

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка направлений развития системы управления персоналом (на примере
ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»)

Обучающийся

Н.А. Бужкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кандидат педагогических наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Буюкова Н.А.

Тема работы: «Разработка направлений развития системы управления персоналом (на примере ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»)»

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – провести анализ и разработать направления развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

Объект исследования – ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», основным направлением деятельности которого является проведение научных исследований и разработок в области естественных и технических наук.

Предмет исследования – система управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

Методы исследования – горизонтальный и вертикальный анализ, SWOT-анализ, сравнительный анализ, метод группировок и логических выводов, описательный метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведя локальный анализ системы управления персоналом, была выявлена низкая укомплектованность молодыми специалистами и высокий уровень их текучести. Для устранения выявленных проблем, разработаны направления развития системы управления персоналом, позволяющие увеличить прием молодых специалистов во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и снизить уровень их текучести.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 10 приложений. Общий объем работы, без приложений, 74 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития системы управления персоналом	9
1.1Сущность, функции и цели развития системы управления персоналом	9
1.2 Методики и методы анализа, используемые для разработки направлений развития системы управления персоналом.....	19
2 Анализ системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»	30
2.2 Анализ системы управления персоналом	39
3 Разработка направлений развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»	59
3.1 Направления развития системы управления персоналом.....	59
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по снижению уровня текучести молодых специалистов	69
Заключение	73
Список используемой литературы и используемых источников.....	75
Приложение А Состав подсистем системы управления персоналом	78
Приложение Б Организационная структура ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».....	79
Приложение В Этапы отбора и трудоустройства молодых специалистов	80
Приложение Г Пример индивидуального плана адаптации молодого специалиста.....	85
Приложение Д Пример выходного интервью (Exit-интервью).....	90
Приложение Е Пример формы отчета по причинам увольнений и переводов	92
Приложение Ж Пример опросного листа с целью определения уровня лояльности сотрудника.....	94

Приложение И Пример оценки лояльности сотрудников по шкале Терстоуна	95
Приложение К Пример отчета уровня лояльности сотрудников цеха № 5 завода ВНИИЭФ в 1 квартале 2023 года	99
Приложение Л Пример анкеты оценки удовлетворенности работой.....	100

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время мы живем в нестабильном и хрупком, так называемом VANI-мире.

До недавнего времени казалось, что все адаптировались жить в постоянно изменяющемся, нестабильном VUKA-мире, но пандемия 2020 года и политическая ситуация внесли свои коррективы и VANI-мир сменил VUKA-мир.

Для данного мира характерны хрупкость, тревожность, нелинейность и непостижимость факторов, влияющих на все сферы деятельности как организаций, так и жизни людей.

При отсутствии оперативных управленческих действий со стороны руководства организаций по адаптации к факторам VANI-мира могут иметь место негативные последствия на компанию, такие как:

- демотивация сотрудников;
 - нежелание работников развиваться и строить свою карьеру в компании;
 - принятие сотрудниками неверных решений, влекущее за собой необходимость затрачивать больший объем ресурсов (как временных, так и материальных) организации;
- и, как следствие, угрозу невыполнения стратегических целей компании.

Таким образом, для постоянного прогресса организации, повышения ее конкурентоспособности и эффективности в условиях рыночных отношений требуется наличие высококвалифицированного и компетентного персонала, который в случае удовлетворенности своей трудовой деятельностью показывает высокую производительность труда.

Компетентно организованная система управления персоналом организации позволяет эффективно использовать потенциал сотрудников, вовлекать их в производственный процесс с целью процветания предприятия,

повешения его конкурентоспособности на рынке и, как следствие, реализации стратегических целей организации.

Эффективность управления персоналом возрастает с использованием системного подхода к управлению, когда все функции управления персоналом (подбор, наем, адаптация, мотивация и другие) формируются в единую систему управления персоналом, которая направлена на достижение стратегических целей организации.

Одним из этапов стратегического управления организацией является анализ системы управления персоналом, результаты которого позволяют определить ее слабые места и разработать мероприятия, направленные на их устранение.

Цель бакалаврской работы – провести анализ и разработать направления развития системы управления персоналом Федерального государственного унитарного предприятия «Российский Федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт экспериментальной физики» (далее - ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»).

Задачи бакалаврской работы:

- обобщить теоретические основы системы управления персоналом;
- выполнить анализ действующей системы управления персоналом во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»;
- разработать направления развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

Объект изучения – ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

Предмет изучения – система управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

При выполнении бакалаврской работы использовались следующие приемы и методы:

- горизонтальный и вертикальный анализ;
- SWOT-анализ;
- сравнительный анализ;

- метод группировок и логических выводов;
- описательный метод.

Информационной базой при написании бакалаврской работы явились: Трудовой кодекс РФ, локально-нормативные акты ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и научная литература следующих авторов: А.Я. Кибанова, Л.Н. Ивановой-Швец, В.М. Масловой, Т.В. Зайцевой, И.О. Павловой, Т.В. Черняк, М.С. Мотышиной, В.М. Мишин, А.П. Егоршина и др.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что разработанные направления совершенствования могут использоваться руководством ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» для развития системы управления персоналом.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, приложений. Содержит 16 рисунков, 20 таблиц, 10 приложений. Список используемой литературы и используемых источников состоит из 30 наименований.

Во введении указана актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, указаны объект и предмет исследования, методики и методы, структура работы.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы системы управления персоналом организации, описаны сущность, цели и функции управления персоналом, рассмотрены методики и методы анализа системы управления персоналом.

Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». Произведен анализ системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

В третьем разделе разработаны направления развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

В заключении представлены выводы о проделанной работе.

1 Теоретические основы развития системы управления персоналом

1.1 Сущность, функции и цели развития системы управления персоналом

Становление управления персоналом как науки происходило совместно с развитием науки управления организацией, и только с промышленной революцией, бурным развитием науки и техники, возникновением новых технологий на рубеже XIX-XX веков управление персоналом начало развиваться самостоятельно, как научное направление, а также, как специализированная функция управления организацией [3, с.8].

Формирование механизмов управления персоналом, их теоретических и методологических баз, практических подходов строилось на основании концепций управления персоналом, или, иначе говоря, роли кадров в производстве [3, с.19].

Изменение экономических и социально-политических факторов в мире, приводило к изменению концепций управления персоналом, менялась роль личности сотрудника на предприятии:

- в 20-40 годах XX века роль человека в концепции «Использование трудовых ресурсов» (labour resources use) рассматривается с точки зрения его трудовой функции, которая измеряется заработной платой и рабочим временем, необходимым для производства продукции;

- к 50 годам XX века возникает концепция «Управление персоналом» (personnel management), где роль человека рассматривается через призму должности, управление осуществляется административными ресурсами;

- в 80-90 годы XX века в соответствии с концепцией «Управление человеческими ресурсами» (human resource management) роль человека в организации рассматривается как стратегический ресурс.

В XXI веке происходит становление концепции «Управление человеком» (human being management) [3, с.28]. Концепция «Управление человеком» опирается на теорию человеческого капитала Т. Шульца и теорию интеллектуального капитала Г. Беккера, основная суть которых заключается в возрастающей роли и значимости сотрудника, в его развитии и обучении. Сотрудник рассматривается как особая форма капитала предприятия, в приоритете – интеллектуальная собственность, умения, навыки, знания, накопленный опыт сотрудников. Данные теории предполагают постоянные финансовые вложения в обучение, развитие персонала, и поддержание его здоровья [1, с. 9].

Исходя из особенностей концепции «Управление человеком», в которой имеется зависимость объемов производства, успешного развития предприятия и роста его конкурентоспособности от квалифицированного персонала и вовлеченности его в производственный процесс, главной задачей руководителя является определение потребностей сотрудников и умение соотнести их мотивацию с задачами организации. Таким образом, в современном мире управление персоналом играет одну из важнейших ролей в дальнейшем развитии и благополучии организации.

Сегодня отсутствует единое понятие «управление персоналом». Каждый исследователь, исходя из подхода к рассмотрению наиболее важной стороны вопроса, дает свое определение «управлению персоналом». Представим некоторые из них в таблице 1 [13, с. 51-52].

Таблица 1 – Подходы к определению «управление персоналом»

Подход	Определение
Институциональный	Деятельность субъектов, направленная на реализацию стратегических целей организации, в том числе и на эффективное использование потенциала сотрудников.
Содержательный	Определяет действия, процессы, которые необходимо реализовать для достижения целей и задач управления организацией в целом.

Продолжение таблицы 1

Подход	Определение
Организационный	Совокупность методов: экономических, организационных, социальных, психологических, направленных на обеспечение эффективности труда и конкурентоспособности. В данном подходе рассматривается взаимоотношение субъекта и объекта управления персоналом, реализация функций управления персоналом.

Однако, наиболее четкое определение понятию «управления персоналом» с точки зрения функционального отношения дает В.М. Маслова:

«Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации» [9, с.82].

С организационной точки зрения, понятие «управление персоналом» включает должностных лиц и подразделения организации, на которые возложены обязанности по работе с персоналом (руководители и кадровые службы).

Одновременно с изменением роли человека в организации и выделении управления персоналом в самостоятельную функцию, менялись и обязанности кадровых служб. Если в начале XX века они носили формальный характер, такой как оформление документов, решение спорных ситуаций с профсоюзами, выплата заработной платы, то в современных условиях кадровые службы решают более сложные задачи по планированию, отбору, найму, адаптации, обучению, оценке персонала и многие другие задачи. Для успешной реализации данных задач требуется наличие системного подхода к управлению персоналом с целью объединения всех задач в единую систему – систему управления персоналом.

Разработка, внедрение и дальнейшее развитие системы управления персоналом организации происходит по определенным принципам и методам управления.

Согласно А.Я. Кибанову: «Принципы построения системы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.» [6, с. 106-109]. Группы принципов представлены на рисунке 1.

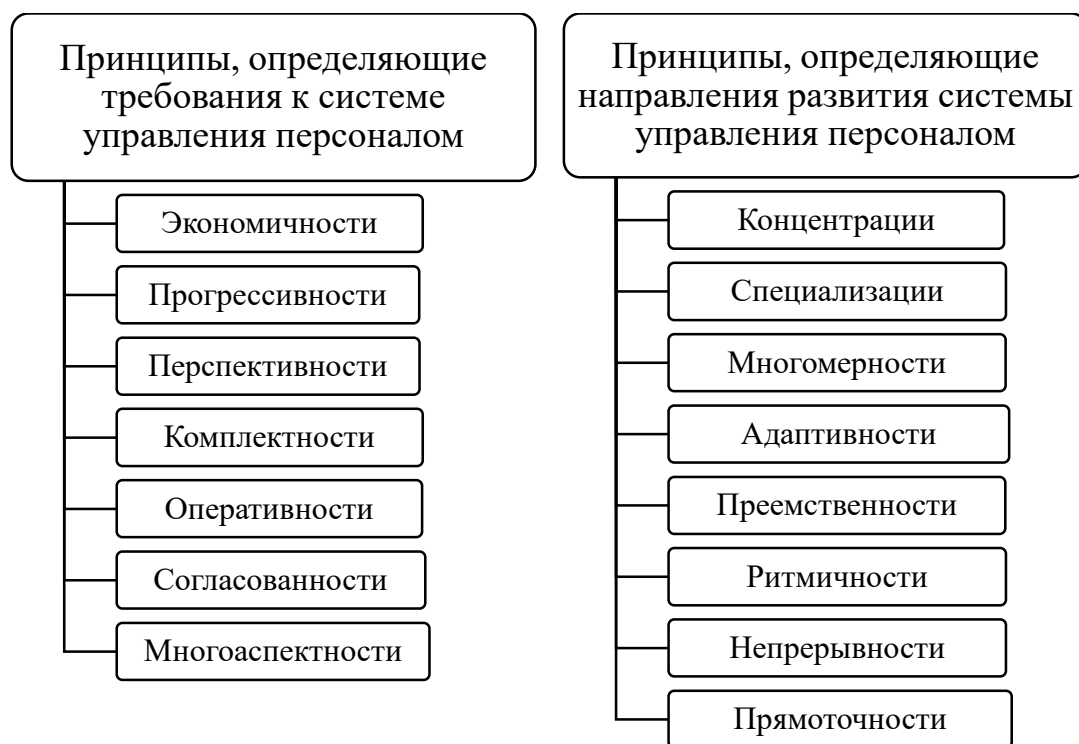


Рисунок 1 – Основопологающие принципы системы управления персоналом

Методами управления персоналом являются различные способы воздействия, как на отдельные личности, так и на коллектив в целом. В ходе

развития теории управления персоналом были сформированы три группы методов управления.

Административные методы, где основополагающим является единоначалие, чувство долга и ответственности, дисциплинированность.

Виды административных методов приведены на рисунке 2.



Рисунок 2 –Виды административных методов управления персоналом

Экономические методы, которые содержат элементы материального поощрения сотрудников и элементы развития организации. Главным инструментом является технико-экономическое планирование.

Социально-психологические методы, направленные на выстраивание взаимоотношений в коллективе, они носят больше неформальный характер, в основе лежат законы психологии и социологии.

Как утверждает В.М. Маслова: «Применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также от целей организации» [9, с. 77-83].

Определив принципы и методы управления персоналом, происходит формирование системы управления персоналом, которая согласно А.Я. Кибанову: «... предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.» [6, с. 96].

Для дальнейшего развития организации цели системы управления персоналом должны соответствовать целям организации, то есть тем результатам, которые организация планирует достигнуть [15, с. 11-12].

Цели организации зависят от ее размера, деятельности, задач и объемов производства, но условно их можно распределить по видам, представленным на рисунке 3.

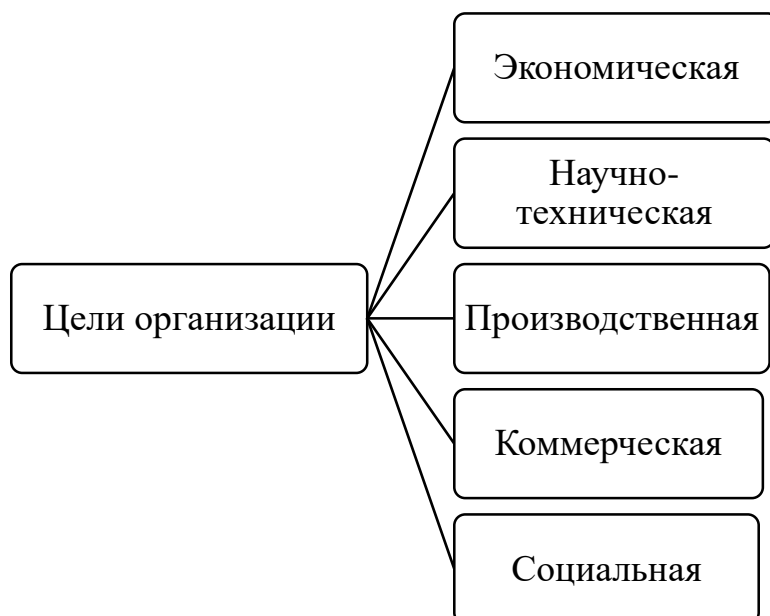


Рисунок 3 –Виды целей организации

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать общие цели системы управления персоналом [29]:

- эффективное использование потенциала персонала;
- повышение эффективности производства и труда;
- повышение конкурентоспособности организации.

Системе управления персоналом, чтобы достичь поставленных целей, требуется решить следующие задачи [13, с. 53-54]:

- разработать единую стратегию управления персоналом;
- обеспечить организацию персоналом необходимой квалификации;
- разработать процесс адаптации персонала;
- разработать систему преемственности;
- разработать систему развития руководителей;
- создать систему оценки персонала;
- разработать программы мотивации и стимулирования персонала;
- создать системы обучения и повышения квалификации персонала.

Для решения вышеуказанных задач, в системе управления персоналом реализуются функции управления персоналом, которые возлагаются на подсистему линейного руководства и функциональные подсистемы. Состав подсистем системы управления персоналом представлен на рисунке А.1. Наиболее полное определение подсистемам дает в своем труде А.Я. Кибанов:

«Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления

персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм

участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм нематериального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления. проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.» [6, с. 98-100].

Таким образом, «Система управления персоналом – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации [30, с. 7].

Структура системы управления персоналом определяется организацией самостоятельно и зависит от ее размера.

Изучая теорию системы управления персоналом, нельзя обойти стороной вопрос о количественных и качественных характеристиках персонала.

К количественным характеристикам относится численность сотрудников, требуемая для выполнения плановых работ и достижения целей. Учитываются такие показатели, как:

- списочная численность работников – это списочный состав работников определенных категорий на определенную дату, с учетом принятых и выбывших сотрудников;

- явочная численность – это количество сотрудников списочного состава, вышедших на работу;

- количество целодневных простоев (ежегодный отпуск, временная нетрудоспособность, учебный отпуск, служебная командировка, отпуск без сохранения заработной платы и т.д) – это разница между списочным и явочным составом;

- среднесписочная численность работников – это сумма численности сотрудников списочного состава:

- за месяц – сумма численности сотрудников за каждый календарный день месяца, деленное на количество дней в месяце;

- за квартал/год – сумма среднесписочная численность работников за месяцы в квартале/году и деленное на 3/12;

- фонд ресурсов труда ($\Phi_{рт}$) в человеко-днях или в человеко-часах определяется путём умножения среднесписочной численности работников ($\text{Ч}_{сп}$) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах ($T_{рв}$):

$$\Phi_{рт} = \text{Ч}_{сп} \cdot T_{рв}. \quad (1)$$

К качественным характеристикам относятся:

- психофизиологическое состояние работников;
- процентное соотношение сотрудников по возрасту, уровню образования, категориям, стажу работы;
- социальные показатели (цели, мотивы, заинтересованность).

Можно сделать вывод, что система управления персоналом – комплекс направлений деятельности, которые связаны с функционированием кадрового потенциала организации. Реализовать функции управления персоналом позволяют принципы, методы и приемы, используемые работниками кадровой службы организации для достижения целей организации. Для этого, в условиях экономических и социальных реалий современного мира, для достижения организацией стратегических целей, одним из приоритетных направлений является развитие системы управления персоналом. В практике выделяются общие направления к развитию, такие как:

- стандартизация методов и процессов отбора персонала;
- разработка обобщенных норм оценки сотрудников организации;
- использование научных методов при оценке потребностей в кадрах;
- прием на работу в основном молодых специалистов;
- увеличение вовлеченности и участия сотрудников организации в принятии управленческих решений, в том числе связанных с проведением кадровой политики.

1.2 Методики и методы анализа, используемые для разработки направлений развития системы управления персоналом

Как уже было отмечено современные реалии – это VANI-мир, который характеризуется:

- В (Brittle) – хрупкостью, когда стабильные и, казалось бы, непоколебимые системы могут рухнуть в одночасье;

– A (Anxious) – тревожностью. Осознание, что все может рухнуть одномоментно вызывает чувство тревоги, поток информации, не всегда объективной и честной, только усугубляет чувство тревоги;

– N (Nonlinear) – нелинейностью. Нет четких связей между причиной и следствием;

– I (Incomprehensible) – непостижимостью, когда поиск информации стал более доступен, но дополнительная информация незначительно влияет на понимание сути.

Данное определение современному миру дал футуролог Джамиас Кашио. Он отмечает, что данное определение позволяет описать происходящие хаотичные ситуации, когда трудно спрогнозировать результаты, потому что они могут быть непредсказуемыми.

«BANI – это способ лучше оценивать текущее состояние мира и реагировать на него», – подчеркивает футуролог. В каждом определении уже скрыт путь к пониманию и возможности для решения проблем:

– хрупкость можно преодолеть, развивая устойчивость и стабильность;

– с тревожностью поможет справиться сопереживание и внимание к настоящему;

– преодолеть нелинейность возможно гибкостью;

– с непостижимостью поможет справиться «трансцендуальное мышление» или интуитивное мышление [5].

Организациям приходится адаптироваться к условиям нового мира, чтобы справиться с негативными последствиями, в первую очередь необходимо проанализировать существующие системы и процессы, определить слабые места и сконцентрироваться на решении устранения выявленных проблем.

Для успешного функционирования и дальнейшего благополучного развития организации должны уделять пристальное внимание не только управлению организацией в целом, но и управлению персоналом в частности.

Чтобы определить, в каких направлениях требуется развивать систему управления персоналом, необходимо периодически проводить анализ системы управления персоналом, с целью выявления негативных факторов и своевременной разработке мероприятий, направленных на устранение выявленных в ходе анализа проблем.

С развитием управления персоналом как науки и применением ее на практике, были разработаны различные методики и методы анализа функционирующей системы управления персоналом, от выбора которых в конечном итоге зависит результат исследования.

Смысл методик анализа системы управления персоналом заключается в анализе, оценке и выработке предложений по развитию отдельных направлений или подсистем системы управления персоналом.

Для осуществления анализа системы управления персоналом и ее направлений или подсистем в настоящее время разработаны различные методики, некоторые из них представлены в таблице 2 [1, с. 73 - 77].

Таблица 2 – Методики анализа системы управления персоналом

Методика	Применение	Ожидаемый результат
Аудит персонала	Анализ функционирующей системы управления персоналом.	Анализ направлений и подсистем, определение слабых мест и разработка мероприятий, направленных на их устранение.
Диагностики системы управления персоналом	Используется для оценки различных аспектов (социальных, экономических, правовых и других) в системе управления персоналом организации	Получение результатов по уровню развития системы управления персоналом организации
Ассесмент-центр	Проведение деловой оценки руководителей, кандидатов на должность	Отбор компетентного и квалифицированного персонала, формирование кадрового резерва в том числе и на руководящие должности
Оценка эффективности обучения сотрудников	Обучение и развитие персонала	Повышения уровня квалификации, профессионализма персонала

Продолжение таблицы 2

Методика	Применение	Ожидаемый результат
Оценка корпоративной культуры	Анализ корпоративной культуры	Определение проблемных вопросов, выявление оптимальных условий функционирования организации

Рассмотрев методики анализа системы управления персоналом, целесообразно подробнее рассмотреть методику «Аудит персонала», так как именно эта методика позволяет оперативно получать и систематизировать реальные факты о работоспособности направлений или подсистем системы управления персоналом.

Согласно А.Я. Кибанову, аудит персонала проводится одновременно по двум направлениям:

«– оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;

– диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

– анализ списочного состава работников (по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли) и его соответствие организации;

– оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

– оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его соответствия требованиям производственной деятельности;

– анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;

– проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;

– оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;

– определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

– исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);

– сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

– диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.» [6, с. 670-676].

Классификации типов аудита по различным признакам приводит в своем труде Л.Н. Иванова-Швец, которые наглядно представлены на рисунке 4 [3, с.191].

Процесс аудит персонала проводится в несколько этапов:

– 1 этап – подготовительный. На этом этапе формируются цели и задачи аудита, определяются сроки, формируется рабочая группа, разрабатывается план проведения аудита.

– 2 этап – сбор информации. Происходит изучение документов, отчетов, проводятся беседы, анкетирование, происходит первоначальная обработка данных.

– 3 этап – обработка и анализ данных. Вся информация систематизируется, оформляется в виде таблиц и графиков, происходит анализ полученных данных.

– 4 этап – заключительный. Подготавливается отчет, делаются выводы, даются рекомендации по развитию.

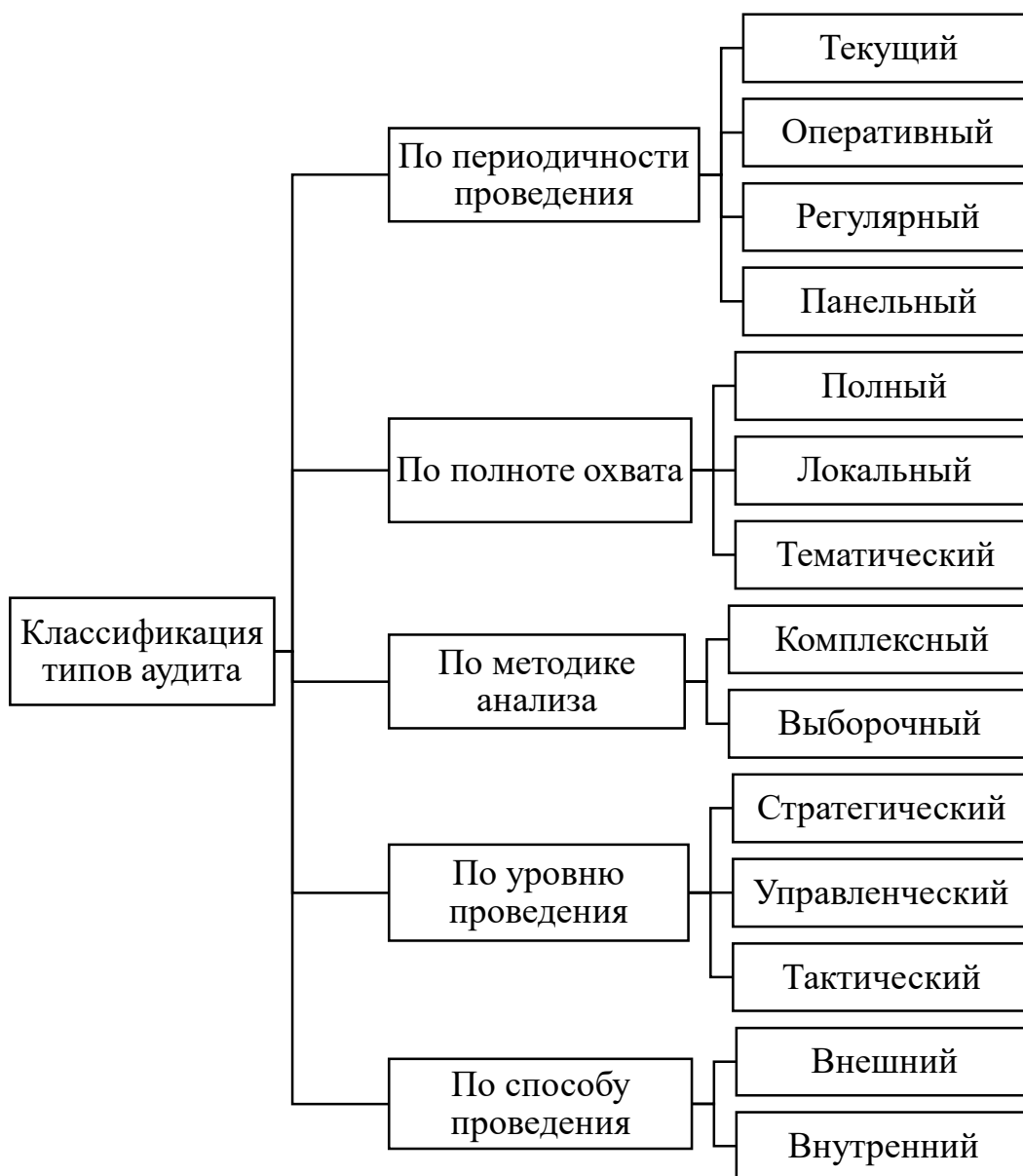


Рисунок 4 – Классификация типов аудита персонала

Результаты, полученные в ходе «Аудита персонала», помогают наиболее полно оценить систему управления персоналом организации и, тем самым, сформулировать конкретные рекомендации для решения выявленных проблем, дальнейшего развития и совершенствования системы.

Одновременно, в ходе развития системы управления персоналом наряду с методиками анализа были выработаны различные методы анализа, представляющие собой способы и приемы, при помощи которых проводят исследование.

Все методы построены на принципах. Основные принципы, систематизированные Н.М. Глухенькой, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Принципы исследования систем управления [16 с. 11-12].

Принципы исследования систем управления	Сущность принципов исследования систем управления
Принцип системности	Исследование систем управления как единого и целостного явления, входящего в систему организации (предприятия), состоящую из подсистем, элементов и связей
Принцип объективности	Исследование систем управления осуществляется на основе научной корректности и соответствия реальности, беспристрастности и непредвзятости, подбором исполнителей необходимой квалификации
Принцип научности	Исследование проводится на основе современных достижений науки и практики с учётом современных подходов и методов, современных законов и закономерностей управления познавательными процессами
Принцип функциональности	Соответствие рыночным отношениям, собственности и уровням управления
Принцип экономической целесообразности	Исследование должно стремиться к снижению затрат и повышению эффективности
Принцип ответственности	Обеспечивается индивидуальностью, профессионализмом исследователя, коллективной ответственностью исследовательской группы
Принцип согласованности	Обеспечивает согласованность между различными звеньями системы управления и с основными целями, задачами, стратегией и тактикой организации, её функционированием
Принцип оптимальности	Многовариантная проработка предложений и выбор наиболее рационального варианта исследования

Классификация методов возможна по различным признакам: по целям анализа, по направлениям использования, по видам анализа, по источникам получения информации и др. Рассмотрев методы анализа системы управления персоналом представленные в трудах таких авторов, как В.М. Мишина [11], М.С. Мотышиной [12] и А.Я. Кибанова [6] можно сделать вывод, что каждый автор приводит свою классификацию методов анализа. Например, М.С. Мотышина разделяет методы на экспертные, комбинированные и формализованные. А.Я. Кибанов опирается на методы развития и построения

системы управления персоналом: методы обследования, методы анализа, методы формирования, методы обоснования и методы внедрения.

Классификацию методов исследования по направлениям их использования представил А.Я. Кибанов (таблица 4).

Таблица 4 – Классификация методов анализа и построение системы управление персоналом организации [6, с. 117]

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный Экономический Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный Опытный Матричный	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирования Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ	Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

Но стоит отметить, что классификация методов по тому или иному признаку весьма условна, так как невозможно охватить весь арсенал существующих методов, распределение методов в ту или иную группу является относительным.

Для осуществления анализа функционирующей системы управления персоналом, а также для получения достоверных и объективных результатов с целью более детальной разработки направлений развития системы управления персоналом целесообразно проводить анализ несколькими методами. Выбор методов зависит от нескольких факторов: целей, объемов, сроков исследования и т.д.

Из множества существующих методов можно остановить свой выбор на базовых и часто применяемых, таких как:

- SWOT-анализ;
- нормативный метод;
- системный анализ.

SWOT-анализ (S – strength (сила); W – weakness (слабость); O – opportunity (возможности); T – threat (угроза)) является одним из универсальных и эффективных методов анализа и служит для определения сильных и слабых сторон с учетом внешних возможностей и угроз, позволяет оперативно выявить проблемы, возможности, направления развития системы управления персоналом, преимущественно используется для анализа уже сложившейся ситуации. Для наглядности сущность данного метода удобно представлять в виде матрицы, изображенной на рисунке 5.

Все составляющие матрицы должны быть описаны максимально четко и полно. В итоге заполнения матрицы SWOT-анализа образуется 4 квадранта:

- SO – самый благоприятный, развитие опирается на сильные стороны предприятия и благоприятные возможности внешней среды;
- WO – дает возможность определить целесообразность использования возможностей внешней среды при слабых сторонах внутренней среды, либо возможность определить направление развития в сложившихся условиях;
- ST – при наличии сильных сторон внутренней среды позволяет выработать мероприятия по нейтрализации негативных воздействий внешней среды;

– WT – самый неблагоприятный квадрант, неблагоприятное сочетание всех негативных факторов, на него стоит обращать самое пристальное внимание. Необходимо разрабатывать меры по ликвидации слабых сторон организации и нейтрализации угроз внешней среды.

	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внутренние факторы	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внешние факторы	Возможности (O)	Угрозы (T)

Рисунок 5 – Матрица SWOT-анализа

На основании полученных в ходе SWOT-анализа результатов составляют дальнейший план действий и назначают ответственных, а также устанавливают сроки реализации разработанных мероприятий.

Системный анализ целесообразно применять для сложных систем управления персоналом. При применении данного метода возможно проанализировать как систему управления персоналом и ее составляющих (направлений, подсистем, целей, процессов) в целом, так и выявить связи между этими составляющими и внешней средой.

Задачами системного анализа является определение показателей изучаемого объекта, сравнение показателей с показателями предыдущих лет или аналогичного объекта.

Нормативный метод является наиболее эффективным, так как при анализе применяют разработанные и утвержденные нормативы, которые

определяют функции системы управления персоналом, численность сотрудников по категориям, количество структурных подразделений, организационную структуру, порядок подчиненности, разделение труда специалистов и руководителей.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что достижение основных целей организации напрямую зависит от эффективности системы управления персоналом.

Для определения сильных и слабых сторон, с последующей выработкой направлений развития системы управления персоналом, необходимо периодически проводить анализ.

Выбор методик и методов анализа зависит от поставленных целей и ожидаемых от исследования результатов.

2 Анализ системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

Федеральное государственное унитарное предприятие "Российский федеральный ядерный центр - Всероссийский научно-исследовательский институт экспериментальной физики" (далее по тексту ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ») начинает свою историю с 9 апреля 1946 года, когда было принято закрытое постановление Совета Министров СССР о создании конструкторского бюро КБ-11.

Основной задачей КБ-11 являлось создание атомной бомбы.

В 1967 году КБ-11 преобразовано во Всесоюзный научно-исследовательский институт экспериментальной физики (ВНИИЭФ), входящий в Министерство среднего машиностроения СССР.

В 1992 году распоряжением Президента Российской Федерации ВНИИЭФ был присвоен статус Российского федерального ядерного центра (РФЯЦ-ВНИИЭФ).

В декабре 2007 года, согласно закону Президента Российской Федерации, была организована Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» (ГК «Росатом») и РФЯЦ-ВНИИЭФ вошел в ее структуру, как Федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»).

В настоящее время ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» является многопрофильным научно-техническим центром в области естественных и технических наук.

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» является юридическим лицом и имеет адрес: город Саров Нижегородской области, проспект Мира, дом 37.

Основная миссия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» заключается в:

- выполнении государственных задач обороноспособности, ядерной и радиационной безопасности;
- выполнении государственных задачи в области технологического суверенитета Российской Федерации;
- обеспечении мира чистой, безопасной, доступной энергией и инновациями на основе ядерных технологий.

В связи с вхождением ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в состав ГК «Росатом», перед предприятием стоят стратегические цели, основанные на «Видении 2030», разработанного ГК «Росатом» до 2030 года. Основные из них:

- увеличить долю зарубежной выручки до 50%;
- снизить себестоимость продукции и сроков протекания процессов;
- увеличить долю новых продуктов до 40%;
- обеспечить обороноспособности Российской Федерации;
- стать глобальным технологическим лидером в области ядерных технологий;
- повысить клиентоцентричность предприятия;
- увеличить раскрытие кадрового потенциала сотрудников;
- обеспечить социальную стабильность.

Основное направление деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по ОКВЭД:72.19 – Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие (по коду ОКВЭД ред.2). Основные виды продукции предприятия:

- инновационные продукты на основе ядерных технологий;
- цифровые продукты («Система полного жизненного цикла изделий», «Цифровое предприятие», «Цифровой город» и другие);
- продукты и услуги в области обеспечения обороноспособности Российской Федерации;
- продукты, заданные Государственным техническим заказом.

В связи с большим количеством подразделений (6 институтов, 5 конструкторских бюро, 2 завода, различные обеспечивающие службы, филиалы в городах Москва и Нижний Новгород), входящих в состав предприятия, приведем организационную структуру ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» на примере одного из структурных подразделений – завода ВНИИЭФ (Приложение Б).

Организационная структура завода ВНИИЭФ относится к линейно-функциональной. Во главе находится директор завода ВНИИЭФ, в подчинении которого:

- руководители, на которых возложены функции управления (функциональные руководители: заместители директора по направлениям, директор по безопасности, главный инженер), которым подчиняются линейные подразделения (цеха, служба главного инженера, отделы);

- функциональные подразделения (отдел кадров, отдел производственных систем, отдел материально-технического снабжения (МТС)), выполняющие задачи строго со своей компетенцией.

При этом, каждый руководитель выполняет функции управления и несет личную ответственность за принятые решения в вверенном ему подразделении:

- контроль за выполнением поставленных задач;
- организация работы;
- анализ проблем и пути их решения;
- соблюдение культуры производства и трудовой дисциплины.

Основной недостаток линейно-функциональной организационной структуры – большой срок принятия управленческих решений, что лишает организацию необходимой гибкости, особенно в условиях VANI-мира.

Основные показатели экономической деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» за три последних года, представим в таблице 5.

Таблица 5 – Основные результаты деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в 2020–2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021–2020 гг.		2022–2021 гг.	
				Абсолютное отклонение	Темп прироста, %	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	50731861	61900502	67745684	11168641	22,02	5845182	9,44
Себестоимость продаж, тыс. руб.	42245477	53543195	57784439	11297718	26,74	4241244	7,92
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	8486384	8357307	9961245	-129077	-1,52	1603938	19,19
Управленческие расходы, тыс. руб.	5273740	5837695	6148491	563955	10,69	310796	5,32
Коммерческие расходы, тыс. руб.	87765	89814	96960	2049	2,33	7146	7,96
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3124879	2429798	3715794	-695081	-22,24	1285996	52,93
Чистая прибыль, тыс. руб.	501017	726307	887479	225290	44,97	161172	22,19
Основные средства, тыс. руб.	40925162	45503862	51794026	4578700	11,19	6290164	13,82
Оборотные активы, тыс. руб.	75557599	92343836	97992538	16786237	22,22	5648702	6,12
Численность ППП, чел.	21607	22300	22262	693	3,21	-38	-0,17
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	21560761	23359072	25659983	1798311	8,34	2300911	9,85
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	3116	3318	3473	202	6,48	155	4,67
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	83155	87291	96053	4136	4,97	8762	10,04
Фондоотдача	1,2396252	1,3603351	1,3079826	0,12	-	-0,05	-
Оборачиваемость активов, раз	0,6714329	0,6703263	0,6913351	-0,001	-	0,02	-
Рентабельность производства, %	0,4301212	0,5268909	0,5924957	0,10	-	0,07	-
Рентабельность продаж, %	0,9875786	1,1733459	1,3100156	0,19	-	0,14	-

Проведем анализ показателей экономической деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»:

– в анализируемом периоде наблюдается положительная динамика роста выручки ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». В 2021 году относительно 2020 года рост выручки составил 11168641 тыс. рублей или 22,02 %, в 2022 году

относительно 2021 года – 5845182 тыс. рублей или 9,44 % (рисунок 6). Наиболее вероятной причиной снижения роста выручки в 2022 году стало введение экономических санкций и разрыв экономических связей с зарубежными партнерами;

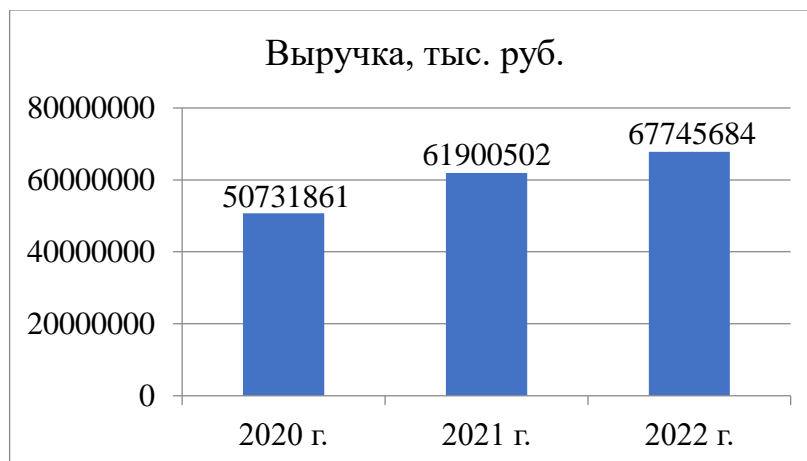


Рисунок 6 – Динамика выручки

– рост объемов производства послужил причиной увеличения себестоимости производства. Так в 2021 году относительно 2020 года рост себестоимости составил 11297718 тыс. рублей или 26,74 %, в 2022 году относительно 2021 года – 4241244 тыс. рублей или 7,92 % (рисунок 7);



Рисунок 7 – Динамика себестоимости продаж

– по показателю валовой прибыли наблюдается незначительное снижение на 129077 тыс. рублей или 1,52 % в 2021 году относительно 2020

года, что могло быть вызвано последствиями «пандемийного» периода. В 2022 году наблюдается рост валовой прибыли на 1603938 тыс. рублей или 19,19 % (рисунок 8);

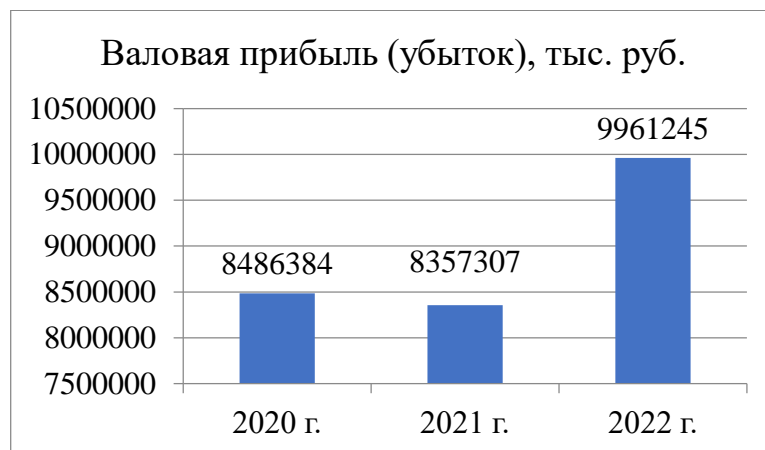


Рисунок 8 – Динамика валовой прибыли (убытка)

– рост управленческих (10,69 %) и коммерческих (2,33 %) расходов в 2021 году негативно сказались на показателе прибыли от продаж, который в 2021 году снизился относительно 2020 года на 22,24 % (рисунок 9);

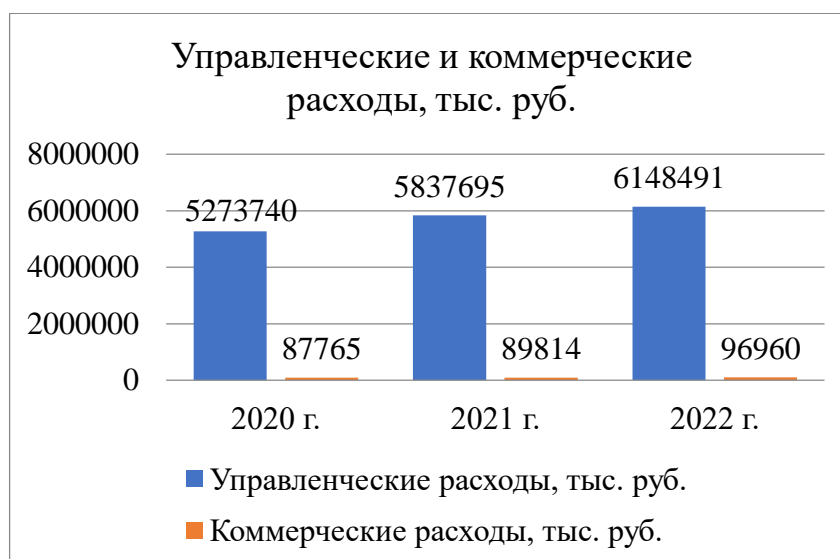


Рисунок 9 – Динамика управленческих и коммерческих расходов

– положительная динамика роста управленческих (5,32 %) и коммерческих (7,96 %) расходов в 2022 году не привела к падению в 2022 году прибыли от продаж относительно 2021 года. Рост прибыли от продаж составил

1285996 тыс. рублей или 52,93 % и был вызван завершением ряда научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (рисунок 10);



Рисунок 10 – Динамика прибыли (убытка) от продаж

– в анализируемом периоде наблюдается рост основных средств и оборотных активов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». В 2021 году относительно 2020 года рост составил 4578700 тыс. рублей или 11,19 % и 16786237 тыс. рублей или 22,22 % соответственно, а в 2022 году относительно 2021 года – 6290164 тыс. рублей или 13,82 % и 5648702 тыс. рублей или 6,12 % соответственно (рисунок 11);

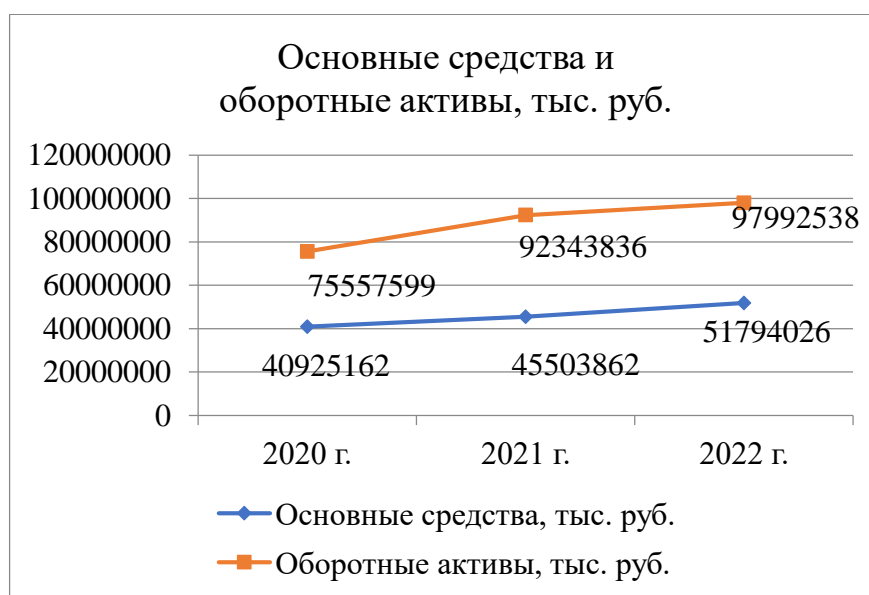


Рисунок 11 – Динамика основных средств и оборотных активов

– в 2021 году наблюдается увеличение численности персонала на 693 человека, в 2022 году количество сотрудников сократилось на 38 человек (рисунок 12);

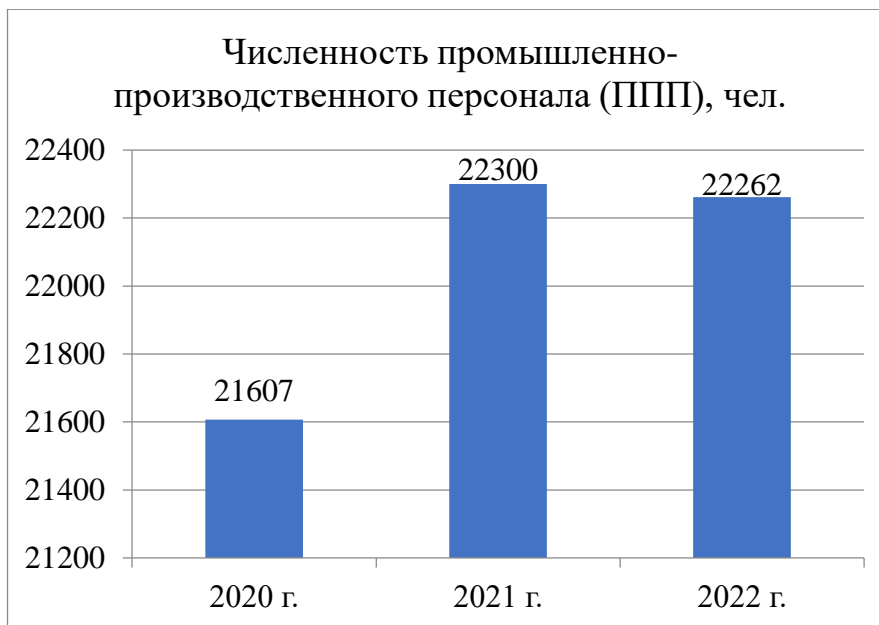


Рисунок 12 – Динамика численности ППП

– происходит непрерывный рост показателей фонда оплаты труда (рисунок 13), так в 2021 году он вырос на 8,34 %, а в 2022 году на 9,85 %;

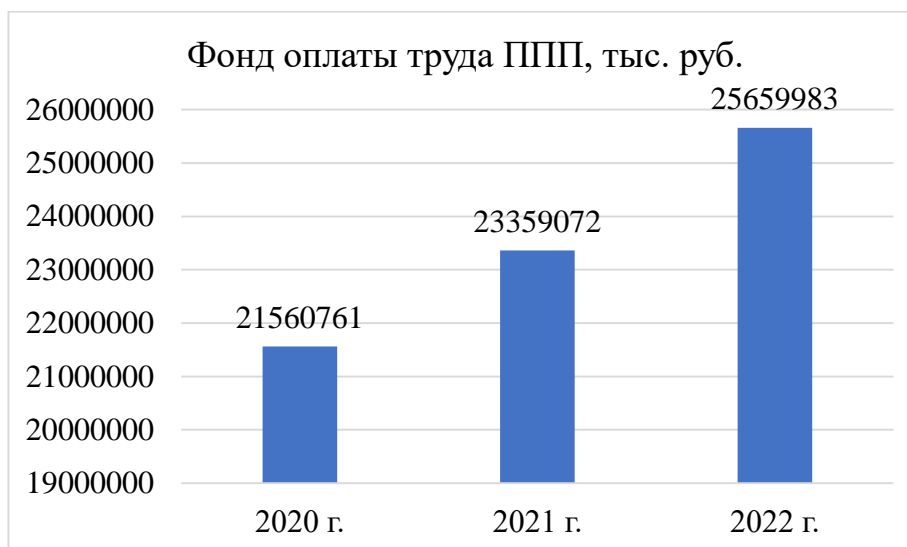


Рисунок 13 – Динамика фонда оплаты труда ППП

– ежегодно увеличивается среднегодовая выработка работающего. В 2021 году относительно 2020 года рост составил 202 тыс. рублей или 6,48 %, а в 2022 году относительно 2021 года – 155 тыс. рублей или 4,67 % (рисунок 14);

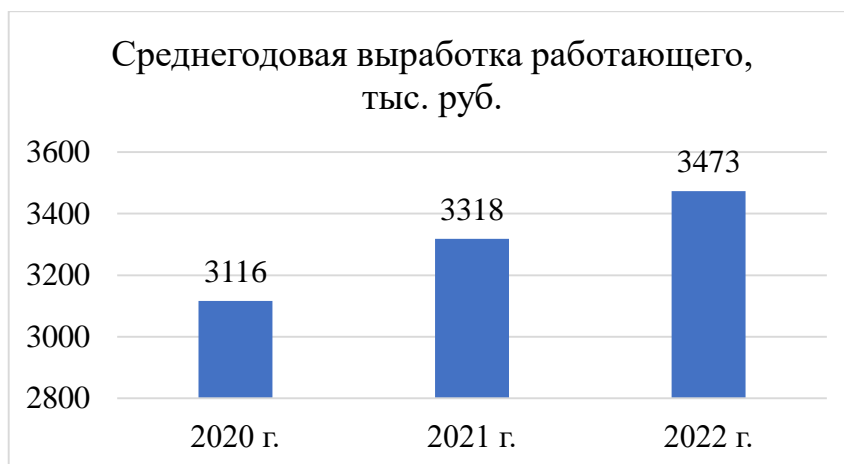


Рисунок 14 – Динамика среднегодовой выработки работающего

– наблюдается положительная динамика среднегодовой заработной платы работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»(рисунок 15). Данный рост связан как с ростом производительности труда, так и с исполнением ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» своих социальных обязательств перед работниками по ежегодному росту заработной платы на уровень инфляции;



Рисунок 15 – Динамика среднегодовой заработной платы работающего

– немало важными показателями для оценки экономической эффективности предприятия являются оборачиваемость активов и

рентабельность. Как видно из таблицы 5 в 2022 году произошло увеличение оборачиваемости активов на 0,02 раза, а также рост рентабельности производства (на 0,07 %) и продаж (на 0,14 %) (рисунок 16).

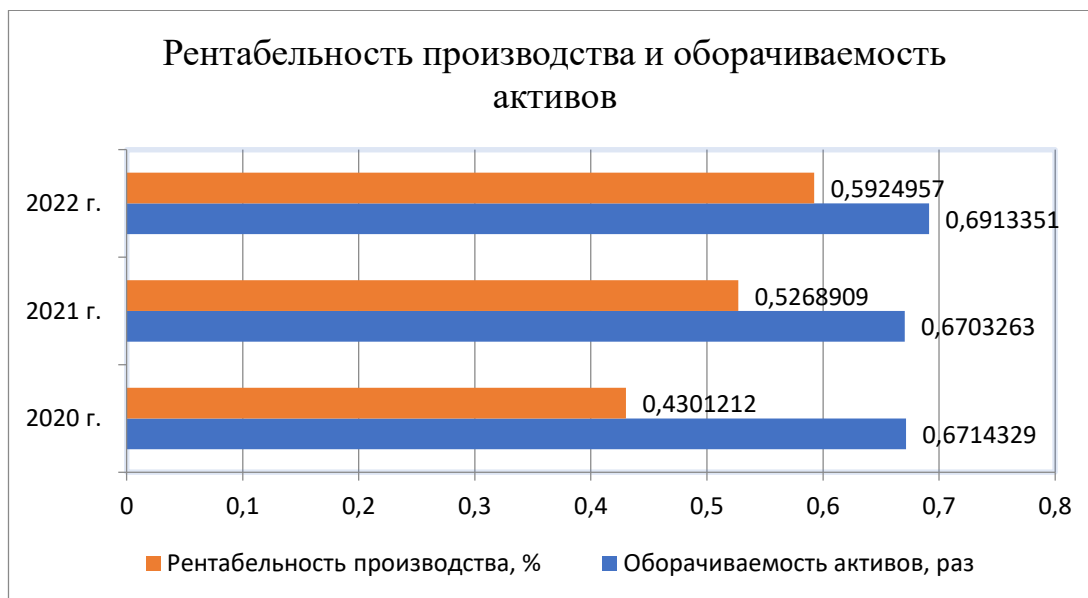


Рисунок 16 – Динамика рентабельности производства и оборачиваемости активов

Результаты проведенного анализа показывают, что в независимости от экономических, политических и социальных влияний, ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» является прибыльной и рентабельной компанией, имеющей высокий потенциал.

2.2 Анализ системы управления персоналом

Учитывая масштабы ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ограничения по объему бакалаврской работы, невозможно провести анализ системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в полном объеме, поэтому, в рамках проведения данной работы, проведен локальный анализ системы управления персоналом одного из структурных подразделений – завода ВНИИЭФ.

Для разработки направлений развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» выбрана методика проведения анализа «Аудит

персонала» с использованием методов SWOT-анализа, нормативного метода и системного анализа.

Проведенный аудит персонала относится к типам, представленным в таблице 6.

Таблица 6 – Типы аудита, используемые при проведении анализа

Классификация	Тип аудита
По периодичности проведения	Оперативный
По полноте охвата изучаемых объектов	Локальный
По методам анализа	Комплексный
По уровню проведения	Тактический
По способу проведения	Внутренний

Проведенный анализ списочного состава и структуры персонала представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Состав персонала по категориям

Категория сотрудников	Численность, чел			Удельный вес, %			Изменение 2022 к 2020, чел	Изменение, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
1. Руководители	296	296	297	15,34	14,68	13,87	1	-1,47
2. Специалисты, в том числе	494	503	515	25,61	24,94	24,05	21	-1,56
молодые специалисты	6	13	20	0,31	0,64	0,93	14	0,62
3. Служащие	32	32	32	1,66	1,59	1,49	0	-0,17
4. Рабочие:	1107	1185	1297	57,39	58,75	60,58	190	3,19
4.1 Основные, в том числе	740	809	909	38,36	40,11	42,46	169	4,1
молодые рабочие	10	18	35	0,52	0,89	1,63	25	1,11
4.2 Вспомогательные, в том числе	367	377	388	19,03	18,64	18,12	21	-0,91
молодые рабочие	0	1	5	0,00	0,05	0,25	5	0,25
Всего	1929	2017	2141				212	

Как можно увидеть из представленных данных, численность персонала на заводе ВНИИЭФ в 2022 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на

212 сотрудников. Самый большой удельный вес выпадает на долю основных рабочих и составляет 38,36 % в 2020 году и 42,46 % в 2022 году, в абсолютном выражении 740 и 909 сотрудников соответственно, прирост составил 4,1 % (169 человек). Численность вспомогательных рабочих в 2022 году по отношению к 2020 году выросла на 21 сотрудника, но удельный вес снизился на 0,91 %. Численность служащих в абсолютном выражении за 2020-2022 годы не изменилась и составляет 32 человека, но при этом уменьшился удельный вес с 1,59 % до 1,49 %, это обусловлено тем, что выросла общая численность сотрудников с 1929 человек в 2020 году до 2141 человек в 2022 г. Схожая ситуация наблюдается и с категорией «Руководители», в период с 2020 по 2022 годы был принят 1 руководитель, но удельный вес в 2022 году по сравнению с 2020 г. снизился на 1,47 % и составил 13,87 %. Удельный вес специалистов в 2022 году сократился на 1,56 % по сравнению с 2020 годом, хотя в абсолютном выражении численность специалистов увеличилась на 21 сотрудника. Как видно из таблицы 7 самый низкий удельный вес в группе молодых рабочих категории «Вспомогательные рабочие» и по состоянию на 2022 год он равен 0,25 % (5 сотрудников). Группа молодых специалистов категории «Специалисты» имеет удельный вес в 2022 году – 0,93% (20 сотрудников), что на 0,62 % (14 сотрудников) больше, чем в 2020 году. Самый большой удельный вес молодых рабочих в категории «Основные рабочие» и составляет 1,63 % (35 сотрудников) в 2022 году. Несмотря на положительную динамику роста численности молодых специалистов/рабочих, их количество остается недостаточным.

Анализ состав персонала завода ВНИИЭФ по гендерному признаку приведен в таблице 8.

Как видно из приведенных в таблице 8 данных, процентное соотношение мужчин и женщин в динамике за 2020-2022 годы существенно не изменилось, изменение составило 1,52 % в сторону увеличения мужчин и уменьшения женщин. В 2022 году численность мужчин равна 1381 человека, женщин – 760

человека. Доля мужчин значительно превышает женщин и это обусловлено спецификой производства.

Таблица 8 – Состав персонала по гендерному признаку

Пол	Численность, чел			Удельный вес, %			Изменение 2022 к 2020 году, чел	Изменение, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
Мужской	1215	1280	1381	62,99	63,46	64,50	166,00	1,52
Женский	714	737	760	37,01	36,54	35,50	46,00	-1,52
Всего	1929	2017	2141				212,00	

Распределение персонала завода ВНИИЭФ по возрастному критерию приведено в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка персонала по возрастному критерию

Возрастной критерий	Численность, чел			Удельный вес, %			Изменение 2022 к 2020 году, чел	Изменение, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
До 35 лет, в том числе	900	963	1087	46,66	47,74	50,77	187	4,11
молодые специалисты/рабочие	16	32	60	0,83	1,59	2,80	44	1,97
35-60 лет	782	799	792	40,54	39,61	36,99	10	-3,55
Свыше 60 лет	247	255	262	12,8	12,64	12,24	15	-0,57
Всего	1929	2017	2141				212	

Оценка по возрастному критерию проведена по следующим возрастным группам: до 35 лет (включая молодых специалистов и рабочих), 35-60 лет и свыше 60 лет. Самая многочисленная возрастная группа – группа сотрудников до 35 лет, удельный вес которой в 2022 году по сравнению с 2020 годом вырос на 4,11 % и составил 50,77 %, но, несмотря на то, что наблюдается положительная динамика роста удельного веса молодых специалистов и рабочих в 2022 году по сравнению с 2020 годом, он все же сохраняется на низком уровне и составляет 2,8 %. Удельный вес группы сотрудников 35-60 лет в 2022 году – 36,99 %, что на 3,55 % меньше по сравнению с 2020

годом. Это обусловлено несколькими факторами: во-первых, достижение 60-летнего возраста, и во-вторых, перевод сотрудников в другие подразделения института. Удельный вес сотрудников группы свыше 60 лет сохраняется примерно на одном уровне, произошло незначительное уменьшение в 2022 году по сравнению с 2020 годом на 0,57 % и составил 12,24 %.

Из проведенного анализа распределения персонала по возрастному критерию можно сделать вывод, что самая малочисленная группа с несущественной динамикой – это группа молодых специалистов и рабочих. Такая тенденция вызвана нежеланием трудоустройства на режимное предприятие. Несмотря на то, что группа сотрудников до 35 лет имеет самый большой удельный вес, но в динамике за три года показывает несущественный рост на 4,11 %, это связано с тем, что именно сотрудники в этой возрастной группе оказываются неудовлетворенными своей работой и переводятся в другие подразделения института или увольняются с предприятия.

Анализ по уровню образования персонала завода ВНИИЭФ представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка уровня образования

Уровень образования	Численность, чел			Удельный вес, %			Изменение 2022 к 2020 году, чел	Изменение в %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
Списочный состав	1929	2017	2141				212,00	
Высшее:	999	1008	1020	51,79	49,98	47,64	21,00	-4,15
магистратура/ специалитет	878	886	897	45,52	43,93	41,90	19,00	-3,62
бакалавриат	121	122	119	6,27	6,05	5,56	-2,00	-0,71
Среднее профессиональное	900	979	1091	46,66	48,54	50,96	191,00	4,3
Среднее общее	30	30	30	1,56	1,49	1,40	0,00	-0,16
Дополнительное образование	0	3	6	0	0,15	0,28	6	0,28
Повышение квалификации	180	187	215	9,33	9,27	10,04	35	0,71

Удельный вес сотрудников с высшим образованием в 2022 году равен 47,64 % или 1020 человек в абсолютном выражении, при этом, удельный вес сотрудников, закончивших специалитет и магистратуру, намного превышает удельный вес бакалавров и равен 41,9 % и 5,56 % соответственно. Такая большая разница обусловлена спецификой работ по инженерным специальностям, которая требует более глубоких и специфических знаний. Сравнивая 2020 и 2022 годы, прослеживается тенденция снижения доли сотрудников с высшим образованием в 2022 году на 4,15%, данная ситуация связана, увеличением Государственного оборонного заказа, и, соответственно, необходимостью увеличения численности основных рабочих. Доля сотрудников со средним профессиональным образованием увеличилась в 2022 году на 4,3 % или на 191 сотрудника по сравнению с 2020 годом и составила 50,96 %. Численность сотрудников со средним общим образованием на протяжении исследуемого периода остается неизменной и равна 30 человек, удельный вес, в связи с ростом численности персонала снизился с 1,56 % до 1,4 %.

Дополнительное образование в 2022 году получили 6 сотрудников, что составляет 0,28 % от общей численности, повысили свою квалификацию в 2022 году 215 сотрудников или 10,04 %, что на 0,71 % больше, чем в 2020 году. Количество сотрудников, повысивших свою квалификацию, остается примерно на одном уровне в рассматриваемом периоде.

Согласно статье 195 часть 3 Трудового Кодекса РФ (ТК РФ) [28] применение профессиональных стандартов является обязательным в контуре ГК «Росатом», характеристики квалификации, требование к образованию, отраженные в профессиональных стандартах приняты за основу при разработке должностных инструкций и являются основополагающими при отборе кандидатов.

В таблице 11 приведено распределение работников по стажу работы. Самая многочисленная группа сотрудников со стажем работы от 5 до 20 лет, ее численность в 2022 году составила 1162 человек или 54,27 %, в динамике

численность группы по сравнению с 2020 годом ощутимо сократилась на 10,16 % (81 сотрудника), в первую очередь это связано с тем, что именно на долю этой группы приходится самое большое количество переводов в другие структурные подразделения института и увольнения, так как уже имеются профессиональные навыки и опыт.

Таблица 11 – Оценка стажа работы

Стаж работы	Численность, чел			Удельный вес, %			Изменение 2022 к 2020 году, чел	Изменение в %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
до 5 лет	123	197	352	6,38	9,77	16,44	229	10,06
5-20 лет	1243	1236	1162	64,44	61,28	54,27	-81	-10,16
свыше 20 лет	563	584	627	29,19	28,95	29,29	64	0,10
Всего	1929	2017	2141				212	

Вторая по численности группа – сотрудники со стажем свыше 20 лет. В 2022 году численность увеличилась на 64 сотрудника, но удельный вес по сравнению с 2020 годом (29,19 %) практически не изменился и равен 29,29%.

В динамике группа сотрудников, со стажем до 5 лет показывает рост с 6,38 % (123 сотрудника) в 2020 году до 16,44 % (352 сотрудника) в 2022 году, это связано с приемом на работу в основном сотрудников в возрасте до 35 лет с целью «омоложения» коллектива.

Проведенная оценка укомплектованности завода ВНИИЭФ персоналом приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка укомплектованности персоналом

Категория	Штатное расписание, ед.			Занятых единиц, ед.			Вакантных единиц, ед.			Коэффициент укомплектованности, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Руководители	296	296	297	296	296	297	0	0	0	100	100	100

Продолжение таблицы 12

Категория	Штатное расписание, ед.			Занятых единиц, ед.			Вакантных единиц, ед.			Коэффициент укомплектованности, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
2. Специалисты, в том числе	501	523	533	494	503	515	7	20	18	98,60	96,18	96,62
молодые специалисты	9	20	30	6	13	20	3	7	10	66,67	65,00	66,67
3. Основные рабочие, в т. ч.	755	821	918	740	809	909	15	12	9	98,01	98,54	99,02
молодые рабочие	14	27	48	10	18	35	4	9	15	71,43	66,67	72,92
4. Вспомогательные рабочие, в т. ч.	375	390	397	367	377	388	8	13	9	97,87	96,67	97,73
молодые рабочие	3	10	12	0	1	5	3	9	7	0,00	10,00	41,67
5. Служащие	32	32	32	32	32	32	0	0	0	100	100	100

У двух категорий сотрудников «Руководители» и «Служащие» коэффициент укомплектованности равен 100% на протяжении с 2020 по 2022 годы. Коэффициент укомплектованности специалистов находится на высоком уровне, в 2022 году он равен 96,62 %, в динамике видно небольшое снижение по сравнению с 2020 годом (98,6%). Самый высокий коэффициент укомплектованности в категории основных рабочих, в динамике с 2020 по 2022 годы показатель вырос с 98,01 % до 99,02 %. Коэффициент укомплектованности вспомогательных рабочих тоже находится на высоком уровне и практически неизменен на протяжении всего анализируемого периода (97,87 % - в 2020 году и 97,73 % в 2022 году).

Как показал сравнительный анализ, коэффициент укомплектованности молодыми специалистами/рабочими всех категорий сотрудников, хотя и показал положительную динамику в 2022 году по сравнению с 2020 годом, все же находится на среднем уровне и показывает низкий темп роста. Так коэффициент укомплектованности молодыми специалистами в 2020 году равен 66,67 %, в 2022 году равен 72,92 %, темп роста составил 6,25 %. Схожая

ситуация с укомплектованностью молодыми рабочими: коэффициент укомплектованности в 2020 году – 71,43 %, в 2022 году вырос до 80,26 %, прирост составил 8,8 %.

Коэффициент укомплектованности молодыми рабочими категории «Вспомогательные рабочие» находится на низком уровне – 41,67 % (2022 год), но, с другой стороны, наблюдается положительная динамика роста.

Проанализировав укомплектованность персонала на заводе ВНИИЭФ, можно сделать вывод, что самая большая проблема заключается в отборе и трудоустройстве молодых специалистов и рабочих.

В таблице 13 приведены данные по движению персонала завода ВНИИЭФ за последние три года.

Таблица 13 – Оценка движения персонала

Показатели	Абсолютные значения			Удельный вес, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Списочная численность, чел., в том числе	1929	2017	2141			
молодые специалисты/рабочие, чел.	16	32	60	0,83	1,59	2,80
Прием, чел., в том числе	138	159	191			
молодые специалисты/рабочие	16	26	41	11,59	16,35	21,47
Перевод из других подразделений института, чел.	1	2	0	0,72	1,26	0,00
Уволено, чел., в том числе	60	71	67	7,15	7,88	8,92
по инициативе работника	26	18	7	43,33	25,35	10,45
по инициативе работодателя	2	3	2	3,33	4,23	2,99
по иным обстоятельствам	2	6	2	3,33	8,45	2,99
по переводу в другие подразделения института, из них:	30	40	43	50,00	56,34	64,18
молодые специалисты/рабочие	7	10	13	23,33	25,00	30,23
Среднесписочная численность, чел.	1909	1993	2120			
Коэффициент текучести, %	3,14	3,56	3,16			
Коэффициент текучести молодых специалистов, %	44,42	32,28	22,15			

Как видно из таблицы 13, удельный вес молодых специалистов и рабочих в списочной численности находится на низком уровне и составляет

0,83 % в 2020 году, 1,59 % в 2021 году и 2,8 % в 2022 году, в динамике показывает незначительный рост.

Увеличение численности принятых сотрудников в анализируемом периоде, связано с ростом производства, необходимостью восполнения выбывших сотрудников, и, как следствие, увеличением плана приема персонала. Перевод сотрудников завода ВНИИЭФ в другие подразделения института в 2022 году увеличился до 43 сотрудников, что составило 64,18 % от общего количества уволенных, из них 30,23 % приходится на долю молодых специалистов и рабочих. В 2022 году снизилось количество увольнений по собственному желанию, связано в первую очередь со сложной экономической и политической обстановкой в стране. Увольнение по инициативе работодателя на протяжении всего исследуемого периода находится на одном уровне. Рост увольнений по иным обстоятельствам в 2021 году связан со смертностью сотрудников из-за коронавирусной инфекции Covid-19.

Коэффициент текучести персонала на заводе ВНИИЭФ в целом за 2020-2022 годы стабилен и находится на уровне 3 %, что является положительной тенденцией. Если рассматривать текучесть, в частности, молодых специалистов и рабочих, то в 2022 году коэффициент текучести составил 22,15 %, данный показатель уменьшился по сравнению с 2020 годом (44,42%), но все же находится на высоком уровне.

Данная текучесть персонала относится к типу внутриорганизационной, так как сотрудники остаются в пределах организации путем перевода в другие подразделения ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». Рассматривая текучесть персонала на заводе ВНИИЭФ установлено, что отсутствует мониторинг причин увольнения и переводов сотрудников в другие подразделения. Для снижения текучести персонала, в первую очередь необходимо разработать мероприятия, направленные на выяснения причин увольнения или перевода, определения уровня лояльности сотрудников. Полученная достоверная и полная информация поможет снизить риски принятия необоснованных

управленческих решений, направленных на устранение неблагоприятных факторов [6, с. 112].

На основании приведенной по результатам «Аудита персонала» информации можно сделать вывод, что самой большой проблемой в системе управления персоналом на заводе ВНИИЭФ является недостаточный прием молодых специалистов и рабочих (далее по тексту молодых специалистов), а также высокий уровень их текучести. Данная тенденция наблюдается как во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», так и по всему Ядерно-оружейному комплексу ГК «Росатом».

Сложившаяся ситуация является негативным последствием ВANI-мира, практика перевода в период пандемии сотрудников на дистанционную работу сохранилась и в настоящее время, теперь потенциальные сотрудники выбирают не только организацию, но и график, время работы, а месторасположение организации уже не имеет значения, особенно такие требования предъявляют выпускники учебных заведений и специалисты в возрастной категории до 35 лет.

Для увеличения приема и снижения уровня текучести молодых специалистов и рабочих проанализируем следующие направления (подсистемы) системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», такие как:

- «Отбор и трудоустройство молодых специалистов»;
- «Адаптация молодых специалистов»;
- «Мотивация и стимулирование молодых специалистов».

Основными задачами процесса «Отбор и трудоустройство молодых специалистов» являются:

- выявление талантливой молодежи среди студентов и выпускников ВУЗов и средне-профессиональных учебных заведений;
- обеспечение преемственности поколений;
- омоложение кадров [25].

Результатом данного процесса является укомплектованность подразделений ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» квалифицированным персоналом с высоким потенциалом, позволяющим максимально эффективно реализовать стратегические цели и задачи предприятия.

Наглядно этапы процесса представлены в приложении В.

Проведенный SWOT-анализ процесса «Отбор и трудоустройство молодых специалистов» представлен на таблице 14.

Таблица 14 – Матрица SWOT-анализа подсистемы «Отбор и трудоустройство молодых специалистов»

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	Возможности: 1. Достаточное количество учебных заведений по профильным направлениям. 2. Экономическая и политическая обстановка в стране	Угрозы: 1. Низкая заинтересованность выпускников в работодателе. 2. Высокая конкуренция за перспективных выпускников
Сильные стороны: 1. Стабильно функционирующее предприятие. 2. Имеет ряд преимуществ перед другими предприятиями. 3. Процесс отбора и трудоустройства строго регламентирован, назначены ответственные и проводится в соответствии с ТК РФ и другими нормативными документами РФ. 4. Обозначены критерии отбора. 5. Внушительная научно-техническая база.	Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы	Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы
Слабые стороны: 1. Длительные проверочные мероприятия от 3-ех до 6-ти мес. 2. Ограничения (запрет) на выезд за границу определенной категории сотрудников. 3. Запрет на любые средства связи на рабочем месте. 4. Высокая стоимость жилья в ЗАТО Саров (100 тыс. за 1 м ²).	Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы	Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы

Анализ подсистемы «Отбор и трудоустройство молодых специалистов» показал:

- весь процесс отбора и найма четко структурирован, разработаны и внедрены локально-нормативные акты по отбору и трудоустройству молодых специалистов, на каждом этапе назначены ответственные.

- определены точные критерии отбора, отраженные в должностных инструкциях, которые разработаны в соответствии с профессиональными стандартами.

Главной проблемой является низкая заинтересованность выпускников в предприятии. Требуется разработка мероприятия, направленных на продвижение бренда ГК «Росатом» в целом и ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в частности.

Далее перейдем к рассмотрению подсистемы «Адаптация молодых специалистов». Адаптация представляет собой процесс вхождения молодого специалиста в организацию, включающий знакомство работника с особенностями деятельности организации, местом подразделения и должности работника в организационной структуре, понимания собственной роли работника в общем производственном процессе, а также овладение им профессиональными компетенциями, необходимыми для начала самостоятельной результативной и эффективной деятельности на предприятии.

Целью процесса адаптации является снижение издержек предприятия за счет сокращения сроков формирования у молодого специалиста на основе квалификации, полученной в учебном заведении, компетенций (знаний, умений и навыков) необходимых для начала эффективной и результативной производственной деятельности, и вхождения в трудовой коллектив.

Процесс адаптации направлен на решение следующих задач:

- снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;
- ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;

- достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;

- уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;
- освоение схем взаимодействия с другими подразделениями;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой:

- оценка потенциала сотрудника во время периода адаптации;
- формирование имиджа предприятия как привлекательного работодателя;

- достижение высокого уровня вовлеченности.

Адаптация молодых специалистов включает 2 этапа:

- организационную адаптацию (продолжительность не более трех месяцев);

- профессиональную адаптацию (продолжительность не более трех лет).

Процесс адаптации опирается на исполнение молодым специалистом условий трудового договора, производственного плана и включает:

- ведение индивидуального плана адаптации молодого специалиста, пример которого приведен в приложении Г;

- реализацию мероприятий плана;

- оценку результативности адаптации молодого специалиста.

Реализацию мероприятий адаптации осуществляют:

- руководитель структурного подразделения;

- непосредственный руководитель молодого специалиста/рабочего;

- отдел кадров в соответствии с планом [18].

На ответственных за реализацию мероприятий возложены задачи, приведенные в таблице 15.

Оценка результативности адаптации (выполнение индивидуального плана адаптации) проводятся не реже 1 раза в год.

В ходе оценки непосредственный руководитель молодого специалиста, наставник, отдел кадров рассматривают следующие вопросы:

- выполнение индивидуального плана молодого специалиста;
- оценка сильных и слабых сторон работника.

Таблица 15 – Задачи ответственных за реализацию мероприятий адаптации молодых специалистов

Ответственный	Задача
Руководитель структурного подразделения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назначает наставника из числа ведущих специалистов, рабочих подразделения. 2. Организует разработку и утверждает план подразделения по адаптации молодых специалистов/рабочих.
Непосредственный руководитель	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирует производственные задания для молодого специалиста/рабочего. 2. Участвует в промежуточном контроле процесса адаптации. 3. Принимает необходимые меры для ликвидации возникающих в процессе адаптации проблем.
Наставник молодого специалиста/рабочего	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомит молодого специалиста с коллективом подразделения, его структурой и функциями, взаимоотношениями с другими подразделениями. 2. Сообщает о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе. 3. На период организационной адаптации в раздел 1 индивидуального плана включает производственные задания, задания в режиме самоподготовки, обязательные мероприятия, предписанные работнику подразделения, в части обеспечения безопасности работ, сохранения государственной тайны, прочее и делает отметки об их исполнении. 4. Помогает молодому специалисту/рабочему подготовить практическую работу по итогам обязательного семинара, направленного на развитие навыков анализа процессов деятельности и формирование модели компетентностей; 5. На период профессиональной адаптации разрабатывает раздел 2 плана.
Наставник молодого специалиста/рабочего	<ol style="list-style-type: none"> 6. Оказывает молодому специалисту/рабочему необходимую помощь в решении производственных задач.
Отдел кадров	Участвует в итоговой оценке результативности процесса адаптации. Оригиналы оформленных документов хранятся в отделе кадров в деле согласно номенклатуре дел.

По результатам оценки непосредственный руководитель, наставник корректируют индивидуальный план молодого специалиста/рабочего и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе. Итоговая оценка результативности адаптации проводится не реже одного раза в год.

В ходе SWOT-анализа (таблица 16) процесса адаптации молодых специалистов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» выявлены следующие проблемы:

- не предусмотрен контроль удовлетворенностью работой молодых специалистов;
- отсутствуют обучающие программы, курсы, семинары для наставников молодых специалистов.

Таблица 16 – Матрица SWOT-анализа подсистемы «Адаптация молодых специалистов»

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	Возможности:	Угрозы:
<p>1. Сотрудничество с опорными вузами страны.</p> <p>2. Рынок труда не испытывает недостатка в квалифицированных молодых специалистах.</p>	<p>1. Возросшая конкуренция за перспективных молодых специалистов.</p> <p>2. Низкая заинтересованность в предприятии.</p>	
<p>Сильные стороны:</p> <p>1. Процесс адаптации регламентирован, обозначены сроки и ответственные.</p> <p>2. Развита система наставничества (охват 100% молодых специалистов).</p> <p>3. Период адаптации может занимать до 3-ех лет.</p> <p>4. Составляется индивидуальный план адаптации в зависимости от возможностей, знаний, навыков молодых сотрудников.</p> <p>5. Проводится оценка результативности адаптации не реже 1 раза в год.</p>	<p>Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы</p>	<p>Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы</p>

Продолжение таблицы 16

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	Возможности: 1. Сотрудничество с опорными вузами страны. 2. Рынок труда не испытывает недостатка в квалифицированных молодых специалистах.	Угрозы: 1. Возросшая конкуренция за перспективных молодых специалистов. 2. Низкая заинтересованность в предприятии.
Слабые стороны: 1. Отсутствуют обучающие семинары, курсы для наставников. 2. Не предусмотрен контроль удовлетворенностью работой.	Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы	Разработать мероприятия в 3 главе настоящей работы

Процесс мотивации молодых сотрудников отражен в «Молодежной политике ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» [7] и направлен на формирование здорового образа жизни, мотивации и закрепление молодых сотрудников на предприятии.

Основные мероприятия, реализуемые в рамках процесса:

- обеспечение гарантированного уровня заработной платы и дохода молодых специалистов на период до 3 лет работы;
- предоставление социальных льгот и гарантий молодым специалистам в соответствии с обязательствами коллективного договора;
- оказание финансовой помощи молодым специалистам при приобретении жилья;
- развитие и поддержание системы нематериальной мотивации (организация внутренних и выездных выступлений, соревнований творческих коллективов и спортивных секций, организация и проведение корпоративных мероприятий).

В настоящее время во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» стимулирующие выплаты молодым специалистам состоят из:

- премии за регулярную операционную деятельность;

- оперативная премия. Оперативное премирование не относится к выплатам постоянного характера.

Условия начисления оперативной премии которой являются выполнение структурным подразделением показателей оперативного премирования, наличие средств в фонде оперативного премирования структурного подразделения, добросовестное выполнение должностных обязанностей и отсутствие в оцениваемом периоде примененного к работнику дисциплинарного взыскания.

Предложение по размеру оперативной премии работнику определяется руководителем структурного звена, исходя из размера фонда оперативного премирования структурного звена и качества выполненных работ, на основании отчета работника и фактически отработанного времени.

Окончательный размер оперативной премии сотруднику определяет руководитель структурного подразделения по предложению руководителя структурного звена и непосредственного руководителя сотрудника;

- разовая премия – выплачивается за успешную реализацию особо важных заданий, выходящих за рамки должностных обязанностей.
- годовая премия – целевой размер годовой премии выплачивается по итогам года.
- проектная премия – переменная выплата за успешную реализацию значимых проектов, превышающих по продолжительности 1 год.
- премия за стратегические показатели [20].
- выплаты бюджетных субсидий.

Основными целями дополнительной государственной поддержки являются повышение гарантированного уровня дохода и стимулирование к творческому, высокопроизводительному и качественному труду молодых специалистов.

Выплаты устанавливаются молодым специалистам, которым в установленном порядке оформлен допуск к сведениям, составляющим государственную тайну.

Выплаты устанавливаются на календарный год, осуществляются ежемесячно, не зависимо от отработанного времени.

Квоты численности по категориям и суммы выплат по подразделениям утверждает директор ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», в зависимости от объемов Государственного оборонного заказа, до 15 декабря года, предшествующего планируемому.

Руководители структурных подразделений на основании полученных квот готовят персональные предложения.

Секретарь рабочей группы готовит проект приказа об утверждении поименных списков и суммы выплат на получении субсидии и обеспечивает его подписание;

- интегрированная стимулирующая надбавка (ИСН).

Молодому специалисту, с даты приема на работу, устанавливается ИСН, с отклонением от матрицы оплаты труда, исходя из гарантированной заработной платы 46 000 рублей (в 2022 году).

Для молодого специалиста, получающего бюджетную субсидию, гарантированная заработная плата – 58 000 рублей (в 2022 году) [21].

На предприятии разработаны различные мероприятия, направленные на мотивацию и стимулирование труда молодых специалистов, как материального, так и нематериального характера.

Однако, по истечении срока адаптации молодых специалистов, когда с сотрудника снимают статус «Молодой специалист», заработная плата может быть уменьшена до 35000 рублей.

Таким образом у сотрудников, отработавших три года, появляется неудовлетворенность заработной платой и появляется желание перевода в другие подразделения ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» имеющие более высокие фонды оперативной премии.

На основании вышеизложенного, проведя исследования системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» применив методику «Аудит персонала», а также методы SWOT-анализа и сравнительного анализа подсистем, выявлено, что наиболее острыми являются следующие проблемы:

- низкая заинтересованность в предприятии выпускников учебных заведений, и как следствие недостаточная укомплектованность предприятия молодыми специалистами;

- высокий уровень текучести молодых специалистов.

Для решения указанных проблем требуется необходимость разработки направлений развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

3 Разработка направлений развития системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

3.1 Направления развития системы управления персоналом

Проведя анализ количественной и качественной характеристик персонала, локальный анализ подсистем системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»: «Отбор и трудоустройство молодых специалистов», «Адаптация молодых специалистов», «Мотивация и стимулирование труда молодых специалистов», а также уровня текучести молодых специалистов, выявив проблемы и недостатки, были определены основные направления для дальнейшего развития системы управления персоналом предприятия:

- отбор и трудоустройство молодых специалистов;
- снижение уровня текучести молодых специалистов.

В таблице 17 кратко представлены мероприятия, направленные на устранения выявленных в ходе анализа проблем.

Таблица 17 – Мероприятия по развитию системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

Направления развития	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1. Отбор и трудоустройство молодых специалистов	Продвижение бренда ГК «Росатом»		Департамент социальной политики, Департамент оценки и развития персонала
	Расширение географии сотрудничества с ведущими учебными заведениями страны		Департамент оценки и развития персонала
	Развитие научно-производственной базы.		
	Создать систему подготовки кадров высшей квалификации		Департамент оценки и развития персонала

Продолжение таблицы 17

Направления развития	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1. Отбор и трудоустройство молодых специалистов	Сотрудничество с учебными заведениями в части разработки учебных программ в интересах РФЯЦ-ВНИИЭФ		Департамент оценки и развития персонала
	Повышение социальной привлекательности предприятия		Департамент социальной политики
	Ранняя профориентация, в т.ч. привлечение абитуриентов		Департамент оценки и развития персонала
2. Снижение текучести молодых специалистов	Разработать и внедрить процесс мониторинга причин увольнения		Отдел кадров
	Доработка процесса адаптации персонала, в части проведения обучения наставников		Департамент оценки и развития персонала
	Пересмотр системы мотивирования и стимулирования труда, в части гарантированного дохода		Департамент совокупного вознаграждения

Далее рассмотрим более подробно предлагаемые мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем.

В первую очередь необходимо развивать и совершенствовать подсистему «Отбор и трудоустройство молодых специалистов».

Данное направление системы управления персоналом требует особого внимания, как со стороны руководства организации, так и со стороны отдела кадров. В последнее время растет спрос на молодых специалистов, это вызвано несколькими факторами:

- возникновение новых специальностей;
- высокотехнологичное оборудование;
- в условиях BANY-мира молодые специалисты, наиболее приспособляемые к внешним условиям;
- от молодых специалистов ждут новых идей;

- возможность сформировать кадровый резерв;
- необходимость сохранения и передачи критических знаний в области атомных технологий;
- «состаривание» штата организации.

По мнению аналитиков, такая тенденция будет сохранена и в будущем, соответственно, будет расти и конкуренция за перспективных молодых специалистов.

Таким образом, основные мероприятия должны быть направлены на привлечение молодых специалистов и их заинтересованности в предприятии.

Одним из направлений, которое можно предложить, является продвижение бренда ГК «Росатом» в формировании привлекательности предприятия для выпускников учебных заведений. Цель данного мероприятия – привлечение молодых специалистов. Для реализации мероприятия необходимо решить следующие задачи:

- расширить географию сотрудничества с ведущими учебными заведениями страны, которое в настоящее время ограничивается сотрудничеством с опорными учебными заведениями Нижегородской области, Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Тулы, Томска (таблица 18);

Таблица 18 – Этапы реализации мероприятия по расширению географии сотрудничества

Этап	Краткое описание	Срок реализации	Ответственный
Заключение договора о сотрудничестве с учебными заведениями	1. Определение круга учебных заведений по профилю требуемых специальностей.	1 месяц	Отдел кадров
	2. Поиск контактных данных учебных заведений.	1 день	Отдел кадров
	3. Предварительный телефонный разговор с администрацией учебного заведения с предложением о сотрудничестве.	5 дней	Отдел кадров

Продолжение таблицы 18

Этап	Краткое описание	Срок реализации	Ответственный
Заключение договора о сотрудничестве с учебными заведениями	4. Разработка, согласование и подписание договора о сотрудничестве.	1 месяц	Юридический отдел РФЯЦ-ВНИИЭФ
Презентация ГК «Росатом» студентам	1. Согласование даты встречи представителей завода ВНИИЭФ со студентами.	1 день	Отдел кадров
	2. Подготовка презентационных материалов.	10 дней	Отдел кадров и представители структурных подразделений
	2.1 Согласование материалов со службой безопасности.	10 дней	Служба безопасности
	3. Подготовка анкетного материала.	1 день	Отдел кадров
	4. Определение и утверждение состава делегационной группы.	2 дня	Руководство
	4.1 Оформление командировочных документов.	1 день	Отдел кадров
	5. Проведение презентации в учебном заведении.	1 день	Представители структурных подразделений
	5.1 Ответы на интересующие вопросы студентов.	1 день	Отдел кадров
Сбор анкетного материала	1. Собеседование с кандидатами и предварительный отбор дипломников, в соответствии с установленными критериями отбора: - наличие образования по востребованным специальностям; - средний балл успеваемости не менее 4, по профильным дисциплинам не менее 4,5; - наличие положительных рекомендаций со стороны учебного заведения;	3 дня	Отдел кадров

Продолжение таблицы 18

Этап	Краткое описание	Срок реализации	Ответственный
Сбор анкетного материала	- соответствия уровня ожиданий выпускника и условий трудоустройства в РФЯЦ-ВНИИЭФ.		-
	2. Заполнение студентами анкетного материала	3 дня	Отдел кадров
Формирование списка потенциальных молодых специалистов/рабочих	Формирование основного и резервного списков потенциальных молодых специалистов/рабочих для подразделений завода ВНИИЭФ	3 дня	Отдел кадров

– развитие научно-производственной базы. Научные и научно-конструкторские школы на базе ведущих ВУЗов страны позволят эффективно передавать критические знания и накопленный многолетний опыт работы по основным направлениям деятельности предприятия, осуществить развитие специалистов «на местах» и поспособствуют постоянному укреплению научного потенциала ядерного центра;

– создать эффективно функционирующую систему подготовки кадров высшей квалификации на базе ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», которая поможет развитию молодых кандидатов и докторов наук, предоставит им возможность защитить свои диссертации на базе уникальных экспериментальных установок под руководством опытных коллег;

– совместно с учебными заведениями, в рамках сотрудничества, разработать новые образовательные программы в интересах ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по актуальным направлениям;

– повысить социальную привлекательность предприятия. Требуемый уровень привлечения молодых специалистов возможно достичь, в том числе, сформировав комфортную городскую среду в г. Саров, повысив привлекательность жизни на территории.

В целях обеспечения молодых и высокопрофессиональных специалистов современным комфортным жильем необходимо:

- строительство доступного жилья эконом-класса, создание системы арендного жилья в рамках обеспечения временным и постоянным жильем прибывающих на работу молодых специалистов/рабочих;

- реконструкция общежитий с созданием условий проживания блочного типа.

Для обеспечения качественного досуга работников требуется развитие объектов социальной инфраструктуры ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»:

- сформировать комфортные и современные условия для занятий спортом и культурой;

- провести реконструкцию баз отдыха с целью модернизации условий размещения работников и их семей;

- развить спортивные базы, оснастить существующие спортивные сооружения современными тренажерами и оборудованием;

- расширить комплекс оздоровительных услуг санатория-профилактория РФЯЦ-ВНИИЭФ.

Значительную роль в комфорте среды проживания играет качество и доступность медицинской помощи. В этой части необходимо:

- развитие ФГБУЗ КБ №50 ФМБА России путем ежегодного увеличения финансирования в рамках договора дополнительного медицинского страхования с использованием данных средств на закупку дополнительного оборудования, привлечение высококвалифицированных медицинских работников.

Дополнительно необходима ранняя профориентация школьников и студентов. В вопросе привлечения молодых специалистов нельзя недооценивать роль работы со школьниками, так как именно в школе закладывается интерес к науке и формируются ценностные приоритеты.

В рамках Соглашения о сотрудничестве в области профориентации и просвещения между Департаментом образования Администрации г. Саров и ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», с целью поддержки школьного образования,

необходимо продолжать реализовывать и развивать ежегодную «Программу мероприятий по работе со школьниками г. Саров «Молодые таланты Сарова».

Данная программа направлена на воспитание поколения талантливых рабочих, научных и инженерных кадров, создание интеллектуальной, инженерной среды, профориентацию детей – будущих работников атомной отрасли, обеспечение преемственности поколений и передачу научных знаний ученикам. А также для повышения мотивации к интеллектуальному, исследовательскому труду, популяризации научно-технического творчества среди учащейся молодежи, повышения привлекательности изучения физико-математических наук. Способствует проведению проектов в рамках системы непрерывного образования «школа – ВУЗ – атомная отрасль».

Второе направление, которое требует развития и совершенствования – уровень текучести молодых специалистов и рабочих.

Одной из главных проблем современных организаций является текучесть персонала. Высокий процент текучести наносит весомый ущерб предприятию, в том числе и экономический, так как предприятие несет дополнительные расходы, связанные со снижением качества и производительности труда, а также расходы, вызванные с затратами на отбор и трудоустройство персонала, адаптацию и обучение нового персонала. Цель мероприятия – снижение текучести молодых специалистов до уровня 7%. Предлагаемые мероприятия по снижению текучести представлены в таблице 19.

Во-первых, для снижения текучести персонала, в данном случае именно молодых специалистов и рабочих, необходимо выявить основные причины увольнений и переводов. Самый простой и действенный метод – это разработать форму выходного интервью (exit-интервью) (Приложение Д) и форму отчета со статистическими данными (Приложение Е). Это позволит определить основные причины увольнений и переводов. Результаты анализа интервьюирования скорей всего не смогут повлиять на решение работника, но

позволят руководству разработать и внедрить мероприятия, направленные на устранение негативных факторов.

Таблица 19 – Этапы реализации мероприятия по снижению уровня текучести

Мероприятия	Краткое описание	Срок реализации	Ответственный
Разработать и внедрить процесс мониторинга причин увольнения/перевода	1. Разработать бланк выходного интервью (exit-интервью).	14 дней	Отдел кадров
	2. Разработать форму отчета со статистическими данными причин увольнения	14 дней	Отдел кадров
Разработать и внедрить процесс определения уровня лояльности сотрудников	1. Разработать анонимный опросный лист для определения уровня лояльности сотрудников.	14 дней	Отдел кадров, руководитель структурного подразделения
	2. Внедрить процесс определения лояльности по шкале Терстоун.	14 дней	Отдел кадров
	3. Разработать форму отчета со статистическими данными (Приложение К)	14 дней	Отдел кадров
Доработать процесс адаптации молодых специалистов	1. Разработать и внедрить обучающие семинары/курсы для наставников.	6 мес.	Департамент оценки и развития персонала
	2. Разработать анкету для молодых специалистов	7 дней	Департамент оценки и развития персонала
Пересмотреть систему мотивации и стимулирования труда молодых специалистов	1. Пересмотреть систему мотивации и стимулирования труда молодых специалистов в части гарантированного дохода	6 мес.	Департамент совокупного вознаграждения

Во-вторых, целесообразно разработать и внедрить процесс определения уровня лояльности сотрудников к предприятию, как один из методов – разработать анонимный опросный лист для определения отрицательных

факторов, которые влияют на уровень лояльности сотрудников (приложение Ж). Второй предложенный метод – оценка уровня лояльности по шкале Терстоун. Сотруднику представляются суждения и ответный лист, где он должен распределить свое отношение к суждению в градации от 1 до 11. Суждения и ключ обработки информации приведены в приложении И.

Принятые верные управленческие решения в ходе анализа результатов, позволят устранить причины недовольства сотрудников и как следствие, снизить уровень текучести персонала. Мониторинг проводить требуется постоянно, с периодичностью не реже одного раза в три месяца случайным выбором 5% сотрудников подразделения.

В-третьих, учитывая, что процесс адаптации молодых специалистов и рабочих успешно функционирует предлагается внести некоторые доработки:

- несмотря на то, что на роль наставников назначаются самые квалифицированные и опытные сотрудники, считаю необходимым разработать и внедрить обучающие курсы, семинары для их обучения. Целью которых должно быть обучение наставников лучшим практикам наставничества, способам психологической поддержки молодых специалистов, повышение уровня мотивации наставников к профессиональному развитию молодых специалистов и рабочих.

- необходимо разработать анкету для молодых специалистов с обратной связью, где будет отражена информация об удовлетворенности работой, коллективом, наставником, руководителем, и где так же возможно указать проблемы и пожелания (Приложение Л).

В-четвёртых, пересмотр системы мотивации и стимулирования труда молодых специалистов требуется в части гарантированного дохода. Установление гарантированного дохода является излишним, так как молодым и перспективным сотрудникам предоставляется на безвозмездной основе арендованное жилье, либо комната в общежитие, дополнительно предоставляются льготы на посещение спортивных секций и другое. Отказ от гарантированного дохода позволит избежать существенного «провала» в

заработной плате в момент снятия статуса «Молодой специалист» (по истечению трех лет с момента трудоустройства с 58 000 рублей до 35 000 рублей), что снимет проблему неудовлетворенности заработной платой.

Стоит так же обратить внимание на нематериальную мотивацию – как один из инструментов привлечения и закрепления молодых специалистов и рабочих. Стоит обратить внимание на уровень корпоративной культуры и признание достижений работников, в связи с этим необходимо развивать систему наградной политики и поддерживать уровень проведения корпоративных мероприятий.

В качестве дополнительных мер по закреплению молодых специалистов и рабочих предлагаются следующие мероприятия:

- развитие системы негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) работников (софинансирование предприятием дополнительных пенсионных отчислений работником в негосударственном пенсионном фонде);

- развитие системы образования в г. Саров в целях обеспечения потребностей работников в получении их детьми более качественного дошкольного, начального и среднего образования.

Как было сказано выше, в условиях VANI-мира от организаций требуется гибкость и оперативное принятие управленческих решений для реагирования на негативные факторы внешней среды. Предложенные мероприятия по развитию системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» позволят решить имеющиеся проблемы, даже с учетом ограничений накладываемых работами ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» с информацией, составляющую государственную тайну, и проходящими под контролем военного представительства Министерства обороны Российской Федерации.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по снижению уровня текучести молодых специалистов

Для оценки эффективности предложенных мероприятий проведем расчет их экономической эффективности. Исходные данные для расчета (на примере завода ВНИИЭФ) приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Исходные данные

№ п/п	Показатель	Значение
1	Среднедневная выработка одного работника ($V_{\text{ср}}$), руб./чел.-день	14 060,73
2	Рентабельность	0,59
3	Средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью ($C_{\text{п}}$), дней.	180
4	Число работников, выбывших вследствие текучести ($Ч_{\text{в}}$), чел.	13
5	Уровень текучести молодых специалистов ($K_{\text{тек}}$) в 2022 году, %	22,15
6	Затраты на отбор и трудоустройство молодого специалиста, руб.	15350,00
7	Затраты на обучение одного молодого специалиста, руб.	17853,75
8	Коэффициент снижения производительности труда перед увольнением	0,04

Согласно проведенному анализу, уровень текучести молодых специалистов ($K_{\text{тек}}$) в 2022 году составил 22,15 %. В результате внедрения предложенных мероприятий, ожидается уменьшение коэффициента текучести на 50%:

$$K_{\text{тек.ожд}} = K_{\text{тек.}} - (K_{\text{тек.}} \times 0,5) \quad (2)$$

$$K_{\text{тек.ожд}} = 0,2215 - (0,2215 \times 0,5) = 0,1108.$$

Таким образом, ожидаемая текучесть персонала составит 11,08 %.

Чтобы определить эффективность предложенных мероприятий, необходимо рассчитать экономический эффект от их внедрения. Экономический эффект определяется по формуле:

$$\text{Э}_T = \sum_{i=1}^n P \times \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right), \quad (3)$$

где $\sum P$ – потери, вызванные текучестью за год, р.;

K_1 – фактический коэффициент текучести;

K_2 – ожидаемый коэффициент текучести.

Потери ($\sum P$), вызванные текучестью за год, состоят из:

- потерь, вызванных перерывами в работе ($\Pi_{\text{пр}}$);
- потерь, обусловленных необходимостью обучения и переподготовки новых кадров (Π_0);
- потерь, вызванных снижением производительности труда перед увольнением ($\Pi_{\text{ув}}$);
- потерь, связанных с затратами на подбор персонала ($\Pi_{\text{зп}}$).

Потери, вызванные перерывами в работе, рассчитываются по формуле:

$$\Pi_{\text{пр}} = \Pi_y \times C_{\text{п}} \times Ч_{\text{в}}, \quad (4)$$

где Π_y – упущенная прибыль;

$C_{\text{п}}$ – средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью;

$Ч_{\text{в}}$ – число работников, выбывших вследствие текучести.

Формула расчета упущенной прибыли Π_y :

$$\Pi_y = V_{\text{ср}} \times P, \quad (5)$$

где $V_{\text{ср}}$ – среднедневная выработка одного работника, руб./чел.-день,

P – рентабельность.

$$\Pi_y = 14\,060,73 \times 0,59 = 8295,83 \text{ р.}$$

Расчёт потерь, вызванных перерывами в работе:

$$П_{пр} = 8295,83 \times 180 \times 13 = 19\,412\,242,2 \text{ р.}$$

Формула расчета потерь, вызванных обучением персонала:

$$П_о = N \times З, \quad (6)$$

где N – количество новых сотрудников, чел.;

$З$ – затраты на обучение новых сотрудников.

$$П_о = 13 \times 17853,75 = 232\,098,75 \text{ р.}$$

Формула расчета потерь, вызванных снижением производительности труда перед увольнением:

$$П_{ув} = П_y \times K_{пт} \times Ч_y \times Ч_в, \quad (7)$$

где $П_y$ – упущенная прибыль;

$K_{пт}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$Ч_y$ – число дней перед увольнением, когда наблюдается снижение производительности (усредненный показатель 7 дней);

$Ч_в$ – число работников, выбывших вследствие текучести.

$$П_{ув} = 8295,83 \times 0,04 \times 7 \times 13 = 30\,169,82 \text{ р.}$$

Потери, вызванные отбором и трудоустройством персонала в 2022 г. в среднем, составили 15 350 руб. на одного сотрудника, сюда входят заработная плата сотрудника отдела кадров и руководителя подразделения, куда идет отбор молодых специалистов, командировочные расходы.

Суммируем потери, вызванные текучестью за год:

$$\begin{aligned}\Sigma P &= 19412242,2 + 232098,75 + 17255,33 + (15350 \times 13) = \\ &= 19874060,77 \text{ р.}\end{aligned}$$

Экономический эффект будет составлять:

$$Эт = 19\,874\,060,77 \times \left(1 - \frac{11,08}{22,15}\right) = 9\,932\,544 \text{ р.}$$

Результаты проведенной оценки показывают, что реализация предложенных мероприятий позволит ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» удерживать позиции конкурентоспособного предприятия в части привлечения выпускников учебных заведений и их развития, снижения текучести молодых специалистов и рабочих. При снижении текучести персонала завода ВНИИЭФ с 22,15% до 11,08 %, экономический эффект от внедренных мероприятий составит 9 932 544 р. [24].

Заключение

Подведя итог бакалаврской работы, можно сделать вывод, что в настоящее время персонал является главным ресурсом организации, и ее дальнейшее развитие зависит от наличия высококвалифицированного, нацеленного на результат персонала с высоким потенциалом.

Эффективное управление персоналом возможно только при системном подходе, когда все функции управления (подбор, найм, адаптация, мотивация и другие) формируются в единую систему – систему управления персоналом, направленную на достижение стратегических целей организации.

В сложных и непостижимых условиях VANI-мира, для определения сильных и слабых сторон с последующей выработкой направлений развития системы управления персоналом, необходимо постоянно проводить анализ системы. Выбор методик и методов анализа зависит от поставленных целей и ожидаемых от исследования результатов.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» за последние 3 года показал, что в независимости от экономических, политических и социальных влияний, ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» является прибыльной и рентабельной компанией, имеющей высокий потенциал. Однако при проведении локального анализа системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» были выявлены проблемные места в системе управления персоналом, такие как:

- низкая заинтересованность в предприятии выпускников учебных заведений, и как следствие недостаточная укомплектованность предприятия молодыми специалистами;
- высокий уровень текучести молодых специалистов.

По результатам проведенного анализа были предложены следующие мероприятия, направленные на устранение негативных факторов:

- продвижение брендов ГК «Росатом»;

- расширение географии сотрудничества ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» с ведущими учебными заведениями страны;
- развитие научно-производственной базы;
- создание системы подготовки кадров высшей квалификации;
- сотрудничество с учебными заведениями в части разработки учебных программ в интересах ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»;
- повышение социальной привлекательности предприятия;
- ранняя профориентация, в том числе привлечение абитуриентов;
- разработка и внедрение процесса мониторинга причин увольнения и уровня лояльности сотрудников;
- доработка процесса адаптации персонала;
- пересмотр системы мотивирования и стимулирования труда, в части гарантированного дохода.

Внедрение указанных мероприятий будет способствовать развитию следующих направлений системы управления персоналом ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»:

- «Отбор и трудоустройство молодых специалистов»;
- снижение уровня текучести молодых специалистов.

Предполагаемый экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на снижение уровня текучести молодых специалистов, предположительно составит 9 932 544 р.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что цель бакалаврской работы ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации: монография. – Прага: Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
2. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 336 с.
3. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М.: Издательский центр Евразийского открытого института, 2008. – 201 с.
4. «Инструкция о порядке обращения с документами, содержащими служебную информацию ограниченного распространения («Для служебного пользования»)), утвержденная приказом от 20.03.2019.
5. Какой мир пришел на смену VUCA? [Электронный ресурс] // Блог ВІТОВЕ. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca/> (дата обращения: 30.04.2023).
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 695 с.
7. Концепция молодежной политики ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» до 2030 года (утв. Приказом от 16.12.2020 № 195/10123-П).
8. Концепции VUCA и BANI: как мы воспринимаем реальность [Электронный ресурс] // Русская школа управления. URL: <https://uprav.ru/blog/kontseptsii-vuca-i-bani/> (дата обращения: 30.04.2023).
9. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 451 с.
10. «Методические указания по обеспечению защиты служебной информации ограниченного распространения» от 18.10.2018 №195/4626-П.
11. Мишин В. М. Исследование систем управления: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 527 с.

12. Мотышина М. С. Исследование систем управления: учеб. пособие – СПб., 2006. – 220 с.
13. Основы управления персоналом / [Т. В. Черняк и др.] ; под ред. Т. В. Черняк, И. В. Дорониной. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – 280 с.
14. Оценка лояльности персонала [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/management/%20people/motivation/commitment_eval.shtml (дата обращения: 30.04.2023).
15. Павлова И. О. Управление персоналом : электрон. учеб. пособие / И. О. Павлова. – Самара, 2012 - 1 CD-ROM.
16. «Перечень сведений, составляющих служебную информацию «Для служебного пользования»» от 22.02.2019 №195/918-П.
17. «Положение о дополнительных условиях трудового договора между молодыми специалистами и РФЯЦ-ВНИИЭФ от 21.02.2002 № 2004/113 ред. от 16.12.2016 № 195/4706-П».
18. «Положение об адаптации молодых специалистов, обучение от 07.07.2014 № 2061/322».
19. «Положение об аттестации и оценке деятельности персонала от 30.09.2016 № 195/3360-П».
20. «Положение об оперативном премировании» от 29.10.2019.
21. «Положение об оплате труда» от 30.10.2019 №2064/300.
22. «Порядок передачи служебной информации ограниченного распространения другим органам и организациям» от 15.02.2018.
23. Порядок работ при организации внутреннего обучения работников от 29.12.2021 № 195-2062/306901.
24. Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по сокращению текучести персонала [Электронный ресурс] // Инновационный центр развития образования и науки. URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-menedzhmenta-i-finansov-v-sovremennykh-usloviyakh-sbornik-nauchnykh-trud/sektsiya-22-ekonomika-truda-i-upravlenie->

personalom/raschet-ekonomicheskogo-effekta-ot-vnedreniya-meropriyatiy-po-sokrashcheniyu-tekuchesti-personala/ (дата обращения: 30.04.2023).

25. Регламент процесса «Отбор и трудоустройство молодых специалистов» (утв. Приказом от 17.01.2014 № 195/103-П).

26. СТО А 40.4508-2010. Система менеджмента качества «Управление персоналом».

27. СТО А 4561-2021 «Должностные инструкции. Требования к разработке, содержанию, изменению».

28. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ.

29. Управление персоналом: учебное пособие / [И. Б. Тесленко и др.]; под ред. И. Б. Тесленко. – Владимир: ВлГУ, 2016. – 82 с.

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

Приложение А
Состав подсистем системы управления персоналом



Рисунок А.1 - Состав подсистем системы управления персоналом

Приложение Б
Организационная структура ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»



Рисунок Б.1 - Организационная структура ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» (на примере завода ВНИИЭФ)

Приложение В
Этапы отбора и трудоустройства молодых специалистов

Таблица В.1 – Этапы отбора и трудоустройства молодых специалистов во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Сроки исполнения	Участники
1.	Отбор молодых специалистов					
1.1.	Организация работ по отбору молодых специалистов	1. Анализ заявок подразделений завода ВНИИЭФ о потребности в персонале. 2. Разработка и утверждение графика поездок в ВУЗы. 3. Формирование делегаций из числа высококвалифицированных работников по направлениям деятельности подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ и направление в учебные заведения для отбора потенциальных молодых специалистов.	Заявки подразделений	Утвержденный график поездок в учебные заведения	Август Сентябрь, февраль Согласно графику поездок	Отдел кадров, подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ
1.2.	Отбор молодых специалистов	1. Проведение презентаций членами делегации и отдела кадров РФЯЦ-ВНИИЭФ для студентов на «Ярмарках вакансий». 2. Собеседование с кандидатами и предварительный отбор потенциальных молодых специалистов, в соответствии с установленными критериями отбора: - наличие образования по востребованным специальностям;	Критерии отбора	Анкетные материалы предварительно отобранных студентов - кандидатов на трудоустройство	Согласно графику поездок	Отдел кадров, подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Сроки исполнения	Участники
1.2.	Отбор молодых специалистов	- средний балл успеваемости не менее 4, по профильным дисциплинам не менее 4,5; - наличие положительных рекомендаций со стороны учебного заведения; - соответствия уровня ожиданий выпускника и условий трудоустройства в РФЯЦ-ВНИИЭФ). 3. Заполнение студентами анкетного материала для получения соответствующего допуска к сведениям, составляющим государственную тайну.	Критерии отбора	Анкетные материалы предварительно отобранных студентов - кандидатов на трудоустройство	Согласно графику поездок	Отдел кадров, подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ
1.3.	Распределение потенциальных молодых специалистов по подразделениям завода ВНИИЭФ	1. Проведение коммуникаций с подразделениями (по их заявкам) по вопросу трудоустройства молодых специалистов. 2. При согласии руководителя занесение данных о специалисте в базу данных «Потенциал РФЯЦ-ВНИИЭФ».	Список предварительно отобранных студентов	Распределение предварительно отобранных студентов по подразделениям завода ВНИИЭФ	В течение 3-х дней	Отдел кадров, подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ
1.4.	Проверка, обработка анкетного материала и направление в Службу безопасности РФЯЦ-ВНИИЭФ	1. Проверка правильности заполнения анкет. 2. Доработка, обработка и подписание анкетного материала. 3. Направление материалов в Службу безопасности (СБ) РФЯЦ-ВНИИЭФ	Анкетные материалы предварительно отобранных студентов - кандидатов на трудоустройство	Проверенные и доработанные анкетные материалы предварительно отобранных студентов - кандидатов на трудоустройство	В течение 2-х дней	Отдел кадров

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Сроки исполнения	Участники
1.5.	Проведение проверочных мероприятий на допуск к сведениям, составляющим государственную тайну	Проверка анкетного материала	Проверенные и доработанные анкетные материалы предварительно отобранных студентов - кандидатов на трудоустройство	Формы допуска отобранных студентов - кандидатов на трудоустройство	3-6 месяца	Проверяющие органы
1.6.	Формирование списка потенциальных молодых специалистов и графика приема молодых специалистов в подразделения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование основного и резервного списков потенциальных молодых специалистов для подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ в соответствии с «Планом комплектования». 2. Направление списков для согласования с руководителями подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ. 3. Получение утвержденных руководителем подразделения основного и резервного списков приема. 4. Формирование и утверждение графика приема молодых специалистов. 5. Выдача переговорной записки кандидату на трудоустройство. 6. Направление его в подразделение на входное тестирование. 	Список предварительно отобранных студентов	<p>Основной и резервный списки потенциальных молодых специалистов с распределением по подразделениям завода ВНИИЭФ</p> <p>Переговорные записки на трудоустройство</p>	В течение 10 дней	Отдел кадров, подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Сроки исполнения	Участники
1.7.	Проведение входного тестирования в подразделениях РФЯЦ-ВНИИЭФ	<p>Формирование в подразделениях комиссий для проведения собеседования (входного тестирования) с потенциальными молодыми специалистами для оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретического уровня знаний потенциального молодого специалиста; - учебно-исследовательской деятельности молодого специалиста за время обучения в ВУЗе; - выполнения тестового задания по направлению деятельности подразделения; - умения излагать основные полученные результаты, давать им оценку; - коммуникативных навыков, продемонстрированных м/с при выполнении поставленных перед ним задач; - умения работать в команде, адекватно воспринимать аргументированную критику (для студентов, проходивших преддипломную практику и дипломное проектирование в подразделениях РФЯЦ-ВНИИЭФ); - степени ответственности за выполняемую работу. 	Критерии входного тестирования		В течение недели с даты направления	Подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ
1.8.	Результат входного тестирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сообщение результата собеседования потенциальному молодому специалисту. 2. Подготовка протокола заседания комиссии. 		Выписки из протоколов комиссий для проведения собеседования	2 дня	Подразделения РФЯЦ-ВНИИЭФ

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

№	Этап	Описание этапа	Вход	Выход	Сроки исполнения	Участники
		3. Направление выписки из протокола в отдел кадров.		(входного тестирования)		
2.	Трудоустройство молодых специалистов					
2.1.	Выдача сопутствующих приему на работу документов	<p>1. Выдача контрольного листа для прохождения медосмотра и инструктажей (при наличии подписанной руководителем и кадровиком подразделения переговорной записки).</p> <p>2. Заявка на оформление постоянной регистрации (для иногородних).</p> <p>3. Заявка на поселение в общежитии РФЯЦ-ВНИИЭФ (для иногородних).</p> <p>4. Направление на постановку на воинский учет в военкомат г. Саров (для иногородних – мужчин).</p>		<p>1. Контрольный лист</p> <p>2. Заявка на оформление постоянной регистрации</p> <p>3. Заявка на поселение в общежитии</p> <p>4. Направление на постановку на воинский учет</p>	1 день	Отдел кадров
2.2.	Подготовка документов для трудоустройства	<p>1. Подготовка проекта трудового договора и приказа о трудоустройстве.</p> <p>2. Согласование приказа с руководителями отдела кадров, СБ.</p> <p>3. Подписание трудового договора с работником.</p> <p>4. Подписание трудового договора и приказа у Работодателя.</p> <p>5. Ознакомление работника с приказом о приеме на работу.</p> <p>6. Выписка приемной записки и заявки на пропуск к месту работы.</p>	<p>1. Контрольный лист с отметками о прохождении инструктажей и медосмотра</p> <p>2. Отметка о регистрации в паспорте</p>	<p>1. Приказ о приеме на работу</p> <p>2. Трудовой договор</p>	В течение 3-5 рабочих дней	Отдел кадров, СБ, работодатель

Приложение Г

Пример индивидуального плана адаптации молодого специалиста

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН АДАПТАЦИИ
молодого специалиста ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»**

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Подразделение _____

Срок действия: с «____» _____ 20__ г.

по «____» _____ 20__ г.

Наставник _____ / _____ /

Продолжение Приложения Г

Раздел 1. План организационной адаптации

Мероприятие	Сроки проведения (выполнения)	Место проведения	Отметка о выполнении	Примеч.
Групповые учебные мероприятия				
Обязательные организационные мероприятия				
Самоподготовка, работа с наставником				
Производственные задания				

Молодой специалист _____

Наставник _____

Руководитель подразделения _____

Продолжение Приложения Г

1.1 Рецензия (заполняется наставником)

1.2 Мои основные достижения (заполняется молодым специалистом)

1.3 Задачи на будущее

Производственные задачи	Профессиональные компетенции (знания и навыки), которые необходимо приобрести на этапе профессиональной адаптации для решения производственных задач	корпоративные компетенции, которые необходимо приобрести на этапе профессиональной адаптации для решения производственных задач
1.	1.1	1.
	1.2	
	...	2.
2.	2.1	3.
	2.2	
3.		

Продолжение Приложения Г

Раздел 2. План профессиональной ориентации

Мероприятие	Сроки проведения	Место проведения	Отметка выполнении (участии)	На развитие каких компетенций направлено
Профессиональное обучение				
Курсы, связанные с выполнением работ по основной тематике				
Курсы по информационным технологиям				
Деловые коммуникации (коммуникативные тренинги и языковые курсы)				
Другие виды профессионального обучения				
Подготовка к поступлению в аспирантуру (при наличии рекомендации руководителя подразделения)				

Молодой специалист _____

Наставник _____

Руководитель подразделения _____

Продолжение Приложения Г

2.1 Рецензия (заполняется наставником)

Производственные задачи	Профессиональные и корпоративные компетенции, которые необходимы для решения производственных задач	Владеет/ Не владеет
1	2	3
1.	1.1	
	1.2	
	...	
2.	2.1	
	2.2	

2.2 Особые достижения:

2.3 Рекомендации по дальнейшему развитию:

2.4 Мои основные достижения (заполняется молодым специалистом)

Молодой специалист _____

Наставник _____

Руководитель подразделения _____

Приложение Д

Пример выходного интервью (Exit-интервью)

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»
ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

Выходное интервью (Exit-интервью)

Для проведения анализа причин увольнения и устранения в дальнейшем неблагоприятных факторов, просим Вас ответить на ряд интересующих нас вопросов.

Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____
Возраст _____
Подразделение/должность _____

1. Причины увольнения/перевода (обозначьте наиболее подходящий вариант любым доступным способом)

1	Отсутствие возможности карьерного роста	
2	Неудовлетворенность социально-бытовыми условиями	
3	Неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования труда	
4	Неудовлетворенность системой адаптации	
5	Большой объем работы	
6	Несоответствие работы с ожиданиями	
7	Сложные взаимоотношения с руководством	
8	Отсутствуют возможности обучения/повышения квалификации	
9	Сложная психологическая атмосфера в коллективе	
10	Личные причины (укажите какие именно)	
11	Неудовлетворительные условия труда (укажите какие именно)	
12	Иное	

Продолжение Приложения Д

2. Качество организации рабочего места

1	Плохое состояние производственных помещений	
2	Устаревшее оснащение рабочего места	
3	Отсутствие или устаревшие технические средства	
4	Условия труда не соответствуют нормам СанПин	
5	Отсутствие или ненадлежащее качество оборудования, инструментов, приборов	

3. Оценка системы мотивации и стимулирования труда

1	Полностью удовлетворяла	
2	Непонятен принцип распределения стимулирующих надбавок и доплат между сотрудниками подразделения	
3	Не устраивала заработная плата	
4	Зарботная плата не зависит от объема выполняемых работ	
5	Не устраивал размер материальных поощрений	

4. Оценка процесса адаптации (заполняется только молодыми специалистами)

1	Индивидуальный план адаптации составлен с учетом возможностей	
2	Индивидуальный план носил скорее формальный характер	
3	Полностью доволен взаимодействием с наставником	

Спасибо за ответы!

Приложение Е

Пример формы отчета по причинам увольнений и переводов

Причины увольнений и переводов

Подразделение: _____

Период: _____

Причины	Стаж работы			Категория сотрудников			
	До 5 лет	5-20 лет	Свыше 20 лет	Руководитель	Специалист/ молодой специалист	Рабочий/ молодой рабочий	Служащий
Отсутствие возможности карьерного роста							
Неудовлетворенность социально-бытовыми условиями							
Неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования труда							
Неудовлетворенность системой адаптации							
Большой объем работы							
Несоответствие работы с ожиданиями							
Сложные взаимоотношения с руководством							

Продолжение Приложения Е

Причины	Стаж работы			Категория сотрудников			
	До 5 лет	5-20 лет	Свыше 20 лет	Руководитель	Специалист/ молодой специалист	Рабочий/ молодой рабочий	Служащий
Отсутствуют возможности обучения/повышения квалификации							
Сложная психологическая атмосфера в коллективе							
Личные причины (укажите какие именно)							
Неудовлетворительные условия труда (укажите какие именно)							
Иное							

Приложение Ж

Пример опросного листа с целью определения уровня лояльности сотрудника

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»
ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

Интервью

Просьба оценить приведенные высказывания по 5-ти бальной шкале, где:

- 5 – полностью согласен;
- 4 – частично согласен;
- 3 – скорее согласен;
- 2 – скорее не согласен;
- 1 – совершенно не согласен

Подразделение	
Пол	
Стаж работы	

№ п/п	Высказывание	Оценка
1	Удовлетворен размером заработной платы	
2	Удовлетворен системой мотивации и стимулирования труда	
3	Выполняемая работа соответствует ожиданиям	
4	Удовлетворен условиями труда	
5	Существует перспектива карьерного роста	
6	Существует возможность для обучения и повышения квалификации	
7	Отношение с руководством складывается продуктивно	
8	Доброжелательная атмосфера в коллективе	

Спасибо за ответы!

Приложение И

Пример оценки лояльности сотрудников по шкале Терстоуна

Опросный лист

Уважаемый сотрудник, перед Вами представлены суждения, Ваша задача, определить отношение к суждению, путем расстановки градации, где 11 – максимально позитивная оценка, 1 – максимально негативная. Ответы просим записать в ответном листе, приведенным в конце опроса.

1. «Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

Продолжение Приложения И

11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

Продолжение Приложения И

26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Ответный лист

Профессия _____

Пол _____

Возраст _____

Оценка	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Номера суждений											

Продолжение Приложения И

Ключ для обработки результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации» [14].

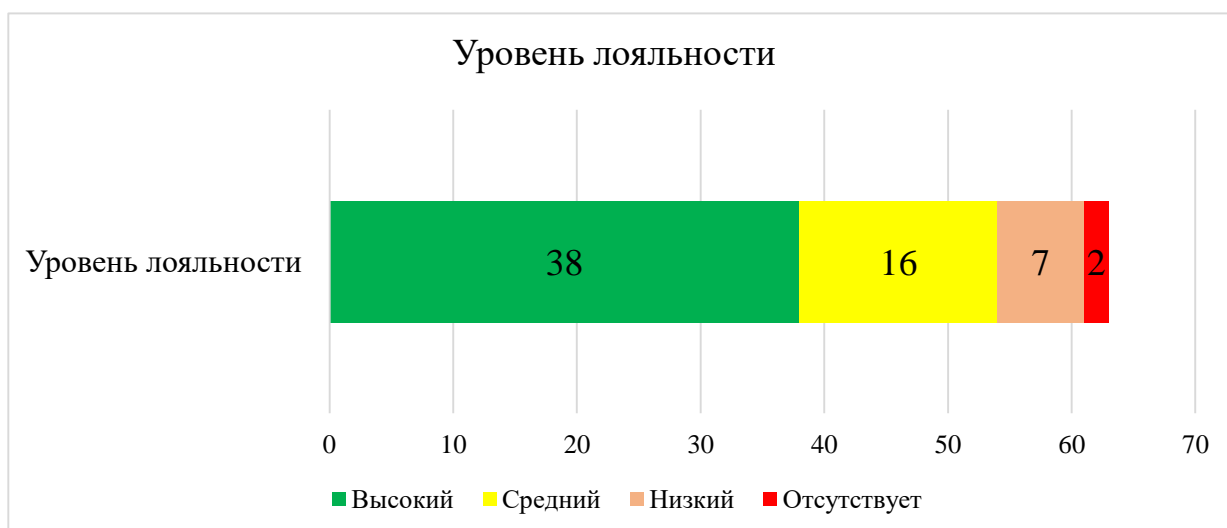
Приложение К

Пример отчета уровня лояльности сотрудников цеха № 5 завода ВНИИЭФ в 1 квартале 2023 года

Подразделение: Цех № 5 завода ВНИИЭФ

Период: I кв. 2023 года

Уровень лояльности	Количество сотрудников, чел.
Высокая	38
Средняя	16
Низкая	7
Отсутствует	2



Приложение Л

Пример анкеты оценки удовлетворенности работой

Анкета

Подразделение	
Пол	
Стаж работы	

Просьба оценить представленные высказывания по 5-ти бальной шкале, где:

- 5 – полностью удовлетворяет;
- 4 – частично удовлетворяет;
- 3 – скорее удовлетворяет;
- 2 – скорее не удовлетворяет;
- 1 – совершенно не удовлетворяет.

В конце просим написать ответы на открытые вопросы.

Высказывания	Оценка				
	5	4	3	2	1
Выполняемая работа совпадает с моими ожиданиями					
Я был ознакомлен с основными направлениями работы подразделения					
Я был ознакомлен с локально-нормативными актами, применяемыми в работе					
Атмосфера в коллективе доброжелательная					
Организация рабочего места удовлетворительная					
Условия труда удовлетворительные					
Я удовлетворен взаимодействием с наставником					
Я удовлетворен взаимодействием с руководителем					
Мне понятна система мотивации и стимулирования труда					

Продолжение Приложения Л

<u>Возникшие проблемы в работе:</u>	<u>Возникшие проблемы в коллективе:</u>
<u>Возникшие проблемы социально-бытового характера:</u>	<u>Что можно изменить в процессе адаптации:</u>

Спасибо за ответы!