

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)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации

Студент

Н.П. Егорова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Наталья Петровна Егорова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель работы - разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Объект исследования – ООО «Тольяттимолоко», дочернее предприятие по производству молока и молочной продукции не малоизвестного акционерного общества «Тольяттимолоко».

Предметом исследования выступает система развития персонала предприятия.

Методы исследования - сравнительный анализ, синтез, статистические методы обработки данных и прогнозирование.

Краткие выводы по работе: Человеческие ресурсы предприятия являются ключом к его успеху и процветанию. Высококвалифицированный персонал и грамотно выстроенная система его развития является одним из наиболее эффективных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия в целом. Требуется трансформация подхода организаций к своему персоналу. Предприятиям стоит рассматривать своих работников не как расходуемый ресурс, а как человеческий актив, способный повысить стоимость компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Тольяттимолоко» в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические аспекты развития персонала организации | 6 |
| 1.1 Сущность развития персонала и его значение для организации | 6 |
| 1.2 Современные тенденции в развитии персонала организации..... | 12 |
| 2 Анализ системы развития персонала ООО «Тольяттимолоко» | 19 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия | 19 |
| 2.2 Анализ трудового состава и существующей системы развития персонала предприятия | 24 |
| 3 Разработка мероприятий по развитию персонала ООО «Тольяттимолоко» | 35 |
| 3.1 Мероприятия по развитию персонала..... | 35 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий | 47 |
| Заключение | 49 |
| Список используемой литературы и список используемых источников..... | 51 |
| Приложение А Определение потребности в развитии и обучении персонала | 54 |
| Приложение Б Организационная структура предприятия..... | 55 |
| Приложение В Анкета для опроса сотрудников ООО «Тольяттимолоко»..... | 56 |

Введение

В современном мире все хозяйствующие субъекты находятся в постоянной конкуренции между собой, в постоянной борьбе за увеличение числа потребителей. Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что именно человеческие ресурсы предприятия являются ключом к его успеху и процветанию. Высококвалифицированный персонал и грамотно выстроенная система его развития является одним из наиболее эффективных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Актуальным в данном вопросе является подход организаций к своему персоналу. Предприятиям стоит рассматривать своих работников не как расходующий ресурс, а как человеческий актив, способный повысить стоимость компании.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты развития персонала организации;
- охарактеризовать современные тенденции в развитии персонала;
- провести организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ системы развития персонала на предприятии и выявить существующие проблемы;
- предложить мероприятия по совершенствованию развития персонала организации.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие пищевой промышленности, а именно предприятие по производству молока и молочных продуктов ООО «Тольяттимолоко».

Предметом исследования выступает система развития персонала на исследуемом предприятии.

Методологической основой при написании бакалаврской работы явилась учебная и научная литература по управлению персоналом, менеджменту, экономике предприятия. Кроме того, были использованы статьи и публикации по теме исследования, а также нормативно-правовые акты, которые регламентируют деятельность предприятия.

Информационную базу исследования составили данные бухгалтерской отчетности и прочие отчетные документы ООО «Тольяттимолоко».

При написании работы были использованы такие методы, как сравнительный анализ, синтез, статистические методы обработки данных и прогнозирование.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что рекомендованные мероприятия могут быть использованы руководством предприятия ООО «Тольяттимолоко» в своей деятельности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 56 страниц машинописного текста, включая 15 таблиц, 11 рисунков, 4 формулы и 3 приложения.

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Сущность развития персонала и его значение для организации

В современных условиях термин «развитие» зачастую связан с человеческими ресурсами предприятия или его персоналом. Разберемся с понятием «развитие персонала», обратившись к различным определениям, предложенным отечественными и зарубежными теоретиками в области управления персоналом организации.

Егоршин А.П. в своем учебном пособии по управлению персоналом определяет развитие персонала как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [5].

Маслова В.М. определяет развитие персонала как «совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий» [11]. В трактовке Шлендера П.Э. развитие человеческих ресурсов - это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников. Также это осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [20]. Согласно определению Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом».

В рамках выбранной темы исследования предложим ещё одну трактовку развития персонала. Итак, развитие персонала – это совокупность взаимосвязанных процессов по подготовке сотрудника к решению каких-либо новых задач и выполнению новых функций, что, как следствие, приведет к развитию самого предприятия, развитию социального и экономического характера.

Грамотное развитие персонала всегда подразумевает повышение эффективности его деятельности, а достижение максимального эффекта напрямую зависит от правильности построения системы развития персонала. Создаваемая система должна включать наиболее современные управленческие технологии, методы и методики, которые бы совершенствовали потенциал работников организации[1].

Обратимся к вопросу проектирования такой эффективной и управляемой системы, поскольку именно проектирование на начальном этапе играет важнейшую роль в успешности функционирования системы, являясь организатором деятельности, как самого субъекта управления, так и управляемых субъектов. Опираясь на принципы системного подхода и управления проектами можно сказать, что управление развитием персонала – процесс, когда четко прослеживается связь и взаимодействие между управляющим и управляемыми субъектами в ключе реализации проекта развития. Проект развития персонала, в свою очередь, это и есть та эффективная система с набором современных технологий, методов и мероприятий по развитию компетентных и профессиональных навыков персонала.

Не столь новой тенденцией в отрасли управления персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является более интегральная концепция - развитие человеческих ресурсов.

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия».

Другими авторами дано следующее определение развития персонала. Они определяют его как совокупность мероприятий по обучению, переподготовке, повышению квалификации и планированию карьеры персонала[2]. Роль обучения в комплексе этих мер связана с развитием

интеллектуальных способностей, а подготовка кадров ведет к развитию навыков по будущей специализации. Стоит отметить, что постоянное обучение персонала приводит к повышению производительности труда, что положительно сказывается на результатах финансово-хозяйственной деятельности организации, а также позволяет сотруднику двигаться вверх по «лестнице» профессионального развития.

Профессиональное развитие, в свою очередь, означает подготовку сотрудника к выполнению новых производственных функций и задач. Целью профессионального развития является обеспечение сотрудников организации всеми необходимыми условиями для самого развития, поскольку рост профессионализма и развитие творческого потенциала персонала способствует и развитию самого предприятия, и его процветанию[10].

Для того, чтобы процесс профессионального развития был наиболее эффективным, предприятия в своей деятельности проектируют своеобразные модели развития персонала. Модель развития – концепция, включающая комплекс различных методов и технологий по переходу одного качественного состояния персонала в другое. Принятая в организации модель развития персонала будет эффективной лишь при условии осознанности каждым сотрудником себя в качестве субъекта развития.

Субъект развития – сотрудник, осознающий и принимающий необходимость своего развития и роста, а также проявляющий неподдельный интерес к необходимости этого. Следовательно, для того, чтобы каждый сотрудник предприятия стал субъектом развития ему необходимо обладать такими качествами, как:

- заинтересованность и мотивация к занятию новой деятельностью, к развитию, как самого себя, так и организации;
- наличие определенных высоких профессиональных навыков, подтверждающих уровень квалификации;
- быть готовым нести ответственность за результат развития[18].

Для анализа организации в части развития её персонала существует специальная методика, разработанная и предложенная Р. Акоффом, который специализируется на применении прикладного системного анализа. Методология, предложенная Р. Акоффом, состоит из нескольких этапов анализа, начиная от анализа состояния предприятия и заканчивая планированием внедрения изменений в организацию.

Этап анализа состояния предприятия подразумевает его всестороннее изучение и выявление проблем, а также включает комплексное исследование персонала на предмет эффективности его работы. После проведения всех исследований разрабатывается концепция «идеального будущего» для организации, которая представляет собой систему целей и путей их достижения. После этого предприятием изучаются возможные средства, с помощью которых оно способно достигнуть установленных целей новой концепции. Что касается развития персонала, то на данном этапе принимаются всевозможные методы: адаптация, оценка и аттестация, обучение, управление карьерой, стимулирование и мотивация[3]. Изобразим систему развития персонала организации схематично на рисунке 1.

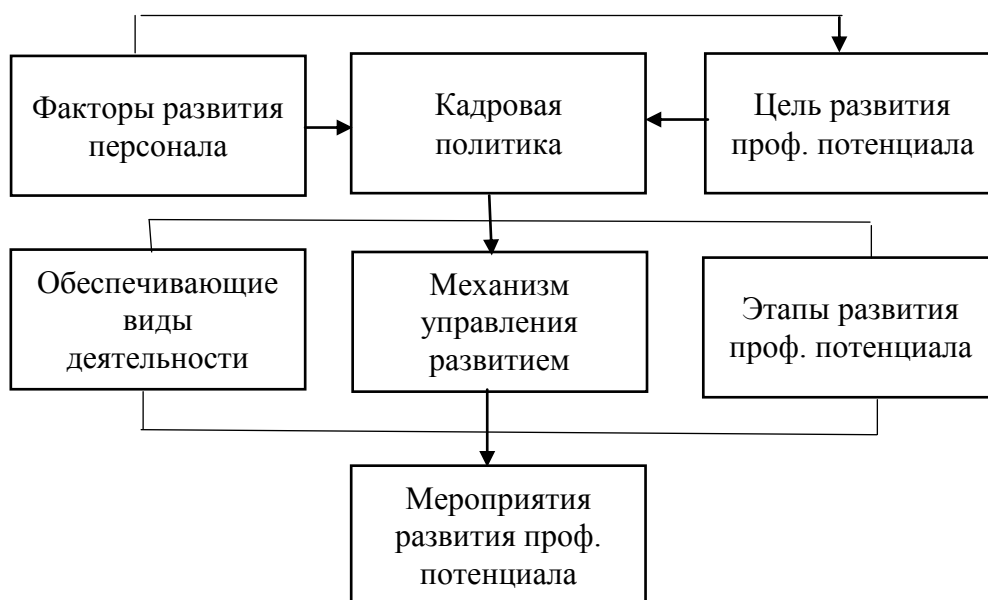


Рисунок 1 – Система развития профессионального потенциала персонала предприятия

Следующим этапом проводится определение ресурсов, необходимых для достижения намеченных целей, а также планируется их распределение. Тут хотелось бы отметить, что зачастую предприятия тратят недостаточные ресурсы на развитие своего персонала, но все равно надеяться получить максимальный эффект, что является крайне неправильным подходом.

Хотелось бы также отметить, что некоторые из авторов обобщают между собой понятия развития и обучения персонала, но данные понятия стоит всегда разграничивать. Обучение персонала – это лишь часть развития персонала. В свою очередь, развитие персонала, как система, состоит из нескольких основных элементов. К их числу относят непосредственно обучение персонала, повышение его квалификации, профессиональная подготовка и переподготовка, планирование карьеры и управление карьерой, ротация.

Принципы развития персонала предприятия:

- целостность системы развития;
- применение различных методов и методик развития, отвечающих современным требованиям;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации[6].

Обозначим факторы, которые приводят к формированию стратегии развития персонала:

- усиление конкуренции по отраслям деятельности;
- цифровизация и информатизация;
- формирование организационной культуры предприятия;
- на сегодняшний день существует множество организаций, занимающихся оказанием услуг в области развития персонала;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики.

Управление персоналом в долгосрочной перспективе, с точки зрения стратегического подхода, представляет собой единую систему из уровней,

взаимосвязанных между собой[7]. Для наглядности отразим данные уровни схематично.

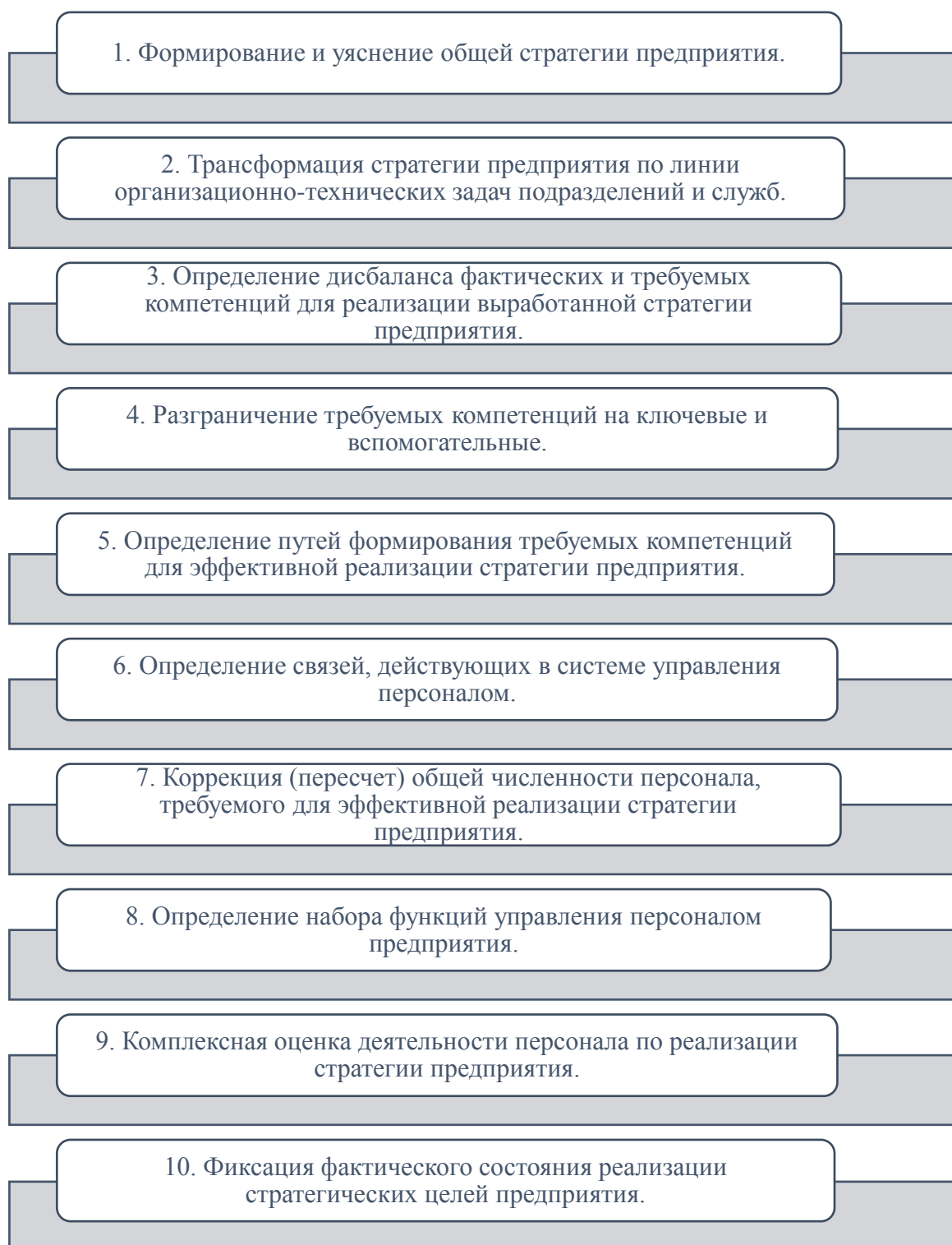


Рисунок 2 – Система управления персоналом в долгосрочной перспективе

Вывод. Таким образом, охватив понятие развития персонала и его значения для деятельности предприятия, можно сделать некоторый вывод. Эффективность работы организации и успех развития его персонала зависит, в первую очередь, от желания и мотивации самого персонала развиваться. Стратегия развития персонала будет также успешной при условии разработки грамотной социальной технологии. Реализация данной технологии в итоге повысит эффективность деятельности хозяйствующего субъекта и устойчивости к рыночным изменениям.

1.2 Современные тенденции в развитии персонала организации

Как уже было отмечено ранее, развитие персонала играет весьма важную роль в деятельности всего предприятия в целом, поскольку развитый персонал – залог прогресса и повышения рентабельности организации, ее рыночной стоимости. Развитие персонала – стратегическая задача, решение которой позволяет предприятию крепко держаться на занимаемых рыночных нишах. Для начала хотелось бы отразить основные мероприятия по развитию персонала, которые используют организации.

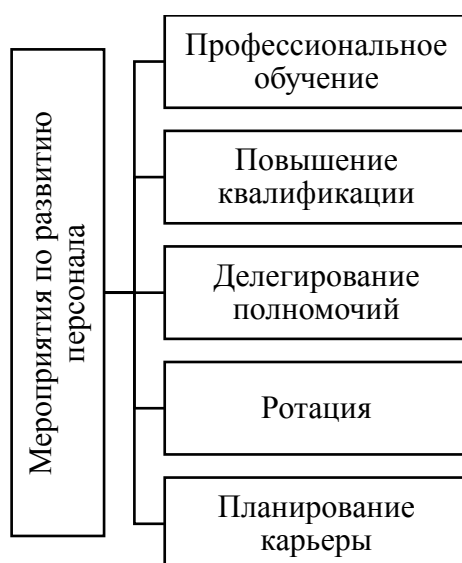


Рисунок 3 – Основные мероприятия по развитию персонала предприятия

Таким образом, постоянное применение комплекса основных мероприятий по развитию персонала позволяет предприятию удерживать занимаемые позиции на рынке и поддерживать ресурсное состояние своего персонала.

На сегодняшний день изменения настолько быстротечны, что игнорировать их присутствие и не реагировать просто бессмысленно. Такое безразличие точно приведет к скорейшему краху организации. Как быстро исчезают различные профессии (почтальоны, трубочисты), так быстро меняется и персонал. Современное общество кричит о будущем исчезновении таких профессий, как журналист, туристический агент, фермер, говорят даже о сокращении профессий, связанных с государственной службой. Мир развивается и с развитием цифровизации появляются и новые, в корне новые профессии. Следовательно, любому современному предприятию необходимо быть готовым к таким изменениям, развивая и обучая свой персонал новым компетенциям, а также решению принципиально новых производственных задач и выполнению новых функций.

Как и профессиональная отрасль, так и применяемые методы, и формы развития персонала претерпевают трансформацию. Западное сообщество, а также США придерживаются при развитии и обучении персонала двух глобальных современных тенденций:

1. Применение неформальных методов обучения. В процессе корпоративного обучения помимо формальных процедур применяются и неформальные методы, что, по мнению западных авторов, является наиболее эффективной концепцией развития персонала. К числу наиболее распространенных неформальных методов обучения относят следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Современные неформальные методы обучения персонала

| Метод обучения | Сущность |
|----------------|--|
| Тренинг | Проведение мероприятий в виде бесед, семинаров и активностей с дальнейшим анализом и закреплением эффективных стратегий поведения для типичных деловых ситуаций. |
| Деловые игры | Имитация профессиональных ситуаций посредством игровой формы. |
| Баскет-метод | Имитация профессиональных ситуаций также посредством игровой формы, главное отличие применяемого метода заключается в том, что сотрудник, независимо от должности, выступает в роли руководителя, который должен принять управленческое решение. |
| Метод ситуаций | Всестороннее изучение ситуаций, сталкиваясь с которыми сотрудник может повысить свои компетенции. |
| Наставничество | Закрепление за новым сотрудником или группой сотрудников опытного коллеги, отличающегося своим потенциалом. Применение метода способствует обмену опытом и скорейшей адаптации нового работника (работников). |

Представленные неформальные методы обучения на сегодняшний день очень популярны в организациях, поскольку именно неформальная обстановка позволяет обучаемым чувствовать больше свободы, быть непринужденными и необременёнными текущей рутинной, а также посмотреть на сложную рабочую ситуацию под другим углом.

2. Развитие персонала тесно взаимосвязано с общей стратегией развития предприятия, являясь одной из функций его развития.

Говоря о развитии персонала в пределах Российской Федерации, то отечественные предприятия стараются применять описанные выше методы, а также подходят к развитию персонала с нескольких разных точек зрения, которые отражены на рисунке 4.

| Отечественные подходы к развитию персонала | | |
|---|--|---|
| Развитие персонала как вознаграждение за труд, некий бонус. | Развитие персонала как стандартная часть управления персоналом компании. | Развитие персонала как возможность развития самого предприятия. |

Рисунок 4 – Подходы к развитию персонала в РФ

Разберемся с каждым подходом более подробно.

1. Развитие персонала как вознаграждение за труд, некий бонус. Такой подход подразумевает отсутствие затрат на развитие персонала, а их появление возможно в случае эффективной работы сотрудника организации. Применение данного метода сопровождается постоянной текучестью кадров, что, как следствие, ведет к увеличению затрат на подбор новых сотрудников и их адаптацию в организации.

2. Развитие персонала как стандартная часть управления персоналом компании. Придерживающиеся данного метода предприятия зачастую прибегают к посредническим услугам различных «обучающих» фирм, что не только является затратным, но и, возможно, не отвечает требованиям современного рынка. Обученные сотрудники готовы к решению сегодняшних задач. Однако, могут быть не готовы к выполнению задач, которые будут перед ними поставлены в ближайшей перспективе [9].

3. Развитие персонала как возможность развития самого предприятия. Данная тенденция, на наш взгляд, является наиболее эффективной. Её применение подразумевает планирование развития каждого отдельно взятого работника предприятия, что в дальнейшем способствует развитию высокого адаптационного потенциала на будущие периоды.

Предприятия, придерживающиеся данной тенденции, на сегодняшний день стали драйверами таких изменений, как:

- развитие сотрудников непосредственно связано с бизнес-целями предприятия;
- развитию подвергаются не только рядовые сотрудники компании, но и топ-менеджмент, возрастает его вовлеченность в этот процесс;
- усиление требований к процессу развития персонала, повышение его эффективности;
- повышение интереса к применению электронных форм и методов обучения.

Планирование процесса развития персонала должно основываться как на интересах предприятия, так и каждого сотрудника, т.к. развитие для сотрудника – возможность карьерного роста, повышения заработной платы, а также возможность приумножения числа деловых контактов или, иными словами, *networking*.

В итоге, преимущество получают те компании, которые инвестируют не в дорогостоящие или модные программы развития, а в процедуры определения потребности в обучении и развитии. Схематично процесс определения потребности в развитии персонала отражен на рисунке в Приложении А.

Исходя из данного рисунка видно, как поэтапно происходит процесс определения потребности в развитии персонала организации. Опираясь на возникающие «запросы» внешней и внутренней среды, формируется план развития персонала, определяется потребность в развитии персонала, бюджет для проведения мероприятий, что в конечном итоге отражается на конкретном сотруднике при оценке его компетенций и навыков.

На современном этапе эволюции предприятиям необходимо быть всегда готовыми к грядущим изменениям. В этой связи существует еще несколько наиболее важных тенденции в развитии персонала предприятия.

Таблица 2 – Современные тенденции в развитии персонала

| Тенденция | Сущность |
|--|---|
| Развитие персонала по компетенциям | Важно то, какими навыками и компетенциями владеет сотрудник, чтобы эффективно и полезно выполнять порученные задания и функции. Важность моделей компетенций будет, несомненно, расти с каждым годом, а также подвержен росту и консалтинг, и применение неформальных методов обучения. |
| Развитие персонала посредством применения электронного обучения или e-learning | Такой формат обучения значительно сокращает затраты организации на проведение выездных мероприятий по развитию и обучению персонала, т.к. наиболее рационально воспользоваться возможностями web-конференций или online-коучинга. |
| Развитие персонала посредством применения специальных информационных программных продуктов | Применения программного обеспечения вытесняет традиционные модели обучения и развития с использованием учебников и раздаточного материала. |
| Эмпирическое обучение, основанное на опыте (experientialtraining) | Применение различных программ, тренингов по лидерству и управлению проектами. |
| Развитие персонала с привлечением профессиональных фасилитаторов | Фасилитатор – специально обученное лицо, помогающее предприятию на определённых этапах развития и обучения персонала. Имеют ценность в сегодняшнем мире и провайдеры, которые настаивают на жесткой привязке результатов обучения к бизнес-задачам предприятия. |

Кроме описанных выше направлений развития персонала, хотелось бы также указать еще несколько:

- метод «Shadowing»,
- метод «buddying»,
- метод «Secondment».

Метод «Shadowing» подразумевает развитие сотрудника через призму «тени» его наставника. Метод основан на постоянном нахождении обучаемого на местах рабочего пребывания его наставника в течение установленного периода, что позволяет обучаемому быстро адаптироваться к рабочему пространству и набраться опыта.

Метод «buddying» - формирование групп сотрудников с целью развития коммуникационной составляющей и организации эффективной

обратной связи. В процессе коммуникации все сотрудники обладают равными правами, каждый имеет возможность высказаться, исключена иерархия и подчиненность.

Метод «Secondment» подразумевает командирование сотрудника (временной интервал до года) с целью получения дополнительных навыков, знаний и компетенций.

Вывод.

Таким образом, можно сделать вывод, что мир очень быстро меняется. Меняются технологии, меняются сферы деятельности, что-то устаревает и исчезает, появляются принципиально новые области деятельности. Это все приводит к тому, что каждому хозяйствующему субъекту, а конкретно его персоналу, необходимо быть всегда готовым к изменениям внешней среды, обладая набором нужных времени компетенций. И в этой связи организациям стоит постоянно мониторить применяемые технологии, методы и формы развития персонала, ведь именно грамотный и эффективный персонал – ключ к успеху всей компании.

2 Анализ системы развития персонала ООО «Тольяттимолоко»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттимолоко», выбранное в качестве объекта исследования и базы прохождения преддипломной практики, основано в 2015 году, как дочернее предприятие не малоизвестного акционерного общества «Тольяттимолоко». Основным видом деятельности указанного предприятия является производство и оптовая торговля молочными продуктами. Помимо этого, предприятию присвоены дополнительные коды общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД).

Одним из дополнительных видов деятельности является производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары, а также деятельность, связанная с предоставлением услуг в качестве перевозчика грузов.

Юридический адрес исследуемого предприятия: 445043, Самарская область, город Тольятти, улица Коммунальная, дом 26. Возглавляет предприятие генеральный директор Короткевич Вадим Георгиевич.

Целью выбранного в качестве объекта исследования предприятия является, естественно, получение максимальной прибыли при наименьших затратах. Как любое юридическое лицо, ООО «Тольяттимолоко» имеет свое имущество, а также может от своего лица осуществлять имущественные и личные неимущественные права.

Перейдем к рассмотрению организационной структуры ООО «Тольяттимолоко», которая представлена в приложении Б. Исходя, из представленной организационной структуры, можно сказать, что на предприятии, в целом, четко определено, кто и чем должен заниматься, какие функции, а также обязанности каждый должен выполнять. Применяемая организацией линейно-функциональная система управления позволяет

директору предприятия осуществлять контроль, что, в свою очередь, позволяет достичь отсутствия неразберих в документообороте и др.

Перейдем к рассмотрению основных организационно -экономических показателей деятельности предприятия ООО «Тольяттмолоко» за 2016 – 2018 гг. Обратимся к таблице 3.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Тольяттмолоко»

| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение | | | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|-----------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|
| | | | | 2016-2017 гг. | | 2017-2018 гг. | | 2016-2018 гг. | |
| | | | | Абс. | Темп прироста, % | Абс. | Темп прироста, % | Абс. | Темп прироста, % |
| | | | | Изм. | | Изм. | | Изм. | |
| (+/-) | (+/-) | (+/-) | (+/-) | (+/-) | (+/-) | | | | |
| Выручка, тыс. руб. | 29 996 | 542 360 | 1 238 551 | 512 364 | 1708 | 696 191 | 128 | 1 208 555 | 4029 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 26 149 | 481 027 | 1 137 264 | 454 878 | 1739 | 656 237 | 136 | 1 111 115 | 4249 |
| Валовая прибыль(убыток), тыс. руб. | 3 847 | 61 333 | 101 287 | 57 486 | 1494 | 39 954 | 65 | 97 440 | 2532 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 776 | 20 875 | 53 631 | 20 099 | 2590 | 32 756 | 156 | 52 855 | 6811 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 477 | 3 871 | 4 819 | 3 394 | 711 | 948 | 24 | 4 342 | 910 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 2 594 | 36 677 | 42 837 | 34 083 | 1313 | 6 160 | 16 | 40 243 | 1551 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 15 | 64 | 164 405 | 49 | 326 | 164 341 | 256 782 | 164 390 | 1 095 933 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 84 | 12 351 | 189 466 | 12 267 | 14603 | 177 115 | 1434 | 189 382 | 255 454 |
| Прибыль (убыток) до н/о, тыс. руб. | 2 525 | 24 390 | 17 776 | 21 865 | 865 | - 6 614 | - 37 | 15 251 | 604 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 2 020 | 19 342 | 14 135 | 17 322 | 857 | - 5 207 | - 36 | 12 115 | 599 |
| Численность ППП, чел. | 46 | 85 | 59 | 19 | 41 | - 8 | - 14 | 11 | 23 |

Продолжение таблицы 3

| | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|--------|--------|--------|------|--------|-------|-------|-------|
| Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб. | 8 832 | 20 400 | 16 284 | 11 568 | 130 | - 4116 | - 20 | 7452 | 84 |
| Рентабельность продаж, % | 6,7 | 3,5 | 1,4 | - 3,2 | - 91 | - 2,1 | - 150 | - 5,3 | - 378 |

Исходя из представленных данных таблицы, можно сделать следующие основные заключения. За анализируемый период произошло значительное изменение выручки от продаж. В период с 2016 по 2017 гг. выручка изменилась на 512 364 т. р. (1708 %). В 2018 г. данный показатель вырос еще на 696 191 т. р. (128 %).

Такой большой скачок показателей объясняется, в первую очередь, тем, что ООО «Тольяттимолоко» было организовано в 2015 году как дочернее предприятие АО «Тольяттимолоко» ввиду множества судебных тяжб акционерного общества и его ведения к возможной процедуре банкротства. На сегодняшний день на АО «Тольяттимолоко» арбитражным судом Самарской области принято судебное решение о введении на предприятии внешнего управления на 18 месяцев с целью оздоровления и возвращения финансовой устойчивости предприятия. Представляется понятным, что после затянувшихся судебных разбирательств и несостоятельности АО «Тольяттимолоко» было принято решение об открытии дочернего предприятия, которое бы и производило необходимый объем продукции для удовлетворения спроса потребителей. Этим и объясняются такие показатели деятельности ООО «Тольяттимолоко».

Вернемся к проводимому анализу технико-экономических показателей деятельности предприятия. Схематично изменение выручки можно продемонстрировать с применением графика, отраженного на рисунке 6.

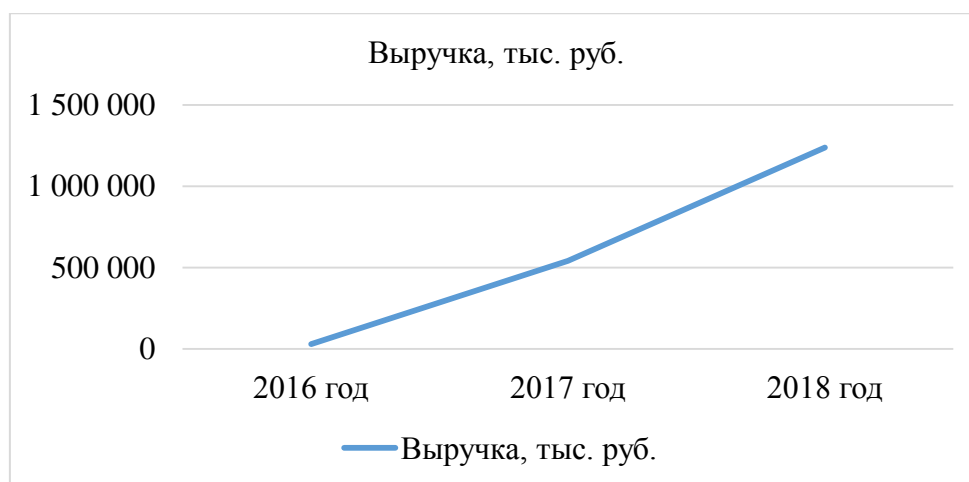


Рисунок 6 – Динамика изменения показателя выручки за 2016-2018 гг.

Показатель себестоимости производимой продукции также сильно изменился за анализируемый период. В 2017 г. показатель вырос на 1739 % и составил 481 027 т. р. В 2018 г. себестоимость увеличилась еще на 136 % и составила 1 137 264 т. р. Схематично изменение показателя себестоимости отражено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика изменения показателя себестоимости за 2016-2018 гг.

Значительно выросли коммерческие расходы предприятия, а также расходы прочие. За исследуемый период коммерческие расходы возросли на

52 855 т. р. с 776 т. р., что негативно сказалось на чистой прибыли предприятия. Аналогичным образом выросли и прочие расходы предприятия с 84 т. р. в 2016 году до 189 466 т. р. в 2018 году. Динамика изменения анализируемых показателей отражена на рисунке 8.

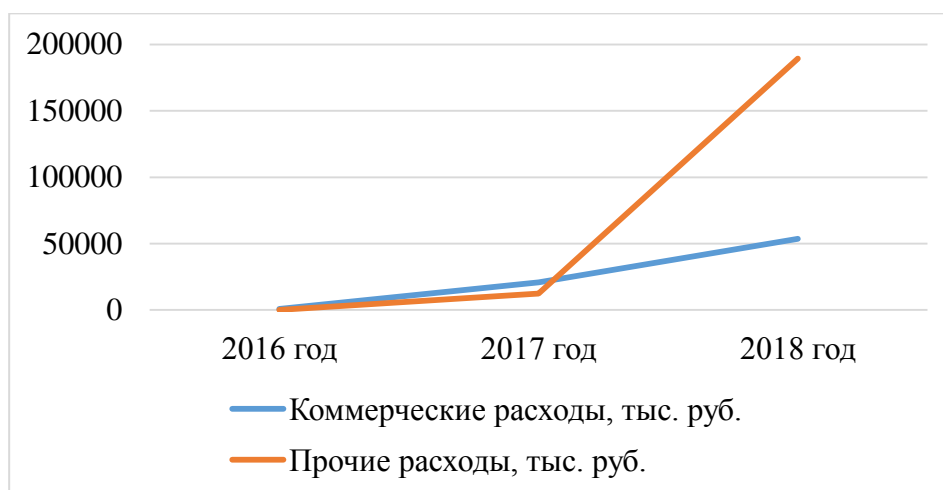


Рисунок 8 – Динамика изменения коммерческих расходов и прочих расходов за 2016-2018 гг.

Чистая прибыль (убыток) предприятия имеет различные изменения с увеличения и уменьшения. Чистая прибыль предприятия в 2016 году составила 2020 т. р. и увеличилась в 2017 году до 19 342 т. р., однако, в 2018 году прибыль предприятия снизилась на 5 207 т. р., что связано с увеличением расходов предприятия. Мы связываем увеличение расходов предприятия с множеством судебных издержек, а также принятием мер по оздоровлению организации. Динамика трех основных показателей (выручки, себестоимости и чистой прибыли) отражена на рисунке.

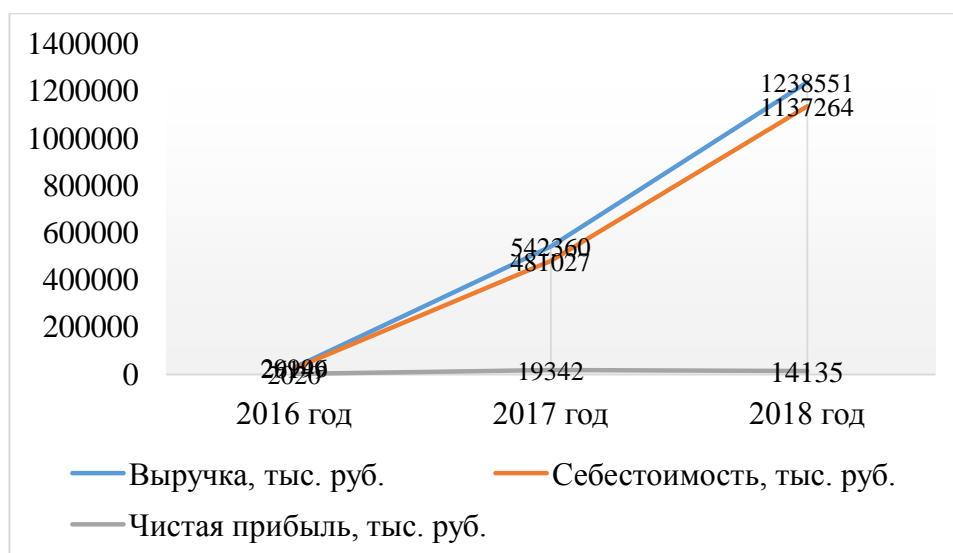


Рисунок 9 – Динамика изменения показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли

Вывод.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сказать, что исследуемое предприятие ООО «Тольяттимолоко», в целом, работает неплохо и эффективно, не уходя в убыток по продажам продукции. Негативно сказываются на показателях различные внешние угрозы и события, которые могут привести предприятие к неустойчивому финансовому положению. Руководству организации стоит обратить свое внимание на расходы, а также на мотивацию и поддержку своего персонала с целью недопущения дальнейшего снижения его численности.

2.2 Анализ трудового состава и существующей системы развития персонала предприятия

Прежде чем провести анализ развития персонала исследуемого предприятия обратимся к показателям численности персонала и фонда оплаты труда. За исследуемый период численность персонала менялась как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Так, в 2016 году согласно

данным численность персонала составляла 46 человек, в 2017 году этот показатель вырос до 85 человек в связи с увеличением производственной программы и объемов продаж, но в 2018 году с предприятия ушли 26 человек, и численность составила 59 штатных единиц. Снижение численности персонала связано, в первую очередь, с потерей своей репутации головным предприятием, а также необходимостью сокращать затраты в связи с неустойчивым финансовым положением.

Стоит отметить, что, несмотря на это, заработная плата персонала организации имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2016 году сотрудник предприятия получал в среднем 16 т. р. в месяц, в 2017 году заработная плата составила 20 т. р. в месяц, а в 2018 году – 23 т. р. Динамика численности персонала и средней заработной платы отражена на рисунке.

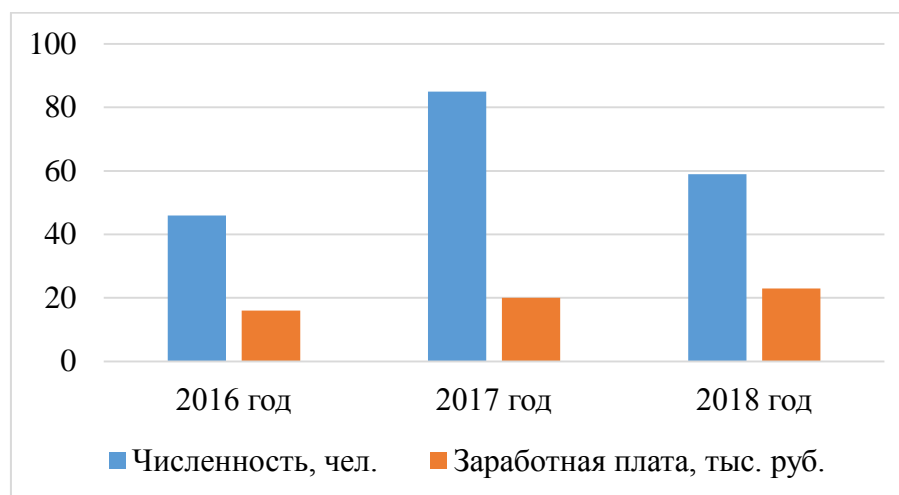


Рисунок 10–Динамика численности персонала и заработной платы

Далее перейдем к анализу персонала исследуемого предприятия ООО «Тольяттимолоко». Согласно приведенным данным, численность персонала в 2018 году составила 59 человек, из которых 34 человека составляют женщины, а 25 человек – мужчины. Структура персонала по возрастному признаку отражена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Тольяттимолоко» по возрастному критерию

| Возраст | 2016 г. | % | 2017 г. | % | 2018 г. | % | Изменения, % | | |
|-------------|---------|-----|---------|-----|---------|-----|--------------|-----------|-----------|
| | | | | | | | 2016/2017 | 2017/2018 | 2016/2018 |
| от 18 до 30 | 9 | 19 | 22 | 26 | 15 | 25 | 144 | -32 | 66 |
| от 30 до 45 | 23 | 50 | 47 | 55 | 28 | 47 | 104 | -40 | 21 |
| старше 45 | 14 | 31 | 16 | 19 | 16 | 28 | 14 | 0 | 14 |
| Итого | 46 | 100 | 85 | 100 | 59 | 100 | 84 | -30 | 28 |

Таким образом, основной «костяк» предприятия за исследуемый период составляют сотрудники в возрасте от 30 до 45 лет. Это является положительным моментом для исследуемой темы бакалаврской работы в части развития персонала, поскольку именно этот возрастной ценз поддается развитию легче всего. Такой персонал более обучаем и эффективен в применении полученных знаний и умений.

Рассмотрим персонал организации по уровню образования и квалификации. Данные для анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Тольяттимолоко» по образовательному критерию

| Образование | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Удельный вес, % | | |
|--------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------|------|
| | | | | 2016 | 2017 | 2018 |
| Неоконченное высшее, чел. | 8 | 21 | 15 | 17 | 25 | 25 |
| Высшее, чел. | 18 | 23 | 15 | 39 | 27 | 26 |
| Среднее профессиональное, чел. | 20 | 41 | 29 | 44 | 48 | 49 |
| Итого, чел. | 46 | 85 | 59 | | | |

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что за анализируемый период произошло увеличение численности сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование. Доля таких сотрудников в

общей численности персонала по годам составляет почти 50 процентов. Для наглядности отразим полученные данные схематично на рисунке 11.

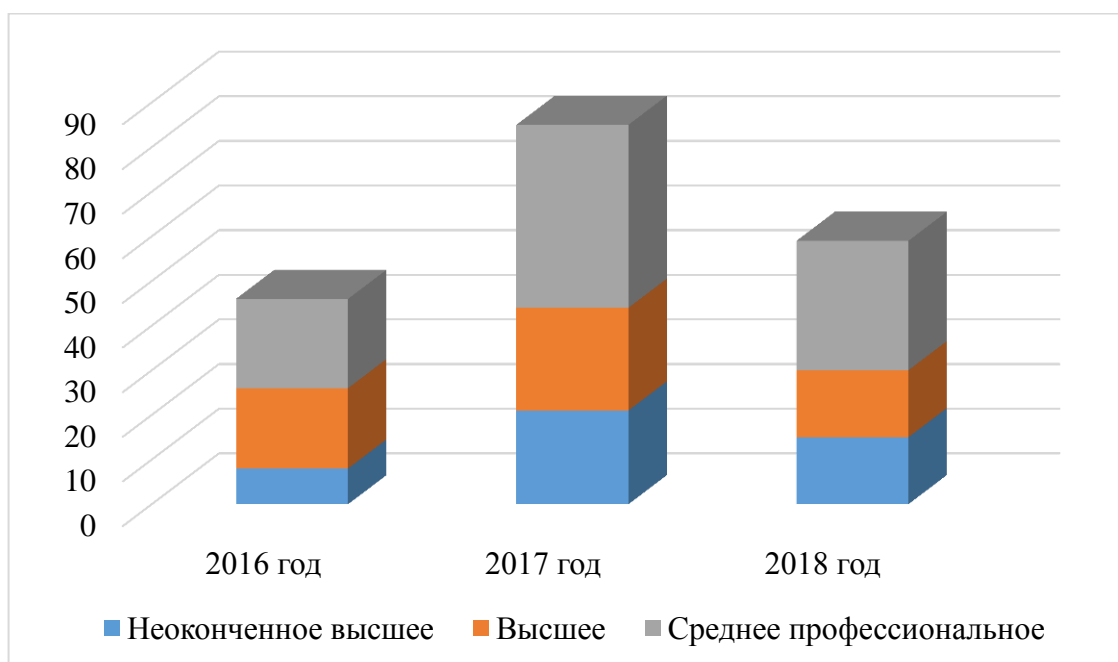


Рисунок 11 – Структура персонала по уровню образования за 2016-2018 гг.

Таким образом, мы видим, что наибольшую долю составляют сотрудники, имеющие диплом о среднем профессиональном образовании. За исследуемый период произошло уменьшение численности сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование. Конечно, это может быть недостатком, поскольку в сегодняшних экономических условиях на предприятиях ценятся кадры, обладающие высшей квалификацией, подтвержденной получением диплома о высшем образовании. Однако, для выбранного нами предприятия в качестве базы исследования, не представляется возможным определить негативным или позитивным является этот момент, поскольку предоставленные данные для анализа являются исчерпывающими.

Перейдем к анализу движения персонала ООО «Тольяттмолоко» (таблица 6).

Таблица 6 – Движение персонала ООО «Тольяттмолоко» и показатели эффективности использования кадров

| Показатели | 2016г. | 2017 г. | 2018 г. |
|--|--------|---------|---------|
| Среднесписочная численность, чел. | 46 | 85 | 59 |
| Принято, чел. | 6 | 51 | 7 |
| Выбыло, чел. | 8 | 25 | 10 |
| в том числе: | | | |
| - по собственному желанию, чел. | 5 | 11 | 8 |
| - за нарушение трудовой дисциплины, чел. | | 4 | |
| - в связи с призывом на военную службу, чел. | 1 | 3 | 1 |
| - в связи с уходом на пенсию и другим причинам, предусмотренным законодательством РФ, чел. | 2 | 7 | 1 |
| | | | |
| Коэффициент оборота по приему кадров, % | 13 | 60 | 11 |
| Коэффициент оборота по выбытию кадров, % | 17 | 29 | 16 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 10 | 17 | 13 |

Анализируя полученные показатели можно сказать, что предприятие переживает своего рода «кадровый голод», поскольку за исследуемый период значения всех показателей имеют достаточно высокую степень. Предприятие набирает новых сотрудников, а затем происходят масштабные увольнения, тем самым происходят увеличения коэффициентов оборота по приему, выбытию и текучести кадров. Указанные значения показателей как бы намекают об отсутствии заинтересованности руководства предприятия в формировании стабильной и постоянной структуры персонала. Менеджменту организации стоит обратить особое внимание на состав своего персонала как на сплоченную и единую команду, ведь именно правильно подобранные кадры, мотивированные и стимулированные, есть успех любого хозяйствующего субъекта в сфере его профессиональной деятельности.

Как правило, весьма высокие показатели текучести кадров объясняются недовольством работников своим положением в организации. Это связано с уровнем заработной платы, отношением со стороны руководства, не оправдывающем ожидания, а также невозможностью сделать

карьеру. Текучесть кадров зачастую связана со сложностями сотрудников в их самореализации и самоутверждении.

Для выявления степени неудовлетворенности сотрудников условиями труда было проведено анкетирование части персонала предприятия. Состав команды анкетизируемых сотрудников составили как работники административно-управленческого, так и промышленно-производственного персонала. Анкетирование проводилось анонимно, бланк анкеты представлен в приложении В.

В первом блоке анкеты опрашиваемые должны были ответить на вопросы касаясь материальных и нематериальных причин мотивации. Второй блок анкеты подразумевает получение ответов на вопрос, что влияет на отсутствие мотивации к труду.

В анкетировании принимали участие 10 мужчин и 9 женщин. Возрастной диапазон опрашиваемых от 20 до 35 лет. Большая часть анкетизируемых это лица категории от 18 до 30 лет - 12 человек, и 7 человек категории до 35 лет.

Полученные в результате анкетирования данные можно представить в таблице.

Таблица 7 – Результаты анкетирования персонала ООО «Гольяттмолоко» по степени удовлетворенности своей трудовой деятельностью

| Критерий | Удовлетворен, % | Не удовлетворен, % | Затрудняюсь ответить, % |
|--|--------------------|-----------------------|----------------------------|
| Размер заработной платы | 30,2 | 60,1 | 9,7 |
| График работы | 58,5 | 30,4 | 11,1 |
| Разнообразие трудовой деятельности и возможность развития | 42,5 | 50,8 | 6,7 |
| Карьерный рост | 27,2 | 48,5 | 24,3 |
| Взаимоотношения между сотрудниками | 53 | 27 | 20 |
| Признание в коллективе | 55 | 25 | 20 |
| Социальное обеспечение | 35 | 45 | 20 |

Результаты анкетирования показывают, что большинство опрошенных сотрудников недовольны уровнем заработной платы на предприятии, отсутствием возможности двигаться по карьерной лестнице, возможностями развития, а также социальным обеспечением.

Таким образом, проведя анализ кадрового состава и системы развития персонала предприятия, обозначим следующие основные выводы:

1. За анализируемый период происходят скачки численности персонала, что негативно сказывается на кадровой структуре и заинтересованности персонала продолжать работу на предприятии.

2. Говоря об уровне образования сотрудников предприятия, возрос процент сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование и неоконченное высшее, а также упала доля работников, имеющих высшее профессиональное образование.

3. По движению персонала ввиду больших изменений численности также наблюдается негативная тенденция. Рассчитанные значения показателей эффективности использования кадров указывают на незаинтересованность руководства предприятия формировать стабильную и постоянную кадровую команду.

Перейдем к анализу системы развития персонала ООО «Тольяттимолоко». Развитие персонала в организации происходит следующим образом.

1. При приеме на работу нового сотрудника происходит процесс его адаптации на предприятии. Адаптация персонала состоит из следующих шагов:

- ознакомление нового сотрудника с Уставом предприятия, его должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, а также доведением до сведения коллег информации о новом сотруднике;

- проведение инструктажей по охране труда, пожарной безопасности и гражданской обороне, а также ознакомление со структурой организации в целом;
- представление нового сотрудника коллегам, изучение положения о структурном подразделении, а также ознакомление с формами стимулирования и мотивации работников организации;
- ознакомление с основными функциями работника в занимаемой им должности.

Здесь хотелось бы отметить, что новый сотрудник после введения в должность оказывается в «свободном плавании», ему требуется больше времени, чтобы адаптироваться к условиям труда. Конечно, у новичка первое время есть негласный наставник, который периодически координирует его действия.

Практика наставничества внедрена на предприятии от головной организации АО «Тольяттмолоко», однако, стоит отметить, что на ООО «Тольяттмолоко» данный вопрос проработан не в полном объеме, наставники закрепляются устно, вознаграждение за наставничество отсутствует. Актуальным для организации было бы на данном этапе регламентация процедуры наставничества для новых сотрудников, что могло бы изменить показатели текучести кадров.

2. Мероприятия по обучению персонала. На данном этапе происходит повышение квалификации персонала посредством посещения им тренингов и обучающих семинаров. Кроме того, происходят процессы профессиональной подготовки и переподготовки кадров предприятия.

Обратимся в таблице 8, отражающей основные мероприятия по обучению персонала за период с 2016 по 2018 гг.

Таблица 8 – Мероприятия по обучению персонала за 2016 – 2018 гг.

| Мероприятие | Количество человек | Стоимость участия, тыс. руб. |
|--|--------------------|------------------------------|
| Профессиональная подготовка по программе «Инновационные технологии молока и молочной продукции» (г. Москва, 2016 г.) | 5 | 350 |
| Программа повышения квалификации «Технология молока и кисломолочных продуктов» (г. Ульяновск, 2017 г.) | 11 | 159,5 |
| Программа повышения квалификации «Сенсорная оценка молока и молочной продукции» (г. Москва, 2018 г.) | 3 | 105 |

Исходя из представленных данных, мы видим, что предприятие не особо стремится к проведению обучающих мероприятий для своего персонала. Также стоит отметить, что организованные предприятием мероприятия по обучению персонала весьма затратные, поскольку проходят с отрывом от производства в других городах России. К стоимости обучения прибавляются затраты на командирование сотрудников, транспорт, проживание и питание на время прохождения подготовки и повышения квалификации. Несомненно, посещенные мероприятия способствовали приобретению навыков оценки качества и экспертизы производимой молочной и кисломолочной продукции на соответствие ГОСТ, однако этого недостаточно для всестороннего развития персонала.

В век цифровых технологий на предприятии отсутствует применение программ профессиональной переподготовки персонала в дистанционном формате, а также отсутствуют какие-либо обучающие мероприятия для звеньев административно-управленческого аппарата. Обучение сотрудников АУП могло бы позволить предприятию снизить возможные затраты, искать наиболее затратные места и стараться сокращать издержки.

Кроме этого, отсутствуют программы (тренинги), которые бы способствовали повышению сплоченности коллектива, формированию команды, а это будет крайне актуально ввиду тех показателей эффективности

использования кадров, которые были рассчитаны ранее. Посещение различного рода тренингов, направленных на психологию взаимоотношений в коллективе, способствовали бы сокращению коэффициента текучести кадров, что, в свою очередь, привело бы к увеличению производительности труда и, как следствие, прибыли предприятия.

3. Управление карьерой сотрудников ООО «Тольяттимолоко». Данный этап представляет собой исполнение плана по перемещению персонала как горизонтальному, так и вертикальному. Процесс управления карьерой преследует своей целью повышение заинтересованности сотрудников в движении по карьерной лестнице. Тем самым повышается мотивация персонала, растут показатели выработки и эффективности работы предприятия в целом.

Результаты проведенного анкетирования персонала на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью показали, что движением по карьерной лестнице удовлетворены только 27,2 % респондентов. Процессу управления карьерой на предприятии не уделяется должного внимания. Можно сказать, что процесс управления карьерой персонала в некоторой степени лишь формальность.

Кроме того, был проведен анонимный опрос работников о последующих планах работы. Результаты оказались следующими:

- 17 % опрошенных сотрудников останутся работать в занимаемой должности;
- 19,7 % планируют занять должность выше;
- 36,3 % планируют покинуть предприятие по причине отсутствия перспектив к росту, но искать новую работу в этой же или смежной отрасли;
- 27 % планируют покинуть предприятие и поменять сферу деятельности.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что более 50 % опрошиваемых сотрудников планируют сменить место работы. Это

обусловлено неудовлетворенностью персонала предприятия своей трудовой деятельностью, в том числе в части развития. Этим и объясняется значительное превышение показателя текучести кадров.

Вывод.

Таким образом, по итогам анализа кадрового состава предприятия и системы развития персонала можно сделать следующие выводы:

- отсутствие сплоченности коллектива и четкой сформированной структуры кадров. Это выражается в значительных изменениях численности персонала предприятия. Кроме того, отсутствуют обучающие мероприятия, направленные на формирование здоровой психологии взаимоотношений;
- отсутствие применения online - инструментов для обучения, подготовки и переподготовки персонала предприятия. Все выбранные и посещенные обучающие мероприятия затратные, поскольку проводились в других городах России с отрывом от производства;
- не в полной мере регламентированный процесс наставничества на предприятии. Наставник закрепляется устно, вознаграждение за наставничество отсутствует, соответственно, желание быть наставником без стимула также невелико. Новый сотрудник после введения в должность оказывается в «свободном плавании», ему требуется больше времени, чтобы адаптироваться к условиям труда;
- отсутствие эффективной процедуры координации и мониторинга развития персонала. Следствием этого является высокая степень неудовлетворенности персонала предприятия своей трудовой деятельностью. Неудовлетворенность выражается, в том числе, в отсутствии возможностей развития, чем объясняются высокие значения показателя текучести кадров.

3 Разработка мероприятий по развитию персонала ООО «Тольяттимолоко»

3.1 Мероприятия по развитию персонала

Проведенный во второй главе бакалаврской работы анализ системы развития персонала показал:

- предприятие тратит значительные средства на выездные, очные мероприятия по обучению персонала, не применяя доступные дистанционные форматы обучения, которые в разы дешевле. Проведенные мероприятия применялись редко и не ко всем сотрудникам;
- процесс управления карьерой на предприятии в определенной степени формализован, а также отсутствует эффективная процедура координации и мониторинга развития персонала;
- как следствие, персонал предприятия не в полной мере удовлетворен своей трудовой деятельностью, в том числе в части развития, коэффициент текучести кадров значительно превышает нормальные показатели в 3-5 %.

Перечисленные проблемы требуют незамедлительного решения, поскольку, в конечном счете, сказываются на показателях эффективности деятельности предприятия в целом.

Обратимся к таблице 9, наглядно отражающей выявленные проблемы, их обоснование и предлагаемое решение.

Таблица 9 - Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

| Название проблемы | Обоснование проблем | Рекомендуемые мероприятия |
|------------------------|--|-----------------------------------|
| Отсутствие эффективной | Результаты проведенного анкетирования персонала на предмет удовлетворенности | Внедрение системы оценки делового |

Продолжение таблицы 9

| | | |
|--|--|---|
| <p>процедуры определения необходимости в развитии персонала</p> | <p>своей трудовой деятельностью показали, что движением по карьерной лестнице удовлетворены только 27,2 % респондентов. Процессу управления карьерой на предприятии не уделяется должного внимания. Можно сказать, что процесс управления карьерой персонала в некоторой степени лишь формальность. Кроме того, проведенный анонимный опрос показал, что более 50 % опрошенных сотрудников планируют сменить место работы. Это обусловлено неудовлетворенностью персонала предприятия своей трудовой деятельностью, в том числе в части развития. Этим и объясняется значительное превышение показателя текучести кадров.</p> | <p>развития персонала</p> |
| <p>- Значительные затраты на мероприятия по обучению персонала. - Обучение ограниченного количества сотрудников.</p> | <p>За анализируемый период было проведено лишь несколько мероприятий по обучению персонала. Организованные предприятием мероприятия оказались весьма затратными, поскольку проходили с отрывом от производства в других городах России. К стоимости обучения прибавляются затраты на командирование сотрудников, транспорт, проживание и питание на время прохождения подготовки и повышения квалификации. В век цифровых технологий на предприятии отсутствует применение программ в дистанционном формате. Кроме этого, отсутствуют программы (тренинги), которые бы способствовали повышению сплоченности коллектива, формированию команды, а это будет крайне актуально ввиду тех показателей эффективности использования кадров, которые были рассчитаны ранее.</p> | <p>Мероприятия по обучению персонала с применением дистанционных образовательных технологий</p> |

Таким образом, для решения вышеуказанных проблем предложены определенные мероприятия, направленные на их устранение.

Охарактеризуем каждое мероприятие.

Первым предлагается внедрение системы оценки делового развития персонала. Проведенный во второй главе анализ показал, что сотрудники предприятия не чувствуют возможностей для дальнейшего движения по карьерной лестнице, более того, половина респондентов планируют покинуть предприятие. Для решения этой проблемы необходима тщательная проработка процесса управления карьерой. Для того, чтобы понять, как развивать сотрудника необходимо выделить основные критерии его оценки, отраженные в таблице 10. Определение данных критериев для каждого сотрудника позволит развивать его как по горизонтали, так и по вертикали.

Таблица 10 – Критерии оценки сотрудников предприятия

| Критерий | Содержание |
|----------------------------------|--|
| Уровень образования | Среднее общее образование. Среднее профессиональное образование. Высшее профессиональное образование (уровень бакалавриат). Высшее профессиональное образование (уровень магистратура). |
| Самообразование | Отсутствует. Проходит обучение, переподготовку. Наличие удостоверения о повышении квалификации. Наличие диплома о профессиональной переподготовке. |
| Профессиональные навыки и умения | Отсутствуют. В процессе освоение. Обладает минимумом, необходимым для работы. Обладает всеми профессиональными навыками, наставник. |
| Опыт работы | Менее 1 года. От 1 до 3 лет. От 3 до 5 лет. От 5 лет и более |
| Профессиональные интересы | Отсутствуют. Имеются, и развивает (семинары, тренинги и т.д.). Имеются, и расширяет (семинары, тренинги и т.д.). Член профессионального сообщества. |
| Стремление построить карьеру | Низкое, работника устраивает занимаемая должность. Ниже среднего, работник имеет желание построить карьеру, но не предпринимает действий Среднее, работник постепенно строит карьеру. Высокое, работник максимально проявляет себя для повышения в должности. |

Продолжение таблицы 10

| | |
|--------------------|--|
| Коммуникабельность | Замкнутый. Испытывает трудности в налаживании контакта. Коммуникабелен. Лидер, всегда привлекает внимание. |
| Инициативность | Безынициативен. Изредка проявляет инициативу. Инициативен только, когда затрагивают его интересы. Инициативен и активен всегда. |
| Качество работы | Низкий уровень качества. Ниже среднего уровень качества. Средний уровень качества. Высокий уровень качества. |
| Производительность | Низкая. Ниже среднего. Средняя. Высокая. |
| Пригодность | Не пунктуален, пропускает рабочие дни. Систематично опаздывает. Редкие опоздания. Пунктуален, соблюдает график работы. |
| Самостоятельность | Необходим жесткий постоянный контроль. Необходим систематический контроль. Самостоятельно справляется в поставленными задачами. Выполняет все раньше времени. |

Представленные в таблице критерии оценки сотрудников позволят предприятию выработать мероприятия для продвижения каждого отдельно взятого сотрудника. Критерии являются характеристикой сотрудника, и оценка сотрудника должна быть объективной для того, что план управления карьерой сотрудника был эффективным.

Для того, что определить, каким образом развивать сотрудника, необходимо их сгруппировать. Обратимся к таблице 11.

Таблица 11 – Группировка критериев

| Форма развития | Критерии |
|---|--|
| Развитие деловой карьеры по горизонтали | Профессиональные навыки и умения. Опыт работы. Профессиональные интересы. Производительность. |

Продолжение таблицы 11

| | |
|---|---|
| Развитие деловой карьеры по вертикали | Стремление построить карьеру. Коммуникабельность. Инициативность. Самостоятельность. |
| Развитие деловой карьеры как по горизонтали, так и по вертикали | Уровень образования. Самообразование. Качество работы. Пригодность. |

Проведенная группировка критериев оценки сотрудника позволяет определить методы его будущего развития. На основе группировки, с помощью формул, можно подсчитать, какое развитие требуется работнику. Если развитие горизонтальное, то формула выглядит так:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_{гв} = X, \quad (1)$$

где X_n – оценка по критериям по горизонтали, балл;

$X_{гв}$ – оценка по критериям горизонталь-вертикаль, балл;

X – результат оценки по горизонтали, балл.

Если развитие вертикальное, то формула выглядит следующим образом:

$$Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 + Y_{гв} = Y, \quad (2)$$

где Y_n – оценка по критериям по вертикали, балл;

$Y_{гв}$ – оценка по критериям горизонталь-вертикаль, балл;

Y – результат оценки по вертикали, балл.

В случае, если значение показателя развития по горизонтали выше значения по вертикали, т.е. X больше Y , то сотруднику требуется развитие по горизонтали. Такому сотруднику необходимо разработать такой план, который бы смог расширить круг его трудовых функций и обязанностей.

Кроме того, такому сотруднику необходимы курсы повышения квалификации и тренинги по специальности.

В случае, если значение показателя развития по вертикали выше значения показателя по горизонтали, т.е. У больше Х, то сотруднику требуется развитие по вертикали. Такого сотрудника следует отправлять на курсы по совершенствованию управленческих навыков, тренинги по менеджменту, развивать в нем такое качество, как наставничество.

Для наглядности системы оценки, отразим таблицу, с помощью которой предполагается оценка сотрудников.

Таблица 12 – Оценочная таблица

| Критерии оценки | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 |
|----------------------------------|---|---|
| Уровень образования | | |
| Самообразование | | |
| Профессиональные навыки и умения | | |
| Опыт работы | | |
| Профессиональные интересы | | |
| Стремление построить карьеру | | |
| Коммуникабельность | | |
| Инициативность | | |
| Качество работы | | |
| Производительность | | |
| Пригодность | | |
| Самостоятельность | | |
| Итого | По горизонтали: По вертикали: ГВ: | По горизонтали: По вертикали: ГВ: |

Указанная таблица позволит оценить каждого сотрудника по заданным критериям. Оценка происходит следующим образом: у каждого критерия есть 4 варианта ответа, порядковый номер варианта ответа равен баллу по соответствующему критерию. Соответственно, проанализировав и выставив баллы каждому сотруднику можно посчитать, в каком именно развитии он нуждается.

Такую оценку предлагается провести для каждого сотрудника предприятия. Данный процесс не является очень трудоемким, но именно благодаря ему можно понять, в каких направлениях стоит развивать каждого отдельно взятого работника. Такая оценка, последующая разработка планов развития и их поэтапная реализация позволит повысить заинтересованность и мотивацию персонала, а также повысить его лояльность к предприятию. Данное мероприятие носит рекомендательный характер.

Вторым предлагаемым мероприятием по развитию персонала предлагается применение мероприятий по обучению персонала, проводимых с применением дистанционных образовательных технологий.

Основными плюсами применения именно дистанционного формата являются:

- доступная стоимость вне зависимости от уровня достатка;
- обучение происходит без отрыва от производства, работы, за счет чего предприятие экономит на командировках, питании и жилье;
- отсутствие ограничений по численности обучаемых;
- возможность параллельно обучаться на нескольких курсах одновременно;
- обязательная аттестация по итогам прохождения курсов для подтверждения полученных знаний.

Кроме того, стоит отметить, что, зарегистрировав и оплатив дистанционный курс одному человеку, данным курсом может пользоваться неограниченное число сотрудников (при условии согласия основного обучаемого, на чье имя будет диплом или сертификат).

Нами было установлено, что за исследуемый период предприятие провело несколько выездных обучающих мероприятий, которые оказались весьма затратными. Общая стоимость мероприятий составила 614,5 т. р. К стоимости обучения прибавляются затраты на командирование сотрудников, транспорт, проживание и питание на время прохождения подготовки и повышения квалификации.

На сегодняшний день существует огромное множество тренингов, семинаров и курсов повышения квалификации. Проведя анализ предлагаемых обучающих мероприятий, нами были отобраны следующие курсы:

1. Онлайн-курс по теме «Business team 2:0 Тренинг по командообразованию». Данный курс сможет способствовать формированию единой команды предприятия, здоровому психологическому климату и будет полезен, в первую очередь, менеджменту предприятия. Обучившийся сотрудник сможет транслировать материалы курса своим коллегам, а также курс будет доступен новым сотрудникам предприятия на этапе адаптации.

Кроме того, отличает курс его методика ведения. Тренинг предполагает максимальную активность участников (70-80%) и минимальную теоретическую часть (30-20%). Каждая тема представляет собой практикум, который включает:

- моделирование ситуаций посредством ролевых и имитационных игр с анализом;
- практические упражнения на отработку конкретных навыков;
- анализ кейсов;
- групповые и парные сюжетно-ролевые игры;
- индивидуальную работу каждого участника.

В других аналогичных по структуре курсах, например, «Социальная психология в бизнесе», который является очень привлекательным по цене (3900 р.), отсутствует такой практикоориентированный подход.

Преподавателем курса является немало известный бизнес-тренер Солнышкина Оксана Владимировна, которая на сегодняшний день ведет успешный бизнес, являясь директором и соучредителем сразу 4-х предприятий. Кроме того, с 2000 г. Солнышкина Оксана Владимировна выступает в качестве бизнес-тренера, консультанта от Северо-Западной лизинговой ассоциации.

В качестве альтернативы нами был рассмотрен еще один подходящий онлайн-курс по теме «Психология изменений и производственная коммуникация. Хочу быть "более лучшим" руководителем». Стоимость обучения по курсу достаточно высока и составляет 30 000 р., а также курс больше подходит для руководящего персонала, в то время как нам необходим такой курс, который бы можно было транслировать всем сотрудникам предприятия.

2. Онлайн-курс профессиональной переподготовки по теме «Инновационные технологии молока и молочной продукции». Выбор данного курса обусловлен, в первую очередь, его организатором, а именно Центром дополнительного образования МГУТУ имени К.Г. Разумовского. Данный центр работает уже более 15 лет, реализуя программы дополнительного профессионального образования.

Для реализации своих курсов центр располагает высококвалифицированным профессорско-преподавательским составом, а также приглашает для чтения семинаров известных коучей и бизнес-тренеров. Во-вторых, выбор этого курса связан с тем, что большинство предлагаемых программ профессиональной переподготовки, как правило, проводятся очно, но данный курс адаптирован под ведение в дистанционном формате. Кроме того, популярность и качество предоставляемых курсов центра подтверждается отзывами площадок Яндекс. Карты и Google. Карты при наведении геолокации по адресу центра.

3. Онлайн-курс повышения квалификации по теме «Современные физико-химические методы контроля качества сырья и продукции в молочной промышленности». Курс проводится известнейшим университетом России, а именно первым неклассическим высшим учебным заведением – Университет ИТМО. Университет известен множеством научно-исследовательских разработок, альма-матер победителей международных соревнований по различным направлениям, а в 2017 году Университет ИТМО в очередной раз вошел в ТОП-100 лучших IT-вузов мира. Стоит ли

говорить о том, как развито дистанционное образование в учебном заведении? Платформа «Открытое образование» заполнена множеством курсов, предоставляемых именно ИТМО. Итак, при университете существует центр дополнительного профессионального образования, предлагающий курсы в дистанционном формате, среди которых и выбранный нами курс.

Отразим полученные данные в таблице 13.

Таблица 13 – Предлагаемые обучающие мероприятия для персонала в дистанционном формате

| Обучающее мероприятие | Основное содержание |
|---|---|
| Онлайн-курс по теме «Business team 2:0 Тренинг по командообразованию» | Разделы обучения: <ul style="list-style-type: none"> - что такое команда? Или один в поле не воин; - что такое эффективная команда? Или как вырастить дерево жизни вашей команды. - лидерство, руководство и команда. Или кто такой идеальный руководитель; - управление конфликтами в команде. Или пауки в банке; - творческий потенциал команды. Или отделим зерна от плевел. Стоимость обучения: 15 000 р. |
| Онлайн-курс профессиональной переподготовки по теме «Инновационные технологии молока и молочной продукции» | Разделы обучения: <ul style="list-style-type: none"> - состав молочного сырья разных видов животных. Входной контроль молочного сырья; <ul style="list-style-type: none"> - общие принципы переработки молочного сырья; - инновационные технологии и контроль качества питьевого молока и кисломолочной продукции; - инновационные биотехнологии и контроль качества сыров и сырных продуктов; - технологические процессы производства и контроль качества масла и спредов; - современные пути переработки вторичного молочного сырья; - основы технологического проектирования мини-заводов по производству молочной продукции. Стоимость обучения: 35 000 р. |
| Онлайн-курс повышения квалификации «Современные физико-химические методы контроля качества сырья и продукции в молочной промышленности» | Разделы обучения: <ul style="list-style-type: none"> - основные задачи и функции экоаналитического контроля (ЭАК); - современные методы и приборы для проведения химических исследований состава отходов производства, торговли и потребления; - методы биотестирования в экоаналитическом контроле; - инновационные методы химических исследований и оборудование для ЭАК. Стоимость обучения: 11 750 р. |

Таким образом, для персонала ООО «Гольяттмолоко» предлагаются несколько обучающих мероприятий. Во-первых, это мероприятие по формированию команды, усилению сплоченности коллектива и формированию здорового психологического климата. Предлагается обучить начальника производства по заявленной стоимости обучения в размере 15 000 р. Результаты обучения начальник производства сможет транслировать для своих новых подчиненных, выступая в качестве наставника. Для уже имеющегося коллектива предлагается ознакомление с материалами курса, проводимое начальником производства.

В качестве обучаемых работников по профессиональной переподготовке «Инновационные технологии молока и молочной продукции» предлагаются 3 сотрудника, имеющих среднее профессиональное образование, а также хорошую мотивацию к работе. Как было отмечено ранее, доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет около 50 % и именно этот круг лиц требует должного внимания. Профессиональную переподготовку пройдут 3 сотрудника, получив соответствующее удостоверение, а материалами курса смогут поделиться с коллегами. Кроме того, по итогам успешной аттестации на курсе сотрудники смогут быть наставниками. На данном этапе также предполагается создание облачного хранилища для хранения материалов проходимых курсов, чтобы в любой момент сотрудники предприятия или стажеры могли к ним обратиться. На сегодняшний день, в век цифровизации, это более, чем возможно.

И, наконец, повышение квалификации «Современные физико-химические методы контроля качества сырья и продукции в молочной промышленности» планируется для 4 сотрудников, также имеющих среднее профессиональное или неоконченное высшее образование. Для более ясного понимания, отразим информацию в таблице 14.

Таблица 14 – Содержание проведения обучающих мероприятий

| Мероприятие | Количество обучаемых | Стоимость обучения | Примечание |
|---|----------------------|--------------------|--|
| Онлайн-курс по теме «Business team 2:0 Тренинг по командообразованию» | 1 | 15 000 р. | Обязательная выгрузка материалов курса в облачное хранилище. |
| Онлайн-курс профессиональной переподготовки по теме «Инновационные технологии молока и молочной продукции» | 3 | 105 000 р. | Обязательная выгрузка материалов курса в облачное хранилище. |
| Онлайн-курс повышения квалификации «Современные физико-химические методы контроля качества сырья и продукции в молочной промышленности» | 4 | 47 000 р. | Обязательная выгрузка материалов курса в облачное хранилище. |
| Итого: 167 000 р. | | | |

Вывод.

Таким образом, затраты на проведение мероприятия по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала составят 167 000 р.

Следовательно, по итогам выявления проблем предприятия в части работы по развитию персонала были предложены определенные мероприятия. Устраняя проблему отсутствия эффективной процедуры координации и мониторинга развития персонала, было предложено внедрение системы деловой оценки персонала, которая способствует определению, как и в каком направлении, развивать каждого сотрудника организации.

Устраняя проблему применения исключительно очных и затратных мероприятий по обучению персонала, которые к тому же проводились редко, было предложено применять на предприятии обучение с применением дистанционных образовательных технологий. Это мероприятие является актуальным, поскольку IT-сфера на сегодняшний день развивается очень большими темпами.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Проведем оценку экономической эффективности предлагаемого мероприятия по применению дистанционных образовательных технологий.

Методом экспертных оценок было установлено, что мероприятия по обучению персонала в дистанционном формате, а также трансляция своим коллегам и усвоение ими материалов позволит добиться снижения трудоемкости выполняемых операций в размере 10 %. При этом, затраты на дистанционные мероприятия составят 167 000 р., количество обучаемых 8 человек. Следовательно, рассчитаем основные показатели экономической эффективности предлагаемого мероприятия. Обратимся к таблице 15.

Таблица 15 – Расчет показателей экономической эффективности после проведения обучающих мероприятий в дистанционном формате

| Показатель | Ед. изм. | Метод расчета | Результат |
|--|-----------|--|--|
| Прирост производительности труда, обучаемых сотрудников | % | $\Delta ПТ = \frac{\downarrow T \times 100}{100 - \downarrow T}$ | $\Delta ПТ = \frac{10 \times 100}{100 - 10} = 11,1$ |
| Условное высвобождение численности работников за счет роста производительности труда | чел. | $Эч = \frac{Чм \times \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}$ | $Эч = \frac{8 \times 11,1}{100 + 11,1} = 0,79$ |
| Прирост производительности труда в целом по предприятию | % | $\Delta ПТ_{общ} = \frac{Эч}{Ч_{общ} - Эч} \times 100$ | $\Delta ПТ_{общ} = \frac{0,79}{59 - 0,79} \times 100 = 1,35$ |
| Экономия по основной заработной плате за счет условного высвобождения численности работников | тыс. руб. | $Эзп = СрзЗП \times Эч$ | $Эзп = 276 \times 0,79 = 218,04$ |
| Экономия по страховым взносам | тыс. руб. | $Эосв = Эзп \times ОСВ$ | $Эосв = 218,04 \times 0,3 = 65,412$ |
| Условно-годовая экономия с учетом текущих затрат (общая экономия) | тыс. руб. | $Эу. г. = Эзп + Эосв$ | $Эу. г. = 218,04 + 65,412 = 283,452$ |

Продолжение таблицы 15

| | | | |
|----------------------|--------------|---|--|
| Экономический эффект | тыс. руб. | $\text{Эг} = \text{Эу. г.} - \text{Зкап}$ | $\text{Эг} = 283,452 - 167$ $= 116,452$ |
|----------------------|--------------|---|--|

Рассчитанные показатели таблицы позволяют сделать следующие основные выводы:

- прогнозируемый общий прирост производительности труда составит 1,35 %;
- условно-годовая экономия от реализации мероприятия составит 283,452 т. р.;
- годовой экономический эффект составит в сумме 116,452 т. р.

Вывод.

Таким образом, предлагаемое мероприятие по обучению персонала с применением дистанционных образовательных технологий позволит сократить затраты. Обучение будет происходить без отрыва от производства, что позволит повысить производительность труда

Кроме того, ожидается и социальный эффект от предлагаемого мероприятия, который будет выражаться в повышении мотивации персонала, усилении сплоченности коллектива и повышении лояльности к предприятию. Проведенные экономические расчеты обосновывают эффективность предлагаемого мероприятия, а, следовательно, цель бакалаврской работы можно считать достигнутой.

Заключение

Современные условия и быстро растущая конкуренция требуют от предприятий постоянных изменений. Для успешного функционирования предприятия необходимо уделять должное внимание его персоналу, поскольку именно человеческие ресурсы являются ключом к его успеху. Грамотно выстроенная система развития персонала позволяет повысить показатели деятельности всего предприятия в целом. Это и обусловило актуальность выбранной темы.

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты развития персонала организации. Была определена сущность процесса развития персонала, а также выявлены факторы, которые влияют на выявление потребности развития персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы был проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности выбранного в качестве базы исследования предприятия. Базой исследования выступило ООО «Тольяттимолоко», основным видом деятельности, которого является производство молока и молочной продукции. По результатам проведенного анализа было выявлено, что исследуемое предприятие, в целом, работает неплохо и эффективно, не уходя в убыток по продажам продукции. Негативно сказываются на показателях различные внешние угрозы и события, которые могут привести предприятие к неустойчивому финансовому положению. Руководству организации стоит обратить свое внимание на расходы, а также на мотивацию и поддержку своего персонала с целью недопущения дальнейшего снижения его численности.

По результатам проведенного анализа развития персонала на предприятии были определены следующие проблемы:

- отсутствует эффективная процедура определения необходимости в развитии персонала;

- предприятие тратит значительные средства на мероприятия по обучению персонала, применяя только дорогостоящие очные форматы обучения;
- обучение происходит только для ограниченного количества сотрудников.

Для решения определенных проблем были предложены следующие мероприятия:

- внедрение системы оценки делового развития персонала;
- внедрение мероприятий по обучению персонала с применением дистанционных образовательных технологий.

Обоснование и расчеты экономической эффективности предлагаемых мероприятий подтверждают целесообразность их применения к процессу развития персонала предприятия.

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, поставленные задачи решены.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Адова, И. Б. Инструментарий успешного менеджера. Диагностика мотивации трудовой деятельности и вознаграждения персонала : учебно-методическое пособие для слушателей программ дополнительного профессионального образования / И. Б. Адова. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. — 152 с. — ISBN 978-5-7782-3093-4.
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01605-4.
3. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 591 с. — ISBN 978-5-238-01437-1.
4. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / А. С. Головачев. — Минск : Вышэйшая школа, 2015. — 688 с. — ISBN 978-985-06-2456-7.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Конспект лекций. — Н.Новгород: НИМБ, 2015. — 136 с.
6. Зоткина, Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки : монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. — 178 с. — ISBN 978-5-9961-1577-8.
7. Инжиева, Д. М. Управление персоналом : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — ISBN 2227-8397.

8. Карabanова, О. В. Экономика организации (предприятия) : практикум для академического бакалавриата. Задачи и решения / О. В. Карabanова. — Москва : Логос, 2015. — 128 с. — ISBN 978-5-98704-814-6.
9. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3.
10. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании : учебное пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова. — Москва : Дело, 2015. — 124 с. — ISBN 978-5-7749-0581-2.
11. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5922-2.
12. Накарякова, В. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. И. Накарякова. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с. — ISBN 2227-8397.
13. Плотникова, И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.
14. Романова, М. М. Менеджмент предприятия и организации : учебное пособие / М. М. Романова. — Москва : Евразийский открытый институт, 2018. — 288 с. — ISBN 978-5-374-00006-1.
15. Селезнева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (080109), слушателей курсов по подготовке и переподготовке бухгалтеров и аудиторов / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 583 с. — ISBN 978-5-238-01178-3.

16. Серков, Л. Н. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебно-методическое пособие / Л. Н. Серков. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 84 с. — ISBN 2227-8397.
17. Стюрина, Д. Е. Управление деловой карьерой : учебное пособие / Д. Е. Стюрина. — Москва : Евразийский открытый институт, 2015. — 108 с. — ISBN 978-5-374-00133-4.
18. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под редакцией П. Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7.
19. Шевченко, Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Т. В. Шевченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 108 с. — ISBN 2227-8397.
20. Шлендер П.Э. Управление персоналом организации : учебное пособие / П.Э. Шлендер. – Москва : издательство Инфра-М, 2016. – 322 с. – ISBN 978-5-9558-0135-3.

Приложение А

Определение потребности в развитии и обучении персонала



Рисунок А.1 - Схема процесса определения потребности в развитии и обучении персонала

Приложение Б

Организационная структура предприятия



Рисунок Б.1 - Организационная структура предприятия ООО «Тольяттимолоко»

Приложение В

Анкета для опроса сотрудников ООО «Тольяттимолоко»

Блок 1.

1. Ваша должность?
2. Сколько лет Вы работаете на предприятии?
3. Устраивает ли Вас заработная плата на предприятии?
4. Что мотивирует Вас на получение премии?
5. Чтобы Вы изменили в схеме премирования сотрудников?
6. Стремитесь ли Вы к продвижению по карьерной лестнице?
7. Если не стремитесь, то каковы Ваши дальнейшие планы?

Блок 2.

1. Соблюдаете ли Вы должностные инструкции во время своей трудовой деятельности?
2. Какие причины Вас отталкивают от эффективной трудовой деятельности?
3. Удовлетворены ли Вы графиком работы?
4. Хотели ли бы Вы выступать в качестве наставника?
5. Что бы Вы внесли нового в свою трудовую деятельность, дабы разнообразить её?
6. Удовлетворены ли Вы возможностями обучения и развития на предприятии?
7. Какие взаимоотношения у Вас со своим руководителем и коллективом?
8. Удовлетворены ли Вы социальным обеспечением на предприятии?