприятия. Во-первых, отсутствие налаженной системы развития трудового потенциала, оперативно реагирующей на изменения внешней среды, состояние экономики и пр. Во-вторых, несоответствие некоторых категорий персонала уровню предъявляемых к ним требований, что вызвано недостаточностью и низкой эффективностью существующей системы развития и обучения кадров.

Итак, подведем итоги. Предприятие успешно существует десятки лет, система развития сотрудников постоянно совершенствуется с учетом новых технологий обучения, тенденций рынка труда и других аспектов. На сайте предприятия отмечено, что одним из основных направлений интегрированной корпоративной информационной системы является система подготовки кадров. Данная система полностью интегрирована в единое корпоративное пространство наряду с другими системами управления предприятия [9].

Вероятная причина неудовлетворенности персонала развитием

собственного трудового потенциала кроется в недостаточно быстрой реакции на потребности общества, экономики. Что сегодня свойственно многим производственным предприятиям.

Кроме того, в настоящее время весь мир находится в условиях изоляции из-за пандемии COVID-19. Большинство предприятий Российской Федерации, с 31 марта по 12 мая 2020, вынуждены были перевести часть работников на удаленную работу. По всей видимости, цифровизация экономики, о чем было написано в п.1.1, таким образом, охватит все организации. Исследуемое предприятие не станет исключением.

Сформулируем недостатки в оценке трудового потенциала работников исследуемого объекта:

1) На предприятии используется аттестация сотрудников, алгоритм которой включает традиционные процедуры оценки их трудового потенциала.

2) По итогам аттестации работникам предлагается развивать трудовой потенциал без учета их реальных потребностей, что снижает удовлетворенность работников трудом и негативно влияет на производительность труда.

В следующем разделе представим модель, направленную на развитие и оценку трудового потенциала, с точки зрения компетенций, необходимых для продуктивного существования предприятий в новых экономических условиях.

3 Совершенствование технологии работы с персоналом на основе оценки трудового потенциала (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»)

3.1 Разработка модели оценки трудового потенциала специалистов

Приняв во внимание выявленные в разделе 2 недостатки в оценке трудового потенциала, а также характеристики трудового потенциала работника (таблица 1.2), инструменты оценки (рисунок 1.5) и рекомендации Школы эффективных коммуникаций [5], автором предлагается к внедрению адаптированная модель оценки трудового потенциала. В дальнейшем планируются и соответствующие изменения в технологии управления персоналом, направленные на повышение эффективности его использования. С целью устранения выявленных проблем в работе с персоналом, кадровая служба разрабатывает необходимые мероприятия, направленные на совершенствование процессов и процедур, имеющих «узкие места», согласовывает их с руководством предприятия в лице Директора по персоналу и фиксирует предстоящие изменения надлежащим образом в кадровой документации.

Мероприятие будет комплексным: 1) адаптированная модель оценки трудового потенциала специалистов и 2) алгоритм оценки трудового потенциала и перевода специалистов, готовых работать в новых условиях для исследуемого объекта.

Чтобы обосновать предлагаемое мероприятие, дадим характеристику ситуации, в которой предстоит их реализовывать.

После объявления Всемирной организацией здравоохранения о пандемии коронавирусной инфекции COVID-2019, находясь в режиме самоизоляции, организации и предприятия прошли точку сингулярности, в которой старые навыки управления становятся недостаточно приемлемыми.

Организации находятся в условиях, когда тяжелая экономическая ситуация привела к спаду производства и работодатель стал задумываться,

что делать с сотрудниками, которых не удастся полноценно загрузить работой. Очевидно, перевод специалистов некоторых подразделений ООО «Тольяттинский Трансформатор» в «хоум-офисы» становится необходимостью.

Таблица 11 – Сравнительная характеристика видов работы вне предприятия

Линии сравнения	Надомный работник	Дистанционно	Удаленная работа	Фрилансер
Место работы	Указано в трудовом договоре	Может работать, где угодно	Работает у работодателя, а в дни удаленной работы - где угодно	Может работать, где угодно
Рабочее время	Определяет сам	Может определять сам, если время работы не указано в трудовом договоре	Определено в трудовом договоре	Может определять сам
Условия труда на рабочем месте	Работодатель обязан создать условия, чтобы рабочее место отвечало запросам охраны труда	Работодатель не проверяет условия труда	Работодатель проверяет условия труда только, когда сотрудник в офисе	Работодатель не проверяет условия труда
Оплата труда	По общим нормам. Не реже двух раз в месяц	По общим нормам. Не реже двух раз в месяц	По общим нормам. Не реже двух раз в месяц	По факту выполнения работы по договору ГПХ

Рассмотрим направление работы с персоналом, возможное в новых условиях. Трудовой Кодекс предоставляет два варианта, чтобы работники трудились вне офиса - это надомная и дистанционная работа, а на практике дополнительно применяется еще и удаленная работа, и труд фрилансера. Каждый из видов имеет свои особенности, отличия которых представлены в таблице 11.

По данным таблицы 3.1, работодателю не стоит нести расходы на оснащение и обслуживание рабочего места сотрудника, работающего удаленно или в условиях дистанционной работы. Выбор варианта, наиболее выгодного для работодателя, но не ущемляющего прав работника, - в полномочиях руководителя, но эксперты рекомендуют все-таки «удаленку».

На работающих удаленно сотрудников распространяются те же нормы трудового права, что и на работников, которые трудятся в обычном режиме.

Меняется только место работы, остальные условия трудового договора остаются прежними, в том числе и условия оплаты труда, зарплата и ее составляющие. Работодатель не вправе односторонне менять должностные обязанности: они закреплены в условиях трудового договора и должностной инструкции.

Если же работник не может в домашних условиях исполнять все те функции, которые оговорены трудовым договором, размер его зарплаты можно скорректировать. Делать это нужно с согласия самого работника, оформив дополнительное соглашение, в котором будут определены условия дистанционной работы. Условие о том, что заработок работника не может быть меньше минимального размера оплаты труда (МРОТ), остается в силе.

Для работодателя эта новая ситуация двоякая. С одной стороны, сотрудник непосредственно на рабочем месте появляться не будет. С другой стороны, теперь работодателям вменяется в обязанность содействовать персоналу, работающему удаленно. Они должны помогать своим сотрудникам в обеспечении всем необходимым для качественной работы на дому.

С этой целью используются различные цифровые сервисы, позволяющие отслеживать работу сотрудников. Функция обучения в новых цифровых реалиях становится важной как никогда. Руководитель должен проявлять высокую степень участия, проявлять заботу о работнике.

Для сотрудника важен четкий план действий, порядок. Обучение должно быть эффективно и работники должны чувствовать ответственность

за свое обучение. При этом важно не нарушить права сотрудника и, например, прописать в договоре о компенсации расходов за обучение при увольнении. Эти аспекты необходимо также закрепить в локальных организационных актах и интегрировать в систему управления персоналом: в должностные инструкции, в положение об аттестации, в положение об оплате труда и т.д. Сотрудник должен быть ознакомлен под подпись с нововведениями.

Эксперты Высшей школы кадровика предлагают 4 правила, для обеспечения контроля сотрудников, работающих удаленно [13].

Первое - обозначить цели и задачи. Контроль дистанционного сотрудника начинается с ясно поставленной задачи. Рекомендуется составлять план заданий, которые работник должен сделать за день или за неделю в табличной форме.

Второе - фиксировать показатели до и после перевода на удаленный формат, чтобы отслеживать результативность работы.

В-третьих, подключить ресурсы информационных технологий. Если деятельность сотрудника связана с работой на компьютере, то необходимо установить на его домашнем компьютере программу, которая отследит время работы.

В условиях турбулентности важны многосценарные коммуникации между организацией, руководства и сотрудниками. Сегодня происходит массовое внедрение в практику цифровых инструментов развития персонала на новой технологической базе: использование мессенджеров WhatsApp, Viber, Telegram, Slack; применение файлообменников Яндекс.Диск, OneDrive, Google; работа на вебинарных платформах Pruffme, Webinar.ru, ClickMeeting и др.[12]

Программа считает время, которое сотрудник тратит, на работу с документом, на печать или поиск информации.

Неплохие результаты дает также возможность совместной работы с документами и периодическое, допустим раз в час, снятие Print Screen с компьютера сотрудника.

Четвертое правило касается организации обратной связи в виде обычных переговоров по телефону или в социальных сетях или видеоконференции. Порядок требует создания графика сеансов связи по видео.

С помощью мер, которые разобраны выше, можно заставить сотрудника честно исполнять свои обязанности, когда он работает в режиме удаленного труда. Во избежание прерывания связи с работником, стоит выяснить причины. Дистанционная работа не лишена рисков: перепады напряжения электричества, сотрудник попал в больницу или ограничен интернет-трафик.

В отсутствие уважительных причин, работодатель принимает меры дисциплинарного наказания, т.к. вправе наказать не только замечанием или выговором, но и уволить дистанционного работника.

Таким образом, современные технологии не только дают возможность работать удаленно, но контролировать такую работу.

Особое внимание должно быть оказано ресурсности обучающих программ. Все это должно быть понятно сотрудникам, что все изменения - для их же блага и значимости для организации.

Адаптированная модель оценки трудового потенциала для специалистов ООО «Тольяттинский Трансформатор», составленная на основе рисунка 1.3 настоящего исследования, изображена схемой (рисунок 3.1).

На рисунке 3.1 показаны дополнительные меры, позволяющие выявить, развить и зафиксировать компетенции, необходимые работникам в условиях удаленной работы. Все дополнительные процедуры, направленные на совершенствование оценки трудового потенциала, необходимо документировать.

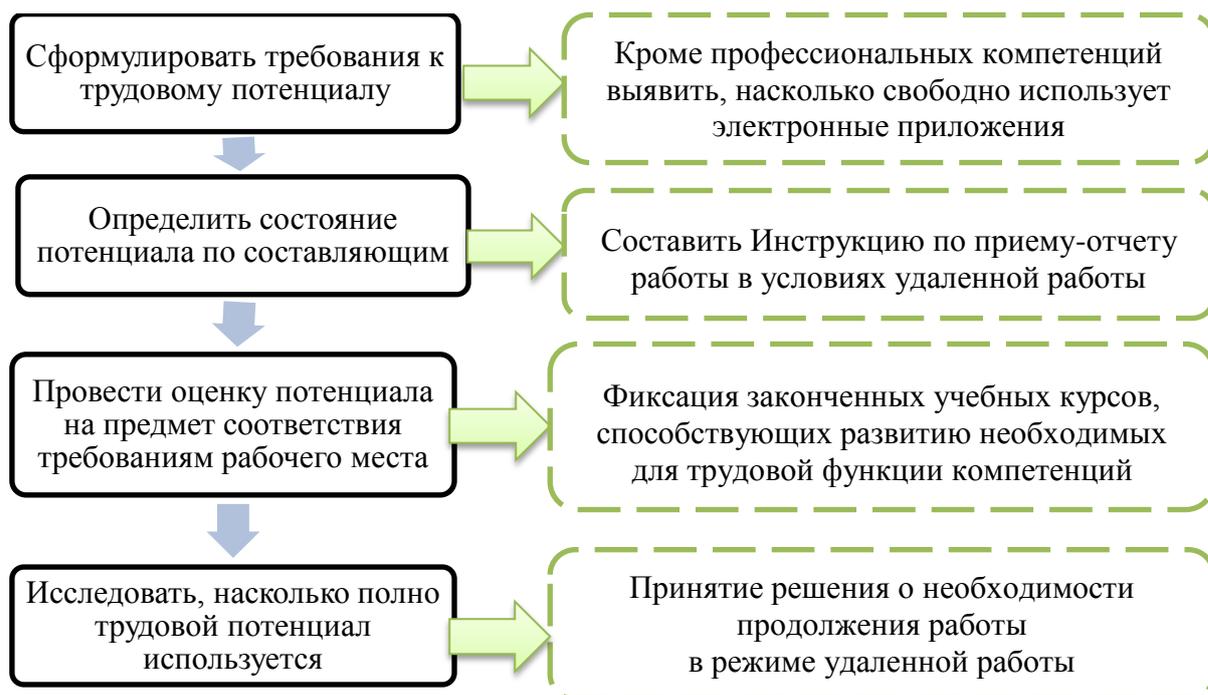


Рисунок 13 – Адаптированная модель оценки трудового потенциала специалистов

Специалист отдела кадров, отвечающий за создание кадровой документации, издает соответствующие документы, примерный перечень которых представлен ниже:

- дополнительное соглашение к трудовому договору (Приложение В);
- инструкция для проведения вебинара в системе ClickMeeting;
- приказ о переводе сотрудников на удаленную работу (Приложение Г);
- график работы;
- порядок и форма отчетности;
- дополнения или изменения в Правила внутреннего трудового распорядка;
- внесение дополнений или изменений в должностную инструкцию.

Таким образом, социальный эффект для организации в результате перевода специалистов на удаленную работу будет заключаться в следующем:

- удаленная работа искореняет межличностные конфликты с коллегами в виду отсутствия непосредственных контактов;
- у работника появляется возможность самореализации и самоорганизации;
- наиболее полное использование потенциала работников;
- повышение удельного веса работников удовлетворенных трудом.

Социальные последствия также могут формироваться и за пределами организации: формирование благоприятного имиджа организации, обеспечение стабильной занятости в городе. Для успешной реализации предложенных мероприятий необходимо проведение контроля исполнения каждого этапа внедрения и внесения при необходимости корректировок в план реализации.

3.2 Алгоритм оценки потенциала и перевод специалистов на удаленную работу

Прежде, чем обратиться к цифрам, представим алгоритм оценки трудового потенциала сотрудников, который включает 4 этапа (рисунок 14):

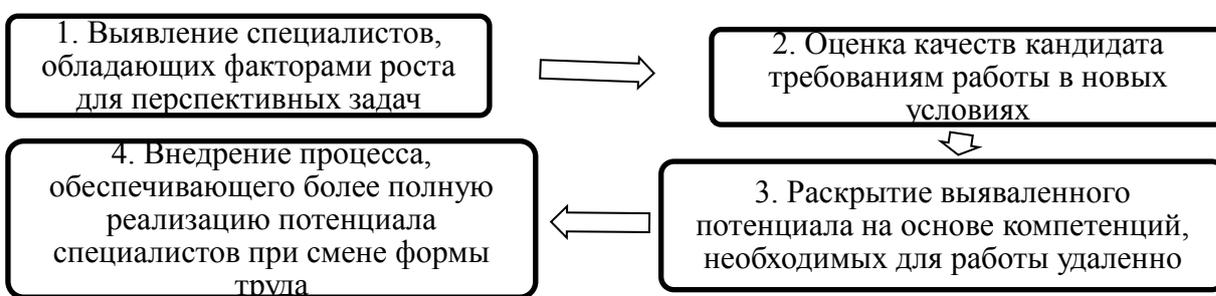


Рисунок 14 – Алгоритм оценки трудового потенциала специалистов для работы удаленно

Соблюдение этапов реализации алгоритма (рисунка 14) имеют значение во всем комплексе мероприятий по оценке трудового потенциала специалистов исследуемого предприятия.

Таблица 12 - Основные параметры оценки трудового потенциала специалистов

1. Осознание себя	Адекватная оценка специалистом своих сильных сторон и зоны роста. Он открыт к обратной связи, сам ее запрашивает. К критике относится конструктивно
2. Ориентация на результат	Специалист ориентирован на целях предприятия, планирует работу чтобы эффективно прийти к результату. Легко планирует и решает задачи
3. Готовность к изменениям.	Готовы к экспериментам, к риску относятся как к возможностям. Умеют работать по правилам, предлагают новые идеи и являются ресурсом. Готовы аргументировать свою точку зрения
4. Социальная адаптивность	Обладают навыком эмоционального интеллекта, обладают набором поведенческих паттернов для работы. Умеют координировать социальные потоки и договариваться. Они легко адаптируются к разным условиям работы, к новым правилам игры. В сложных ситуациях ведут себя ассертивно, с уважением относятся к себе и коллегам.
5. Интеллектуальный потенциал	Такие специалисты любознательны и любопытны, способны проникать в проблемы. Обладают навыком разделять комплексные проблемы на понятные задачи и решать их

В таблице 12 выделены параметры оценки потенциала. В учебно-методической литературе мало уделяется внимания подобным параметрам, на практике, они также недостаточно активно применяются.

При оценке потенциала работнику отдела подготовки кадров, который занимается оценкой, предлагается использовать матрицу, на которой видны ориентиры дальнейшей работы с сотрудниками (рисунок 3.3). По вертикали расположены уровни развития компетенций от низкого к высокому уровню.

Параметры оценки трудового потенциала, приведенные в таблице 3.2, характеризуют качества работника, необходимые в современных условиях и сочетаются с тенденциями развития рынка труда.

Поля, на которых расположены индексы сотрудников, условно обозначенные ФИО1, ФИО2, ФИО3, ФИО6, ФИО7, ФИО8, ФИО9, ФИО10,

ФИО11 – это сотрудники, требующие развития. Поле с ФИО12 – кандидат на увольнение.

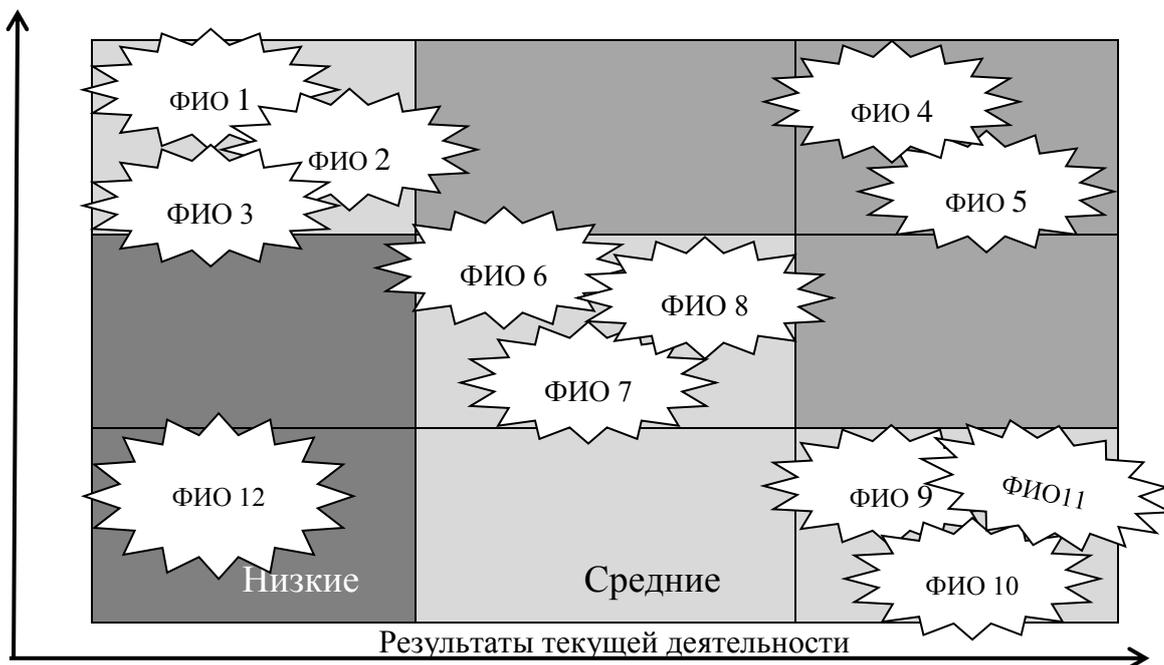


Рисунок 15 - Матрица потенциала специалистов

В поле расположения ФИО4 и ФИО5 – сотрудники с высокой результативностью и потенциалом для работы в новых условиях.

По итогам оценки информация доводится до сведения сотрудников. Таким образом, получен пул лояльных сотрудников с потенциалом, способствующим работать удаленно.

Важный для организации процесс формируется и исполняется группой специалистов, компетентных в данном вопросе, поэтому в таблице 13 предлагается примерный перечень должностных лиц - членов комиссии по переводу на удаленную работу.

Таким образом, для устранения выявленных в разделе 2 недостатков в системе оценки трудового потенциала сотрудников, автором работы предложена адаптированная для применения в ООО «Тольяттинский Трансформатор» модель оценки трудового потенциала специалистов. Предложенные в модели мероприятия направлены на выявление трудового

потенциала у специалистов, готовых и способных работать в удаленном режиме, а также процедура перевода специалистов на удаленную форму работы.

Таблица 13 - Кого стоит включить в комиссию по переводу сотрудников на удаленную работу

Наименование должности	Роль в комиссии
1. Работодатель в лице генерального директора или иного представителя высшего руководства предприятия	Он не только председатель комиссии, но и основное лицо, которое решает вопрос о переводе
2. Начальник отдела кадров	Организует оформление документов, связанных с процедурой перевода
3. Руководители структурных подразделений	Помогают при решении вопроса о возможности перевода, поскольку лучше знает квалификацию и подготовку сотрудников.
4. Юрист	Помогает решить спорные вопросы при переводе
5. Представители профсоюза	Помогают соблюсти права работников при переводе на удаленную форму работы, тем более, что в трудовом кодексе эта норма не прописана
6. Бухгалтер	Решает вопросы с оплатой труда

Для определения целесообразности и оценки экономического эффекта от проведения разработанных мероприятий необходимо определить их экономическую эффективность.

Рассчитаем количество специалистов, переводимых на удаленную работу. В соответствии с рисунком 2.5 и численностью персонала в 2018 году (таблица 2.1), численность специалистов составляет 430 человек:

$$Ч_{сп} = \frac{1870 \times 23}{100} = 430 \text{ чел.}$$

В нашем примере выявлено 5% всего количества специалистов (из отдела главного архитектора, из отдела главного конструктора, из отдела обеспечения сбыта, из планово-экономического отдела, из отдела внутреннего аудита, юридического отдела, бухгалтерии, из отдела МТС и др. подразделений), готовых работать в удаленном формате. Таких - 21 человек.

Таблица 14 – Стоимость оборудования рабочего места специалиста (работника офиса) в ООО «Гольяттинский Трансформатор»

Цена	Стоимость, руб.
1. Компьютер для офиса	29 990
2. Монитор LG 22МК430Н 21.5"	8590
3. Принтер лазерный PANTUM P2207 лазерный	4990
4. Офисная тумба с выкатной секцией 9Т.028	13990,0
5. Стол криволинейный левый	8120
Топ (тумба)	1250
Офисный шкаф-купе 9ШК3.014	16300
Шкаф с фасадами	6820
Офисный стул Iso black	1200
Итого:	91250

В результате выведения сотрудников из офиса, становится не занятым оборудование и оснащение их рабочих мест. Рассчитаем, какова стоимость оборудования рабочих мест выводимых на удаленную работу сотрудников. Средняя стоимость и количество единиц оборудования представлены в таблице 14.

Итак, стоимость рабочего места одного специалиста по нашим подсчетам составляет 91250 руб. Для 21-го сотрудника эта величина составит:

$$21 \text{ чел.} \times 91250 \text{ руб.} = 1916250 \text{ руб.}$$

Полученная величина представляет собой единовременный эффект от реализации выбывшего имущества в результате перевода 21-го специалиста на удаленную форму работы.

Таблица 15 – Затраты на процедуры процесса «Перевод» специалистов предприятия

Наименование процедуры	Расчет	Затраты на 1-го работника, руб.	Затраты на 21 чел., руб.
Внесение данных о переводе в 1С: Зарплата и кадры	7 мин. × 1,88 руб. (средняя стоимость минуты работы специалиста по кадрам)	13,16	66,36
Формирование дополнительного соглашения к трудовому договору	8 мин. × 1,88 руб.	15,04	315,84
Составление Инструкции для проведения вебинаров в системе ClickMeeting и размещение ее в электронном документообороте	240 мин. × 1,88 руб.	451,2	451,2
Формирование приказа о переводе	10 мин. × 1,88 руб.	18,8	18,88
Ознакомление работника под подпись с приказом, записью в Т-2	4 мин. × 1,88 руб.	7,52	157,92
Формирование графика работы в удаленном режиме	120 мин. × 1,88 руб.	225,5	225,5
Внесение изменений в ПВТР	60 мин. × 1,88 руб.	112,8	112,8
Внесение дополнений и изменений в должностную инструкцию переводимых специалистов (21 шт.)	30 мин. × 1,88 руб.	56,4	1184,4
Итого		900,86	2532,9

Далее рассчитаем стоимость процесса «Перевод работника на удаленную работу».

Средний размер заработной платы специалиста по кадрам равен 19800 руб. В таблице 3.5 показаны затраты предприятия на осуществление процедур перевода.

Таким образом, сумма затрат на перевод 21-го специалиста в режим удаленной работы составляет 2532,9 рублей.

В таблице 16 приведены непроизводственные расходы в месяц, когда осуществляется перевод сотрудников

Таблица 16 – Непроизводственные месячные расходы на процесс перевода

Составляющие	Ед. измерения	Количество	Стоимость, руб.
Непроизводственные расходы на канцтовары: -ручки	шт.	1×16	16,00
Непроизводственные расходы на – электричество – расходные материалы для принтера: - бумага; - картридж (заправка)	пачки шт	1 1	1500,00 250,00 350,00
Итого			2116,00

Таким образом, сумма непроизводственных расходов в месяц составит 2116,00 рублей, а сумма общих затрат на реализацию мероприятия составит:

$$2116,00 + 2532,9 = 4648,9 \text{ руб.}$$

Экономический эффект, скорректированный на затраты будет равным:

$$1916250,0 - 4648,9 = 1911601,1 \text{ руб.} = 1911,60 \text{ тыс. руб.}$$

Выявленные специалисты, высококвалифицированные, активно осваивают новые цифровые приложения и инструменты. Производительность их труда позволяет условно высвободить численность специалистов предприятия на 3 чел.

Производительность труда в этой связи будет равна (см. данные таблицы 2.1):

$$Пт = В/Чс = 5322127/1867 = 2850,63 \text{ тыс. руб.} \quad (1)$$

Таким образом, условное высвобождение персонала, благодаря высокому трудовому потенциалу специалистов, привело к росту производительности труда на величину:

$$2850,63 - 2846,06 = 4,57 \text{ тыс. руб.}$$

Определим рентабельность персонала предприятия по данным таблицы 2.1 и расчетам данного параграфа.

$$R_{\text{перс}} = \frac{\Pi}{\text{ч}} = \frac{129327}{1870 - 3} = 69,27 \% \quad (2)$$

Рентабельность персонала равна 69,27%, это означает, что каждый рубль прибыли содержит 69,27 % затрат на персонал предприятия.

Таким образом, производительность труда в результате внедрения предлагаемых мероприятий повысится на 4,57 тыс. руб., рентабельность персонала возрастет на 0,11%. Из этого следует, что перевод способных и готовых специалистов в формате удаленной работы положительно скажется

на деятельности всей организации и в дальнейшем позволит ей более эффективно функционировать.

Итак, технология работы с персоналом в ООО «Тольяттинский Трансформатор» улучшена благодаря разработанной автором модели, адаптированной для данного предприятия (рисунок 3.1). Теперь при оценке трудового потенциала сотрудников обязательно оценивается его цифровая компетентность, умение быстро подключаться и осваивать информационные системы для выполнения трудовых функций в условиях удаленной работы.

Предлагаемый алгоритм оценки трудового потенциала специалистов для работы удаленно (рисунок 3.2), дополнен параметрами оценки (таблица 3.2). Проведенные расчеты доказывают социально-экономическую целесообразность внедрения в технологию работы с персоналом объекта исследования.

Заключение

Актуальность темы исследования обусловлена потребностью работодателей в определении уровня компетентности сотрудников, и в рациональном использовании их трудового потенциала. Деятельность организаций ориентируется на реализацию государственных программ, например - «Цифровая экономика РФ», в рамках которой, работодатель обязан уделять внимание формированию и реализации цифровой грамотности своих работников.

В ходе написания работы был проведен анализ теоретических аспектов темы исследования. Рассмотрена сущность и содержание технологий управления персоналом, рассмотрены подходы экспертов в сфере кадрового менеджмента к определению и структуре трудового потенциала, изучены инструменты оценки. Составлена схема, объединяющая компоненты и инструменты оценки потенциала персонала.

Первый раздел заканчивается выводом о том, что организации в лице руководства и специалистов кадровой службы, должны гибко адаптироваться к изменениям внешней среды и применять передовые технологии, в частности – в управлении персоналом и, в соответствии с темой исследования, – в использовании инструментов оценки трудового потенциала.

Объект исследования в работе ООО «Тольяттинский Трансформатор» - предприятие более 60-ти лет производящее электродвигатели, электрогенераторы, трансформаторы для многих отраслей промышленности России и зарубежных стран.

Во втором разделе бакалаврской работы дана технико-экономическая характеристика предприятия, структура персонала и анализ оценки трудового потенциала работников объекта. По итогам исследования сформулированы недостатки в оценке трудового потенциала работников ООО «Тольяттинский Трансформатор»:

- на предприятии используется аттестация сотрудников, алгоритм которой включает традиционные процедуры оценки их трудового потенциала;
- по итогам аттестации работникам предлагается развивать трудовой потенциал без учета их реальных потребностей, что снижает удовлетворенность работников трудом и отрицательно сказывается на показателях производительности труда.

Третий раздел посвящен разработке и обоснованию мероприятий, направленных на совершенствование технологии работы с персоналом. Автором разработана теоретическая модель оценки трудового потенциала работников предприятия, обосновано предложение по выявлению «цифровой компетенции» у специалистов разных подразделений и предложен перевод 21-го человека (5% специалистов) на удаленную форму работы.

В результате получен социальный эффект:

- удаленная работа искореняет межличностные конфликты с коллегами в виду отсутствия непосредственных контактов;
- у работника появляется возможность самореализации и самоорганизации;
- наиболее полное использование потенциала работников;
- повышение удельного веса работников удовлетворенных трудом.

Экономический эффект будет равным 1911,60 тыс. руб.

Производительность труда в результате внедрения повысится на 4,57 тыс. рублей. Рентабельность персонала возрастет до 69,27%, что на 0,11% выше, чем до мероприятий.

Из этого следует, что перевод способных и готовых специалистов в формате удаленной работы, положительно скажется на деятельности предприятия и в дальнейшем позволит эффективно функционировать.

Таким образом, задачи, поставленные в работе, решены и цель достигнута.

Список используемой литературы

1. Асалиев, А. М. Развитие трудового потенциала : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 281 с.
2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 191 с.
3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 208 с.
4. Завьялова, Е. К. Управление развитием человеческих ресурсов: Учебник / Завьялова Е.К., Латуха М.О. - СПб:СПбГУ, 2017. - 252 с.
5. Инструменты оценки и развития потенциала сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <http://anna-tatyanina.ru/> (дата обращения: 10.11.2019).
6. Качественные характеристики персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/kachestvennyye-harakteristiki-personala> (дата обращения: 15.12.2019).
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 524 с.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О.К. Миневой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 275 с.
9. Официальный сайт ООО «Тольяттинский Трансформатор» [Электронный ресурс]. URL: [http:// https://transformator.com.ru/](http://https://transformator.com.ru/) (дата обращения: 15.11.2019).
10. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала : учебник для бакалавров /

О. Ю. Патласов. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 382 с.

11. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/> (дата обращения: 07.12.2019).

12. Рекомендованные онлайн-ресурсы по реализации программ СПО [Электронный ресурс]. URL: <http://brpcrb.ru/site/pub?id=1675> (дата обращения: 15.03.2020).

13. Сайт Высшей школы кадровика. [Электронный ресурс]. URL: <https://school.kdelo.ru/> (дата обращения: 08.04.2020).

14. Сайт «Rusprofile» справочник юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru> (дата обращения: 05.01.2020).

15. Сербулов, Ю. С. Управление распределением и потенциалом трудовых ресурсов организации при оптимизации структур сетевых моделей: Монография / Сербулов Ю.С., Коновалов О.А., Курипта О.В. - Воронеж:ВГЛТУ им. Г.Ф. Морозова, 2014. - 191 с.

16. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция от 16.12.2019) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>. (дата обращения: 05.02.2020).

17. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата/ А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. - 2-е изд., перераб. и доп.- Москва : Издательство Юрайт, 2017. - 498 с.

18. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.]- Электрон. текстовые данные.- Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- 319 с.

19. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А.

Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 160 с.

20. Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник/ Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова.- М. : КНОРУС, 2016. - 224 с.

21. Цифровая экономика или традиционная экономика 21 века [Электронный ресурс]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5dc569dfaa9fe536eed045e/> (дата обращения: 17.02.2020).

22. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О.Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 492 с.

23. Aino Kianto, Josune Sáenz, Nekane Aramburu «Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation». Journal of Business Research, Volume 81, December 2017, Pages 11-20

24. Cumming M. The Theory and Practice of Personnel Management. – L, 1998. – 188 p.

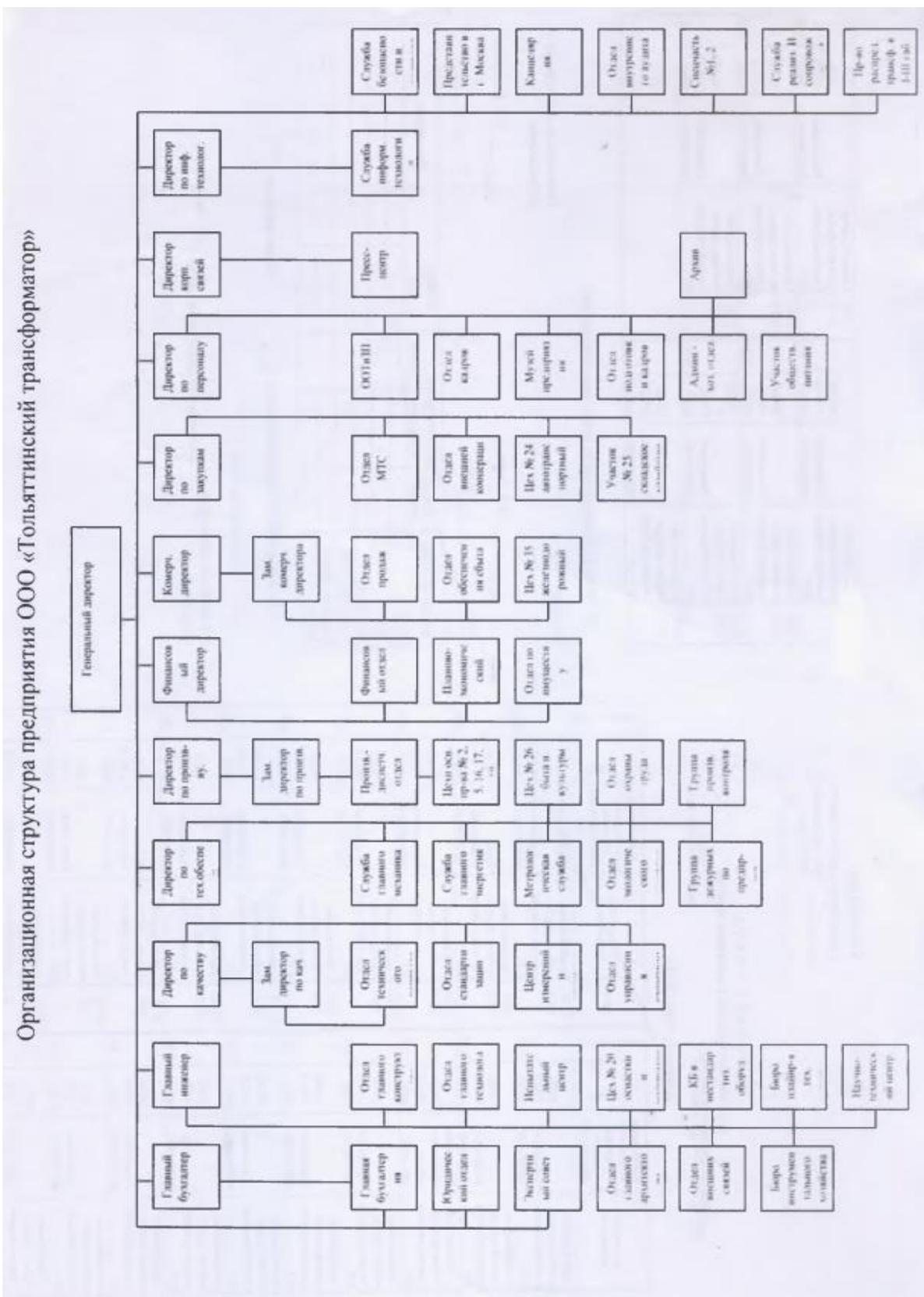
25. Hackman J. R., Oldham G. R. Work redesign. - Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2010. 330 с.

26. Justyna Krysińska, Piotr Janaszekiewicz, Marcin Prys, Przemysław Różewski. «Knowledge Resources Development Process In Business Process Outsourcing (BPO) Organizations». Procedia Computer Science, Volume 126, 2018, Pages 1145-1153

27. Marchington M. Human resource management: Too busy looking up to see where it is going longer term? / M. Marchington. Human Resource Management Review 25(2)-March 2015. [Электронный ресурс]. URL <https://www.researchgate.net/publication/273479265> (дата обращения: 12.04.2020).

Приложение А

Организационная структура предприятия



Приложение Б

Бухгалтерский баланс 2018 года



ИНН : 6 3 2 3 0 7 2 7 6 5
 КПП : 6 3 2 4 0 1 0 0 1 Стр. : 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	10963	12328	1430
	Результаты исследований и разработок	1120	83	83	83
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	562565	545625	445252
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	362664	362664	97664
	Отложенные налоговые активы	1180	41289	42197	45812
	Прочие внеоборотные активы	1190	17975	21637	10952
	Итого по разделу I	1100	995539	984534	601193
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	1790088	1712150	2207590
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	29933	3595	4450
	Дебиторская задолженность	1230	2584437	1210510	1640274
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12361	48759	8481

Продолжение Приложения Б

Прочие оборотные активы	1260	3535	3993	5171
Итого по разделу II	1200	4420354	2979007	3865966
БАЛАНС	1600	5415893	3963541	4467159



ИНН 6323072765
КПП 632401001 Стр. 2

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	84600	94000	94000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(-9400)	(-183746)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1912699	1903372	1835910
	Итого по разделу III	1300	1997299	1987972	1746164
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			

Продолжение Приложения Б

	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	Заемные средства	1410	0	0	347547
	Отложенные налоговые обязательства	1420	77290	104989	106553
	Оценочные обязательства	1430	30190	39668	64674
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	107480	144657	518774

	ИНН	6 3 2 3 0 7 2 7 6 5
1050 7056	КПП	6 3 2 4 0 1 0 0 1 Стр. 3

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	Заемные средства	1510	2134017	1028465	630117
	Кредиторская задолженность	1520	1017802	755298	1376138
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	159295	47149	195966
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	3311114	1830912	2202221
	БАЛАНС	1700	5415893	3963541	4467159

Продолжение Приложения Б



ИНН 6 3 2 3 0 7 2 7 6 5
 КПП 6 3 2 4 0 1 0 0 1 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	5322127	6006027
	Себестоимость продаж	2120	(3889148)	(4311237)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1432979	1694790
	Коммерческие расходы	2210	(196735)	(264829)
	Управленческие расходы	2220	(753474)	(729695)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	482770	700266
	Доходы от участия в других организациях	2310	10743	0
	Проценты к получению	2320	13924	16022
	Проценты к уплате	2330	(159514)	(148354)
	Прочие доходы	2340	237646	313596
	Прочие расходы	2350	(416234)	(709621)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	169335	171909
	Текущий налог на прибыль	2410	(66800)	(54186)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	6142	49787
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	27699	-26494
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-908	-3489
	Прочее	2460	1	26522
	Чистая прибыль (убыток)	2400	129327	114262
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	129327	114262
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Приложение В

Пример оформления дополнительного соглашения к трудовому договору

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ № 10 к трудовому договору от 20 июня 2018 года № 105

Москва

3 апреля 2020 года

ООО «Строительный Дом», именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице директора Булатова Антона Федоровича, действующего на основании Устава, с одной стороны и ведущего юриста Зайцевой Зинаиды Петровны, именуемой в дальнейшем «Работник», с другой стороны, в связи с временным переводом Работника на удаленную работу договорились внести в трудовой договор от 20 июня 2018 г. № 105, далее — «Трудовой договор», следующие изменения:

1. Изложить пункт 1.3 Трудового договора в следующей редакции: «Работник выполняет работу удаленно, вне места нахождения работодателя. Рабочее место Работника — г. Москва».

2. Изложить пункт 1.5 Трудового договора в следующей редакции: «На временном удаленном рабочем месте работнику устанавливается тот же режим работы, что на основном с 9.00 до 18.00 с перерывом с 13.00 до 14.00. В рабочее время работник находится на постоянной связи с руководителем по Skype и телефону».

3. Добавить в Трудовой договор пункты 5.1, 6.3 и 8.2 следующего содержания:

«5.1. Обмен рабочими материалами и документами осуществляется посредством электронной почты, Skype и других мессенджеров».

«6.3. Работник самостоятельно обеспечивает себя необходимым оборудованием для работы: компьютером, принтером, телефонной связью, доступом к интернету».

«8.2. Работодатель обязуется организовать удаленный доступ к стационарному рабочему месту работника в период временной удаленной работы».

4. Все другие условия Трудового договора считать неизменными и обязательными для исполнения сторонами.

5. Настоящее дополнительное соглашение действует в период с 4 апреля по 7 мая 2020 года. Начиная с 8 мая 2020 года Трудовой договор продолжает действовать в прежней редакции. 8 мая Работник обязан явиться на свое рабочее место по адресу: 107076 г. Москва, ул. Заморенова, д. 181.

6. Настоящее дополнительное соглашение составлено в двух экземплярах, по одному экземпляру для Работника и Работодателя. Оба экземпляра имеют равную юридическую силу.

...

 Пропишите, какой режим работы будет у сотрудника в период, пока он работает удаленно.

 Укажите, как будете связываться с работником в то время, когда он трудится вне офиса.

 В допсоглашении пропишите, на какой срок переводите сотрудника на удаленную работу.

Приложение Г

Пример приказа о переводе на удаленную работу

Общество с ограниченной ответственностью «ФармПрогресс»
(ООО «ФармПрогресс»)

ПРИКАЗ

31 марта 2020 г.

№ 521

Москва

О переводе на удаленную работу работников компании

В связи с распространением на территории РФ вируса COVID-19 и опасностью заражения данной болезнью работников компании

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начальнику отдела кадров Коровиной Ю.М. заключить с нижеуказанными работниками компании дополнительные соглашения к трудовым договорам. В дополнительных соглашениях указать, что работники на период с 01 апреля 2020 года по 30 апреля 2020 года должны исполнять свои трудовые обязанности удаленно, без явки в офис компании.

2. Руководителям структурных подразделений обеспечить контроль исполнения работниками трудовых обязанностей при работе удаленно.

3. Начальнику отдела кадров Коровиной Ю.М. организовать перевод на удаленную работу следующих работников:

- Заместителя начальника отдела кадров Андрееву А.М.
- Специалиста отдела кадров Звягинцеву Е.А.
- Главного бухгалтера Лысенка А.В.
- Кассира Петрову О.И.
- Главного экономиста Емельянову Д.А.
- Заместителя начальника отдела закупок Селезнева Л.А.
- Ведущего менеджера отдела продаж Борисова П.А.
- Юриста Мамонтова М.Ю.

4. Начальнику отдела ИТ Савельеву А.М. обеспечить удаленный доступ работников к их рабочим компьютерам в период работы удаленно.

5. Секретарю Денисовой А.Д. ознакомить с приказом под подпись всех заинтересованных лиц.

6. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Генеральный директор

Алексеев

Я.М. Алексеев

 Укажите по какой причине переводите работников на удаленную работу.

 Пропишите пофамильно каждого работника, которого планируете перевести работать удаленно.

 Пропишите, в какой период времени работники будут работать вне офиса.