

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по карьерному росту персонала организации

Обучающийся

Ю. С. Сизова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т.В. Полтева

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврская работа направлена на разработку мероприятий по совершенствованию механизма карьерного продвижения сотрудников ПАО «КЗМС». Актуальность определяется тем, что в современных экономических условиях успех организации неразрывно связан с эффективностью управления человеческими ресурсами. Правильно выстроенная система карьерного развития персонала способствует повышению их мотивации, профессиональной квалификации и приверженности компании, что обеспечивает достижение стратегических целей, укрепление рыночных позиций и формирование качественного кадрового резерва.

Цель работы заключается в проведении анализа и разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение системы карьерного роста сотрудников предприятия. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: изучены теоретические аспекты управления карьерой персонала, проведён анализ текущего состояния системы карьерного роста в ПАО «КЗМС», выявлены существующие проблемы и предложены практические рекомендации по их устранению.

Объект бакалаврской работы — ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». Предметом являются процессы и механизмы, связанные с карьерным развитием сотрудников предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных рекомендаций для совершенствования системы управления карьерным развитием персонала ПАО «КЗМС». Это позволит повысить мотивацию сотрудников, снизить текучесть кадров и укрепить конкурентные позиции компании на рынке.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Основы теории управления карьерным ростом	7
1.1 Карьера: определение и основные компоненты	7
1.2 Процесс управления карьерой	16
Глава 2 Анализ системы карьерного роста.....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика завода.....	20
2.2 Характеристика системы карьерного роста.....	31
Глава 3 Разработка карьерных мероприятий	53
3.1 Мероприятия для карьерного развития сотрудников	53
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	80
Заключение	96
Приложение А Общая организационная структура ПАО «КЗМС».....	101
Приложение Б Фотография с встречи сотрудников участка наладки и обслуживания оборудования	102
Приложение В Матрица оценки компетенций.....	103
Приложение Г Фотография с обучения по методу TWI	104
Приложение Д Пример публикации телеграм-канала «Газета»	105

Введение

В современных условиях динамичного развития экономики и усиления конкуренции на рынке труда особую актуальность приобретает вопрос эффективного управления персоналом организаций. Одним из ключевых направлений управления человеческими ресурсами является развитие системы карьерного роста сотрудников, что позволяет не только повышать профессиональный уровень работников, но и укреплять их мотивацию и вовлечённость в достижение стратегических целей компании.

Карьерный рост – это не просто движение вверх по служебной лестнице. Это процесс, который открывает перед сотрудником новые горизонты: развития профессиональных компетенций, повышение квалификации, а также получение заслуженных статусных и материальных преимуществ. Это путь, на котором человек раскрывает свой потенциал, достигает новых высот и реализует себя как профессионал.

Важность карьерного развития сотрудников дает возможность улучшить работу компании, а также является важным стратегическим шагом, который приносит множество преимуществ. Во-первых, карьерное развитие помогает удерживать кадры. Когда сотрудник видит перспективы роста внутри компании, у него меньше желания искать новые возможности на стороне. Он понимает: здесь он может не только работать, но и расти, что становится мощным фактором для долгосрочного сотрудничества. Во-вторых, поддержка карьерного роста укрепляет лояльность сотрудников и улучшает имидж компании. Когда работодатель демонстрирует искреннюю заинтересованность в развитии персонала, сотрудники начинают ассоциировать свои интересы с интересами организации. Это формирует приверженность к компании, а также делает её привлекательной для новых талантов. И в-третьих, это позволяет формировать качественный кадровый резерв. Возможность «выращивать» собственных специалистов внутри компании – это не только престижно, но и экономически выгодно. Ведь гораздо проще и дешевле развивать уже проверенных сотрудников, чем

тратить ресурсы на поиск, подбор и адаптацию новых руководителей или специалистов.

«Актуальность темы разработки мероприятий для карьерного роста сотрудников остается высокой в условиях современных экономических и социальных реалий, когда успешное развитие компании напрямую связано с эффективным управлением персоналом» [31]. В 2025 году конкуренция на рынке труда продолжает усиливаться, и для привлечения, удержания и развития квалифицированных специалистов компании вынуждены внедрять продуманные стратегии карьерного роста. Карьерное развитие сотрудников не только способствует их профессиональному и личностному росту, но и укрепляет имидж работодателя, повышает лояльность персонала и снижает текучесть кадров. Это особенно важно для ПАО «Краснокамский завод металлических сеток», который стремится сохранить лидерские позиции в своей отрасли и обеспечить устойчивое развитие.

«Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы карьерного роста персонала ПАО «Краснокамский завод металлических сеток» [31]. Для достижения цели работы были поставлены задачи:

- изучить основы теории управления карьерой сотрудников;
- проанализировать текущее состояние системы управления карьерным ростом;
- определить основные проблемы, связанные с карьерным развитием персонала;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы карьерного роста сотрудников.

Объектом работы является ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». Предметом работы являются процессы и механизмы, связанные с карьерным ростом и профессиональным развитием сотрудников предприятия.

«Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть внедрены в ПАО «Краснокамский

завод металлических сеток», что позволит повысить эффективность управления человеческими ресурсами, оптимизировать процессы карьерного развития сотрудников и укрепить кадровый потенциал предприятия» [31].

«Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения» [31]. Объем отчета по преддипломной практике составляет 105 страниц, 5 приложений, использован 31 источник информации. В первой главе рассматриваются теоретические основы управления карьерным ростом персонала. Во второй главе приводится анализ состояния системы карьерного роста в ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». В третьей главе представлены рекомендации и разработанные мероприятия по совершенствованию системы карьерного развития сотрудников

Глава 1 Основы теории управления карьерным ростом

1.1 Карьера: определение и основные компоненты

«В современном мире понятие карьеры стало многогранным и динамичным» [31]. Оно охватывает не только профессиональную деятельность, но и личное развитие, стремление к самореализации, а также умение адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка труда. Карьера больше не ограничивается классическим пониманием продвижения по служебной лестнице; она охватывает широкий спектр аспектов, таких как профессиональные навыки, личные качества, образования и опыт, которые формируют уникальный путь каждого человека.

Основные элементы карьеры включают профессиональную деятельность, которая определяет сферу занятости и виды выполняемых задач; профессиональный рост, который демонстрирует динамику развивающегося опыта и навыков; а также образование и постоянное обучение, необходимые для адаптации к новым вызовам и требованиям времени. «В этом контексте важно отметить, что успешная карьера — это не только достижение внешних признаков успеха, таких как должность или заработок, но и внутреннее удовлетворение от работы, возможность проявления своих талантов и достижение гармонии между профессиональной и личной жизнью» [31].

Таким образом, изучение понятия карьеры и ее основных элементов становится актуальным, поскольку позволяет человеку не только определить свои цели и стремления, но и разработать стратегию их достижения в условиях быстро меняющегося мира.

Основные элементы карьеры включают:

- профессиональную деятельность (заключается в выполнении определенных обязанностей и задач, которые помогают развивать необходимые навыки и квалификации «профессиональная

деятельность – это не просто работа, а возможность самореализации и создания ценности») [15, с.45];

- профессиональный рост (не только продвижение по служебной лестнице, но и горизонтальные перемещения, которые могут включать смену профессии или специализации, слова эксперта подчеркивают важность этого аспекта «Рост в карьере — это не всегда повышение, иногда это просто необходимость обрести новые навыки в другом направлении») [16, с.67];
- образование и обучение (постоянное развитие профессиональных качеств и навыков становится необходимым условием успешной карьеры, «В условиях быстро меняющегося рынка труда обучение — это инвестиция в собственное будущее»)[19, с.34];
- социальный статус (карьерные достижения часто способствуют повышению социального статуса и усиливают влияние человека в его профессиональной среде, «Социальный статус формируется не только благодаря должности, но и благодаря респектабельности достижений и уважению коллег») [9, с. 52].

Что касается видов карьеры, то различают несколько основных, каждый из которых имеет свои характеристики. Рассмотрим основные из них в таблице 1.

Таблица 1 - Виды карьеры

Вид карьеры	Описание	Примеры
Традиционная карьера	Последовательное движение вверх по карьерной лестнице с акцентом на стабильность и повышение.	Продвижение по иерархии в одной компании.
Боковая карьера	Переходы между должностями на аналогичных уровнях, расширяющие навыки и опыт.	Переход из отдела продаж в отдел маркетинга.
Нерегулярная карьера	Работа на временных или неполных должностях, позволяющая искать баланс между работой и жизнью.	Фриланс, стажировки, временные контракты.

Виды карьеры можно классифицировать в зависимости от различных критериев, таких как форма движения по карьерной лестнице, направление развития и другие.

Во-первых, существует «традиционная карьерная модель, которая предполагает постепенное восхождение по служебной лестнице в рамках одной компании, где каждое следующее назначение является логическим продолжением предыдущего и основано на накопленных компетенциях и достижениях» [7, с.27].

Во-вторых, существует «боковая карьера, которая включает в себя переходы между различными должностями или организациями на аналогичных уровнях. Этот вид карьеры ценен тем, что позволяет работнику расширять навыки и опыт, переходя в новые сферы деятельности» [7, с. 27].

В-третьих, «Нерегулярная карьера включает в себя работу на временных или неполных должностях и может быть частью более широкого жизненного пути» [7, с.27]. Она подходит тем, кто ищет баланс между работой и другими аспектами жизни, такими как семья или хобби.

Наконец, профессии с гибридной карьерой, включающей как традиционные, так и современные формы занятости, становятся все более популярными. Это могут быть фриланс, проектная работа и другие формы, позволяющие карьеристам интегрировать профессиональную жизнь с личными интересами и исполнением собственных проектов.

Таким образом, современная карьера приобретает многообразие форм, каждая из которых имеет свои преимущества и подходит для разных людей в зависимости от их целей и жизненных обстоятельств.

«Карьерное развитие каждого специалиста может быть охвачено несколькими ключевыми этапами, каждый из которых вносит свои коррективы в мотивацию и потребности работника. Как правило, эти этапы включают в себя такие стадии, как начальная адаптация, становление экспертом, достижение управленческих позиций и, наконец, переход к роли наставника или консультанта» [31].

«На старте профессионального пути ключевыми факторами для молодых специалистов становятся образовательные возможности и менторская поддержка. Именно поэтому HR-специалистам важно выстраивать систему адаптации, включающую тренинги, программы наставничества и практические задания, которые помогут новичкам быстро влиться в коллектив и начать профессиональное развитие» [15, с.45].

Когда сотрудник начинает осваивать свою профессию и становится квалифицированным специалистом, его потребности изменяются. Он начинает стремиться к признанию своих достижений и хочет больше ответственности.

«Достигнув руководящих должностей, специалист переходит к развитию управленческих компетенций и работе с командой. На этом этапе приоритетными становятся навыки лидерства, умение создавать продуктивную атмосферу в коллективе и способность мотивировать подчиненных. Важным аспектом становится участие в разработке стратегии компании и принятие ключевых бизнес-решений» [7, с.127].

«Возможно, последним, но не менее значимым шагом в карьерном развитии является этап, когда профессионал становится наставником или консультантом. На этом этапе сотрудники начинают передавать свои знания другим, сохраняя при этом заинтересованность в собственном развитии» [31]. Они могут искать новые вызовы, например, участвуя в научных исследованиях или проектах на уровне экспертов. Для таких специалистов ценна гибкость в работе и возможность влиять на развитие будущих поколений профессионалов.

Таким образом, учитывая разные стадии карьерного развития и соответствующие потребности, менеджеры по персоналу могут формировать более индивидуализированные и эффективные стратегии мотивации, что в свою очередь создаст более продуктивную и теплую атмосферу на рабочем месте. Понимание этих динамик позволяет не только адаптировать свои

методы работы, но и продвигать корпоративную культуру, которая будет поддерживать и развивать ценные таланты в компании.

Карьерное развитие — это сложный и многогранный процесс, проходящий через несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности, цели и задачи. От подготовительного периода, связанного с получением образования и выбором профессионального пути, до этапов профессионализма и переоценки достижений, карьера формирует не только профессиональные навыки человека, но и его личностные качества. Изучение этапов карьерного пути позволяет не только лучше понять закономерности профессионального роста, но и способствует более осознанному планированию собственного будущего. Рассмотрим подробнее каждый этап в таблице 2.

Таблица 2 - Модель этапов карьеры

Этап карьеры	Возрастной диапазон	Характеристики	Потребности
Подготовительный этап Первый этап профессионального пути всегда связан с самоопределением и поиском своего места в профессиональном мире. Это время, когда важно не бояться экспериментировать и пробовать новое	18-22 года	<ul style="list-style-type: none"> — «получение профессионального образования; — формирование основ специалиста; — заложение фундамента знаний» [31]; 	<ul style="list-style-type: none"> — «качественное образование; — практические навыки; — наставничество; — возможность стажировок»[31].
«Стабилизационный этап Этап становления специалиста (23-30 лет) характеризуется активным освоением профессии и формированием профессиональных связей» [31]	30-40 лет	<ul style="list-style-type: none"> — «окончательное разделение на перспективных/неперспективных; — возможность продвижения по службе; — формирование профессиональной репутации» [31]. 	<ul style="list-style-type: none"> — «карьерные перспективы; — расширение полномочий; — признание экспертности; — автономия в принятии решений»[31].

Продолжение таблицы 2

Этап карьеры	Возрастной диапазон	Характеристики	Потребности
Этап профессионализма. К 30-40 годам специалист достигает этапа профессиональной стабильности, когда формируются четкие карьерные перспективы и возможности для роста.	40-50 лет	<ul style="list-style-type: none"> — достижение высокого уровня компетенции; — управление и лидерство; — создание профессиональной репутации; — расширение влияния. 	<ul style="list-style-type: none"> — новые вызовы и проекты; — признание экспертности; — возможности для развития команды; — автономия в принятии решений.
Этап переоценки Этап профессионализма (40-50 лет) часто сопровождается переоценкой достигнутых результатов и поиском новых вызовов.	50+ лет	<ul style="list-style-type: none"> — переоценка жизненных приоритетов; — достижение мастерства; — передача опыта; — подготовка к новому этапу. 	<ul style="list-style-type: none"> — возможности для наставничества; — признание вклада; — подготовка к следующему этапу; — новые профессиональные вызовы.

Каждый этап карьеры — от подготовки до переоценки результатов — несет в себе уникальные возможности и вызовы, которые формируют профессиональную и личностную зрелость. Осознание этих этапов и удовлетворение соответствующих потребностей позволяет человеку не только достичь профессиональных вершин, но и найти баланс между работой, саморазвитием и жизненными приоритетами.

Актуальность этой модели в современных условиях обусловлена несколькими факторами:

- профессиональная среда становится все более конкурентоспособной (например, люди стремятся не только к хорошо оплачиваемой работе, но и к возможности личностного и карьерного роста);
- со временем наблюдается рост значимости гибкости в карьере (например, многие профессионалы переходят из одной сферы в другую или выбирают нестандартные пути карьерного роста, такие как фриланс, стартапы или консалтинг);
- пандемия COVID-19 и ее последствия внесли коррективы в то, как мы воспринимаем работу и карьеру (например, модели карьерного роста

начали учитывать более сильный акцент на здоровье, благополучии и балансе между работой и личной жизнью).

Подводя итог, можно сказать, «что в современном мире до сих пор нет единого подхода к определению факторов карьерного пути человека. Каждая карьера индивидуальна, и поэтому трудно выделить универсальные ключевые факторы карьеры. Это приводит к новым научным дискуссиям и исследованиям» [31].

«Определение карьеры часто трактуется как общий профессиональный маршрут сотрудника внутри конкретной организации или как непосредственное продвижение по этому маршруту. В этом контексте продвижение по карьере можно разделить на различные виды в зависимости от направления изменений в обязанностях и задачах работника» [31]. В таблице 3 рассмотрим виды продвижения по карьере более подробно.

Таблица 3 - Виды карьерного продвижения

Наименование	Характеристика
Вертикальное продвижение	Повышение в должности с увеличением уровня ответственности и, как правило, с соответствующим повышением заработной платы. Это традиционный путь карьерного роста, где сотрудник переходит с одной позиции на более высокую, что также может включать разработку новых навыков управления, лидерства и стратегического мышления. Такой рост часто ожидается в корпоративной среде, где иерархии и должностные лестницы четко определены.
Горизонтальное продвижение	Относится к переходу работника на аналогичную должность в другом отделе или в рамках компании, что обеспечивает расширение опыта и знаний, но не обязательно повлечёт за собой увеличение уровня ответственности или зарплаты. Это может открывать новые горизонты и формировать дополнительные навыки, позволяя работнику стать более универсальным специалистом.
Диагональное	Совмещает элементы вертикального и горизонтального роста и характеризуется переходом в новый отдел или на новую позицию с более высокой ответственностью. Такой путь особенно распространён в быстро меняющихся индустриях, таких как технологии, где понимание разных аспектов бизнеса может привести к предложениям на более высокие должности.
Продвижение по специализации	В некоторых случаях сотрудники могут выбрать путь углубленной специализации, оставаясь на одной и той же должности, но при этом повышая свою квалификацию и становясь экспертами в конкретной области. Это важно в профессиях, требующих высокой квалификации, таких как медицина, наука или IT, где наличие сертификатов или дополнительные образования может значительно повысить индивидуальную ценность на рынке труда.

В конечном счете, выбор пути карьерного продвижения зависит от личных целей работника, потребностей компании и изменений на рынке труда. Расширенный выбор направлений карьерного роста подтверждает, что карьера — это не статичный процесс, а динамичная система, которая учитывает множество факторов, включая изменения в личной жизни, профессиональных интересах и глобальных трендах.

В современных условиях типы планирования карьеры оказываются под влиянием множества факторов, таких как изменения в экономике, технологии и запросы со стороны рабочего места. Эти тенденции разворачиваются на фоне постоянного изменения формата работы, увеличения удаленной занятости и акцента на личном благосостоянии. «В этом контексте можно выделить несколько ключевых типов планирования карьеры, которые отражают методы мотивации сотрудников и уровень их личной заинтересованности» [31]:

Во-первых, «современные компании переходят к индивидуальному подходу в карьерном планировании, учитывая личные цели и профессиональные стремления каждого сотрудника. Такой персонализированный подход заменяет универсальные карьерные траектории, что значительно повышает вовлеченность персонала и их удовлетворенность работой. Регулярные обсуждения развития и конструктивная обратная связь создают основу для доверительных отношений между руководством и сотрудниками».

Во-вторых, «адаптивное карьерное планирование становится ключевым трендом в современном бизнесе. Такой подход дает сотрудникам возможность корректировать свой профессиональный путь в зависимости от изменений в личной и рабочей жизни. Это может проявляться в виде перемещений между подразделениями, участия в разнообразных проектах или освоения новых компетенций. Подобная гибкость выгодна как самим работникам, так и их работодателям, поскольку способствует развитию адаптивности всей организации» [7, с.112].

В-третьих, «карьерный коучинг становится эффективным инструментом для достижения профессиональных целей. В рамках этого подхода сотрудники работают с опытными наставниками или коучами, которые помогают им выявить карьерные ориентиры и разработать индивидуальную стратегию развития. Такой метод не только способствует развитию профессиональных навыков, но и повышает уверенность в собственных силах, мотивируя сотрудников на дальнейшее профессиональное совершенствование» [15, с.105].

И наконец, «цифровые платформы и инструменты для карьерного планирования становятся неотъемлемой частью профессионального развития. Эти решения открывают доступ к обучающим программам, возможностям для нетворкинга и инструментам, помогающим специалистам выстраивать свою карьеру в условиях постоянно меняющегося рынка труда» [19, с.145].

Таким образом, методы планирования карьеры становятся более индивидуализированными, гибкими и технологичными, что отражает современные тенденции на рынке труда и новые ожидания со стороны работников.

В результате изучения современных элементов карьеры можно сделать вывод, что ключевыми аспектами, определяющими карьерный рост и развитие, являются личные цели, потребности сотрудников и тенденции на рынке труда. Адаптивность и гибкость в подходе к планированию карьеры становятся важнейшими факторами для успешной профессиональной реализации. Персонализированные карьерные стратегии, учитывающие уникальные навыки и интересы каждого работника, способствуют повышению вовлеченности и удовлетворенности, что в конечном итоге приводит к повышению продуктивности и общей эффективности организаций. Таким образом, современное понимание карьеры выходит за рамки традиционных моделей, акцентируя внимание на индивидуальном развитии и динамичных подходах к трудовой жизни.

1.2 Процесс управления карьерой

Управление карьерой – это процесс воздействия на статус сотрудника внутри организации с целью увеличения финансовой и другой отдачи от его позиции. Инициатором может выступать как сам сотрудник, так и компания. На рисунке 1 графически представлен процесс управления карьерой.

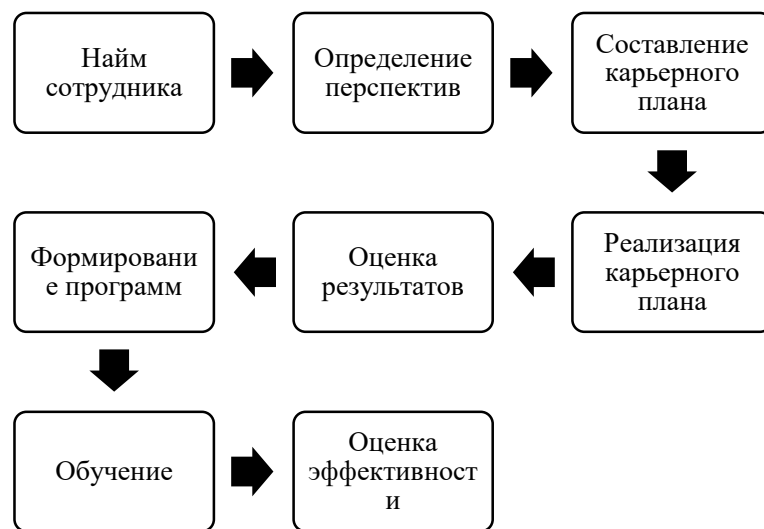


Рисунок 1 – Процесс управления карьерой

«Начальный этап управления карьерой начинается с формирования команды через тщательный отбор кандидатов. При этом работодатель оценивает не только профессиональные компетенции, но и личностные качества соискателя, его соответствие корпоративной культуре. В процессе отбора используются различные инструменты: собеседования для оценки практических навыков и коммуникативных способностей, профессиональные тесты для проверки квалификации, а также методики оценки личностных характеристик и мотивации. Все это необходимо для того, чтобы определить способность кандидата интегрироваться в коллектив и эффективно работать на достижение общих целей» [9, с.63].

Переходим ко второму этапу — определению перспектив для нового сотрудника — становится возможным построение долгосрочной карьеры с учетом выявленных сильных сторон и возможностей для дальнейшего роста. «На этом этапе фокус смещается на потенциал развития сотрудника внутри организации. Анализ включает оценку не только существующих компетенций, но и карьерных устремлений специалиста. Постановка четких карьерных целей выступает ключевым инструментом, помогающим сотруднику определить приоритетные направления для самореализации. Выявление перспективных векторов профессионального роста позволяет создавать конкретные и достижимые карьерные маршруты, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность работой» [7, с.78].

Составление плана индивидуального карьерного маршрута представляет собой важный этап в процессе развития сотрудников внутри организации. «Ключевая задача этого этапа — гармонизировать карьерные стремления сотрудника с стратегическими целями организации, формируя детальный план профессионального развития. Такой подход предполагает глубокий анализ и системное планирование, при котором устанавливаются как краткосрочные, так и долгосрочные ориентиры, а разработанный план отвечает критериям реалистичности, измеримости и достижимости» [15, с.92].

В первую очередь необходимо определить долгосрочные и краткосрочные цели. Долгосрочные цели могут связываться с позицией, на которую сотрудник хочет претендовать через несколько лет, или с навыками, которые он стремится развить. Краткосрочные цели, в свою очередь, могут включать повышение квалификации или участие в определенных проектах в ближайшем будущем. Эти цели должны быть согласованы между самим сотрудником и его руководителем, чтобы обе стороны имели одинаковое представление о том, чего именно необходимо достичь и какие шаги для этого предпринять.

Следующим шагом является разработка мероприятий, которые помогут достичь установленных целей. Это может включать в себя курсы повышения

квалификации, тренинги и семинары, а также рассматривание возможности участия в проектах, требующих нового контекста для применения знаний и навыков.

«В фазе практической реализации сотрудник применяет полученные навыки и знания в работе. Важнейшим элементом становится создание среды для развития профессиональных компетенций через практическую деятельность. Эффективным инструментом является ротация по подразделениям, позволяющая накопить опыт в разных направлениях работы компании. Участие в проектах и стажировки дают возможность апробировать знания на практике, что существенно ускоряет процесс профессионального роста. Постановка новых вызовов и постепенное расширение полномочий способствуют развитию и движению вперед» [19, с.125].

Наконец, в процессе оценки результатов значительное внимание уделяется мониторингу достижений сотрудника для того, чтобы оценить, насколько успешно он движется по намеченному карьерному маршруту. Это позволяет выявить проблемы на раннем этапе и при необходимости скорректировать план. Оценивая прогресс, особое внимание следует уделить ключевым показателям эффективности (KPI), которые помогут объективно измерить результаты работы сотрудника.

«Разработка систем обучения и развития персонала выступает основополагающим элементом в управлении карьерой и формировании эффективной структуры профессионального роста. Процесс начинается с аналитической оценки, выявляющей направления, нуждающиеся в совершенствовании. На основании этих данных формируются целевые образовательные программы, реализуемые как в индивидуальном, так и в групповом формате, что обеспечивает учет разнообразных потребностей сотрудников и способствует их активному вовлечению в учебный процесс» [7, с.156].

Программы обучения могут включать различные форматы, такие как курсы, семинары и тренинги, ориентированные на развитие конкретных

компетенций. Внедрение программ наставничества добавляет особую ценность к этим инициативам, так как опытные сотрудники становятся наставниками для менее опытных коллег.

«Система обучения включает разнообразные формы развития компетенций: от внутренних тренингов до внешних образовательных программ. В этот комплекс входят специализированные семинары, онлайн-курсы, обучающие программы и самостоятельная работа с использованием корпоративных образовательных ресурсов. Особую роль играет наставничество, где обучающийся получает экспертную поддержку от опытного специалиста, что способствует практическому применению полученных знаний и навыков в реальных рабочих задачах» [7, с.112].

Завершающим этапом служит оценка эффективности реализованных программ и планов. На этом этапе проводится анализ того, насколько успешно были достигнуты поставленные цели. Сравнение достигнутых результатов с запланированными помогает выявить как успехи, так и области, требующие дополнительного внимания. Обратная связь, как от самих сотрудников, так и от их руководителей позволяет глубже понять воздействие программ на развитие индивидуальных и командных навыков.

Анализ эффективности обучающих мероприятий предполагает не только оценку непосредственно полученных знаний, но и их практическое применение на рабочем месте. Если обучение не дало ожидаемых результатов, важно внести коррективы в карьерный план или обучающие программы, чтобы адаптировать их к новым задачам и вызовам, с которыми сталкиваются сотрудники на своём профессиональном пути. Таким образом, последовательный процесс составления, реализации и оценки карьерного плана может значительно улучшить перспективы развития сотрудников, создавая тем самым более продуктивную и удовлетворённую рабочую силу в организации.

Глава 2 Анализ системы карьерного роста

2.1 Организационно-экономическая характеристика завода

«ПАО «Краснокамский завод металлических сеток «ROSSET» - одно из крупнейших предприятий в Европе по производству металлических и синтетических сеток. Предприятие основано 22 Июля 1942 года и является на сегодняшний день единственным в России предприятием, производящим формующие сетки для бумагоделательных машин.

За время существования заводом освоено производство более 180 видов сеток, широко используемых в целлюлозно-бумажной, деревообрабатывающей, строительной промышленности, коммунальном и сельском хозяйстве, пищевой промышленности. Сетки применяются для формования, обезвоживания, фильтрации, просеивания, в качестве транспортерных лент» [22].

«Основным направлением деятельности ПАО «КЗМС» является производство следующей продукции:

- тканые одинарные и многослойные синтетические сетки из полиэфирных, полиамидных и полипропиленовых мононитей различных диаметров;
- тканые металлические сетки из проволоки сплавов цветных металлов, коррозионно-стойкой и низкоуглеродистой стали;
- прецизионная проволока;
- никелевая проволока;
- проволока из сплавов цветных металлов;
- товаров народного потребления с использованием разных видов сеток». [5, с.45]

Миссия КЗМС звучит как «Мы надежный партнер. Уважаем и ценим труд, креативность, квалифицированность и опыт каждого сотрудника» [31]. В миссии отражается главная мысль – это партнерство с клиентами и

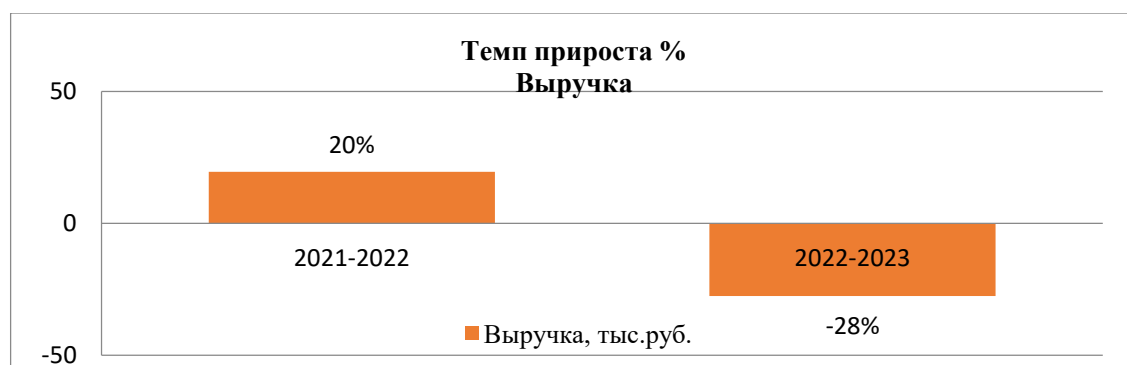
партнерство с сотрудниками. «Иногда достижение цели невозможно без материальной, интеллектуальной и технической поддержки. Объединение усилий с перспективным союзником может стать мощным рычагом для развития организации» [21].

Стратегические направления завода сосредоточены на увеличении прибыли и уровня заработной платы сотрудников и являются ключевыми аспектами для обеспечения устойчивого роста и развития предприятия. Увеличение прибыли через реализацию продукции может быть достигнуто за счет внедрения новых технологий, улучшения качества продукции и оптимизации производственных процессов. Также важным является расширение ассортиментного ряда и выход на новые рынки, что позволяет увеличить объемы продаж. Эффективная маркетинговая стратегия, направленная на привлечение новых клиентов и удержание существующих, также играет значительную роль в достижении данной цели. Второе направление связано с увеличением чистой прибыли. Здесь необходимо сосредоточиться на управлении затратами и повышении операционной эффективности. Это может включать в себя улучшение логистики, оптимизацию цепочек поставок, а также внедрение бережливого производства, что позволяет снизить потери и повысить рентабельность. Третье стратегическое направление — увеличение уровня заработной платы сотрудников. Повышение зарплат напрямую связано с мотивацией и удовлетворенностью работников. Для этого важно внедрение системы премирования, основанной на результатах работы, а также предоставление возможностей для профессионального роста и обучения. Инвестиции в развитие сотрудников не только способствуют повышению их лояльности к компании, но и улучшают общую производительность труда. Важно учитывать, что инвестиции в человеческий капитал, такие как обучение, повышение квалификации и социальные льготы, способствуют созданию более продуктивной и мотивированной рабочей силы.

Организационная структура ПАО «КЗМС» представлена в Приложении А, рисунок А.1. Организационная структура предприятия имеет развитую иерархию управления, вследствие чего является существование на предприятии правил и норм, регламентирующих все стороны деятельности, а также жесткому разделению трудовых функций. Организационная структура завода является линейно-функциональной.

Далее проведем анализ основных показателей организационно-экономической деятельности по данным отчета о финансовых результатах за 2021-2023 г., а также данным внутренних баз компании. В таблице 4 рассмотрим организационно-экономические показатели ПАО «КЗМС».

Относительно 2021г. выручка от продаж в 2022г. увеличилась на 137 931 тыс. руб. или на 20%. Причинами увеличения выручки является рост средней цены реализации. Но выручка от продаж в 2023 году уменьшилась на 233 113 тыс. рублей или на 28%. Причинами уменьшения выручки является снижение объема реализации продукции по причине отсутствия сырья, простоя оборудования по причине отсутствия запасных частей и технической поддержки производителей оборудования (рисунок 2) [31].



Шкалы: вертикальная ось Y - темпы прироста или снижения выручки,
горизонтальная ось X - периоды времени

Рисунок 2 - Темп прироста выручки от продаж ПАО «КЗМС»

Таблица 4 – Организационно-экономические показатели организации

Показатели	2021г./тыс. руб	2022г./тыс. руб	2023г./тыс. руб.	Изменение			
				2021-2022г.		2022-2023г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Выручка ¹ , тыс.руб.	705723	843654	610541	137931	19,54	-233113	-27,63
2 Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	-433518	-441726	-425499	-8208	1,89	16227	-3,67
3 Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	272205	401928	185042	129723	47,66	-216886	-53,96
4 Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	-122679	-127458	-122223	-4779	3,90	5235	-4,11
5 Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	-24557	-37138	-27789	-12581	51,23	9349	-25,17
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	35030	237332	124969	202302	577,51	-112363	-47,34
7 Чистая прибыль ¹ , тыс.руб.	100293	176089	20886	75796	75,57	-155203	-88,14
8 Основные средства, тыс.руб.	273741	372776	406929	99035	36,18	34153	9,16
9 Оборотные активы ² , тыс.руб.	613511	673809	629294	60298	9,83	-44515	-6,61
10 Численность ППП, чел.	232	227	227	-5	-2,16	0	0,00
11 Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс.руб.	154 074	157 458	143951	3384	2,20	-13507	-8,58
12 Производительность труда работающего, тыс.руб.	3041,90948 3	3716,53744 5	2689,6079 3	674,627 9622	22,18	- 1026,9295 2	-27,63
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	664,112069	693,647577 1	634,14537 4	29,5355 0813	4,45	- 59,502202 6	-8,58
14 Фондоотдача	2,57806832	2,26316608 4	1,5003624 7	1,39275 0038	0,54	- 6,8255497 3	-3,02
15 Оборачиваемость активов, раз	1,15030211 4	1,25206698	0,9701999 4	2,28748 8806	1,99	5,2367291 9	4,18
16 Рентабельность продаж,	4,96370388 9	28,1314377 7	20,468568	146,668 9867	2954,83	48,201087	171,34
17 Рентабельность производства,	-6,03181381	- 39,1428977	-21,714442	- 791,231 227	1012,81	- 364,68469 1	143,67
18 Затраты на рубль выручки,	-82,2920608	- 71,8685622	-94,262466	- 18,5368 046	291,75	- 13,217195 1	119,26

Чистая прибыль по итогам работы за 2022 составила 176 089 тыс.руб, что на 76% больше, чем в 2021 что свидетельствует о существенном

улучшении финансовой эффективности компании. А чистая прибыль в 2023 г. составила 20 886 тыс. руб., что меньше на 88% прибыли 2022 г. Абсолютное изменение прибыли между 2021 и 2022 годами прибыль увеличилась на 76 038 тыс. руб., а между 2022 и 2023 годами прибыль снизилась на 154 959 тыс. руб.

Выводы: в 2022 году компания достигла значительного роста прибыли. Однако в 2023 году произошло резкое снижение чистой прибыли до уровня, существенно ниже даже показателей 2021 года.

Так же в анализе приведена информация об изменении объёма выпуска продукции (таблица 5).

Таблица 5 - Структура реализованной продукции

Наименование	2021г. тыс м ²	2022 г. тыс м ²	2023 г. тыс м ²	Абсолютное отклонение от 2022 г. тыс м ²
Цветной металл	13,87	9,45	8,19	-1,26
Нержавеющая сталь	62,32	59,58	50,20	-9,36
Синтетика	160,86	144,34	107,18	-37,16
Итого выпуск сеток	237,05	213,37	165,57	-48,80

Наблюдается устойчивое снижение объемов выпуска продукции по всем категориям за период с 2021 по 2023 годы. В 2023 году общий выпуск сеток (итого) составил 165,57 тыс. м², что на 48,80 тыс. м² меньше, чем в 2022 году. Это свидетельствует о значительном сокращении объемов производства.

Рассмотрим производительность труда и заработную плату. Производительность труда в 2022 году увеличилась на 22,18%, но в 2023 году снизилась на 27,63%, что связано с уменьшением объемов производства и выручки. Среднегодовая заработная плата работников увеличилась в 2022 году на 4,45%, однако в 2023 году снизилась на 8,58%, что могло быть связано с сокращением фонда оплаты труда, это наглядно демонстрирует таблица 4 [31].

Общий вывод по экономическому анализу: 2022г. был успешным для компании - выручка и прибыль значительно выросли, наблюдался рост рентабельности и производительности труда. Это свидетельствует о грамотной ценовой политике и эффективном управлении в условиях стабильности. 2023 год стал кризисным для компании - выручка сократилась на 27,63%, объемы производства снизились на 48,80 тыс. м², что привело к резкому уменьшению чистой прибыли на 88,14%. Основными причинами являются нехватка сырья и простои оборудования.

Краснокамский завод металлических сеток, как и многие производственные предприятия, сталкивается с рядом задач в области управления человеческими ресурсами. Одним из основных аспектов управления человеческими ресурсами на заводе является привлечение и отбор персонала. В рамках оценки этого аспекта рассмотрим общую численность персонала в период с 2021 по 2023г. (таблица 6), а также оценим текучесть персонала в этот же период (таблица 7).

Таблица 6 - Количественный анализ

Год	Общая численность сотрудников, чел.	Руководители, чел.	Специалисты, чел.	Рабочие, чел.
2021	232	21	22	189
2022	227	22	26	179
2023	227	23	28	176

Здесь можно увидеть снижение численности сотрудников. Общая численность кадров сократилась с 232 человек в 2021 году до 227 в 2022 и 2023 годах. Так же в таблице 8 виден рост доли руководителей и специалистов. Доля руководителей выросла с 21% в 2021 до 23% в 2023 году, а доля специалистов увеличилась с 22% в 2021 до 28% в 2023 году. Одновременно доля рабочих снизилась с 189 человек в 2021 году до 176 в 2023 году, что

указывает на постепенный акцент на квалифицированные категории персонала.

Таблица 7 - Текучесть кадров

Год	Число принятых сотрудников, чел.	Число уволенных сотрудников, чел.	Среднесписочная численность, чел.	Коэффициент текучести (%)
2021	47	49	232	21,12
2022	49	56	227	24,67
2023	55	47	227	20,70

Для расчета коэффициента текучести использовалась формула (1)

$$K_T = \frac{Ч_{сп}}{Ч_y} \times 100\%, \quad (1)$$

где K_T – коэффициент текучести;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность;

$Ч_y$ – число уволенных.

Теперь подставим данные за каждый год:

$$2021 \text{ год: } \frac{232}{49} \times 100\% = 21,12\%,$$

$$2022 \text{ год: } \frac{227}{56} \times 100\% = 24,67\%,$$

$$2023 \text{ год: } \frac{227}{47} \times 100\% = 20,7\%$$

Таким образом, коэффициент текучести за три года показывает, что в 2022 году он был максимальным (24,67%), а в 2023 году снизился до 20,70%.

Так же рассмотрев текучесть кадров, можно увидеть рост числа принятых сотрудников. Количество принятых сотрудников увеличилось с 47 в 2021 году до 55 в 2023 году. Снижение числа уволенных сотрудников с 56 в 2022 году до 47 в 2023 году. В 2022 году текучесть достигла максимального значения (24,67%), но в 2023 году снизилась до 20,70%, что говорит о

стабилизации кадровой ситуации. Компания предпринимает усилия для снижения текучести кадров, что подтверждается улучшением показателей в 2023 году. Однако высокий уровень текучести в 2022 году указывает на проблемы с мотивацией и удержанием сотрудников.

Поэтому в условиях растущей конкуренции на рынке труда необходимо разработать необходимые стратегии по поиску и удержанию талантов. Это может включать в себя активное участие в профессиональных выставках, сотрудничество с образовательными учреждениями для привлечения молодежи и создание программ стажировок, совершенно новых для региона. Важно также уделять внимание созданию привлекательного имиджа предприятия для потенциальных работников, включая такие аспекты, как корпоративная культура и социальные гарантии.

Следующий важный аспект — это обучение и развитие сотрудников. В условиях быстро меняющейся технологической среды необходимо постоянно обновлять и углублять знания работников. Оценим образовательный уровень сотрудников завода в таблице 8.

Таблица 8 - Образовательный уровень

Год	Среднее образование, чел.	Средне-специальное образование, чел.	Высшее образование, чел.
2021	49	133	50
2022	47	130	50
2023	44	132	51

Оценка образовательного уровня показывает снижение доли сотрудников с только средним образованием с 49% в 2021 году до 44% в 2023 году. Стабильность среди сотрудников со средне-специальным образованием. Доля сотрудников со средне-специальным образованием остается на уровне около 130–133 человек. Так же видно незначительный рост доли сотрудников с высшим образованием. Доля сотрудников с высшим образованием увеличилась с 50 чел. в 2021 году до 51 чел. в 2023 году. Компания постепенно

повышает образовательный уровень сотрудников, но рост числа сотрудников с высшим образованием минимален. Это связано с тем, что большая часть сотрудников – это рабочие и требования к их работе не несут требований к квалификации, в частности к наличию высшего образования.

Подготовка рабочего персонала реализуется на заводе через систему обучения и наставничества Документом, регламентирующим процесс обучения, является «СТО СМК 10-2/2022 Система обучения». Так же для каждой рабочей профессии создана своя программа обучения, в рамках которой наставники работают с новичками. Программы обучения разделены по должностям, а также рассчитаны дополнительно на повышение квалификационного разряда. Присвоение тарифно-квалификационного разряда, а также получения допуска к самостоятельной работе новички получают после сдачи экзамена, который состоит и теоретической части, и выполнения практической работы. Решение о присвоении или не присвоении квалификации принимает тарифно-квалификационная комиссия, процесс ее работы, а также ее состав регламентирован внутренним документом «Положение о тарифно-квалификационной комиссии».

Управление производительностью и мотивацией работников является ключевым элементом управления человеческим ресурсами. Эффективные методы оценки результатов труда, системы нематериальной и материальной мотивации могут значительно повысить производительность. Рассматривая возрастной и социальный состав работников завода, можно увидеть, что на предприятии работает различный персонал по возрасту и полу. Системы мотивации, используемые в компании, это система РМТО (рациональная модель трудовых отношений), она учитывает разнообразие возрастного и социального состава работников завода. «Основная идея этой модели заключается в том, что успешное взаимодействие в трудовой сфере базируется на рациональном и конструктивном подходе к управлению, что позволяет достигать максимальной выгоды как для компании, так и для сотрудников». Одним из ключевых аспектов РМТО является акцент на экономических и

социальных интересах обеих сторон. Работодатели заинтересованы в производительности, качестве работы и снижении издержек. Работники же стремятся к получению справедливой оплаты труда, стабильности и возможности профессионального роста. Достижение гармонии между этими интересами является основной задачей управленческой практики, использующей принципы РМТО.

Нематериальная мотивация, в свою очередь, принимает различные формы. Это признание заслуг сотрудников, возможность участия в корпоративных мероприятиях и поощрения сотрудников в виде присвоения очередного «звания», например «Молодой работник года», «Лучший по профессии» и т. д. [31]

Руководство завода придает большое значение созданию комфортной рабочей среды, что, в свою очередь, способствует повышению продуктивности и улучшению морального климата среди сотрудников. Предоставление всех необходимых социальных гарантий и достойные условия на рабочем месте, является одним из приоритетов предприятия. Работники имеют доступ к разнообразным удобствам, включая комнаты отдыха и приема пищи, что позволяет им полноценно восстановить силы в перерывах между сменами.

На территории завода также организованы мужские и женские раздевалки и душевые комнаты, что способствует поддержанию личной гигиены и общего комфорта сотрудников. Здравпункт, оснащенный современным медицинским оборудованием, предоставляет необходимую медицинскую помощь, а наличие библиотеки с читальным залом позволяет работникам не только отдыхать, но и развиваться, углублять свои знания.

Особое внимание уделяется питанию работников. Предприятие предлагает дотацию на питание и организует доставку горячих обедов непосредственно в цех, что позволяет работникам не отвлекаться от работы и сосредоточиться на выполнении своих задач. Такой подход демонстрирует

заботу о здоровье и благосостоянии сотрудников, что напрямую влияет на их лояльность и удовлетворенность работой.

Важной частью системы управления на заводе является строгое соблюдение правил охраны труда. Работники получают спецодежду, проходят регулярные медицинские осмотры и специальное обучение, необходимое для безопасной работы с потенциально опасным оборудованием. К ним относятся, например, грузоподъемные механизмы, работы на высоте и манипуляции с баллонами под давлением. Эти меры не только гарантируют физическую безопасность сотрудников, но и формируют в коллективе культуру безопасности.

Контроль за соблюдением правил охраны труда осуществляется отделом по охране труда и промышленной безопасности, что подчеркивает серьезный подход руководства к управлению человеческими ресурсами. Обеспечение безопасных условий труда является критически важным аспектом, так как это не только уменьшает риск производственного травматизма, но и способствует формированию доверительных и продуктивных отношений в коллективе. Таким образом, забота о сотрудниках является важным фактором в развитии предприятия, что в конечном итоге положительно сказывается на его внутреннем и внешнем бренде работодателя.

Общий вывод: управление человеческими ресурсами в Краснокамском заводе металлических сеток является комплексным, учитывающим как экономические, так и социальные аспекты. Это создает прочную основу для достижения долгосрочных целей предприятия и повысит его конкурентоспособность на рынке.

Подводя итог организационно-экономической характеристики Краснокамского завода металлических сеток можно сделать вывод о текущей ситуации и перспективах компании. Управление человеческими ресурсами на заводе демонстрирует комплексный подход, который охватывает как экономические, так и социальные аспекты. Это создает платформу для достижения долгосрочных целей и повышения конкурентоспособности.

Увеличение числа принятых сотрудников с 47 в 2021 году до 55 в 2023 году, а также снижение текучести кадров с 24,67% в 2022 году до 20,70% в 2023 году, говорит о том, что предприятию удастся стабилизировать кадровую ситуацию и улучшить мотивацию сотрудников.

Тем не менее, проблемы с удержанием сотрудников, отмеченные высоким уровнем текучести в 2022 году, подчеркивают необходимость дальнейших усилий в области мотивации и корпоративной культуры. В экономическом аспекте 2022 год можно считать успешным, так как достигнутые показатели выручки и прибыли свидетельствуют о высоком уровне эффективности управления и грамотной ценовой политике предприятия. Однако резкое снижение выручки в 2023 году на 27,63% и значительное сокращение объемов производства на 48,80 тыс. м² приводят к резкому падению чистой прибыли на 88,14%. Основные причины этих изменений — нехватка сырья и простои оборудования, что указывает на необходимость пересмотра стратегий закупок и обслуживания оборудования.

Таким образом, компании необходимо сосредоточиться на устранении внутренних проблем, связанных с кадровой политикой, а также на решении внешних экономических вызовов, чтобы обеспечить устойчивое развитие и восстановление своих позиций на рынке. В ходе этого процесса управление человеческими ресурсами должно стать важным элементом стратегического мышления, способствующим укреплению стабильности и достижения новых горизонтов

2.2 Характеристика системы карьерного роста

Реализацией кадровой политики в организации занимается управление по работе с персоналом (далее УРП). Миссия УРП: «Мы обеспечиваем персоналом и создаем условия для профессионального роста» [13]. В структуру УРП входят начальник управления, ведущий специалист, специалист.

Управление по работе с персоналом на заводе тесно интегрировано с общей стратегией предприятия, чтобы обеспечить эффективное выполнение бизнес-целей и поддержку роста организации. Выделим основные задачи управления по работе с персоналом:

- привлечение и отбор квалифицированных кадров (привлечение сотрудников с необходимым уровнем квалификации, развитие профессиональных компетенций действующих сотрудников через обучение и наставничество);
- обучение и развитие персонала (организация программ обучения для повышения профессиональных навыков сотрудников);
- управление производительностью труда (внедрение систем мотивации и стимулирования, связанных с производственными результатами);
- создание положительной организационной культуры и атмосферы в коллективе (снижение текучести персонала, поддержка инициатив сотрудников, создание положительного бренда работодателя);
- управление изменениями (введение новых процессов, поддержка сотрудников в период изменений) [13].

Рассмотрим, каким образом производится управление карьерой в организации, определив основные критерии анализа развития карьеры в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ системы управления карьерой

Критерий анализа	Оценка текущей ситуации
1. Организационные критерии	
Наличие системы карьерного планирования	отсутствие индивидуальных карьерных планов и отсутствуют четко обозначенные критерии продвижения по карьерной лестнице

Продолжение таблицы 9

Критерий анализа	Оценка текущей ситуации
1. Организационные критерии	
Политика поощрения и роста	осуществляется материальная мотивация сотрудников в виде РМТО, а также реализуются мероприятия согласно положения о награждении
Система оценки персонала	на предприятии ежемесячно проводится оценка по системе РМТО, результаты оценки должны использоваться для разработки индивидуальных планов развития, чего сейчас не происходит
Обучение и развитие	существует система обучения и наставничества
Ротация кадров	существует горизонтальный рост и возможна ротация кадров между подразделениями
2. Индивидуальные критерии	
Профессиональные достижения	оценка профессиональных достижений проводится при выборе награждаемых сотрудников в различных номинациях
Потенциал для роста	отсутствие объективных инструментов для оценки потенциала приводит к субъективности, что снижает вовлечённость руководителей и доверие сотрудников.
Удовлетворенность карьерой	опросы сотрудников не стандартизированы, и руководители не имеют чётких методов для анализа удовлетворённости подчинённых.
3. Финансово-экономические критерии	
Бюджет на развитие персонала	ежегодно планируется бюджет на обучение персонала
Заработная плата и бонусы	оплата труда меняется в зависимости от должности, как при горизонтальном продвижении, так и при вертикальном
4. Социальные критерии	
Корпоративная культура	поддержка развития карьеры, наставничество, признание заслуг.
Отношения с руководством	низкий уровень обратной связи между руководителями и сотрудниками создаёт барьеры для их профессионального роста и мотивации.
Рабочая среда	для работников предполагается нормированный рабочий день, переработки и периоды обучения оплачиваются
5 Стратегические критерии	
Планирование кадрового резерва	отсутствует система выявления и подготовки перспективных сотрудников.

На основании оценки текущей ситуации можно выделить следующие сильные стороны и проблемы.

Сильные стороны:

Первая сильная сторона – это система оценки персонала. Она проводится ежемесячная оценка по системе РМТО, что позволяет отслеживать эффективность сотрудников. Оценка по рациональной модели трудовых отношений (РМТО) является инструментом анализа и управления персоналом, который ориентирован на построение эффективных и справедливых трудовых

отношений между работодателем и сотрудником. Основная цель этой модели — выявить степень соответствия между ожиданиями компании и результатами работы сотрудника, а также найти пути для повышения эффективности и мотивации персонала. Основные критерии оценки представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Критерии оценки по системе РМТО.

Критерий	Описание	Примеры показателей
1 Результативность	соответствие результатов труда поставленным задачам и целям организации.	- выполнение индивидуальных и командных задач; - достижение плановых показателей эффективности.
2 Качество труда	уровень соответствия выполненной работы установленным стандартам организации.	- количество ошибок или брака; - соблюдение стандартов качества.
3 Мотивация	степень вовлеченности и заинтересованности сотрудника в выполнении своей работы.	- уровень инициативности; - участие в обучении и дополнительных проектах; - обратная связь.
4 Организованность	умение сотрудника эффективно управлять своим временем и ресурсами.	- соблюдение сроков выполнения задач; - способность работать в команде. - расстановка приоритетов.
5 Лояльность	преданность компании, поддержка ее ценностей и стратегии.	- длительность работы в организации; - участие в корпоративных мероприятиях; - отсутствие конфликтов.
6 Профессиональное развитие	готовность сотрудника к обучению, развитию и повышению квалификации.	- прохождение курсов и тренингов; - получение новых компетенций или навыков

Система РМТО ориентирована на оценку соответствия результатов работы сотрудника поставленным целям и задачам, анализ качества выполнения работы и уровня вовлечённости сотрудника и формирование рекомендаций по профессиональному развитию и повышению эффективности.

PMTO использует качественные и количественные показатели, чтобы получить объективную картину работы сотрудника. Она позволяет работодателю отслеживать динамику эффективности сотрудников, выявлять слабые стороны в работе и формировать индивидуальные планы развития.

Оценка по системе PMTO проводится ежемесячно и основывается на нескольких ключевых критериях. Каждый из них оценивается по шкале от 1 до 10 (где 1 — минимальная оценка, 10 — максимальная).

Этапы оценки:

- сбор данных анализируются результаты работы сотрудника за прошедший период (используются объективные показатели);
- оценка по критериям (сотрудник оценивается по критериям, представленным в таблице 10);
- анализ и выводы (каждому критерию присваивается оценка (1–10) и оценки суммируются и делятся на количество критериев, чтобы получить общую оценку);
- обратная связь с сотрудником (результаты обсуждаются с сотрудником, указываются сильные стороны и области, требующие улучшения, а так же формируется план развития).

Пример оценки сотрудника по системе PMTO представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Пример оценки сотрудника по системе PMTO

Критерий	Оценка (1–10)	Комментарий
Результативность	8	выполнение планов на 90%, участие в проекте, завершено с опережением сроков.
Качество труда	7	в работе выявлены незначительные ошибки, которые были оперативно исправлены.
Мотивация	6	сотрудник выполняет свои задачи, но редко проявляет инициативу и участвует в улучшении процессов.

Продолжение таблицы 11

Критерий	Оценка (1–10)	Комментарий
Организованность	9	задачи выполняются в срок, сотрудник хорошо управляет своим временем и ресурсами.
Лояльность	8	участвует в корпоративных мероприятиях, демонстрирует поддержку инициатив компании.
Профессиональное развитие	5	прошел обучающий курс, но пока не проявляет желание углублять свои знания или участвовать в новых тренингах.
Общая оценка: 7,2/10		

Общая оценка является усреднённым значением всех критериев. Она отражает общий уровень эффективности сотрудника:

Общая оценка = $6(8+7+6+9+8+5)=7,2$

Сотрудник оценивается как успешный, но с определёнными областями для улучшения, особенно:

- в мотивации (инициативность, вовлечённость);
- в профессиональном развитии (повышение квалификации).

В итоге, общая оценка 7,2/10 выставлена как отражение текущей ситуации, обозначая неплохие результаты, но также и наличие значительных возможностей для роста. Рекомендуется разработать индивидуальный план развития, который будет включать цели в области мотивации, профессионального развития и инициативности, основываясь на положительных аспектах его текущей работы.

Система оценки персонала, основанная на подходе рациональной модели трудовых отношений (РМТО), представляет собой структурированный инструмент, позволяющий работодателю не только выявлять эффективность работы сотрудников, но и формировать прочные взаимосвязи. Основные цели данной системы заключаются в анализе производительности, установлении соответствия между ожиданиями компании и результатами, а также в стимулировании профессионального роста через адаптивные и стратегические рекомендации.

Такая система оценки не только помогает в управлении эффективностью, но также способствует созданию здоровой рабочей атмосферы, в которой работник чувствует себя ценным членом команды, что, в свою очередь, положительно сказывается на общем успехе компании. Создание индивидуальных планов развития, основанных на результатах оценивания, является ключевым аспектом повышения как личной эффективности сотрудника, так и достижения стратегических целей компании.

Вторая сильная сторона – это система обучения и наставничества. Организация имеет развитую систему обучения и наставничества, что способствует профессиональному развитию сотрудников. Процесс обучения и наставничества в организации регламентируют два документа СТО СМК «Система обучения» и СТО СМК «Подбор и адаптация персонала». Эти документы определяют основные принципы, процедуры и стандарты, необходимые для эффективного обучения, подбора и адаптации сотрудников, что в совокупности способствует их профессиональному развитию и успешной интеграции в корпоративную среду.

СТО СМК «Система обучения». Целью документа является создание единой системы обучения персонала, повышение профессиональных компетенций сотрудников, обеспечение соответствия знаний и навыков работников требованиям предприятия. Основные разделы документа: общие положения, планирование обучения, формы обучения, организация обучения, оценка результатов обучения [18].

Результаты внедрения:

- создана единая система обучения, охватывающая всех сотрудников предприятия;
- внедрена процедура оценки текущих компетенций работников, что позволило выявить пробелы в знаниях и наметить направления для обучения;

- пересмотрена мотивация наставников. В период обучения наставники будут получать оплату, привязанную к МРОТ, а также единовременную выплату по факту успешной сдачи экзамена обучающимся сотрудником.

СТО СМК «Подбор и адаптация персонала». Целью документа является оптимизация процессов подбора и адаптации новых сотрудников, снижение сроков адаптации и повышение её эффективности, создание условий для успешной интеграции новых работников в коллектив, повышение качества найма через стандартизацию процедуры подбора. Основные разделы документа: общие положения, процедура подбора персонала, процедура адаптации персонала, наставничество, оценка эффективности адаптации [17].

Результаты внедрения:

- стандартизирован и оптимизирован процесс подбора кандидатов, что позволило снизить временные затраты и повысить качество найма;
- создана система адаптации для новых сотрудников, что улучшило процесс их адаптации и сократило сроки вхождения в должность.

Третьей сильной стороной является горизонтальный рост и ротация кадров. На предприятии они зависят от нескольких факторов:

- интересы и амбиции сотрудников - возможности горизонтального роста предоставляются в зависимости от желания и инициативы работника (однако нет установленной системы, которая бы систематически предлагала сотрудникам переходы для профессионального роста);
- производственная необходимость - ротация кадров часто происходит в связи с вынужденными обстоятельствами, например, при простое одного из участков (в таких случаях сотрудник может привлекаться к работе в другом подразделении при наличии соответствующей квалификации, переходы между подразделениями скорее вынужденные, чем запланированные);

— ограниченный доступ к возможностям ротации (возможность перехода между подразделениями ограничивается только текущими потребностями завода, а не долгосрочными карьерными планами сотрудников).

Для повышения эффективности горизонтального роста и ротации кадров необходимо перейти от вынужденного подхода к систематическому и плановому процессу. Это позволит не только удовлетворить потребности завода, но и создать возможности для профессионального роста сотрудников, что в долгосрочной перспективе укрепит кадровый потенциал предприятия.

Еще одна сильная сторона – это бюджет на развитие персонала. Ежегодно планируются средства на обучение, что показывает заинтересованность компании в развитии сотрудников.

Планирование обучения в организации ежегодно утверждается генеральным директором в рамках «Плана обучения работников». На основании годового плана обучения работников структурных подразделений УРП формирует годовой проект бюджета на подготовку кадров. Проект бюджета составляется по форме и в сроки, установленные СТО СМК 19-2017 «Управление бюджетом». Наличие утвержденного плана обучения и стандарта управления бюджетом обеспечивает структурированный и упорядоченный процесс. Процесс формирования бюджета стандартизирован, что минимизирует риски ошибок и нецелевого использования средств. Ежегодное планирование и выделение бюджета подчеркивает долгосрочную заинтересованность компании в поддержке профессионального роста сотрудников.

Корпоративная культура относится к пятой сильной стороне системы карьерного развития. Организация поддерживает развитие карьеры сотрудников через наставничество и признание заслуг.

СТО СМК «Подбор и адаптация персонала» описывает процедуру наставничества, а так же определяет мотивацию наставников. Отдельно была введена номинация «Наставник года» для материального и нематериального

поощрения сотрудников, соответствующие изменения внесены в «Положение о награждении сотрудников».

«За добросовестное исполнение обязанностей наставника, в зависимости от промежуточных и итоговых результатов обучения и наставничества назначается персональная доплата за наставничество в размере 10 процентов от минимального размера оплаты труда, установленным на дату начала обучения нового работника, ежемесячно на период обучения и адаптации нового работника, установленным планом-графиком индивидуального обучения.

12.5.2 Дополнительная единовременная выплата наставникам в размере 3000 рублей производится в случае успешной сдачи экзамена новым работником и успешного прохождения испытательного срока. Выплачивается в месяц, следующий за месяцем окончания испытательного срока.

12.5.3 В случаях, если работнику обучение не требуется (категория «Специалисты»), то наставнику производится оплата за проведение адаптационных мероприятий для нового работника в размере 20% от оклада вновь принятого работника ежемесячно на весь срок наставничества». [17, с. 15]

Таким образом, система наставничества не только поддерживает профессиональное развитие новых сотрудников, но и создает благоприятные условия для карьерного роста наставников. Это укрепляет корпоративную культуру и повышает общую вовлеченность персонала, делая наставников ключевыми участниками процесса адаптации и развития команды.

В механизме профессионального развития персонала ПАО «КЗМС» выявлены две ключевые проблемы.

Первая проблема — недостатки системы карьерного планирования — заключается в том, что многие сотрудники не имеют ясного представления о своих перспективах внутри компании. Это приводит к демотивации и снижению производительности, так как сотрудники не скоро видят свою значимость и вклад в развитие компании. Важно внедрить систему, в рамках

которой будут чётко определены карьерные пути, а также механизмы для регулярного мониторинга и поддержки развития талантов. Основные компоненты проблемы №1 наглядно представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные компоненты проблемы №1

Отсутствие индивидуальных карьерных планов существенно влияет на мотивацию и развитие персонала в организации. Когда работники не имеют ясного представления о шагах для достижения карьерного роста, это вызывает неопределенность и может привести к деморализации. Сотрудники начинают сомневаться в своей ценности для компании, что негативно сказывается на их производительности и вовлеченности.

Эта проблема была выявлена в результате анализа внутренних документов завода и интервью с работниками ткацкого цеха. Недостаток документированных процессов по карьерному росту указывает на неорганизованность кадровых процессов и отсутствие четких ориентиров для профессионального развития сотрудников. Полное отсутствие карьерных планов также означает, что работники не знают, какие шаги нужно предпринять для продвижения по карьерной лестнице. Отсутствие карьерных планов снижает мотивацию сотрудников, что приводит к снижению производительности. По данным Gallup, демотивированные сотрудники могут

показывать производительность на 15–20% ниже, чем их вовлеченные коллеги [26].

Предположим, средняя выручка на одного сотрудника: 1 500 000 рублей в год (среднеотраслевой показатель для промышленности). Демотивированные сотрудники составляют 30% от общей численности (данные Gallup для компаний с низкой вовлеченностью). Снижение производительности: 15%, численность персонала 227 чел. (таблица 8).

Выполним расчёт убытков, связанных с демотивацией сотрудников, используя соответствующие формулы:

Количество демотивированных сотрудников можно вычислить по формуле (2):

$$D = N \times P , \quad (2)$$

где P - процент демотивированных (0.30);

N - общая численность персонала (227 чел.).

$$D = 227 \times 0,30 = 68 \text{ чел.}$$

Потери на одного демотивированного сотрудника можно вычислить по формуле (3):

$$L_1 = R \times L , \quad (3)$$

где L - процент снижения производительности (0.15);

R - средняя выручка на сотрудника (1 500 000 руб.)

$$L_1 = 1500000 \times 0,15 = 225000 \text{ руб. ,}$$

Общие потери можно вычислить по формуле (4):

$$Loss = D \times L_1, \quad (4)$$

где D – количество демотивированных сотрудников (чел.);

L_1 – потери на одного демотивированного сотрудника (руб.) [3].

$$Loss = 68 \times 225000 = 15300000 \text{руб.}$$

Как показывают результаты анализа, 30% от общего числа работников, то есть 68 человек, находятся в состоянии демотивации. Это состояние существенно влияет на эффективность работы, снижая производительность этих сотрудников на 15%. В результате, каждый из демотивированных работников генерирует убытки в размере 225 000 рублей в год. Если сложить потери от всех демотивированных сотрудников, то они составляют колоссальные 15 300 000 рублей в год.

Результаты опроса работников ткацкого цеха (таблица 12) так же подтверждают наличие этой проблемы: из опрошенных работников различных участков только единицы обладают информацией о возможностях карьерного роста, тогда как большинство не осведомлены о таких перспективах. Например, среди семи работников участка волочения проволоки никто не знает о возможностях карьерного роста, что указывает на полное отсутствие коммуникации относительно этого важного аспекта. Аналогичная ситуация наблюдается и на других участках — на участке наладки и обслуживания оборудования и участке изготовления тканого полотна.

Таблица 12 – Результаты опроса работников ткацкого цеха

	опрошено работников	знают о возможностях карьерного роста	не знают о возможностях карьерного роста
участок волочения проволоки	7	0	7
участок тканого шва	5	1	4
участок готовой продукции	10	2	8
участок наладки и обслуживания оборудования	5	0	5
участок изготовления тканого полотна	5	0	5
участок обработки синтетических сеток	6	0	6

Следующий компонент - отсутствие обратной связи с руководством. Недостаточная коммуникация между руководителями и сотрудниками создает барьеры для обмена информацией, профессионального роста и повышения мотивации персонала. Интервью с работниками ткацкого цеха показало наличие проблемы низкой вовлеченности руководителей в развитие сотрудников. Для визуальной оценки наличия проблемы представлен рисунок 4 на примере опроса сотрудников участка готовой продукции.

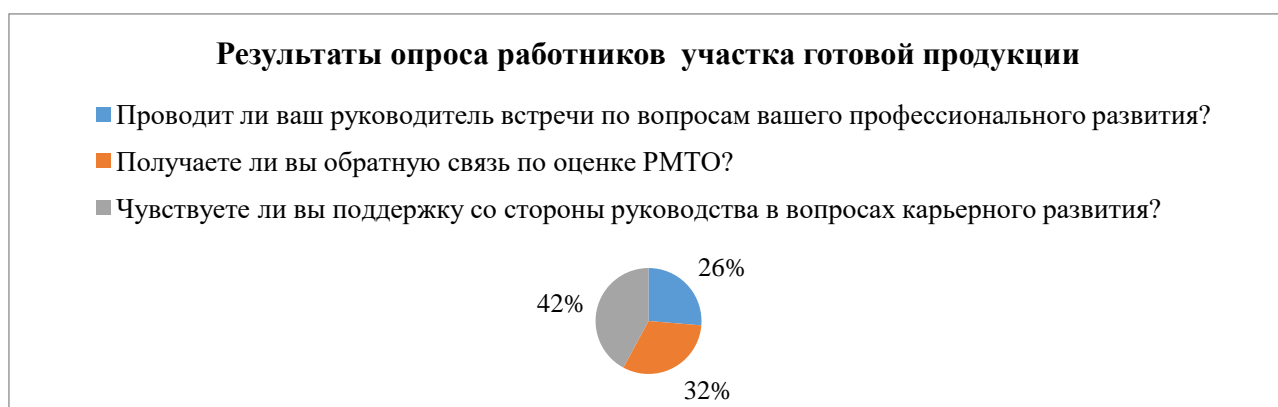


Рисунок 4 – Результаты опроса работников участка готовой продукции

Результаты опроса среди работников участка готовой продукции иллюстрируют значительное отсутствие взаимодействия и поддержки со

стороны руководства. Для профессионального роста и карьерного развития крайне важно, чтобы сотрудники чувствовали вовлеченность своих руководителей в эти процессы. Когда практически 75% работников сообщают, что их руководители не проводят встречи по вопросам профессионального развития, и 70% не получают никакой обратной связи по оценке РМТО, это сигнализирует о глубокой проблеме как в управлении, так и в корпоративной культуре.

В свою очередь, интервью с мастерами участков ткацкого цеха определило, что:

- 4 мастера из 6 признают, что не уделяют достаточно времени развитию подчиненных из-за высокой загрузки;
- мастеров считают, что у них недостаточно инструментов или навыков для планирования развития сотрудников;
- 6 мастеров из 6 не используют результаты оценки РМТО для формирования планов;
- 5 мастеров из 6 не дают регулярную обратную связь работникам по результатам оценки РМТО.

Признание четырех из шести мастеров того, что высокая загрузка мешает им уделять время развитию подчиненных, подчеркивает необходимость пересмотра организационных процессов. Как правило, если рабочие процессы устроены таким образом, что мастера не могут выделить время для поддержки и обучения своих сотрудников, это может влиять на производительность и общую атмосферу на рабочем месте. А отсутствие инструментов и навыков для планирования развития сотрудников указывает на необходимость создания системы обучения для самих мастеров, чтобы они могли более эффективно выполнять свои управленческие функции. К тому же, тот факт, что ни один из мастеров не использует результаты оценки РМТО для формирования планов развития, говорит о том, что существует дисбаланс между стратегическим планированием и реальными действиями на уровне управления. Регулярная обратная связь является необходимым компонентом

для создания эффективного рабочего процесса и поддержания мотивации у сотрудников, и когда 5 из 6 мастеров не предоставляют такую обратную связь, это может приводить к демотивации работников и снижению их вовлеченности.

Рассчитаем потери из-за низкой эффективности руководителей, используя предоставленные данные.

Исходные данные:

- количество руководителей 6 человек;
- доля руководителей, не использующих результаты оценки РМТО: 100% (6 из 6 мастеров);
- доля руководителей, не дающих регулярную обратную связь: 83% (5 из 6 мастеров);
- потери производительности из-за неэффективного использования времени и отсутствия обратной связи: 10% от выручки участков, которыми управляют руководители;
- выручка на одного сотрудника в год: 1 500 000 рублей;
- количество сотрудников под управлением каждого руководителя: 10 человек.

Рассчитаем значения на основе представленных формул.

Общее количество сотрудников можно вычислить по формуле (5):

$$N = N_p \times n, \quad (5)$$

где N_p - количество руководителей (6 чел.);

n - количество подчиненных на одного руководителя (10 чел.);

$$N = 6 \times 10 = 60 \text{ чел. ,}$$

Общую выручку участков можно вычислить по формуле (6):

$$Revenue = N \times R \quad (6)$$

где N – общее количество сотрудников;

R - выручка на одного сотрудника (1 500 000 руб.)

$$Revenue = 60 \times 1500000 = 90000000 \text{ руб.}$$

Потери производительности можно вычислить по формуле (7):

$$Loss = Revenue \times L, \quad (7)$$

где $Revenue$ – общая выручка участков;

L - процент потерь производительности (0.10).

$$Loss = 90000000 \times 0,10 = 9000000 \text{ руб.}$$

Потери из-за низкой эффективности руководителей составляют 9 000 000 рублей в год. Эти потери обусловлены отсутствием использования результатов оценки РМТО, нерегулярной обратной связью с сотрудниками и неэффективным использованием рабочего времени. Решение данной проблемы через обучение руководителей, внедрение обратной связи и использование инструментов оценки может существенно снизить эти потери и повысить производительность участков.

Вторая проблема — отсутствие системы кадрового резерва — прямо влияет на способность компании эффективно управлять талантами и не допускать дефицита квалифицированных специалистов в ключевых позициях.

На предприятии отсутствует структурированный подход к выявлению и развитию перспективных сотрудников для ключевых позиций, что существенно ограничивает возможности долгосрочного кадрового планирования и затрудняет стратегическое развитие ПАО «КЗМС».

Из-за отсутствия формализованных процедур и документации по выявлению и подготовке потенциальных лидеров компания часто

ориентируется на привлечение внешних кандидатов для замещения важных должностей, что создает существенные сложности в обеспечении предприятия необходимым персоналом.

Ярким примером служит недавний случай с заменой начальника финансово-экономического отдела. Внутри компании не оказалось подготовленных сотрудников, способных занять эту должность, что вынудило предприятие искать подходящего кандидата на внешнем рынке. Этот процесс оказался длительным и сложным, что, в свою очередь, вызвало задержки в выполнении важных финансовых операций. Оставшиеся сотрудники отдела не имели целенаправленного обучения для выполнения более сложных задач и руководства, что исключало возможность их перевода на эту вакансию. Более того, отсутствие четких планов развития кадров только усугубило ситуацию.

Поиск внешнего кандидата оказался трудоемким из-за высоких требований к его профессиональным навыкам, квалификации и опыту, что дополнительно увеличивало временные затраты. Когда же внешний кандидат был найден, он потребовал значительного времени для адаптации к специфике завода.

Кроме того, произошла ситуация, когда ведущий специалист финансово-экономического отдела, почувствовав разочарование из-за отсутствия карьерного роста и предпочтения внешних кандидатов, подал заявление на увольнение. Удалось избежать потери ценного сотрудника, предложив ему надбавку и обсудив его дальнейшие карьерные перспективы.

Исходные данные:

- количество сотрудников в отделе: 5 человек;
- вакансия: начальник финансово-экономического отдела;
- заработная плата начальника отдела: 130 000 рублей в месяц;
- время на поиск внешнего кандидата: 3 месяца;
- время на адаптацию внешнего кандидата: 6 месяцев
(производительность в этот период — 70%);

- заработная плата ведущего специалиста: 100 000 рублей в месяц;
- размер надбавки для удержания ведущего специалиста: 20% от заработной платы (20 000 рублей в месяц);
- стоимость подбора внешнего кандидата: 1,5 оклада на вакансию;
- потери производительности отдела из-за отсутствия руководителя: 10% от выручки отдела;
- годовая выручка компании: 610 541 тыс. руб. (таблица 4);
- доля, за которую отвечает финансово-экономический отдел: 10%.

Произведем расчеты по формулам:

Выручку отдела можно вычислить по формуле (8):

$$R^o = R_t \times 0,10, \quad (8)$$

где R_t - годовая выручка компании

0,10 - доля, за которую отвечает финансово-экономический отдел 10%.

$$R^o = 610541 \times 0,10 = 61054,1 \text{ тыс. руб.}$$

Выручку за период можно вычислить по формуле (9) :

$$R^p = R_t \times \left(\frac{3}{12}\right), \quad (9)$$

где R_t - годовая выручка компании;

$\frac{3}{12}$ – период (3 мес)

$$R^p(3 \text{ мес}) = 61054,1 \times \left(\frac{3}{12}\right) = 15263,5 \text{ тыс. руб.}$$

Потерю производительности можно вычислить по формуле (10):

$$Loss^p = R^p \times p, \quad (10)$$

где p - процент потерь;
 R^p – выручка за период

$$Loss^p = 1526,5 \times 0,10 = 152,65 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на подбор можно вычислить по формуле (11):

$$Cost_p = W_p \times k, \quad (11)$$

где W_p - зарплата начальника отдела;
 k - стоимость подбора внешнего кандидата (1,5 оклада на вакансию)

$$Cost_p = 130000 \times 1,5 = 195000 \text{ руб.}$$

Затраты на удержание можно вычислить по формуле (12):

$$Cost_v = W_p \times r \times 12, \quad (12)$$

где r - процент надбавки;
 W_p - зарплата начальника отдела

$$Cost_v = 20000 \times 0,20 \times 12 = 240000 \text{ руб.}$$

Экономии на зарплате начальника можно вычислить по формуле (13):

$$S_p = W_p \times t, \quad (13)$$

где W_p - зарплата начальника отдела;
 t – количество месяцев;

$$S_p = 130000 \times 3 = 390000 \text{ руб.}$$

Потери при адаптации можно вычислить по формуле (14):

$$Loss_a = R_p \times p_a , \quad (14)$$

где R_p - выручка за период (3 мес);

p_a - 0,30 (30% потерь)

$$Loss_a = 15236,5 \times 0,30 = 4579,05 \text{ тыс. руб.}$$

Итоговые потери можно вычислить по формуле (15):

$$Total Loss = Loss^p + Cost_p + Loss_a + Cost_v , \quad (15)$$

где $Loss^p$ - потеря производительности;

$Cost_p$ – затраты на подбор;

$Loss_a$ - потери при адаптации;

$Cost_v$ – затраты на удержание [16]

$$Total Loss = 1526,35 + 195,000 + 4579,05 + 240,000 = 7290400 \text{ руб.}$$

Общие потери завода из-за отсутствия руководителя составляют 7,290,400 рублей. Эта сумма включает потери производительности за три месяца без начальника отдела, затраты на подбор нового кандидата, потери производительности в период адаптации нового руководителя, а также затраты на удержание ведущего специалиста

Таким образом, отсутствие системы кадрового резерва не только затрудняет процесс замещения ключевых должностей, сопровождаясь финансовыми потерями, но и негативно влияет на общий моральный климат в команде и внутреннюю мотивацию сотрудников. К тому же, такая ситуация может привести к снижению производительности и ухудшению качества работы, что, в свою очередь, негативно отразится на репутации компании.

Общий вывод по имеющимся проблемам указывает на то, что главная трудность заключается в отсутствии системного подхода к развитию

сотрудников, что обесцвечивает возможности потенциального роста и ведет к удручающим последствиям для всей организации. ПАО «КЗМС» нужно внедрить структурированные и прозрачные процессы, включая индивидуальные карьерные планы и активную обратную связь между руководителями и сотрудниками. Также важным аспектом является создание системы кадрового резерва, которая должна быть не просто формальной, а активно функционировать на выявление, развитие и удержание талантов.

Кроме того, необходимо обеспечить регулярное обучение и развитие не только руководителей, но и обычных сотрудников, что будет способствовать формированию единой корпоративной культуры, направленной на улучшение взаимодействия и совместной работы. Важным элементом такого системного подхода является мониторинг и оценка эффективности внедренных инициатив, что поможет вовремя корректировать стратегию и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

В результате таких изменений планируется не только повысить уровень мотивации и вовлеченности сотрудников, но и существенно улучшить общую эффективность работы завода. Это поспособствует достижению стратегических целей компании, улучшению ее финансовых показателей и повышению конкурентоспособности на рынке. Инвестиции в развитие человеческого капитала станут основой для долгосрочного успеха и устойчивого роста ПАО «КЗМС», обеспечивая тем самым организационную устойчивость и способность адаптироваться к вызовам внешней среды [31].

Глава 3 Разработка карьерных мероприятий

3.1 Мероприятия для карьерного развития сотрудников

Деятельность по совершенствованию управления карьерой персонала, учитывая особенности профессиональной и личностной адаптации сотрудников на новом рабочем месте, носит циклический характер [31]. Поэтому после реализации программы необходимо повторно провести диагностику и убедиться в результативности проведенных мероприятий. Основным приоритетом для ПАО "КЗМС" должно стать создание системного подхода к развитию сотрудников путем совершенствования проблемных аспектов, выявленных во второй главе.

К таким аспектам относится:

- проблема №1 - недостатки системы карьерного планирования;
- проблема №2 - отсутствие системы кадрового резерва.



Рисунок 5 – Направления совершенствования системы карьерного роста ПАО «КЗМС»

Эффективное управление человеческими ресурсами невозможно без продуманной системы карьерного планирования. Проблема №1 заключается в существующих недостатках этой системы. Остановимся на них подробнее.

Отсутствуют индивидуальные карьерные планы для сотрудников, а также четкие и прозрачные критерии для продвижения по карьерной лестнице, что снижает мотивацию и затрудняет развитие персонала.

Предлагается реализовать ряд мероприятий для создания более эффективной и прозрачной системы карьерного планирования, что, несомненно, приведет к повышению мотивации сотрудников, увеличению их приверженности к компании, а также позволит более эффективно использовать потенциал кадрового состава. В частности:

- добавить новый раздел в Положение управления по работе с персоналом – это даст прямое закрепление ответственности за карьерное планирование в рамках должностных обязанностей (для специалистов УРП – «Организация процесса составления индивидуальных карьерных планов, проведение ежегодных встреч с сотрудниками, мониторинг выполнения планов»);
- добавить в должностные инструкции руководителей подразделений подобные формулировки «Обеспечение участия сотрудников подразделения в обсуждении карьерных планов, предоставление обратной связи, содействие развитию навыков сотрудников»;
- разработать шаблон индивидуального карьерного плана.

В качестве образца разработан карьерный план для должности слесаря – ремонтника. Карьерный план разработан с целью повышения квалификации слесаря-ремонтника, освоения новых профессиональных навыков, а также подготовки к возможному карьерному росту (например, старший слесарь, мастер участка). План состоит из нескольких этапов, каждый из которых направлен на достижение конкретных задач. В таблице 13 представлен карьерный план слесаря-ремонтника.

Таблица 13 - Карьерный план слесаря-ремонтника

Карьерный план слесаря-ремонтника участка наладки и обслуживания оборудования				
Этап	Цель этапа	Мероприятия	Сроки	Ожидаемые результаты
1 Оценка текущих компетенций	определить уровень профессиональных знаний и навыков сотрудника	- проведение тестирования знаний и умений. - оценка уровня компетенций с использованием матрицы компетенций	1 месяц	определение текущих сильных и слабых сторон сотрудника.
2 Повышение квалификации	развитие технических и профессиональных навыков для выполнения сложных задач	- организация обучения по специфике оборудования завода; - участие в курсах повышения квалификации (например, 4-5 разряд)	3-6 месяцев	освоение новых навыков, повышение квалификации до должности слесаря-наладчика.
3 Развитие смежных компетенций	освоить дополнительные навыки для выполнения смежных задач	- обучение навыкам работы с сопутствующим оборудованием - изучение документации по техническому обслуживанию и ремонту	6-12 месяцев	слесарь может выполнять задачи, связанные с ремонтом смежного оборудования или в других производственных направлениях.
4 Развитие soft skills	повысить навыки коммуникации и работы в команде	- участие в тренингах по коммуникациям и управлению временем; - обучение основам безопасности труда и стандартам взаимодействия	3 месяца	увеличение эффективности взаимодействия в коллективе, повышение ответственности и дисциплины.
5 Участие в сложных проектах	применить знания и навыки в сложных ремонтных работах	- участие в крупных проектах по ремонту и модернизации оборудования; - работа под руководством наставника	6 месяцев	укрепление практического опыта, получение рекомендации для продвижения.
6 Подготовка к продвижению	подготовка к переходу на руководящую или более высокую должность	- участие в программе подготовки кадрового резерва; - обучение основам управления персоналом	12 месяцев	готовность к занятию должности старшего слесаря-наладчика или бригадира.

Внедрение карьерного плана требует регулярного мониторинга и корректировки. Для этого специалисты УРП и руководители подразделений должны ежегодно проводить встречи с сотрудниками, анализировать достигнутые результаты и, при необходимости, вносить изменения в план [31].

Проведение индивидуальных встреч сотрудника с руководителем для обсуждения текущих задач, результатов работы, карьерных амбиций и планов на будущее (один раз в квартал или 1 раз в год). Это позволит укрепить связь

между сотрудником и руководителем и позволит своевременно корректировать карьерные цели. В таблице 14 разработан план такой встречи.

Таблица 14 - План индивидуальной встречи сотрудника с руководителем

Этап встречи	Цель этапа	Действия и вопросы	Время
1 Приветствие и установление контакта	создать комфортную атмосферу для диалога	- краткий неформальный разговор: "Как дела?", "Как настроение?"; - уточнение целей встречи: "Сегодня обсудим ваш прогресс, карьерные планы и задачи"	5 минут
2 Обсуждение текущих задач и результатов работы	подвести итоги за последний период	- обсудить выполнение текущих задач: "Как продвигаются проекты? Есть ли сложности?"; - дать обратную связь по результатам работы (позитивную/конструктивную); - уточнить, чем руководитель может помочь	10-15 минут
3 Обсуждение прогресса по карьерному плану	оценить выполнение карьерного плана и выявить новые возможности	- какие шаги из карьерного плана сотрудник уже завершил? - какие навыки или знания он хотел бы развить? - есть ли у сотрудника идеи или пожелания относительно карьерного роста? - предложить варианты дальнейшего развития	10-15 минут
4 Постановка новых целей и задач	определить фокус на ближайший период	- какие задачи сотрудник хотел бы поставить на следующий период? - как эти задачи соотносятся с карьерными целями? - сформулировать SMART-цели. - согласовать шаги и сроки выполнения.	10-15 минут
5 Обратная связь от сотрудника	получить мнение сотрудника о текущей работе и взаимодействии	- как сотрудник оценивает свою роль и задачи? - устраивают ли его условия работы и взаимодействие в команде? - есть ли предложения по улучшению процессов? - нужна ли дополнительная поддержка от руководителя?	5-10 минут
6 Итоги встречи и договорённости	подвести итоги и зафиксировать ключевые договорённости	- резюмировать основные моменты встречи; - уточнить дальнейшие шаги (для сотрудника и руководителя); - назначить дату следующей встречи (или её периодичность).	5 минут

Преимущества использования такого плана:

- структурированность и чёткая организация времени;
- полное покрытие ключевых тем (текущая работа, карьерные цели, обратная связь);

- возможность своевременной корректировки планов и задач.
- укрепление доверительных отношений между руководителем и сотрудником;
- регулярное проведение встреч 1-на-1 с использованием данного плана способствует профессиональному развитию сотрудников и достижению их карьерных целей [2].

Разработка четких критериев продвижения, которые будут понятны всем участникам процесса и позволят объективно оценивать готовность сотрудника к карьерному росту, является важным шагом для создания прозрачной и справедливой системы кадровых перемещений. Это не только повысит мотивацию сотрудников, но и укрепит доверие к руководству, поскольку все будут понимать, какие конкретные требования необходимо выполнить для достижения новых карьерных высот [10]. В таблице 15 предлагается план по разработке и внедрению критериев продвижения.

Таблица 15 - План разработки и внедрения критериев продвижения

Этап	Описание действий	Ответственные лица	Результат	Срок выполнения
1 Анализ текущей ситуации	- оценка существующих процессов продвижения сотрудников; - выявление пробелов и слабых мест	специалисты УРП, руководители подразделений	анализ текущей системы и формулирование целей новой системы.	2-3 нед.
2 Определение критериев	- разработка ключевых критериев для продвижения сотрудников; - формирование требований для каждой должности	рабочая группа (специалисты УРП, руководители подразделений, исполнительный директор)	сформулированы критерии и требования для каждой должности.	3-4 нед.
3 Актуализация матрицы компетенций	- актуализация матрицы компетенций для всех должностей; - определение уровня компетенций, необходимых для продвижения	специалисты УРП, руководители подразделений	матрица компетенций, которая соотносится с карьерными уровнями.	4 нед.

Продолжение таблицы 15

Этап карьеры	Возрастной диапазон	Характеристики	Потребности	Этап карьеры
4 Разработка системы оценки	- создание системы оценки сотрудников в электронном формате; - выбор инструментов автоматизации	специалисты УРП, специалисты отдела информационных технологий	разработана и протестирована система оценки сотрудников.	2-3 нед.
5 Внедрение критериев	- обучение руководителей и сотрудников новым критериям продвижения; - проведение разъяснительных встреч	специалисты УРП, руководители подразделений	сотрудники и руководители ознакомлены с критериями	2-3 нед.
6 Постановка карьерных планов	- корректировка индивидуальных карьерных планов для сотрудников на основе критериев; - установление целей и сроков.	специалисты УРП, руководители подразделений	индивидуальные карьерные планы согласованы с сотрудниками.	2-3 нед.
7 Пилотное внедрение	- тестирование новой системы продвижения на одном из подразделений; - сбор обратной связи и корректировка	специалисты УРП, руководители подразделений	выявлены возможные проблемы, внесены корректировки в систему.	3-4 нед.
8 Полное внедрение	- внедрение системы по всей компании; - запуск регулярной оценки сотрудников на основе новых критериев	руководители подразделений, специалисты УРП	новая система продвижения сотрудников полностью внедрена.	4-6 нед.
9 Контроль и улучшение	- постоянный мониторинг эффективности системы; - сбор обратной связи от сотрудников и руководителей; - внесение улучшений в процесс	исполнительный директор	система поддерживается и развивается в соответствии с потребностями компании.	Постоянно

Этот план поможет структурировать процесс разработки и внедрения системы продвижения сотрудников, сделать его прозрачным и последовательным [31].

Прогнозируемый результат предложенных мероприятий по устранению недостатков системы карьерного планирования.

Внесение изменений в Положение по работе с персоналом и обновление должностных инструкций значительно улучшат понимание процессов карьерного роста внутри компании, а также повысят ответственность руководителей за эти процессы. Повышенная осведомленность сотрудников, благодаря проведению разъяснительных мероприятий, поможет сформировать понимание ранговости карьерного роста и выразит внимание компании к потребностям работников. Кроме того, первые изменения в

мотивации сотрудников заметно упростят коммуникацию между ним и руководством, что в свою очередь начнет снижать уровень недовольства, для которого характерны неясные карьерные перспективы. Среднесрочные результаты, ожидаемые в период от шести до восемнадцати месяцев, будут включать в себя дальнейшее развитие прозрачности карьерного роста и рост профессиональных компетенций. Внедрение четких критериев продвижения, параллельно с регулярным мониторингом карьерных планов, значительно повысит уровень осознания сотрудниками необходимых шагов для достижения карьерных целей. Это нововведение будет способствовать также снижению текучести кадров, так как работники начнут видеть реальные перспективы на будущее и возможности для профессионального роста. Налаживание регулярных встреч с руководством создаст атмосферу доверия и предотвратит конфликты, что улучшит климат в коллективе и положительно скажется на результатах производительности.

Долгосрочные результаты, прогнозируемые на срок свыше восемнадцати месяцев, заключаются в создании системного карьерного планирования и подготовки кадрового резерва. Это позволит значительно повысить производительность труда и качество выполнения задач благодаря высокой квалификации сотрудников, которые будут готовы занимать ключевые должности. Результаты этих мероприятий помогут снизить затраты компании на подбор персонала, а также улучшить имидж ПАО «КЗМС» как привлекательного работодателя на рынке труда.

Ключевыми показателями успеха всех вышеупомянутых мер станут рост удовлетворенности сотрудников карьерными возможностями и увеличение доли сотрудников с индивидуальными карьерными планами.

Для расчета прогноза улучшения осведомленности о карьерных возможностях после внедрения предложенных мер, будут использованы изначальные данные из таблицы 14 и предположение, что мероприятия позволят повысить осведомленность сотрудников о карьерных возможностях.

Формула (16) для расчета процента осведомленных сотрудников:

$$P = \left(\frac{n}{N}\right) \times 100\% , \quad (16)$$

где N - общее количество опрошенных (38 чел.);

n - количество осведомленных;

P - процент осведомленных.

Подставляем значения из таблицы 14

$$P = \left(\frac{3}{38}\right) \times 100\% = 7,89\%$$

Итак, изначально 7.89% сотрудников знают о карьерных возможностях.

Предполагается, что после внедрения мер осведомленность сотрудников увеличится через 6 месяцев до 50%, через 12 месяцев до 75%, через 18 месяцев до 90%.

Чтобы рассчитать количество осведомленных сотрудников при прогнозируемой доле, используем формулу (17)

$$n_k = N \times P_k \quad (17)$$

где k - период (6, 12 или 18 месяцев).

Расчет по периодам:

Через 6 месяцев количество осведомленных сотрудников:

$$n_6 = 38 \times 0,50 = 19 \text{ чел.}$$

Через 12 месяцев количество осведомленных сотрудников:

$$n_{12} = 38 \times 0,75 = 29 \text{ чел.}$$

Через 18 месяцев количество осведомленных сотрудников:

$$n_{18} = 38 \times 0,90 = 34 \text{ чел.}$$

Для расчета прогноза результата внедрения индивидуальных карьерных планов используем среднесписочную численность сотрудников - 227 человек.

Предположим, что в результате внедрения мероприятий доля сотрудников с ИКП будет увеличиваться следующим образом:

- через 6 месяцев 30% сотрудников будут иметь ИКП;
- через 12 месяцев 60% сотрудников будут иметь ИКП;
- через 18 месяцев 90% сотрудников будут иметь ИКП.

Эти прогнозы основаны на постепенном внедрении и распространении практики карьерного планирования.

Формула (18) для расчета:

$$N_t = N \times P_t, \quad (18)$$

где N - среднесписочная численность (227 чел.);

P_t - процент сотрудников с ИКП в период t ;

N_t - количество сотрудников с ИКП в период t ;

t - период времени (6, 12, 18 месяцев).

Расчет для каждого периода:

Через 6 месяцев ($t = 6$):

$$P_6 = 0,30,$$

$$N_6 = 227 \times 0,30 = 68 \text{ чел.}$$

Через 12 месяцев ($t = 12$):

$$P_{12} = 0,60,$$

$$N_{12} = 227 \times 0,60 = 136 \text{ чел.}$$

Через 18 месяцев ($t = 18$):

$$P_{18} = 0,90,$$

$$N_{18} = 227 \times 0,90 = 204 \text{ чел.}$$

Рассчитаем прогноз снижение потерь от низкой производительности. Ранее убытки от низкой производительности демотивированных сотрудников составляли 15 300 000 рублей в год, расчет был произведен в главе 2 (формула

(4)). После внедрения карьерных планов и роста вовлеченности демотивированных сотрудников останется только 20% (46 человек), потери сократятся.

Новые потери от низкой производительности рассчитаем по формулам:

Количество демотивированных сотрудников можно вычислить по формуле (19)

$$N_p = N_t \times P , \quad (19)$$

где N_t - общее количество сотрудников (227 чел.);

P - процент демотивированных сотрудников

$$N_p = 227 \times 0.20 = 46 \text{ чел.}$$

Потери на одного демотивированного сотрудника можно вычислить по формуле(20):

$$Loss_1 = R \times L , \quad (20)$$

R - выручка на одного сотрудника (1 500 000 руб.);

L - процент снижения производительности (0.15)

$$Loss_1 = 1\,500\,000 \times 0.15 = 225\,000 \text{ руб.}$$

Общие потери можно вычислить по формуле (21):

$$Loss = N_p \times Loss_1 , \quad (21)$$

N_p - количество демотивированных сотрудников;

$Loss_i$ - первоначальные потери.

$$Loss = 46 \times 225\,000 = 10\,350\,000 \text{ руб.}$$

Снижение потерь можно вычислить по формуле (22)

:

$$\Delta Loss = Loss_t - Loss, \quad (22)$$

где $Loss_t$ - первоначальные потери;

$Loss$ – общие потери (22)

$$Loss = 46 \times 225\,000 = 10\,350\,000 \text{ руб.}$$

Вывод:

Исходя из изложенных данных и расчетов, можно сделать вывод о значительном влиянии внедрения предложенных мероприятий на осведомленность сотрудников о карьерных возможностях и распространение индивидуальных карьерных планов (ИКП). На начальном этапе только 7.89% сотрудников были осведомлены о возможностях карьерного роста, что говорит о необходимости активизации мер по информированию персонала о доступных карьерных путях. Однако прогнозируемые данные показывают, что через полгода этот показатель может вырасти до 50%, а через год и вовсе достичь 75% и 90% соответственно. Это не только отражает улучшение информированности, но и может способствовать снижению потерь от низкой производительности.

Недостаточная коммуникация между руководителями и сотрудниками создает барьеры для обмена информацией, профессионального роста и повышения мотивации персонала. Для повышения вовлеченности руководителей в развитие сотрудников необходимо разработать системный подход, который будет мотивировать, обучать и поддерживать руководителей, а также закреплять их ответственность за развитие своей команды [31].

Эту проблему можно решить, используя ряд мероприятий.

Во-первых, проведение индивидуальных встреч сотрудника с руководителем для обсуждения текущих задач, результатов работы,

карьерных амбиций и планов на будущее. План такой встречи представлен в таблице 14.

Во-вторых, проведение обучения руководителей управленческим компетенциям и инструментам для эффективного развития сотрудников. Для примера разработана таблица 16 с вариантами обучений для руководителей.

Таблица 16 - Форматы обучения руководителей.

Формат обучения	Описание	Преимущества
Тренинги и мастер-классы	Очные или онлайн-сессии с профессиональными тренерами, направленные на освоение конкретных навыков.	Интерактивный формат, возможность задавать вопросы и сразу практиковать навыки.
Программы наставничества	Обучение через взаимодействие с более опытными руководителями, которые делятся своими успешными практиками.	Передача опыта, реальный пример успешных практик.
Вебинары и онлайн-курсы	Обучение через платформы для дистанционного обучения (например, Coursera, Udemu, корпоративные LMS).	Удобный доступ, возможность обучения в любое время.
Рольевые игры и кейс-методы	Практическая отработка навыков через симуляции реальных ситуаций (например, проведение 1-на-1 встреч).	Развитие навыков в безопасной среде, подготовка к конкретным рабочим ситуациям.
Семинары по обмену опытом	Совместные встречи руководителей, где они делятся своими подходами и успешными кейсами.	Возможность изучить лучшие практики и наладить взаимодействие между руководителями.

В-третьих, включение в обязанности руководителей предоставлять обратную связь сотрудникам по итогам оценки их работы, профессионального развития, а также выполнения задач с формулировками в должностной инструкции: «Руководитель обязан регулярно предоставлять обратную связь, сотрудникам по результатам их работы, оценке профессиональных компетенций (включая результаты РМТО), а также по вопросам их карьерного и профессионального развития». "Руководитель обязан организовывать и проводить индивидуальные встречи с подчиненными для обсуждения текущих задач, результатов работы и планов развития не реже одного раза в месяц», «Руководители структурных подразделений обязаны проводить индивидуальные встречи с подчиненными сотрудниками для предоставления

обратной связи по результатам работы, профессионального развития и выполнения задач. Результаты такой обратной связи фиксируются в виде краткого отчета или протокола встречи и подлежат хранению в системе электронного документооборота» [18, с.10]

Оценить эффективность обучения можно, используя методы, представленные на рисунке 6.

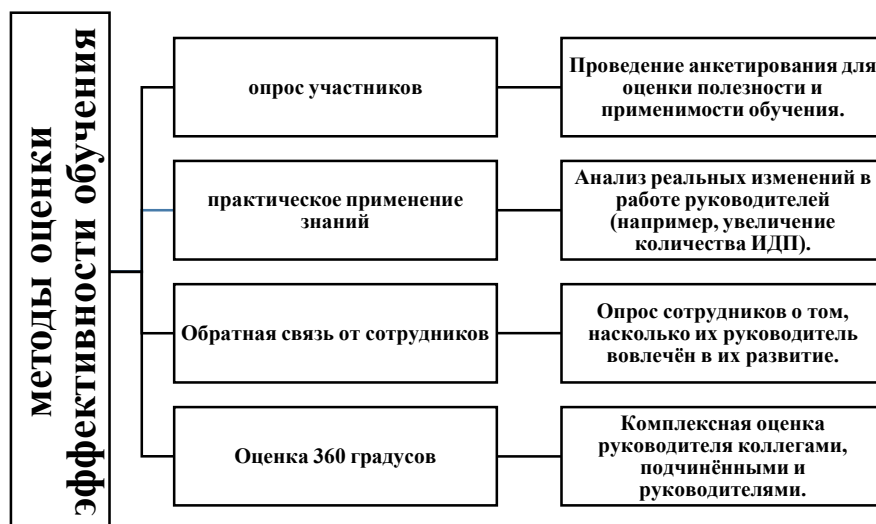


Рисунок 6 – Методы оценки эффективности обучения

Методы оценки эффективности обучения руководителей имеют несколько ключевых направлений, которые помогают не только измерить результаты обучения, но и повысить качество управленческих навыков. Каждый из этих методов приносит уникальную ценность и может быть использован в комплексе для достижения наиболее глубокого понимания эффективности программы.

Опросы составляют один из самых простых и распространенных способов оценки. Они могут быть направлены как на самих руководителей, так и на их подчиненных. Вопросы могут касаться качества самого обучения, его содержания, а также актуальности для повседневной практики. Например, респонденты могут дать оценку, насколько они чувствуют себя более уверенно в управлении командами после прохождения курса, и насколько

учебные материалы соответствуют их ожиданиям и потребностям в работе [14].

Практическое применение знаний — это способ оценки, который фокусируется на том, как руководители применяют полученные на обучении знания и навыки в реальной рабочей среде. Это может включать непосредственно задаваемые задачи, проекты, а также результаты работы команды, которой руководит обучаемый. Оценка изменений в результатах работы, таких как производительность команды и уровень удовлетворенности сотрудников, также может служить показателем успеха программы обучения.

Обратная связь от сотрудников является важным компонентом оценки, так как сотрудники, работающие непосредственно под руководством, могут предоставить уникальную перспективу на изменения в управлении, происходящие после обучения. Регулярные беседы, анонимные отзывы или даже формальные оценки могут дать ценную информацию о том, как изменилось лидерство и стиль управления после прохождения обучения. Это взаимное взаимодействие укрепляет доверие среди команды и может усовершенствовать как обучающую программу, так и процесс управления.

Оценка 360 градусов представляет собой более комплексный подход, позволяя собирать отзывы от различных сторон — руководителей, коллег и подчиненных. Это не только обеспечивает более полное представление о навыках и эффективности руководителя, но и способствует созданию атмосферы открытости и готовности к саморазвитию. Руководители могут оценить свои сильные и слабые стороны на основе разносторонней обратной связи, что особенно важно для их профессионального роста [4].

В целом, использование этих методов в совокупности позволяет получить глубокое понимание результатов обучения руководителей и выявить области для дальнейшего развития, что не только способствует личному росту управленцев, но и, в конечном счете, повышает общую эффективность организации.

В краткосрочных прогнозах, обучение руководителей управленческим компетенциям также стоит на повестке дня. Это позволяет не только расширить горизонты их знаний и навыков, но и улучшить общее качество взаимодействия с подчиненными. Индивидуальные встречи между руководителями и подчиненными, особенно в начале нового процесса общения, закладывают основу для открытости, доверия и понимания. Проведение таких встреч способствует не только обсуждению текущих задач, но и выявлению личных амбиций сотрудников и их карьеры. Документирование обязанностей для всех участников процесса является важным шагом к обеспечению прозрачности и четкого понимания ролей, что в будущем, несомненно, снизит количество недоразумений и повысит уровень ответственности [31].

Оценим прогнозируемую эффективность.

Формула (23) для охвата сотрудников:

$$N_1 = N \times P_1 , \quad (23)$$

где N_1 - количество охваченных сотрудников;

P_1 - целевой процент охвата (0.60-0.70).

$$N_1 = 227 \times 0,60 = 136 \text{ чел.}$$

Формула (24) для обучения руководителей:

$$N_{p1} = N_p \times P_2 , \quad (24)$$

где P_2 - процент обученных руководителей (0.90-1.00);

N_p - количество руководителей

$$N_{p1} = 20 \times 1,00 = 20 \text{ чел.}$$

Количество демотивированных сотрудников можно вычислить по формуле (25):

$$N_p = N_t \times P \quad (25)$$

где N_t - общее количество сотрудников (227 чел.);

P - процент демотивированных сотрудников

$$N_p = 227 \times 0.20 = 46 \text{ чел.}$$

Потери на одного демотивированного сотрудника можно вычислить по формуле (26):

$$Loss_1 = R \times L \quad (26)$$

R - выручка на одного сотрудника (1 500 000 руб.);

L - процент снижения производительности (0.15)

$$Loss_1 = 1\,500\,000 \times 0.15 = 225\,000 \text{ руб.}$$

Общие потери можно вычислить по формуле (27):

$$Loss = N_p \times Loss_1 \quad (27)$$

N_p - количество демотивированных сотрудников;

$Loss_i$ - первоначальные потери.

$$Loss = 46 \times 225\,000 = 10\,350\,000 \text{ руб.}$$

Снижение потерь можно вычислить по формуле (28):

$$\Delta Loss = Loss_t - Loss, \quad (28)$$

где $Loss_i$ - первоначальные потери;

$Loss$ – общие потери

$$Loss = 46 \times 225\,000 = 10\,350\,000 \text{ руб.}$$

Потери производительности можно вычислить по формуле (29):

$$Loss = R \times L, \quad (29)$$

где L - процент потерь (0.10),

R - общая выручка участков

$$Loss = 90\,000\,000 \times 0,10 = 9\,000\,000 \text{ руб.}$$

Прирост выручки можно вычислить по формуле (30):

$$\Delta R = R \times G, \quad (30)$$

где G - процент роста производительности (0.10 или 0.15)

R - общая выручка участков

$$\Delta R^1 = 90\,000\,000 \times 0.10 = 9\,000\,000 \text{ руб.,}$$

$$\Delta R_2 = 90\,000\,000 \times 0.15 = 13\,500\,000 \text{ руб.}$$

Прогноз эффективности внедрения системы обучения и развития сотрудников показывает существенные преимущества для компании. В результате расчетов можно выделить следующие ключевые параметры:

Общее количество сотрудников составляет 227, и при целевом проценте охвата в 60% охватит 136 сотрудников. Кроме того, из 20 руководителей планируется обучение 20, что означает 100% охват участников. Потери производительности в размере 9,000,000 рублей возникают из-за 10% потерь при общей выручке в 90,000,000 рублей. Однако ожидается, что с увеличением

производительности на уровне 10% прирост выручки составит 9,000,000 рублей, а при 15% — 13,500,000 рублей.

Таким образом, внедрение системы как минимум компенсирует потери производительности, а также создает возможность значительного увеличения выручки в будущем, что свидетельствует о финансовой целесообразности данных инициатив.

Среднесрочные результаты, такие как регулярные индивидуальные встречи, систематизация карьерного развития и повышение качества обратной связи, демонстрируют, что изменения начинают приносить плоды. Удовлетворенность сотрудников качеством обратной связи и наличие индивидуальных планов развития создают культуру, в которой каждый сотрудник чувствует себя ценным и вовлеченным в процесс. Улучшение корпоративной культуры через более тесное взаимодействие между руководителями и коллективом является важным подробным аспектом, который не следует недооценивать [31].

Долгосрочные результаты, включая снижение текучести кадров, рост производительности труда и формирование кадрового резерва, указывают на то, что внедренные изменения оказывают устойчивое воздействие на организацию в целом. Достижение 70% внутренних кандидатов на руководящие должности подтвердит эффективность системы подготовки и развития сотрудников. Улучшение стратегии роста заработной платы и уровня доверия к руководству также будут способствовать созданию более положительной атмосферы в компании.

Финальный вывод о том, что предложенные мероприятия обеспечат комплексный подход к развитию персонала, является особенно важным. Это подчеркивает системное восприятие изменений и показывает, как внимание к каждому элементу взаимодействия между руководителями и сотрудниками может оказать значительное влияние на общую эффективность бизнеса.

Переходя к рассмотрению проблемы №2, стоит отметить, что на предприятии отсутствует система выявления перспективных сотрудников и

подготовки их к ключевым позициям. Это создает препятствия для долгосрочного кадрового планирования и замедляет стратегическое развитие ПАО «КЗМС». Схемное решение данной проблемы отражено на рисунке 7.



Рисунок 7 – Шаги решения проблемы кадрового резерва

Разберём схему подробнее в таблице 17.

Таблица 17- План пошагового внедрения кадрового резерва

Этап	Действия	Результат
Шаг 1: Идентификация ключевых позиций	<ul style="list-style-type: none"> - анализ организационной структуры и рабочих процессов; - определение ключевых ролей, которые критически важны для достижения стратегических целей; - прогнозирование будущих потребностей в кадрах 	сформирован список ключевых позиций, необходимых для устойчивости и роста компании.

Продолжение таблицы 17

Этап	Действия	Результат
Шаг 2: Определение потенциальных кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> - оценка текущего персонала на предмет потенциала для карьерного роста; - учет профессиональных навыков, лидерских качеств, способности к обучению и адаптации; - привлечение внешних кандидатов (при необходимости) 	составлен список сотрудников и/или внешних кандидатов с высоким потенциалом.
Шаг 3: Разработка индивидуальных планов развития	<ul style="list-style-type: none"> - формирование индивидуальных планов развития для каждого сотрудника в кадровом резерве; - включение в планы обучения, менторства, участия в проектах; - регулярное общение с сотрудниками для согласования целей [31] 	у сотрудников есть чёткие планы развития, которые поддерживаются руководством.
Шаг 4: Регулярное оценивание и обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> - проведение регулярной оценки прогресса сотрудников в кадровом резерве; - предоставление обратной связи по достижениям и областям для улучшения; - корректировка планов развития в случае изменений 	сотрудники получают обратную связь, что поддерживает их мотивацию и помогает корректировать развитие.
Шаг 5: Создание культуры преемственности	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение прозрачной системы кадрового резерва; - проведение мероприятий, подчёркивающих ценность внутренних кадров (награды, презентации успехов); - формирование у сотрудников понимания важности преемственности 	повышена вовлечённость сотрудников, сформирована культура, поддерживающая развитие кадрового резерва.

Представленные подходы помогут создать структурированную систему кадрового резерва, которая станет основой для устойчивого роста и развития ПАО «КЗМС», обеспечивая подготовку необходимых специалистов для достижения стратегических целей компании.

В качестве практического использования этого инструмента внедрения кадрового резерва разработаем план для одного подразделения, который можно будет адаптировать для всего завода.

Шаг 1.

Определим позицию - начальника управления по работе с персоналом. Эта позиция однозначно является ключевой в любой организации, поскольку она напрямую влияет на эффективность и жизнеспособность компании в целом. Суть этой должности заключается в стратегическом управлении человеческими ресурсами и обеспечении того, чтобы организация имела

правильные кадры для достижения своих целей и выполнения задач. Далее сформируем портрет кандидата, начнем с профессиональных компетенций. Кандидат должен обладать высоким уровнем образования, предпочтительно в области управления, психологии, социологии или в смежных дисциплинах. Опыта работы в области HR не менее 5-7 лет, желательно наличие опыта принятия участия в разработке стратегий управления персоналом, организации процесса подбора и адаптации сотрудников, а также в создании программ по обучению и развитию. Знание современных HR-технологий, систем автоматизации управления персоналом и опыт работы с аналитикой данных также будут значительными преимуществами. Кроме того, кандидат должен проявлять лидерские качества. Это включает в себя способность вдохновлять и мотивировать команду, а также умение управлять конфликтами и находить компромиссы. Навыки коммуникации и публичных выступлений также играют важную роль. Кандидат так же должен быть целеустремленным, гибким и готовым к изменениям, так как сфера управления персоналом постоянно эволюционирует. Высокий уровень эмоционального интеллекта позволит лучше понимать потребности сотрудников и эффективно реагировать на изменения в коллективе. Также ценятся такие качества, как инициативность, стратегическое мышление и аналитический подход к решению проблем. Не менее важно, чтобы кандидат разделял ценности и миссию компании, понимая её культурные особенности. Это обеспечит более высокую степень синхронизации между действиями управления по работе с персоналом и общими целями организации. Таким образом, идеальный кандидат на должность начальника управления по работе с персоналом — это профессионал с богатым опытом, обладающий лидерскими качествами и сильным стремлением развивать человеческий капитал организации, с высокой степенью эмоциональной зрелости и способностью к построению доверительных отношений как внутри команды, так и в целом по компании.

Шаг 2.

Определим список потенциальных кандидатов на основе интервью с внутренними кандидатами. На этом этапе подбора кандидатов на должность начальника управления по работе с персоналом важно проводить неформальные интервью с уже работающими в компании сотрудниками, которые могут представлять интерес для этой позиции. В процессе интервью стоит учитывать не только их текущие профессиональные компетенции, но и личные качества, мотивацию, а также потенциальную готовность к росту и новым вызовам.

Сотрудники, занятые на позициях специалиста управления по работе с персоналом и ведущего специалиста, могут продемонстрировать необходимый опыт работы с ключевыми задачами HR, такими как подбор и адаптация сотрудников, реализация программ обучения и оценки персонала. Важно узнать об их опыте в управлении проектами, разработке и внедрении процессов, направленных на повышение эффективности работы отдела. Разговор должен также затронуть, как они справлялись с трудностями и конфликтами, которые возникали в процессе их работы [31].

Юрисконсульт, несмотря на свою основную специализацию, также может быть полезным кандидатом. Этот сотрудник может внести ценный вклад в понимание юридических аспектов управления персоналом, что имеет важное значение в современных реалиях. Важно выяснить его знания о трудовом законодательстве, политиках компании и регулированиях, а также о том, как он может применить свои навыки для укрепления правовых основ HR-процессов.

Кроме того, во время интервью будет актуально обсудить видение каждого из кандидатов относительно будущего HR, их представления о том, как повысить уровень вовлеченности сотрудников и улучшить корпоративную культуру. Это поможет оценить их стратегическое мышление, инициативность и готовность к принятию ответственных решений. Важно также отметить личные качества кандидатов – их способность работать в команде, лидерские качества и эмоциональный интеллект.

Сбор этой информации позволит создать обширное представление о тех внутренних кандидатах, которые могут стать подходящими претендентами на должность начальника управления по работе с персоналом.

Шаг 3

Разработаем комплексный план подготовки кадрового резерва к должности начальника управления по работе с персоналом, включающий систему мероприятий по развитию профессиональных компетенций и личностному росту. Программа предусматривает не только формирование необходимых знаний и навыков, но и активное вовлечение резервистов в процесс оценки их деятельности с последующей конструктивной обратной связью.

Таблица 18 - Индивидуальный план развития резервистов на должность начальника управления по работе с персоналом

Этапы	Действия	Сроки выполнения	Ответственные лица	Ресурсы
1 Оценка текущих навыков	<ul style="list-style-type: none"> - проведение анализа текущих компетенций сотрудника с использованием обратной связи 360 градусов; - проведение интервью с сотрудником для выявления его карьерных ожиданий; - выполнение тестирования навыков: лидерство, стратегическое мышление, управление персоналом 	1-2 месяца	HR-специалист, руководитель HR	опросники 360 градусов, тесты на лидерство, анкеты для оценки навыков.
2 Установление целей развития	<ul style="list-style-type: none"> - определение SMART-целей для развития сотрудника, например: - освоить эффективные техники подбора персонала; - повысить навыки стратегического планирования в HR; - развить умение управлять командой 	1 месяц	HR специалист	шаблоны SMART-целей, литература и вебинары

Продолжение таблицы 18

Этапы	Действия	Сроки выполнения	Ответственные лица	Ресурсы
3 Формирование плана действий	разработка плана действий с конкретными мероприятиями: - участие в тренинге «Эффективное управление персоналом»; - прохождение онлайн-курса по стратегическому планированию HR; - участие в семинаре "Лидерство в условиях неопределённости"; - выполнение кейсов и практических заданий по управлению командой.	1-3 месяца	HR-специалист, руководитель HR	список доступных тренингов, онлайн-курсов (Skillbox, HR-конференции).
4 Реализация плана	участие сотрудника в запланированных мероприятиях, например: - тренинг "Эффективное лидерство"; - внутренние кейс-игры по управлению кризисными ситуациями в HR; - наставничество со стороны текущего начальника управления (проведение стратегических сессий); - ответственное участие в проекте «Оптимизация адаптации новых сотрудников»; - применение полученных знаний в текущих задачах (например, разработка нового подхода к подбору персонала).	постоянно	наставник	материалы тренингов, наставничество, участие в реальных HR-проектах.

Представленный в таблице 18 план является эффективным инструментом развития кадрового резерва, который при правильной реализации позволит подготовить квалифицированных руководителей, способных эффективно управлять HR-функцией компании и решать стратегические задачи в области управления персоналом. Этот план включает в себя не только обучение и развитие необходимых профессиональных компетенций, но и индивидуальный подход к каждому кандидату, что способствует максимальному раскрытию их потенциала.

Шаг 4.

Регулярное оценивание и обратная связь. На первом этапе важно внедрить четкие инструменты для оценки компетенций резервистов. Эти инструменты позволят легко и эффективно проводить мониторинг прогресса и выявлять зоны для улучшения. Оценка компетенций будет

концентрироваться на ключевых навыках, которые необходимы для успешного выполнения функций начальника управления, таких как лидерство, организация и управление командами, стратегическое мышление и возможность принятия обоснованных решений. В основе оценки лежит простая шкала, где оценка от 1 до 5 позволит увидеть общую картину развития каждого резервиста, а также создаст пространство для обсуждения как сильных сторон, так и сфер, требующих дополнительного внимания.

Обратная связь будет организована через метод "Сэндвич", который уже успел зарекомендовать себя как эффективный инструмент коммуникации. Этот подход подразумевает, что встреча с резервистом начнется с положительного отзыва о его достижениях, затем акцент будет сделан на областях, где необходимы улучшения, и, наконец, будут предложены конкретные шаги, чтобы помочь в развитии нужных навыков. Вопросы для обсуждения на встречах помогут измерить личные ощущения и мысли работников, что создаст благоприятную атмосферу для открытого диалога и активного само размышления [31].

Итоговая оценка готовности резервиста к назначению на ключевую позицию будет проведена с использованием ассессмента, который будет включать ролевые игры и решение различных кейсов, связанных с трудными ситуациями в области управления персоналом. Участие в таких сценариях позволит резервистам продемонстрировать свои умения и навыки, а также выявить их подходы к решению реальных задач, с которыми они могут столкнуться на новом посту.

В результате такого всестороннего подхода, краткосрочные цели будут достигнуты, поскольку резервисты будут регулярно получать обратную связь, что поможет им понимать, на чем необходимо сосредоточиться для соответствия требованиям должности. Долгосрочная цель заключается в том, чтобы в итоге каждый резервист был готов взять на себя обязанности начальника управления по работе с персоналом, что не только повысит профессиональный уровень сотрудников, но и в целом укрепит кадровую

политику компании. Таким образом, данный процесс подготовки станет важным вкладом в стратегическое развитие организации, предлагая прозрачный и мотивирующий путь для карьерного роста [31].

Шаг 5:

Создание культуры преемственности в компании – это системный и многогранный процесс. Главной целью этого подхода является не только подготовка сотрудников к ключевым должностям, но и формирование философии долгосрочного развития, где передача знаний и опыта становится важным элементом корпоративной культуры. Эффективная реализация таких мероприятий позволяет обеспечить стабильность бизнеса, снизить риски при смене руководителей и повысить мотивацию сотрудников, что в итоге положительно сказывается на общей производительности компании.

Практики наставничества играют ключевую роль в этом процессе. Регулярные встречи наставников с резервистами помогают не только установить доверительные отношения, но и создать четкие ориентиры для развития каждого отдельного сотрудника. Занятия, в рамках которых резервисты участвуют в решении реальных задач, таких как разработка новых систем адаптации сотрудников или внедрение цифровых HR-инструментов, помогают им получить практический опыт и увидеть, как теоретические знания применяются на практике. Проведение мастер-классов по таким важным темам, как лидерство, управление конфликтами и стратегическое планирование, развивает навыки, необходимые для будущих руководителей [20].

Вовлечение резервистов в проекты компании также имеет огромное значение. Участие в проектах по оптимизации процессов подбора персонала дает возможность получить реальный опыт работы и понимание внутренней структуры бизнеса. Ротация, позволяющая временно занимать руководящие позиции, позволяет не только проверить готовность резервистов к лидерским ролям, но и дает им возможность продемонстрировать свои способности в условиях реального рабочего процесса. Сложные кейсы, разрешая которые,

резервисты должны разрабатывать HR-стратегии или решать конкретные проблемы, такие как снижение текучести кадров, способствуют развитию критического мышления, аналитических способностей и умения работать в команде.

Необходимость мероприятий по признанию также нельзя недооценивать. Введение программы награждения лучших наставников и резервистов создает стимулы для активного участия в процессах преемственности и повышает общий интерес к этому направлению. Номинации, такие как «Лучший наставник года» или «Самый активный резервист», не только смогут повысить мотивацию, но и создадут положительный пример для всего коллектива. Бюджет на обучение для сотрудников, активно участвующих в программах преемственности, также значительно способствует профессиональному росту и развитию [31].

В краткосрочной перспективе важно добиться активного вовлечения резервистов в ключевые процессы компании, а также создания функциональной базы знаний, которая будет использоваться на практике. Долгосрочные цели, включая формирование стабильной культуры преемственности и перспектив карьерного роста, обеспечивают эмоциональную и профессиональную привязанность сотрудников к организации.

В итоге, создание культуры преемственности в компании — это не просто набор мероприятий, а стратегически важное направление, которое поможет не только в решении текущих задач, но и в формировании фундамента для устойчивого долгосрочного развития. Разработанные методы и принципы могут послужить успешной моделью для внедрения аналогичного подхода в других подразделениях, что обеспечит синергию и оптимизацию процессов управления человеческими ресурсами. Внедрение единой системы кадрового резерва создает условия для улучшения взаимодействия между отделами и быстрого реагирования на изменения бизнес-среды, что является

неотъемлемой частью успешной стратегии компании в условиях постоянно меняющегося рынка.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Об эффективности программы развития персонала и управления карьерой сотрудников можно судить на основании объективных и субъективных показателей. Объективные показатели – это конкретные результаты, которые работник должен достигнуть по истечении некоторого времени его работы. Например, повысить качество работы и, как следствие, количество благоприятных отзывов о своей работе со стороны пользователей услуг.

Руководство ПАО «КЗМС» должны вырабатывать такие объективные показатели самостоятельно, в зависимости от характера работы возглавляемых ими подразделений [31].

Методы оценки отдельных показателей:

- повышение вовлеченности сотрудников (влияние мероприятий, таких как регулярные встречи 1-на-1, прозрачные карьерные планы и участие руководителей, обычно приводит к росту вовлеченности, по исследованиям Gallup, такие действия повышают вовлеченность на 10-15% в первый год и до 30-40% в долгосрочной перспективе) [26];
- снижение текучести кадров (прямое влияние мероприятий на текучесть связано с улучшением условий труда и карьерных перспектив, по данным SHRM (Society for Human Resource Management), внедрение системы карьерного роста может снизить текучесть на 5-10% в первый год и до 30-50% в долгосрочной перспективе) [28];
- рост производительности труда (повышение квалификации сотрудников и их вовлеченности логически приводит к увеличению производительности, по данным McKinsey, качественное обучение и

развитие персонала увеличивают производительность на 10-20% в течение первых двух лет) [29];

- формирование кадрового резерва (создание карьерных планов и оценка сотрудников позволяет сформировать кадровый резерв, на основе успешных кейсов, таких как внедрение системы кадрового резерва в крупных компаниях, например, General Electric, можно прогнозировать, что кадровый резерв покроет 30-40% ключевых позиций за первый год и до 100% через 3-5 лет) [27].

Рассмотрим успешные реализованные кейсы по совершенствованию подхода к управлению карьерным развитием сотрудников на примере российской и зарубежной компании.

Microsoft: Программа "Talent Talks" для развития сотрудников.

Описание кейса: Microsoft внедрила программу "Talent Talks", которая представляет собой систематический подход к обсуждению планов развития сотрудников на всех уровнях компании. Программа направлена на выявление талантов, создание кадрового резерва и повышение вовлеченности.

Ключевые мероприятия:

- ежеквартальные встречи сотрудников с их руководителями для обсуждения текущих задач, карьерных амбиций и планов развития;
- разработка индивидуальных планов развития (ИДП) для сотрудников с высоким потенциалом;
- организация обучающих программ по развитию soft skills и технических компетенций.

Результаты:

- рост вовлеченности сотрудников на 20% через год после запуска программы;
- снижение текучести кадров на 15% за счет системного подхода к развитию сотрудников;

- формирование кадрового резерва, покрывающего 80% ключевых позиций через три года [30].

Вывод: Программа "Talent Talks" позволила Microsoft не только удерживать ценные кадры, но и повысить общую удовлетворенность сотрудников, укрепив корпоративную культуру.

Кейс компании «СИБУР»: Интегрированная система управления талантами [23].

Проблемы до внедрения системы:

- отсутствие единой системы карьерного планирования для сотрудников всех уровней;
- нехватка квалифицированных специалистов для закрытия руководящих позиций внутри компании;
- снижение мотивации и вовлеченности сотрудников из-за отсутствия прозрачных карьерных перспектив;

Внедренные мероприятия:

- создание системы карьерного планирования (введение индивидуальных карьерных планов (ИКП) для сотрудников с высоким потенциалом: карьерные планы разрабатываются на 3-5 лет вперед и включают цели, обучение, стажировки на новых позициях и участие в сложных проектах);
- формирование кадрового резерва (создание программы «Школа лидерства» для подготовки сотрудников к управленческим позициям, в программу включены тренинги по управленческим навыкам, коучинг и наставничество со стороны опытных руководителей);
- ежегодная оценка персонала (внедрение системы оценки 360 градусов для анализа профессиональных и личностных качеств сотрудников, использование оценки для формирования индивидуальных планов развития) [31];

- прозрачная обратная связь (регулярные 1-на-1 встречи сотрудников с руководителями для обсуждения текущих задач, карьерных амбиций и прогресса по ИКП, введение ежегодных встреч HR-отдела с линейными руководителями для анализа данных об эффективности сотрудников и планирования их развития);

Результаты внедрения (через 2 года):

- снижение текучести персонала (текучесть среди молодых специалистов снизилась на 25% благодаря четким карьерным перспективам, удержание сотрудников с высоким потенциалом увеличилось на 30%;
- повышение вовлеченности (индекс вовлеченности сотрудников вырос на 15% (данные внутреннего опроса), сотрудники начали активнее участвовать в корпоративных мероприятиях и инициативах);
- формирование кадрового резерва (более 60% руководящих позиций в компании начали заполняться за счет внутреннего кадрового резерва, программа «Школа лидерства» подготовила более 300 сотрудников для перехода на управленческие должности);
- рост производительности (производительность труда на ключевых позициях выросла на 10-12% благодаря повышению квалификации сотрудников);
- улучшение корпоративной культуры (регулярная обратная связь укрепила доверие между руководителями и сотрудниками, уровень удовлетворенности условиями работы вырос на 20%) [24].

Все эти кейсы демонстрируют успешную реализацию аналогичных мероприятий и их результаты.

Составим прогноз показателя, который напрямую влияет на стратегию ПАО «КЗМС» и включает в себя комплексное использование всех предложенных мероприятий – текучесть персонала.

Для расчета прогноза текучести персонала будем использовать данные из таблицы 9. На основании таблицы наблюдается следующая динамика:

- в 2021 году текучесть составила 21.12%;
- в 2022 году текучесть увеличилась до 24.67%;
- в 2023 году текучесть снизилась до 20.70%.

Предполагается, что после внедрения предложенных мероприятий текучесть кадров будет снижаться поэтапно:

- через 6 месяцев снижение на 10% от текущей текучести;
- через 12 месяцев снижение на 20%;
- через 18 месяцев снижение на 30%.

Рассчитаем прогнозируемую текучесть

Формула (31) для расчета прогнозируемой текучести:

$$T_k = T_t \times (1 - S_k) , \quad (31)$$

где T_t - текущая текучесть (%);

T_k - прогнозируемая текучесть в период k;

S_k - планируемое снижение в период k;

Формулы для каждого периода:

Через 6 месяцев ($S_6 = 0.10$):

$$T_6 = 20,70 \times (1 - 0,10) = 18,63\%$$

Через 12 месяцев ($S_{12} = 0.20$):

$$T_{12} = 20,70 \times (1 - 0,20) = 16,56\%$$

Через 18 месяцев ($S_{18} = 0.30$):

$$T_{18} = 20,70 \times (1 - 0,30) = 14,49\%$$

Формула (32) для расчета количества увольнений:

$$U_k = N \times \left(\frac{T_k}{100}\right) \quad (32)$$

где N - среднесписочная численность;

T_k - прогнозируемая текучесть в период k ;

U_k - количество увольнений в период k . [29]

Расчет для каждого периода ($N = 227$):

Через 6 месяцев:

$$U_6 = 227 \times \left(\frac{18,63}{100}\right) = 42 \text{ чел.}$$

Через 12 месяцев:

$$U_{12} = 227 \times \left(\frac{16,56}{100}\right) = 38 \text{ чел.}$$

Через 18 месяцев:

$$U_{18} = 227 \times \left(\frac{14,49}{100}\right) = 33 \text{ чел.}$$

Оценка потерь производительности, возникающих из-за отсутствия руководителя в течение трех месяцев, составляет 1526,35 рублей (формула 10). С внедрением системы кадрового резерва время на замещение сокращается до одного месяца, что, соответственно, сокращает потери производительности в три раза. Таким образом, новые потери производительности за месяц составляют 385450 рублей, что составляет треть от первоначальной суммы.

Что касается затрат на подбор внешнего кандидата в размере 195,000 рублей (формула 11), внедрение системы полностью исключает эти затраты, так как система обеспечивает внутренние резервные кадры для замещения. Это значит, что новые затраты на подбор теперь равны нулю, что также значительно сокращает финансовые потери.

Период адаптации для новых сотрудников составляет три месяца, в течение которых текущие потери составляют 4579,05 тыс. рублей (формула 14). Однако в случае использования внутреннего кандидата, который уже знаком с корпоративной культурой и системой работы, необходимо исключить эти потери. Это приводит к тому, что новые потери по адаптации также равны нулю.

Затраты на удержание ведущего специалиста составляют 240,000 рублей (формула 12). Если система кадрового резерва позволит увеличить карьерные перспективы сотрудников, это приведет к снижению текучести кадров на 50%. Таким образом, новые затраты на удержание составят 120,000 рублей [31].

Следовательно, подытожив новые потери, мы получаем:

- потери производительности за месяц составляют 378,783 рубля;
- затраты на подбор равны 0 рублей;
- потери производительности в период адаптации равны 0 рублей;
- затраты на удержание составляют 120,000 рублей.

Это приводит к общему значению новых потерь, которые суммируются и получается сумма 498783 руб.

Вывод:

Внедрение системы кадрового резерва позволит компании уменьшить потери с 7,290,400 рублей до 498,783 рублей, что обеспечит экономию в размере 6,661,617 рублей.

Основные источники экономии:

- сокращение времени замещения руководителя (с 3 месяцев до 1 месяца);
- полное исключение затрат на подбор внешнего кандидата;
- отсутствие периода адаптации благодаря подготовленному внутреннему кандидату;
- снижение затрат на удержание ключевых сотрудников за счет повышения их мотивации.

На основе анализа динамики текучести персонала на заводе можно сделать вывод о необходимости реализации комплекса мероприятий, направленных на улучшение ситуации в данной области. С учетом существующих данных о текучести и предполагаемых действиях, можно ожидать поэтапного снижения показателя текучести кадров: через 6 месяцев текучесть должна составить 18.63%, что подразумевает снижение на 10% от текущего уровня. Спустя 12 месяцев планируется дальнейшее снижение до 16.56%, что соответствует 20% снижению. Наконец, через 18 месяцев ожидается, что текучесть достигнет 14.49%, что подразумевает снижение на 30%. На основании расчетов, количество увольнений также будет последовательно уменьшаться: через 6 месяцев ожидается 42 увольнения, через 12 месяцев — 38, а через 18 месяцев — 33. Согласно расчетам, через 6 месяцев текучесть снизится до 18.63%, что приведет к 42 увольнениям из среднесписочной численности в 227 человек. Затем, с дальнейшим снижением до 16.56% через 12 месяцев, количество увольнений составит 38 человек, и 33 человека через 18 месяцев при текучести в 14.49%.

Таким образом, заявленные мероприятия направлены на снижение текучести кадров и могут оказать значительное влияние на

производительность и стабильность кадрового состава предприятия, что является критически важным для достижения стратегических целей завода.

Так же в период прохождения преддипломной практики удалось реализовать мероприятия, которые способствуют совершенствованию системы карьерного роста в ПАО «КЗМС».

Мероприятие №1 - проведение групповой встречи с перспективными работниками участка наладки и обслуживания оборудования. Это мероприятие было направлено на глубокое понимание карьерных желаний и профессиональных потребностей сотрудников, что, в свою очередь, должно было повысить их вовлеченность и лояльность к организации. В Приложение Б, на Рисунок Б.1 - Фотография с встречи сотрудников участка наладки и обслуживания оборудования.

На встрече работники смогли ознакомиться с карьерным планом для должности слесаря-ремонтника, который стал наглядной иллюстрацией возможных траекторий роста. Предоставление такой информации помогает создать четкое представление о необходимых для продвижения навыках и перспективах, открывающихся перед сотрудниками. Участники встречи получили возможность не только узнать о текущих возможностях, но и определить, какие шаги они могут предпринять для достижения своих карьерных целей. Это, безусловно, создает у работников ощущение контроля над своей карьерой и поддерживает их стремление к развитию.

После анализа результатов встречи совместно начальником управления по работе с персоналом и начальником ткацкого цеха было принято важное решение о временной передаче обязанностей мастера участка наладки и обслуживания оборудования на слесаря-наладчика Е.М. Пинчука. в период отсутствия основного сотрудника. Этот шаг не только позволяет оптимизировать рабочие процессы, но и становится важным знаком доверия к квалификациям и потенциалу Е.М. Пинчука, что, в свою очередь, может стать мотивирующим фактором для его дальнейшего развития и карьерного роста в компании.

Таким образом, проведенная встреча стала не просто обсуждением важных карьерных вопросов, но и стратегическим инструментом, направленным на улучшение работы предприятия и поддержку сотрудников в их стремлении к профессиональному развитию. Создание подобной открытой и вовлеченной корпоративной культуры, где ценятся карьерные амбиции сотрудников, непременно отразится на общей эффективности работы компании.

Мероприятие №2 - создание электронного варианта матриц оценки компетенций в системе электронного документооборота стало важным шагом к формализации процесса оценки кадров. Интеграция такой матрицы в рабочие процессы позволяет не только стандартизировать подход к оценке профессиональных навыков, но и автоматизировать многие рутинные процессы, что значительно увеличивает эффективность работы управления по работе с персоналом.

Основное преимущество электронного варианта состоит в том, что он обеспечивает простоту использования и доступность для всех сотрудников, позволяя им самостоятельно отслеживать свои навыки и зоны для развития. Такой подход способствует повышению прозрачности в процессе оценки, когда каждый работник может видеть, какие компетенции он должен развивать для продвижения по карьерной лестнице.

Хотя основная матрица была разработана с использованием привычных инструментов Excel, ее внедрение в систему электронного документооборота подразумевает наличие дополнительных функций, таких как автоматизированный сбор данных и возможность быстрого обновления.

Кроме этого, важно отметить, что внедрение матрицы оценки компетенций послужит основой для дальнейшего анализа данных о повышении квалификации и карьерных путях сотрудников. Систематизация данных таким образом позволяет компании не только принимать более обоснованные решения относительно кадров, но и развивать стратегические

программы обучения и разработки, соответствующие конкретным потребностям работников. С визуальным представлением матрицы компетенций можно ознакомиться в Приложение В, на

Рисунок В.1 - Матрица оценки компетенций

Мероприятие №3 - обучение руководителей по методу TWI (Training Within Industry). Это послужило важной основой для повышения эффективности управления производственными процессами. Внедрение этого метода в рамках обучения для мастеров производственных участков ткацкого цеха на заводе представляет собой значительный шаг в решении проблемы низкой вовлеченности руководителей в развитие своей команды.

TWI акцентирует внимание на трех основных направлениях: стандартизация рабочих процессов, развитие навыков и передача знаний. Метод включает такие ключевые компоненты, как Job Instructions (инструкции по выполнению работы), Job Relations (отношения на рабочем месте) и Job Methods (методы работы). Каждый из этих компонентов направлен на то, чтобы помочь мастерам эффективно обучать своих сотрудников, развивать навыки командной работы и оптимизировать производственные процессы [25].

Одним из главных преимуществ метода TWI является акцент на практическом обучении. В процессе освоения данного подхода мастера не только получают теоретические знания, но и учатся применять их в реальных условиях работы. Это способствует не только повышению производительности труда, но и улучшению морального климата на рабочих местах, так как мастера становятся более уверенными в своих способностях и начинают активнее вовлекаться в процесс обучения своих подчиненных.

Кроме того, внедрение метода TWI может иметь долгосрочные последствия для всей организации. За счет стандартизации процессов и повышения квалификации сотрудников будет значительно снижаться количество ошибок и брака, увеличится эффективность работы команды.

Руководители, освоившие метод TWI, становятся более чувствительными к потребностям своих сотрудников, что в свою очередь, может привести к улучшению их мотивации и, как следствие, к повышению общей вовлеченности в процессы компании [25].

Таким образом, такие мероприятия, как обучение по методу TWI, являются не только важным инструментом для повышения управленческих навыков, но и стратегическим шагом на пути к созданию более вовлеченной и эффективной команды на производстве. Важно продолжать мониторинг изменений и регулярно собирать обратную связь от участников, чтобы корректировать обучение и адаптировать его под текущие потребности бизнеса. Ознакомиться с фотографией с обучения можно в Приложение Г, на Рисунок Г.1 - Фотография с обучения по методу TWI

Мероприятие №4 - создание телеграм-канал «Газета» с актуальными новостями компании. В рамках этого канала сотрудники получают возможность в реальном времени знакомиться с актуальной информацией о работе компании, что способствует созданию более сплоченной рабочей атмосферы.

Одним из ключевых аспектов телеграм-канала является то, что он служит эффективным инструментом коммуникации. В нем публикуются не только новости о достижениях и планах завода, но и информация о доступных вакансиях, что позволяет каждому сотруднику быть в курсе возможных карьерных изменений и развивать свои профессиональные навыки. Специальные посты содержат требования к кандидатам на эти вакансии и описания карьерных траекторий, что обеспечивает более полное понимание возможностей для роста и развития внутри организации.

Сложившаяся платформа стимулирует сотрудников к активному участию в жизни компании. Возможность задавать вопросы и оставлять комментарии создает неформальную обстановку, где каждый может выразить свое мнение или поделиться идеями. Это открывает двери для положительного диалога между различными уровнями управления и рядовыми сотрудниками,

в результате чего повышается уровень вовлеченности и удовлетворенности трудом.

Важным аспектом работы канала является также активное информирование о проводимых мероприятиях, что способствует объединению сотрудников и укреплению командного духа. При помощи анонсов о различных событиях на заводе, будь то мероприятия по повышению квалификации, спортивные турниры или культурные события, работники имеют шанс не только развивать свои профессиональные навыки, но и завязывать новые знакомства внутри коллектива.

Одним словом, телеграм-канал "Газета" стал важным шагом к улучшению внутренней коммуникации, повышению прозрачности карьерных возможностей и поддержанию высокого уровня вовлеченности сотрудников в жизнь компании. Это также создает культуру открытости и сотрудничества, которая в свою очередь влияет на общую продуктивность и моральный климат на производстве. Пример публикации телеграм-канала представлен в Приложение Д, на Рисунок Д.1- Публикация телеграм-канала "Газета"

Мероприятие №5 - проведение конкурса на вакансию «Мастер участка». Это мероприятие стало не только способом найти квалифицированного специалиста, но и важным шагом к улучшению внутренней культуры компании, основанной на принципах открытости и справедливости. Начало конкурса было официально объявлено через корпоративный телеграм-канал «Газета», а также размещено на информационных стендах, что позволило значительно расширить доступность информации. Важно было четко обозначить требования к кандидатам, сроки подачи заявок и этапы отбора, чтобы каждый желающий мог подготовить свои материалы.

Подача заявок проходила в течение двух недель, что дало всем заинтересованным сотрудникам возможность представить свои резюме и мотивационные письма. Такие письма позволили кандидатам не только продемонстрировать свои достижения, но и объяснить, почему именно эта вакансия их интересует. Отбор кандидатов проводился на основании

глубокого анализа предоставленных материалов. Процесс включал в себя профессиональное тестирование, где оценивались знания в ключевых областях, таких как управление производственными процессами, охрана труда и технологии производства. Такой подход позволил получить объективные данные о квалификациях претендентов. Однако на этом этап не завершился. Ключевым моментом стал финальный этап отбора — собеседование, на котором кандидаты представили свои видения по развитию производственного участка и ответили на вопросы конкурсной комиссии. Это дало возможность комиссии получить представление о стратегическом мышлении кандидатов и их способности к принятию решений в стрессовых ситуациях.

В результате конкурса победителем была признана кандидатура, демонстрировавшая наилучшие результаты по всем критериям. Конкурсная комиссия, состоящая из начальника цеха и специалистов управления по работе с персоналом, сделала выбор в пользу О.А. Ткаченко, которая проявила выдающиеся профессиональные знания, управленческие навыки и высокую степень мотивации. Награждение победителя произошло по всем правилам, ей вручили сертификат о успешном прохождении конкурса и памятный подарок от компании, что стало прекрасным завершением этого этапа.

Важно отметить, что не только победитель, но и все участники конкурса были признаны и награждены дипломами. Каждому из них вручили поощрительные призы, такие как книги по личностному росту, что подчеркивало ценность участия и стремление к самосовершенствованию. Это символизировало внимание компании к каждому сотруднику и создавало позитивную атмосферу внутри коллектива.

Проведение конкурса на вакансию «Мастер участка» сыграло ключевую роль не только в улучшении кадрового резерва, но и в создании принципов прозрачности и справедливости при выборе кандидатов. Это было не просто назначение на должность, а подтверждение профессиональной готовности и лидерских качеств. Мероприятие стало мощным инструментом для мотивации

сотрудников, демонстрируя, что их усилия и стремление развиваться ценятся. Завод планирует и дальше проводить внутренние конкурсы для замещения вакантных позиций, что будет способствовать развитию кадрового потенциала и повышению удовлетворенности среди сотрудников.

Вывод:

На основе проведенных мероприятий и принятых стратегий, можно с уверенностью сказать, что ПАО «КЗМС» последовательно и эффективно работает над решением кадровых проблем, что находит свое отражение в значительных изменениях и улучшениях внутри компании.

Организация групповой встречи с перспективными специалистами участка наладки и обслуживания оборудования стала важным шагом в установлении открытого диалога между руководством и сотрудниками, позволяя выявить их карьерные амбиции и ожидания. Такой подход не только усиливает связь между уровнями управления, но и способствует созданию культуры доверия и поддержки. Демонстрация карьерного плана слесаря-ремонтника предоставила сотрудникам четкое понимание возможных путей официального роста в компании, что, в свою очередь, создает благоприятную атмосферу для личностного и профессионального развития.

Переход к созданию электронного варианта матриц оценки компетенций в системе электронного документооборота стал революционным моментом в процессе управления персоналом. Это позволило значительно упростить и стандартизировать оценку навыков работников. Технологический подход к оценке компетенций помогает не только в выявлении зон для развития, но и в создании персонализированных карьерных планов, которые способствуют повышению уровня удовлетворенности работников.

Обучение мастеров производственных участков по методу TWI оказалось еще одной значимой инициативой, направленной на развитие управленческих навыков. TWI, или «Training Within Industry», предоставляет руководителям уникальные инструменты для эффективного обучения и управления подчиненными. Это не просто способ передачи знаний, но и

метод, формирующий культуру вовлеченности и ответственности среди сотрудников, что в конечном итоге положительно сказывается на производительности и качестве работы [31].

Создание телеграм-канала «Газета», как современного инструмента корпоративной коммуникации, сделало процесс информирования сотрудников о новостях компании более доступным и интерактивным. Такой подход позволяет быстро реагировать на события и изменения внутри организации, а также поддерживать высокую степень вовлеченности работников через открытые каналы общения. Проведение конкурса на вакансию «Мастер участка» стало кульминацией всех усилий по формированию кадрового резерва. Процедура конкурса, включающая различные этапы — от подачи заявок до профессионального тестирования и собеседований — подчеркивает приверженность компании к принципам открытости и справедливости в процессе отбора.

Таким образом, анализ показал, что ПАО «КЗМС» реализует комплексный и системный подход к решению кадровых проблем. Внедренные инициативы не только улучшили рабочие процессы и культуру взаимодействия в компании, но и оказали положительное влияние на мотивацию, вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. Создание таких условий формирует устойчивую основу для будущего развития компании, обеспечивая конкурентоспособность на рынке и способствуя внедрению инновационных решений в управлении человеческими ресурсами.

Заключение

Выполненная работа была направлена на изучение и совершенствование системы карьерного развития сотрудников в ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». Анализ состояния текущей системы выявил её сильные стороны, а также значительные проблемы, препятствующие эффективному профессиональному развитию персонала. На основе полученных данных были разработаны рекомендации и предложены конкретные мероприятия, способствующие устранению ключевых недостатков.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты карьерного роста, включая понятие, основные подходы и тенденции в управлении карьерой. Это позволило сформировать базу для анализа системы карьерного развития в ПАО «Краснокамский завод металлических сеток».

Во второй главе проведён анализ текущего состояния системы карьерного роста предприятия. Установлено, что основными проблемами являются отсутствие системы карьерного планирования, неопределенность критериев для продвижения, низкая вовлеченность руководителей в развитие, а так же отсутствие системы кадрового резерва. Эти аспекты ограничивают вовлечённость сотрудников, их мотивацию и потенциал к карьерному росту.

В третьей главе предложены рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы карьерного развития. Ключевые направления включают внедрение карьерного планирования, определения четких критериев карьерного роста, повышения заинтересованности и вовлеченности руководителей в процесс карьеры сотрудников и подготовку кадрового резерва. Реализация мероприятий, таких как разработка карьерных планов, создание телеграм-канала, проведение образовательных тренингов, организация конкурсов и разработка программы кадрового резерва, подтверждает практическую ценность предложенных решений.

Результатом работы стало формирование комплексного подхода к улучшению системы карьерного роста в ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». Оптимистичный прогноз по снижению текучести

персонала и уменьшению расходов на подбор сотрудников для заполнения ключевых вакансий, а также рост производительности работников подтверждают эффективность предложенных мер. Кроме того, такие реализованные инициативы, как установленный открытый диалог с сотрудниками через групповые встречи, внедрение цифровой системы оценки компетенций, современное обучение для руководителей по методу TWI и запуск эффективного канала корпоративной коммуникации, также способствуют общему успеху. Внедрение системы кадрового резерва станет одним из важнейших шагов к снижению финансовых потерь компании. Прогнозируемая экономия в размере 6,661,617 рублей, достигнутая благодаря сокращению времени на замену руководителей и исключению затрат на поиск внешнего кандидата, представляет собой значительное преимущество. Отсутствие периода адаптации для внутреннего кандидата также положительно скажется на производительности, так как позволит компании быстрее задействовать подготовленного специалиста без дополнительных затрат.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2024.
2. Быков В. А. Управление производительностью труда. - Москва: Проспект, 2023.
3. Волгин Н. А. Производительность труда: методы измерения и анализ. - Москва: Дашков и К, 2023.
4. Гаспарович Е. О., Токарева Ю. Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие. - Новосибирск: Наука, 2024.
5. Годовой отчет публичного акционерного общества «Краснокамский завод металлических сеток» за 2023 год. - Краснокамск: КЗМС, 2023.
6. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023.
7. Иванова Е. Современные модели карьеры. - Казань: Академия, 2024.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - Москва: ИНФРА-М, 2024.
9. Кузнецова О. Социальный капитал в карьере: что это и как его нарастить. - Новосибирск: Наука, 2024.
10. Куликов В. В. Современные проблемы экономики труда / под ред. В.В. Куликова. - Москва: Проспект, 2024.
11. Нестеренко С. Эффективное управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятий. - Санкт-Петербург: Питер, 2024.
12. Положение об оплате труда ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». - Краснокамск: КЗМС, 2022.
13. Положение управления по работе с персоналом ПАО «Краснокамский завод металлических сеток». - Краснокамск: КЗМС, 2022.

14. Петров М. Н. Индивидуальное планирование карьеры в рамках корпоративной стратегии. - Москва: Научная перспектива, 2022. - Т. 9.
15. Петрова А. Как построить успешную карьеру в современном мире. - Москва: Проспект, 2024.
16. Смирнов Л. Карьерный рост: мифы и реальность. - СПб: Питер, 2024.
17. СТО СМК 10-1/2022. Подбор и адаптация персонала ПАО «КЗМС». - Краснокамск: б.н., 2022 г.
18. СТО СМК 10-2/2022. Система обучения ПАО «КЗМС». - Краснокамск: б.н., 2022 г.
19. Федорова М. Образование как ключ к успеху в карьере. - Екатеринбург: У-Фактория, 2024.
20. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - Москва: Юрайт, 2024.
21. Когда один в поле не воин: о видах партнерства в бизнесе [Электронный ресурс]: URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/kogda-odin-v-pole-ne-voin-o-vidah-partnerstva-v-biznese> (дата обращения 10.11.2024)
22. Официальный сайт ПАО «Краснокамский завод металлических сеток» [Электронный ресурс]: URL: <https://www.rosset-kzms.ru/company/> (дата обращения 10.11.2024)
23. Официальный сайт СИБУР [Электронный ресурс]: URL: <https://www.sibur.ru> (дата обращения 10.12.2024)
24. СИБУР. Отчет за 2022 год [Электронный ресурс]: URL: <https://csr.sibur.ru> (дата обращения 10.12.2024)
25. TWI: Training Within Industry. Руководство по методам обучения на рабочем месте. - Москва: Альпина Паблишер, 2024.
26. Gallup's State of the Global Workplace Report [Электронный ресурс]: URL: <https://www.gallup.com> (дата обращения 5.12.2024)
27. Harvard Business Review [Электронный ресурс]: URL: <https://hbr.org> (дата обращения 6.12.2024)

28. HRM (Society for Human Resource Management) [Электронный ресурс]: URL: <https://www.shrm.org> (дата обращения 5.12.2024)

29. McKinsey & Company: The Future of Work and Learning [Электронный ресурс]: URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения 5.12.2024)

30. Microsoft WorkLab [Электронный ресурс]: URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab> (дата обращения 15.12.2024)

31. YandexGPT: языковая модель [Электронный ресурс]. - АО “Яндекс”. - 15.02.2025 г. - <https://ya.ru>

Приложение А Общая организационная структура ПАО «КЗМС»

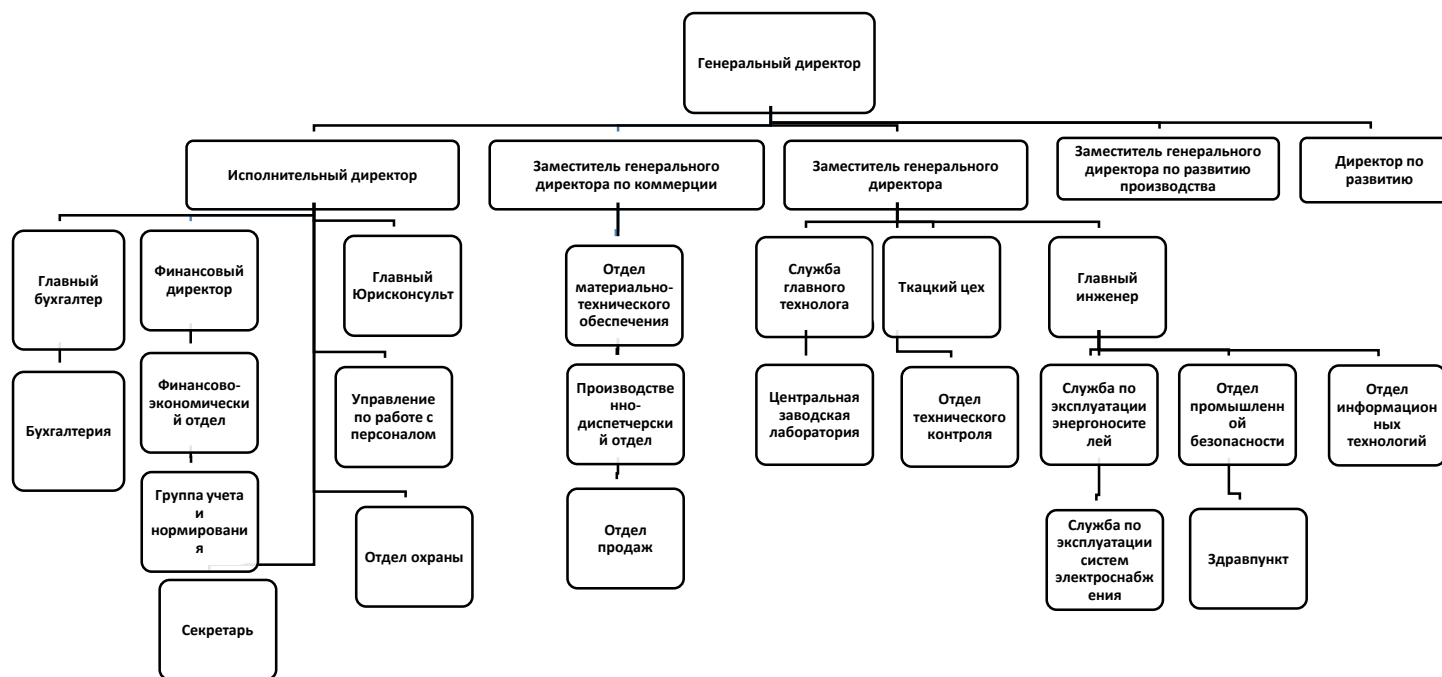


Рисунок А.1 - Организационная структура ПАО "КЗМС"

Приложение Б

Фотография с встречи сотрудников участка наладки и обслуживания оборудования



Рисунок Б.1 - Фотография с встречи сотрудников участка наладки и обслуживания оборудования

Приложение В

Матрица оценки компетенций

Матрица оценки компетенций
Матрица оценки компетенций

1	не имеет навыка					
2	имеет навык					
3	обучает (может обучать других)					
ФИО работника						
Должности/ профессия						
Подразделение						

	Основные навыки	Эталон	ФИО	ФИО	ФИО	ФИО
1	Использование правил охраны труда					
1.1		1				
1.2		1				
1.3		1				
1.4		1				
2	Организация трудового процесса					
2.1		1				
2.2		1				
2.3		1				
2.4		1				
3	Применение бережливого производства в работе					
3.1		1				
3.2		1				
4	Выполнение трудовых функций					
4.1.		1				
4.2.		1				
4.3.		1				
4.4.		1				
4.5.		1				
4.6.		1				
4.7.		1				
4.8.		1				
4.9.		1				
5	Мотивация и расчет заработной платы					
5.1		1				
5.2		1				

Рисунок В.1 - Матрица оценки компетенций

Приложение Г

Фотография с обучения по методу TWI



Рисунок Г.1 - Фотография с обучения по методу TWI

Приложение Д

Пример публикации телеграм-канала «Газета»



Рисунок Д.1- Публикация телеграм-канала "Газета"