

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление человечески ресурсами
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Организация системы развития персонала фирмы
(на примере ООО «МикроЛаб»)»

Студентка

Н.Ф. Милованова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« 28 » декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Милованова Наталья Федоровна

1. Тема «Организация системы развития персонала фирмы (на примере ООО «МикроЛаб»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы « 21 » мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе.

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «МикроЛаб»

1. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы организации системы развития персонала фирмы

1.1. Сущность и значение развития персонала организации

1.2. Современные тенденции развития персонала

2. Оценка системы развития персонала ООО «МикроЛаб»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «МикроЛаб»

2.2. Анализ системы развития персонала фирмы

3. Мероприятия по организации системы развития персонала ООО «МикроЛаб»

3.1. Разработка мероприятий по организации системы развития персонала фирмы

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;
 5. Графические данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;
 6. Предложения по организации системы развития персонала фирмы;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.Ф. Милованова

(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Миловановой Натальи Федоровны

по теме «Организация системы развития персонала фирмы (на примере ООО «МикроЛаб»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	13.03.2017 – 19.03.2017	13.03.2017 – 19.03.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 14.05.2017	01.05.2017 – 14.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017 – 21.05.2017	15.05.2017 – 21.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	22.05.2017 – 24.05.2017	22.05.2017 – 24.05.2017	выполнено	
Отзыв на бакалаврскую работу	25.05.2017 – 28.05.2017	25.05.2017 – 28.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.Ф. Милованова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Н.Ф. Милованова.

Тема работы: «Организация системы развития персонала фирмы (на примере ООО «МикроЛаб»»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

Цель работы – разработка мероприятий по организации системы развития персонала ООО «МикроЛаб».

Объект исследования - ООО «МикроЛаб», основным видом деятельности которого является поставка современного медицинского оборудования и изделий медицинского назначения, предмет исследования – система развития персонала предприятия..

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование.

Границы исследования - 2014-2016 г.г.

Краткие выводы по работе. В условиях рыночной экономики, отличающихся высокой конкуренцией, для обеспечения устойчивого функционирования фирмы одним из ключевых направлений деятельности руководства становится развитие и обучение персонала, что касается компаний любой отраслевой принадлежности, начиная от сферы торговли и заканчивая предприятиями тяжёлой промышленности, независимо от организационно-правовой формы, а также масштабов организации. Данный факт обосновал актуальность выбора темы бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть реализованы специалистами ООО «МикроЛаб» в практической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников. Общий объем работы - 64 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение	7
1 Теоретическое основы организации системы развития персонала фирмы ...	9
1.1 Сущность и значение развития персонала организации	9
1.2 Современные тенденции развития персонала	25
2 Оценка системы развития персонала ООО «МикроЛаб»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МикроЛаб».....	32
2.2 Анализ системы развития персонала фирмы.....	41
3 Мероприятия по организации системы развития персонала ООО «МикроЛаб»	46
3.1 Разработка мероприятий по организации системы развития персонала фирмы	48
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	53
Заключение	58
Библиографический список	60

Введение

Высокая динамика развития современных рыночных отношений обуславливает для всех предприятий, не зависимо от их организационно-правовой формы, особое значение задачи повышения конкурентоспособности, решение которой невозможно при отсутствии компетентных специалистов, являющихся ключевым ресурсом при достижении устойчивого функционирования. Высококвалифицированный персонал и организация профессионального развития работников, как показывает практика, представляет собой один из эффективных методов повышения эффективности деятельности предприятия.

Как отмечают многие исследователи в данной области, современное состояние экономики характеризуется высокой наукоемкостью производства, приоритетом качественных показателей над количественными, непрерывными структурными изменениями, что обосновывает целесообразность повышения квалификации и профессионального роста и развития персонала компаний.

Анализ литературных источников, посвященных исследуемым вопросам, показал, что значительное количество их содержит описание отдельно взятых аспектов развития персонала, в связи с чем имеет место множество вопросов, связанных с разработкой и внедрением концептуальных и методических подходов к организации системы развития персонала, что обусловило актуальность темы бакалаврской работы.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по организации системы развития персонала ООО «МикроЛаб».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические основы организации системы развития персонала фирмы;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «МикроЛаб»;
- провести анализ системы развития персонала ООО «МикроЛаб»;
- разработать мероприятия по организации системы развития персонала ООО «МикроЛаб».

Объектом исследования выступает предприятие ООО «МикроЛаб», основным видом деятельности которого является поставка современного медицинского оборудования и изделий медицинского назначения, предметом исследования – система развития персонала предприятия.

Методологическую базу анализа составила учебная и научная литература по управлению персоналом, менеджменту, экономике предприятия; статьи и публикации в периодических изданиях; нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятий в данной сфере.

В качестве теоретической базы работы были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, таких как Т.Ю. Базаров, М.И. Бухалков, В.Р. Веснин, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Е.Б. Моргунов, П. Шейл, В.В. Травин и др.

Информационную базу составили данные отчетных документов ООО «МикроЛаб» за 2014-2016 г.г.

Практическая значимость данной работы обусловлена разработкой мероприятий по организации системы развития персонала, возможных для реализации в деятельности ООО «МикроЛаб».

При выполнении работы применялись следующие методы исследования: сравнительный анализ, синтез, статистические методы обработки данных, прогнозирование.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

1 Теоретическое основы организации системы развития персонала фирмы

1.1 Сущность и значение развития персонала организации

Наличие несоответствия квалификации и компетентности сотрудников потребностям организации, как показывает практика, оказывает отрицательное влияние на результаты ее деятельности, в связи с чем развитие персонала на сегодняшний день приобретает значение важнейшего условия успешного функционирования любого предприятия, что особенно актуально в современных условиях ускорения научно-технического прогресса, обуславливающего быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков работников.

Анализ литературных источников по соответствующей тематике показал, что существует множество трактовок термина «развитие персонала». Наиболее часто встречающиеся определения исследуемого понятия приведены на рисунке 1.1 [25, 36].

А.П. Егоршин	<ul style="list-style-type: none">• комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы
В.М. Маслова	<ul style="list-style-type: none">• совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий
П.Э. Шлендер	<ul style="list-style-type: none">• система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров
Р. Харрисон	<ul style="list-style-type: none">• развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом

Рисунок 1.1 – Варианты трактовок термина «развитие персонала»

Таким образом, развитие персонала представляет собой комплекс управляемых действий, направленных на подготовку сотрудников к решению новых производственных задач, с целью устранения несоответствия между потребностями организации и фактическими характеристиками персонала, в процессе достижения определенного уровня социального и экономического развития предприятия, а также улучшения качества условий труда и жизни работников.

Возрастание значения профессионального развития персонала и существенное увеличение потребности в нем в последние десятилетия обусловили повышение уровня затрат на данное направление деятельности: как показывают исследования, крупные организации развитых стран определяют на него от 2 до 10% фонда заработной платы [41]. Кроме прямой взаимосвязи с основными результатами функционирования, инвестиции в развитие персонала имеют следующее значение (рис. 1.2).

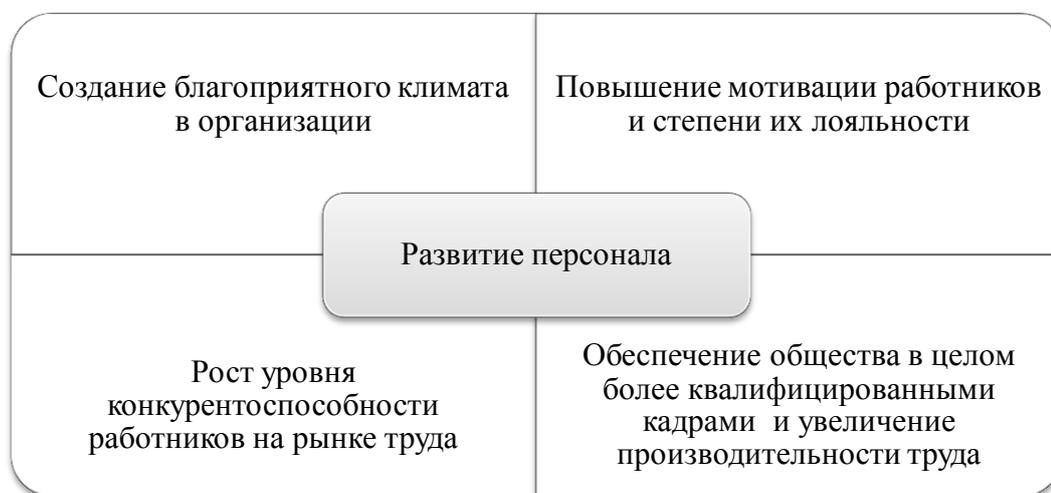


Рисунок 1.2 - Значение капиталовложений в профессиональное развитие персонала

Процесс развития персонала, как правило, независимо от специфики деятельности организации, ее размера и отраслевой принадлежности, состоит из следующих этапов:

1. Определение потребности предприятия в развитии персонала. Сущность данной процедуры заключается в выявлении несоответствия фактических профессиональных знаний и навыков (компетенций) персонала необходимому уровню с учетом выполняемых функций и направления деятельности [22].

Как показывает практика, для достижения наибольшей эффективности рассматриваемый этап предполагает взаимодействие подразделения организации, реализующего функции по развитию сотрудников, самого работника и его непосредственного руководителя, при этом каждый из участников процесса представляет собственное отношение к данному вопросу, обусловленное его положением на предприятии и функцией в системе профессионального развития.

С целью установления качественных и количественных характеристик потребностей в профессиональном развитии необходимо учитывать факторы, оказывающие существенное влияние на данные показатели (рис. 1.3) [34].

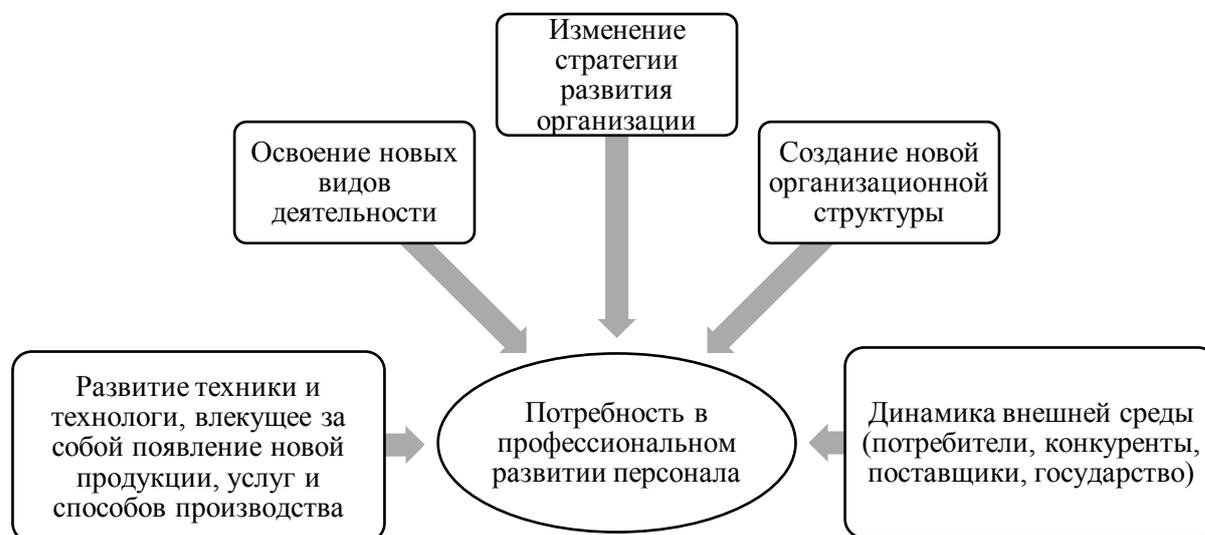


Рисунок 1.3 - Факторы, определяющие потребность в профессиональном развитии персонала

Наиболее распространенные способы определения и учета потребностей в развитии сотрудников предприятия представлены

аттестацией и, впоследствии, составлением индивидуального плана развития, передаваемого в соответствующее структурное подразделение организации, где специалистами осуществляется оценка представленной информации развития с точки зрения степени выполнимости и реалистичности, а также соответствия потребностям фирмы и имеющимся финансовым ресурсам. Следует отметить, что на данном этапе допускается корректировка индивидуального плана развития каждого из задействованных работников, результатом которой является свод утвержденных документов в единую программу развития персонала предприятия, определяющую цели данного процесса, способы их достижения и объем необходимых ресурсов [37].

Наибольшую популярность в последние несколько лет приобрела методика психологического тестирования (центры оценки персонала), способствующая установления степени компетентности и квалификации персонала. Деловая оценка персонала представляет собой процедуру, предназначенную для установления уровня эффективности выполнения сотрудниками предприятия их функциональных обязанностей. Основной целью исследуемого процесса является сбор и систематизация сведений, характеризующих каждого из работников, и получаемых ими результатов за определенный период времени (месяц, квартал, год). Иными словами, деловая оценка персонала направлена на получение сведений для принятия управленческих решений в области управления кадрами компании [17].

Таким образом, основным назначением процедуры деловой оценки персонала является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления достоверной и своевременной информацией о состоянии и тенденциях динамики профессиональных компетенций работников и кадрового потенциала предприятия в целом, что обуславливает подразделение целей оценки персонала на следующие типы:

- 1) аттестационная (определение соответствия профессиональных и личностных качеств каждого из сотрудников требованиям занимаемой должности);

2) диагностическая (установление необходимости в реализации мер, направленных на повышение кадрового потенциала предприятия в целом и каждого работника в частности) (рис. 1.4) [40].

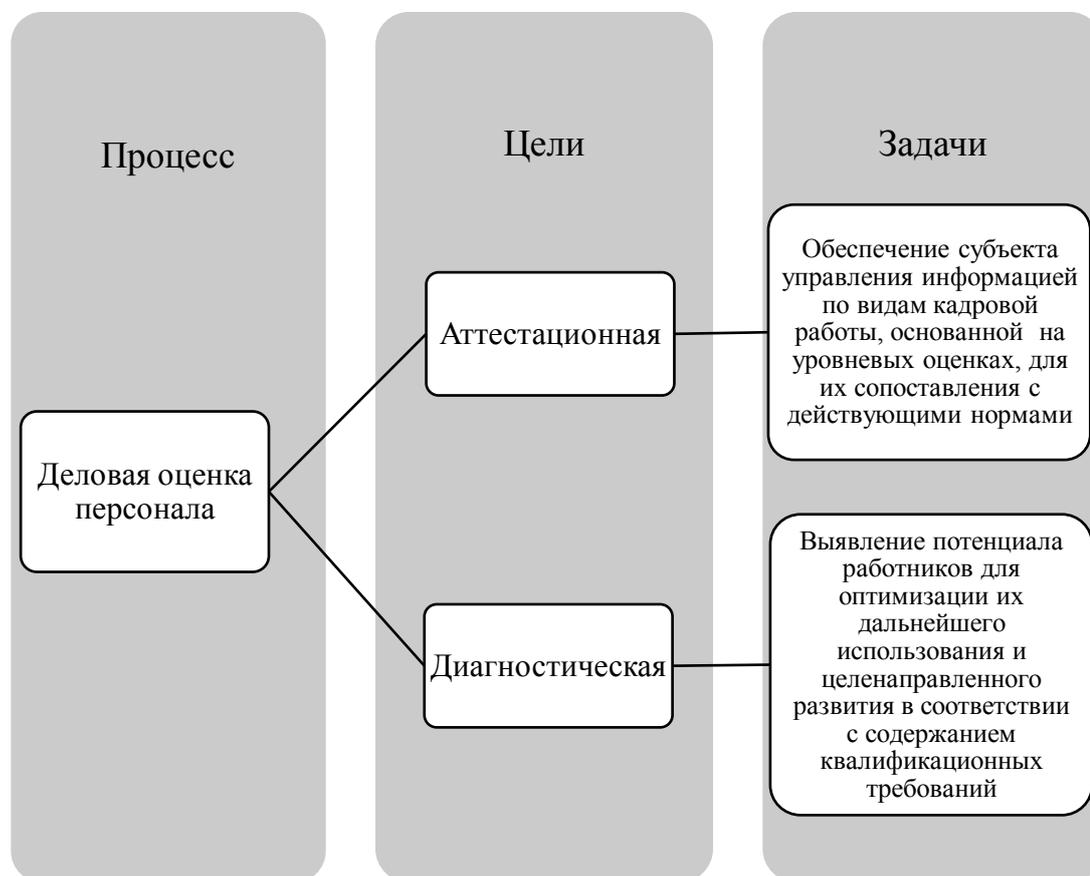


Рисунок 1.4 – Цели и задачи оценочных процедур в управлении персоналом

Процедура деловой оценки, как правило, осуществляется в соответствии с совокупностью ключевых принципов, гарантирующих ее объективность и эффективность, соблюдение достигается посредством выполнения определенных рекомендаций (табл. 1.1) [13]. Иными словами, максимальная эффективность методики проведения процедуры деловой оценки персонала достигается исключительно при осуществлении экспертного анализа исходных данных (нормативные акты, личные дела работников, должностные инструкции, профессиограммы оцениваемых сотрудников, заполненные ими анкеты, результаты выполненных тестов и

предыдущих процедур оценки) в соответствии с представленными принципами и рекомендациями.

Таблица 1.1 – Рекомендации по проведению деловой оценки персонала

№ п/п	Принцип	Значение	Рекомендации
1	Объективность	независимость от частных точек зрения и мнений	социологический анализ объекта оценки и привлечение группы экспертов
2	Прозрачность		использование системы адресных отчетов – доступ результатов деловой оценки персонала всем заинтересованным сторонам в установленной форме и с соответствующим содержанием
3	Надежность	независимость от влияния случайных факторов, значимость в системе функциональных обязанностей	значительный перечень оцениваемых показателей и объективность принятых критериев и шкал
4	Диагностичность		согласование получаемых результатов оценочных процедур с комплексом факторов, устанавливающих их значение
5	Достоверность	правдивость, полнота и значимость в содержании функционала работника в соответствии с	обеспечение результативности процессов апробации и стандартизации оценочных процедур
6	Валидность	выполняемыми им профессиональными задачами	формирование перечня оценочных показателей согласно совокупности характеристик, определяющих уровень эффективности и результативности деятельности работника
7	Прогностичность	возможность прогнозирования показателей эффективности деятельности работника	обеспечение регулярного проведения оценочных процедур персонала с целью получения данных о динамике профессиональных и личностных характеристик работников для прогнозирования их развития
8	Комплексность	оценка работников как отдельных элементов организационной системы, взаимосвязей между ними и трудового потенциала компании в целом	интеграция результатов оценочных процедур в отношении отдельных работников; формирование базы данных о результатах предыдущих оценок; дополнительные мероприятия по оценке социальной и технологической согласованности коллектива

Таким образом, качественное проведение процедуры оценки персонала обеспечивает возможность получения информации о фактическом уровне квалификации и компетентности работников, их профессиональном потенциале, т.е. данные о наличии потребности организации в развитии персонала.

2. Формулирование целей развития персонала. Как правило, целевыми индикаторами организации процесса развития персонала являются следующие:

- повышение трудового потенциала сотрудников и эффективности их труда;
- уменьшение показателей текучести кадров;
- подготовка требуемых руководящих кадров и молодых талантливых специалистов;
- достижение большей независимости рынка труда;
- освоение новых технологий;
- улучшение социальных качеств персонала и повышение его удовлетворенности трудом [15].

3. Планирование процесса развития персонала, определение методов развития на основании установленных целей и ресурсных возможностей. Одним из способов обеспечения высокого качества трудовых ресурсов предприятия является набор и отбор высококвалифицированных кадров, однако, как показывает практика, данная мера является недостаточной – необходимо эффективное планирование, систематическая организация и проведение программ обучения и подготовки персонала, что способствует выявлению и раскрытию его потенциала.

Под подготовкой персонала принято понимать обучение сотрудников навыкам, наличие которых дает возможность повышению производительности их труда. Ключевой целью данного процесса является удовлетворение потребностей предприятия в трудовых ресурсах, соответствующих установленным требованиям по качественным и

количественным параметрам. Как правило, организация обучения целесообразна в следующих случаях:

- 1) поступление сотрудника в организацию (первичное трудоустройство);
- 2) изменение должностных обязанностей и выполняемых функций работника;
- 3) выявленное в результате проведенной проверки (например, аттестации) несоответствие квалификации сотрудника требуемому уровню компетентности, существенно влияющие на показатели эффективности его деятельности.

В процессе выбора методов обучения специалистам отдела развития персонала целесообразно руководствоваться потенциальным воздействием и эффективностью каждого из способов, при этом следует принимать во внимание совокупность факторов, способных мотивировать сотрудников на активное участие в планируемых процедурах (рис. 1.5).

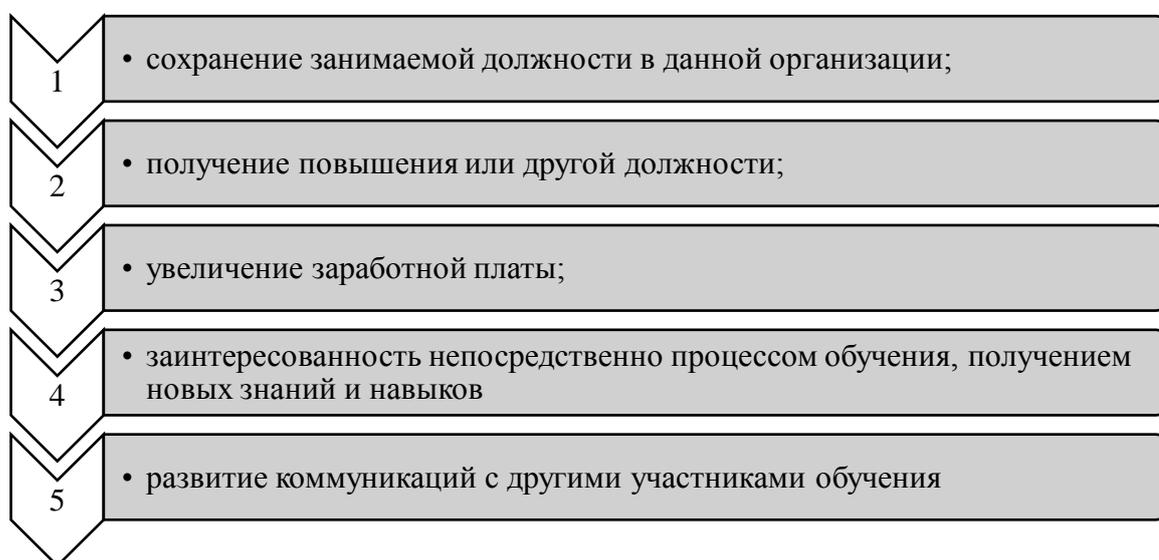


Рисунок 1.5 – Факторы, мотивирующие персонал к профессиональному обучению

Наиболее распространенной классификацией существующих методов обучения является их деление на следующие группы:

– обучение на рабочем месте (совмещение с выполнением непосредственных должностных обязанностей в стандартных производственных условиях) может осуществляться посредством различных форм (табл. 1.2) [21].

Таблица 1.2 – Формы обучения на рабочем месте

№ п/п	Форма обучения	Содержание
1	Копирование	прикрепление обучаемого к высококвалифицированному специалисту с целью обеспечения возможности копирования его действий
2	Инструктаж	демонстрация выполнения операций с комментариями непосредственно на рабочей позиции и может проводиться как более опытным работником, так и специально подготовленным инструктором; обучение, как правило, непродолжительно и ориентировано на усвоение навыков выполнения определенных процедур
3	Наставничество	традиционный метод профессионального обучения, широко распространенный в сферах деятельности, где практический опыт имеет существенное значение в подготовке специалистов – медицине, управлении и т.д.; обуславливает наличие особой подготовки и личностных качества наставника
4	Делегирование	передача сотрудникам определенного комплекса задач с наличием полномочий для принятия управленческих решений по обозначенному перечню вопросов с обучением в процессе анализа ситуации и выработки решения
5	Метод усложняющихся заданий	специальный алгоритм рабочих вопросов, основанный на повышении степени их важности и сложности, увеличении объема задания, при этом в качестве заключительной ступени рассматривается самостоятельное выполнение задания
6	Ротация	способ, подразумевающий самостоятельное обучение при временном перемещении работника на другую должность, направленном на приобретение новых навыков; зачастую используется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями; положительные аспекты – повышение мотивации персонала и стрессоустойчивости, обеспечение взаимозаменяемости работников; недостаток - высокие затраты, связанные с потерей производительности при перемещении работника
7	Использование учебных методик, инструкций	ключевой признак - организация и проведение обучения исключительно для определенного предприятия и его персонала

– обучение вне рабочего места, как правило, осуществляется специализированными учебными учреждениями и вне территории предприятия. Основные формы данного вида обучения, их преимущества и недостатки представлены в таблице 1.3 [26, 27].

Таблица 1.3 – Формы обучения вне рабочего места

№ п/п	Форма обучения	Преимущества	Недостатки
1	Лекция	эффективное средство изложения большого объема материала и возможность развития творческого потенциала в короткий период; невысокий уровень затрат	пассивность слушателей как участников учебного процесса, как следствие – отсутствие обратной связи и возможности контроля инструктором степени усвоения информации, внесения корректив в процесс обучения
2	Деловая игра	возможность моделирования реальных производственных процессов и функций и прогнозирования результатов деятельности; выработка практических навыков осуществления определенных операций и процедур	низкая эффективность теоретического аспекта обучения; высокие затраты; длительная подготовка; необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов
3	Учебная ситуация (case-study)	максимальное приближение к реальной производственной ситуации с целью развития аналитических способностей в обозначенных условиях	установленные нормативы времени на решение производственной задачи, что ограничивает возможность развития творческого потенциала
4	Самостоятельное обучение	индивидуальный характер (темп обучения, количество повторений, продолжительность занятий); простота организации (отсутствие необходимости в участии инструктора, специальном помещении, установлении временного периода)	отсутствие обратной связи как условия обеспечения эффективного усвоения учебного материала

Анализ данных о формах обучения персонала позволяет представить их сравнительную характеристику с обозначением преимуществ и недостатков каждой из групп видов организации учебного процесса (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика групп методов обучения «на рабочем месте» и «вне рабочего места»

Группа методов обучения	Преимущества	Недостатки
Обучение на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> – адаптация содержания учебных занятий и времени их проведения к потребностям и возможностям организации; – использование реального технологического оборудования, имеющегося на предприятии, для практического применения изучаемых методов выполнения операций и процедур; – экономически выгодно в случае наличия достаточного количества работников с аналогичными потребностями в обучении, необходимых средств, специалистов непосредственно на предприятии, способных осуществлять обучение 	<ul style="list-style-type: none"> – ограничение достаточной возможности развития персонала, обусловленное созданием группы обучающихся исключительно из числа работников конкретного предприятия; – низкая мотивация обучаемых; – проблемы в устранении барьеров общения при организации коммуникаций вследствие присутствия коллег и руководителя; – узкая специализация как ограничение формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций
Обучение вне рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> – обмен знаниями и профессиональным опытом с обучающимися специалистами других организаций, обсуждение идентичных проблем и совместное обсуждение их возможных решений; – возможность использования дорогостоящего учебного оборудования; – экономически выгодно в случае наличия достаточного количества работников с аналогичными потребностями в обучении; – упрощение процесса устранения барьеров в общении в условиях малознакомого коллектива 	<ul style="list-style-type: none"> – неполное соответствие содержания учебных занятий специфике потребностей организации; – установление доступности и периода проведения обучения внешней организацией; – риск возникновения проблемы при переходе от обучения к непосредственному выполнению трудовых функций вследствие существенных отличий учебных задач от реальных производственных ситуаций

Таким образом, представленное многообразие методов и форм обучения персонала дает возможность утверждать, что в процессе планирования программы развития персонала предприятия специалистам данной области целесообразно учитывать всю совокупность факторов и условий реализации процесса обучения сотрудников, наряду с чем

существенное значение имеют определенные принципы обучения (рис. 1.6) [31].

Актуальность	• взаимосвязь тематик обучения с профессиональной или частной жизнью обучающегося
Участие	• активная деятельность обучаемых в период учебного процесса и практическое применение приобретаемых знаний и навыков в рамках занятий
Повторение	• обеспечение закрепления полученных знаний и навыков, направленное на выработку профессионализма при выполнении изучаемых операций (процессов)
Обратная связь	• предоставлена учащимся информации об их развитии с целью корректировки ими собственных действий (при необходимости) для достижения наибольшей эффективности

Рисунок 1.6 – Основные принципы обучения персонала

Изложенное выше позволяет утверждать, что для успешного функционирования в организации должны быть созданы такие условия, при которых каждый из сотрудников имеет возможность профессионального развития, повышения собственного статуса, при этом основными характеристиками данного процесса являются формализованность, качество, эффективность и непрерывность. Иными словами, процесс профессионального развития персонала можно представить следующим образом (рис. 1.7) [44].

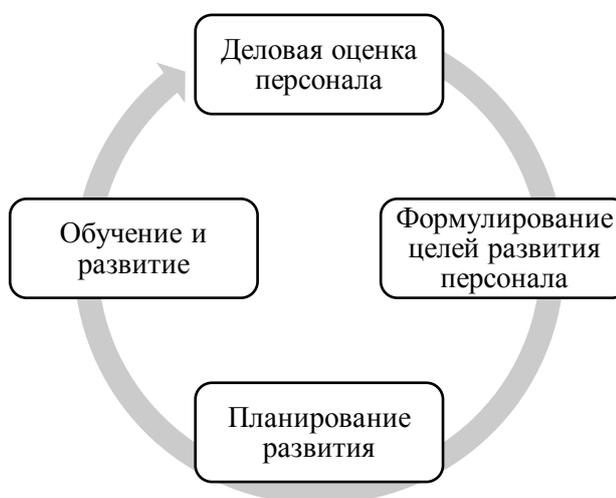


Рисунок 1.7 – Ключевые этапы процесса развития персонала

Оптимальная и эффективная организация процесса профессионального развития персонала позволяет получить определенные позитивные результаты как индивидуально для сотрудника, так для предприятия и общества в целом (рис. 1.8) [33].



Рисунок 1.8 - Результаты развития персонала для работника, организации и общества

Как было указано ранее, организация профессионального обучения и развития персонала необходима в условиях подготовки работников к выполнению новых производственных функций, соответствующих определенной должности, последовательная смена которых называется профессиональной карьерой. Следует отметить, что неотъемлемым элементом планирования и реализации программы профессионального развития персонала является учет этапа карьеры, проходимый работником на данный момент времени. Данный фактор способствует наиболее четкому

определению целей развития, степени его динамичности и специфики мотивации сотрудника. Однако, независимо от выполняемых работником функций и занимаемой должности, выделяют следующие основные этапы профессиональной карьеры (табл. 1.5) [32].

Таблица 1.5 – Описание этапов карьеры

№ п/п	Этап	Возраст	Содержание этапа	Мотивация
1	Предварительный	до 25 лет	подготовка к трудовой деятельности; выбор профессиональной сферы	безопасность; социальный статус и признание
2	Становление	до 30 лет	освоение должностных функций; приобретение и развитие профессиональных навыков	независимость; социальный статус и признание
3	Продвижение	до 45 лет	профессиональный рост и развитие	самореализация; социальный статус и признание
4	Завершение	после 65 лет	подбор кадров, способных осуществить смену работника; подготовка к выходу на пенсию	удержание социального статуса и признания
5	Пенсионный	после 65 лет	иные виды деятельности	самореализация в новой сфере деятельности

Процесс планирования профессиональной карьеры заключается в определении целей развития сотрудника и способов их достижения. Поэтапная реализация программы развития, как правило, предполагает, во-первых, профессиональное развитие работника, т.е. приобретение необходимой ему квалификации для получения желаемой должности посредством профессионального обучения, стажировок, посещения курсов повышения квалификации, и, во-вторых, - последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для работы в целевой должности [39]. Как показывает практика, в большинстве крупных компаний существуют стандартные планы развития карьеры, ведущие к должностям высших руководителей. В рамках исследования данного вопроса, А.П.

Егоршиным определено несколько видов траекторий движения персонала, характеризующих разные типы карьеры (табл. 1.6) [42].

Таблица 1.6 – Виды карьеры согласно классификации А.П. Егоршина

№ п/п	Тип карьеры	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	Трамплин	<ul style="list-style-type: none"> – длительный подъем по служебной лестнице; – при достижении высшей должности - максимально длительное удержание позиции, затем - "прыжок с трамплина": уход на пенсию; – типична для специалистов, не ставящих перед собой цели продвижения по службе, готовых длительное время занимать одну должность 	<ul style="list-style-type: none"> – постепенный рост потенциала работника, опыта, навыков и уровня квалификации; – эффективна в крупных организациях 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие инициативы вследствие высокой формализации связей и отношений; – несоответствие целевых установок организации и персонала
2	Лестница	<ul style="list-style-type: none"> – каждую последующую должность работник занимает фиксированный период (не более 5 лет); – после занятия верхней должности - планомерный спуск с выполнением менее интенсивной работы 	<ul style="list-style-type: none"> – постепенное расширение потенциала работника, профессиональных навыков и уровня квалификации; – ценность вклада руководителя для организации 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие формализованной системы замещения и управления карьерой
3	Змея	<ul style="list-style-type: none"> – горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую через непродолжительный период (1-2 года); – всестороннее изучение специфики деятельности на высшей должности 	<ul style="list-style-type: none"> – четкая система управления карьерой (назначением и перемещением работников); – высокая мотивация персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – необходимость наличия развитой корпоративной культуры и профессиональной гибкости работников, вследствие чего – высокие затраты ресурсов различных видов
4	Перепутье	<ul style="list-style-type: none"> – прохождение аттестационного процесса по истечении определенного периода времени занятия должности с несколькими вариантами дальнейшего перемещения в зависимости от результатов деловой оценки 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая мотивация персонала; – наличие альтернативы в процессе перемещения кадров 	<ul style="list-style-type: none"> – низкая планируемость процессов передвижения персонала

Таким образом, развитие персонала и планирования его карьеры обуславливает целесообразность учета личностных и профессиональных характеристик работников, а также специфики их трудовой деятельности. Данный процесс, как показывает практика, требует дополнительных затрат ресурсов, и, как следствие, обосновывает необходимость оценки его эффективности, ключевые показатели которой включают:

- текучесть кадров (проведение сравнительной оценки показателей работников, принимающих участие в программе планирования и развития карьеры, и не участвующих в ней);
- повышение в должности (сопоставление долей (отношение количества изменивших должность к общему числу работников в группе) для работников, принимающих участие в программе планирования и развития карьеры, и не участвующих в ней);
- структура набора персонала в аспекте использования внутренних и внешних источников;
- результаты опросов работников, участвующих в программе планирования и развития карьеры [47].

Следует отметить, что при оценке и анализе приведенных показателей необходимо учитывать влияние на развитие карьеры определенной совокупности факторов:

- высшая точка карьеры (высшая должность рассматриваемого предприятия);
- длина карьеры (количество занимаемых должностей в процессе продвижения к высшей точке);
- уровень позиции (отношение численных характеристик персонала следующего иерархического уровня за занимаемым работником в данный момент);
- потенциальная мобильность (отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу работников на данном уровне).

Таким образом, многогранность дефиниции «развитие персонала», трудоемкость исследуемого процесса и его возрастающее значение обуславливают необходимость организации системы развития персонала на предприятии, эффективного управления ею и актуальность определения современных тенденций данного направления деятельности.

1.2 Современные тенденции развития персонала

Обучение и развитие персонала является одним из ключевых элементов системы управления персоналом предприятия и его реализуемой кадровой политики, иными словами, развитие персонала целесообразно рассматривать с точки зрения двух аспектов:

1. Подсистема системы управления персоналом;
2. Часть подсистемы мотивации персонала предприятия, оказывающая существенное влияние на устойчивость функционирования организации в целом.

Изложенное выше обуславливает комплекс мероприятий, включаемых в процесс развития персонала и функции соответствующего подразделения на предприятии (рис. 1.9) [35].

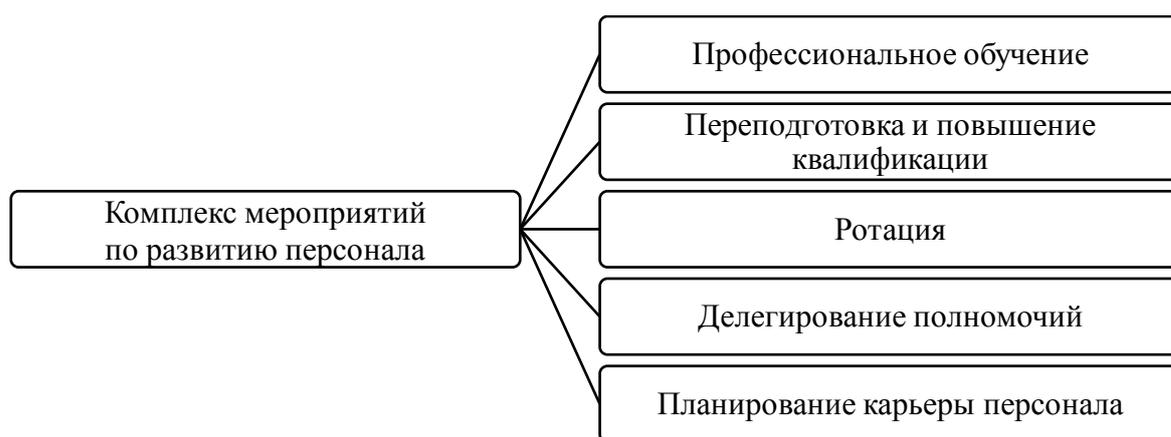


Рисунок 1.9 – Комплекс мероприятий по развитию персонала организации

В рамках представленных мероприятий, с учетом выявленной потребности и обозначенных целей, в рамках представленных мероприятий

основными направлениями развития персонала являются профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, послевузовское профессиональное образование (рис. 1.10) [18, 25, 31].

Профессиональная подготовка	<ul style="list-style-type: none"> • получение начального, среднего или высшего профессионального образования, отработочного до магистра (срок обучения от 1 года до 6 лет)
Повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> • обучение на различных курсах и факультетах повышения квалификации, как правило, в соответствии со сферой деятельности организации (срок обучения от 1 дня до 6 месяцев)
Переподготовка кадров	<ul style="list-style-type: none"> • переробучение/обучение другой профессии или специальности, овладение новыми знаниями и умениями (срок обучения от 6 месяцев до 2 лет)
Послевузовское профессиональное образование	<ul style="list-style-type: none"> • получение высшей профессиональной или научной квалификации (срок обучения от 2 до 4 лет)

Рисунок 1.10 – Основные направления развития персонала

Следует отметить, что представленные направления обучения, как правило, различаются между собой методикой обучения, подходами к развитию и совершенствованию знаний и умений, однако все они основываются на совокупности определенных принципов развития персонала (табл. 1.7) [10, 25, 30, 38].

Совокупность приведенных принципов развития персонала представляет собой единую систему требований, содержание которой целесообразно использовать в качестве основы планирования и совершенствования процесса развития работников как одного из ключевых направлений системы управления персонала предприятия.

При осуществлении выбора видов обучения и развития персонала предприятия с учетом перечисленных выше принципов, необходимо также определить научные подходы к исследуемому процессу:

Таблица 1.7 – Принципы профессионального развития персонала

№ п/п	Название принципа	Сущность принципа
1	Принцип оперативности и научности	Соответствие содержания программ развития работников современным теориям управления персоналом и оперативному их внедрению в образовательный процесс
2	Принцип перспективности	Учет возможности профессионального роста и самообучения в процессе реализации программ развития персонала
3	Принцип экономичности	Экономическое обоснование программы развития персонала
4	Принцип оптимальности и достаточности	Обеспечение приобретения требуемого уровня профессионализма за счет предлагаемых теоретических положений и практических навыков
5	Принцип согласованности	Неотъемлемость согласованности получаемых персоналом теоретических и практических знаний, умений и навыков
6	Принцип специализации	В основе программы развития персонала – уже имеющиеся знания и навыки в рамках профессиональной специализации работников
7	Принцип преемственности	Развитие методологических основ развития персонала на основе уже существующих теорий и практик данной области исследования

– системный подход – организация развития персонала в качестве системы, представляющей собой совокупности множества взаимодействующих элементов, оказывающих определенное влияние друг на друга;

– процессный подход – поэтапный принцип реализации процесса развития персонала, включающего процедуры планирования, внедрения, проведения, оценки, исследования, анализа результатов и т.д.;

– эмпирический подход – организация и осуществление развития персонала на основе имеющегося опыта в аналогичной области на предприятиях данной отрасли;

– моделирование – реализация развития персонала посредством построения процессной модели и ее внедрения;

– ситуационный подход – организация процесса развития персонала с учетом имеющихся потребностей и возможностей предприятия;

– информационный подход – обеспечение процесса развития персонала необходимыми информационными ресурсами, соответствующими требованиям достоверности, своевременности, актуальности и эффективности;

– целевой подход – обозначение целей процесса развития персонала, эффективно встраиваемых и согласующихся с основной целью предприятия;

– системно-структурный подход – реализация процесса развития персонала с применением системного подхода с учетом структуры элементов данной системы и их взаимосвязей [9, 24, 45, 47, 48].

Целесообразно отметить, что на сегодняшний день, независимо от выбранного подхода, особое внимание уделяется тенденциям развития персонала, ориентированным на применение методик активного обучения (рис. 1.11).

Тренинг	<ul style="list-style-type: none">• проведение деловых игр с последующим анализом и закреплением эффективных стратегий поведения для типичных деловых ситуаций; направлен на развитие коммерческих и управленческих навыков
Программирование и компьютерное обучение	<ul style="list-style-type: none">• представление информации блоками в печатном виде или на мониторе компьютера
Игровая форма	<ul style="list-style-type: none">• моделирование различных сторон профессиональной деятельности работника посредством деловых игр
Ситуационный метод	<ul style="list-style-type: none">• анализ изучения различных ситуаций, сложившихся в той области деятельности, в которой обучаемый повышает свою компетентность
Баскет-метод	<ul style="list-style-type: none">• имитация ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей, при этом обучаемому предлагают выступить в роли руководителя

Рисунок 1.11 – Современные методики активного обучения персонала

Также в рамках активного обучения особо актуальным для отечественных предприятий является практическое использование методов обучения работников, заимствованных у западных стран. К данным инструментам развития персонала, как правило, относятся:

1. Модульное обучение – деление учебного материала на самостоятельные модули определенной системы знаний, отличающиеся целями, методикой и задачами; основное преимущество – гибкость, возможность перемены модуля в зависимости от запроса слушателей.

2. Дистанционные образовательные технологии – применение средств телекоммуникационных технологий на расстоянии между преподавателем и обучаемыми; основное преимущество – реализация развития персонала без отрыва от рабочего места, привлечение большого числа сотрудников, возможность оперативного применения полученных знаний на практике.

3. Наставничество (от англ. *coaching*, «коучинг») – организация системы реализации интегрированного социального, личностного и творческого потенциала наставника (коуча) и обучаемых с целью получения максимально возможного эффекта; основное преимущество – оказание коучем помощи начинающим специалистам в самостоятельном поиске решения поставленной задачи с целью раскрытия их собственных возможностей.

4. Обучение действием (от англ. «*actionlearning*») - создание группы работников, каждым из которых решается поставленная перед ним реальная производственная задача, предполагающая анализ ситуации и постановку целей, поэтапное планирование реальных действий [11, 12].

5. Обучение в рабочих группах - участие всех работников независимо от их должностного уровня, постановка задачи, выбор ответственного, организующего встречи, составляющего протоколы и фиксирующего окончательные решения группы, т. е. формализующего

алгоритм действий по поиску вариантов выполнения поставленной задачи и определяющего сроки их реализации.

6. Метафорическая игра – с целью решения поставленной задачи используется метафора, легенда или сказка, передающая проблему в деловых ситуациях; основное преимущество - возможность выявить и реализовать творческий потенциал работников.

7. Обучение по методу «Shadowing» (от англ. – «тень», «бытие тенью») – обучаемый исполняет роль «тени» опытного специалиста, постоянно находясь рядом с ним на рабочем месте в течение определенного периода с целью профориентации, первичной адаптации, повышения интеграции подразделений, обмена опытом и обучения специалистов кадрового резерва.

8. Метод «Secondment» (прикомандирование) - временная смена места работы сотрудников на уставленный период (от 100 часов до 1 года) для овладения дополнительными новыми навыками и знаниями с последующим возвращением на его рабочее место. Временное перемещение может быть краткосрочным.

9. Метод «buddying» (от англ. – «поддержка») – создание небольших групп работников-партнеров («buddy»), направленное на развитие коммуникаций и обратной связи. Как правило, данный метод применяется в период адаптации сотрудника, впервые поступившего в организацию, либо сменившего должность в ней; основное преимущество – равноправие участников, основанное на двухстороннем обмене информационными ресурсами, без деления на иерархические уровни [50].

10. «Супервизия» (от лат. «supervidere» - «смотреть сверху») – метод, заключающийся в консультировании у специалиста в данной области профессиональных задач для развития определённых зон у сотрудников и повышения его компетентности и используемый с целью оценки и обучения работников, сопровождающегося анализом совершенных ошибок и нахождением ответов на возникающие вопросы [16].

Следует отметить, что реализация приведенных современных методов активного обучения возможна исключительно при наличии определенных условий (рис. 1.12).

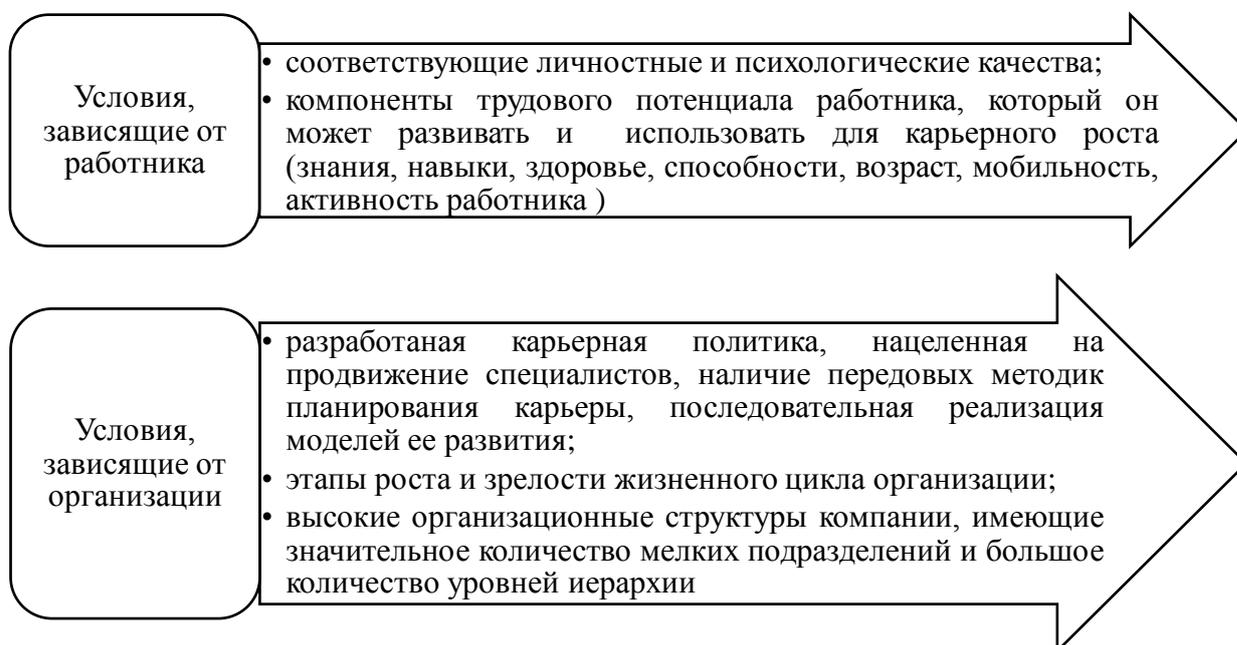


Рисунок 1.12 – Условия, необходимые для реализации современных методов развития персонала

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы проанализирована сущность процесса развития персонала организации, охарактеризованы основные его этапы, выявлены факторы, определяющие потребность в профессиональном развитии персонала, обозначены современные тенденции развития персонала предприятий.

2 Оценка системы развития персонала ООО «МикроЛаб»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МикроЛаб»

Объектом исследования в рамках бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «МикроЛаб», основным видом деятельности которого является поставка современного медицинского оборудования и изделий медицинского назначения; миссия предприятия - способствование совершенствованию системы здравоохранения посредством внедрения новейших методик в ежедневную практику лечебных и диагностических учреждений с целью повышения качества жизни каждого человека.

Сфера деятельности компании охватывает всю территорию Российской Федерации:

1. Крупные лечебно-профилактические учреждения (ЛПУ);
2. Центральные и районные больницы;
3. Онкологические и кардиодиспансеры;
4. Частные медицинские клиники, медицинские центры (многопрофильные, стоматологические и центры красоты).

ООО «МикроЛаб» зарекомендовало себя надежным поставщиком высококачественного медицинского оборудования и расходных материалов ведущих мировых производителей, являясь официальным партнером в России таких известных производителей, как General Electric, Spacelabs Healthcare, MS Westfalia GmbH, AGFA, KODAK, SONY, Фармстандарт-Медтехника, DGM, Johnson&Johnson, Covidien, Karl Storz, Pentax и др.

Наряду с поставками оборудования и расходных материалов, организация предоставляет клиентам консультации по вопросам выбора оборудования для ЛПУ, оказывает методическую и сервисную поддержку в ее последующей эксплуатации. В случае необходимости клиенту предоставляется возможность увидеть интересующее оборудование в работе,

организовать демонстрацию поставляемых приборов на базе работающих ЛПУ в различных регионах, обеспечивая сервисное обслуживание в полном объеме – от монтажа до послепродажного периода эксплуатации.

В ООО «МикроЛаб» большое внимание уделяется обеспечению своевременных бесперебойных поставок. Компания располагает собственным складом, позволяющим хранить продукцию в строгом соответствии с требованиями производителя, соблюдением температурного режима, норм и правил упаковки. Специалисты организации полностью контролируют весь логистический процесс (перевозку, осуществляемую специализированными транспортными компаниями, таможенное оформление, складирование) и гарантируют доставку и монтаж в установленные сроки.

Вся предлагаемая продукция имеет соответствующие регистрационные удостоверения, сертификаты соответствия, а также зарегистрирована в МЗ РФ.

Организационная структура ООО «МикроЛаб» представлена на рисунке 2.1, основные экономические показатели деятельности – в таблице 2.1.

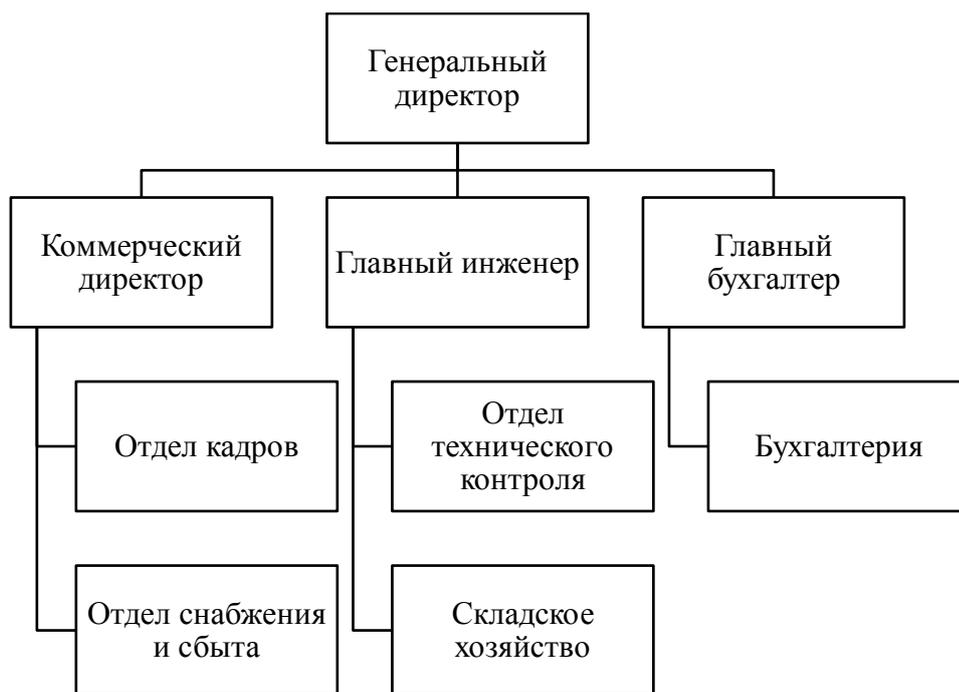


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «МикроЛаб»

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели ООО «МикроЛаб» за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	30906	35849	32228	4943	115,99	-3621	89,9
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	10437	11676	13233	1239	111,87	1557	113,34
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	20469	24173	18995	3704	118,1	-5178	78,58
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	4533	5559	6063	1026	122,63	504	109,07
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15936	18614	13932	2678	116,8	-4682	74,85
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	11155	13030	9752	1875	116,81	-3278	74,84
7. Основные средства, тыс. руб.	21172	24332	27970	3160	114,93	3638	114,95
8. Численность ППП, чел.	23	27	30	4	117,39	3	111,11
9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6864	8473	9468	1609	123,44	995	111,74
10. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.8)	1344	1328	1074	-16	98,81	-254	80,87
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр9/стр8)	298,43	313,81	315,6	15,38	105,15	1,79	100,64
12. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	1,46	1,47	1,15	0,01	100,68	-0,32	78,23
13. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	51,56	51,92	43,23	-	-	-	-
14. Рентабельность услуг, % (стр5/стр2) ×100%	152,69	159,42	105,28	-	-	-	-
15. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)	48,44	48,08	59,87	-0,36	99,26	11,79	124,52

Анализ данных таблицы 2.1 показывает, что в исследуемом периоде достаточно нестабильны показатели выручки: в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло ее увеличение на 15,99%, а в 2016 г. – уменьшение на 10,1% по сравнению с 2015 г., при этом отмечается существенное увеличение

себестоимости продаж (рис. 2.2).

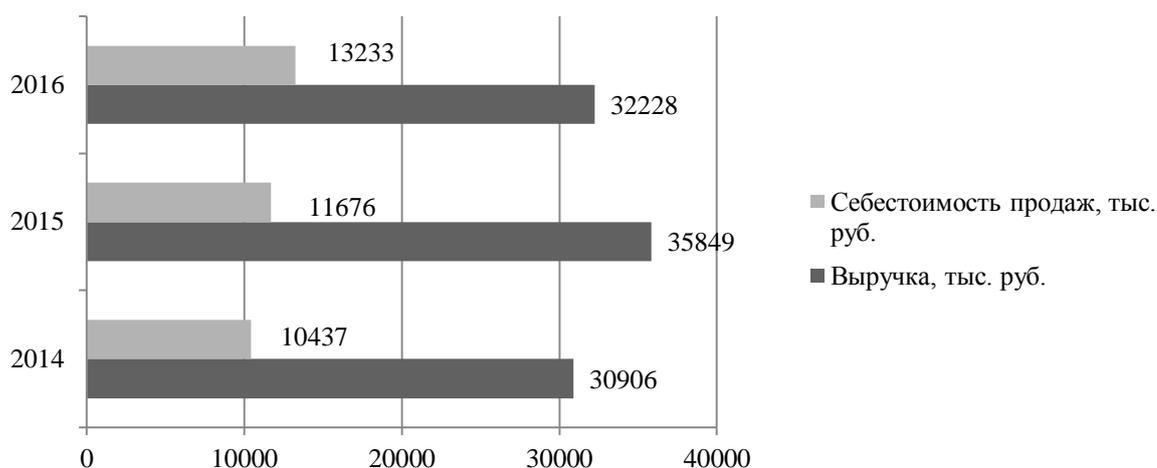


Рисунок 2.2 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж ООО «МикроЛаб» за период 2014-2016 г.г.

Представленное изменение показателей выручки и себестоимости обусловило значительное сокращение прибыли предприятия в 2016 г. по отношению к 2015 г. (рис. 2.3).

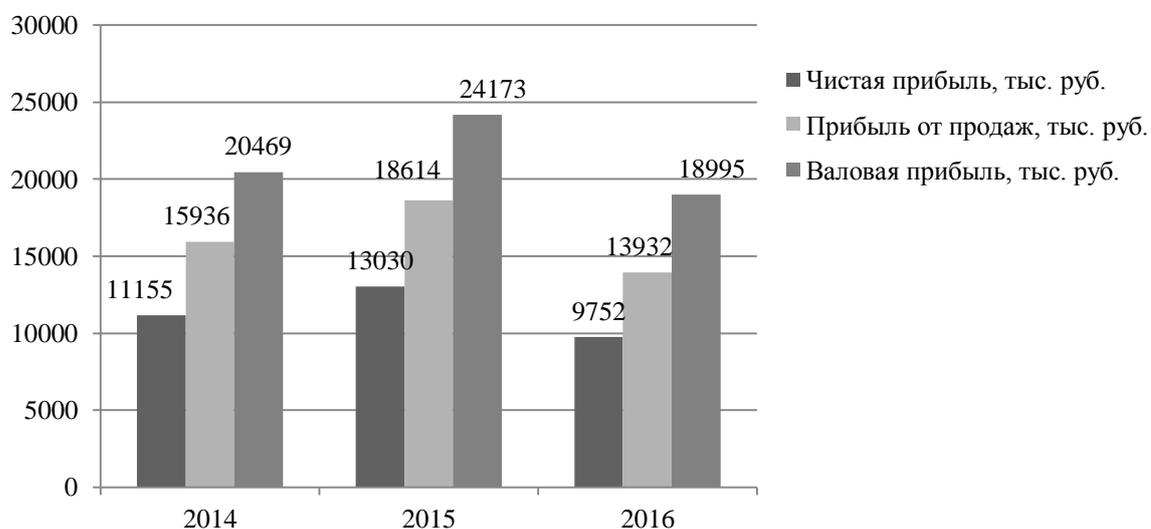


Рисунок 2.3 – Динамика валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «МикроЛаб» за период 2014-2016 г.г.

Так, валовая прибыль уменьшилась более чем на 5000 тыс. руб. (при увеличении в 2015 г. по отношению к 2014 г. на 3704 тыс. руб.); аналогичное изменение произошло с показателем прибыли от продаж (при увеличении в

2015 г. по отношению к 2014 г. на 2678 тыс. руб.); чистая прибыль уменьшилась более чем на 3278 тыс. руб. (при увеличении в 2015 г. по отношению к 2014 г. на 1875 тыс. руб.).

Как правило, данное явление имеет место при превышении темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки, что обусловило в 2016 г. снижение показателей рентабельности продаж и услуг (рис. 2.4).

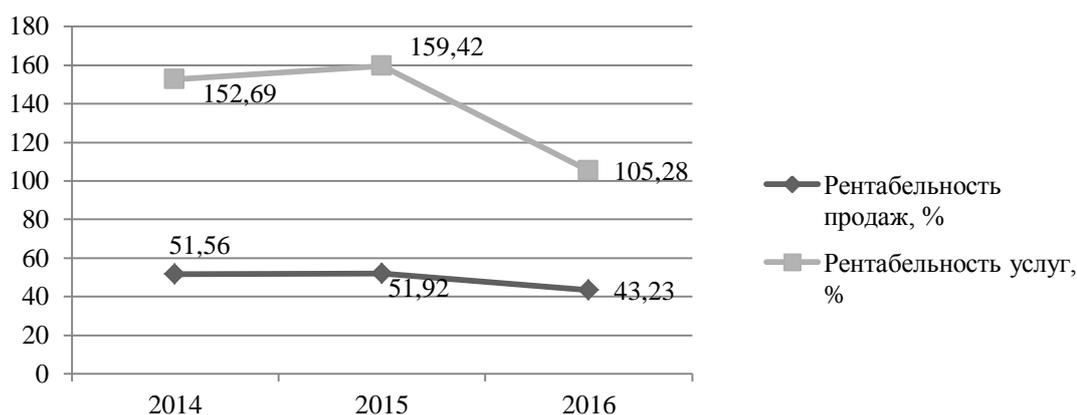


Рисунок 2.4 – Динамика уровня рентабельности продаж и услуг ООО «МикроЛаб» за период 2014-2016 г.г.

Одной из причин снижения показателей прибыли в 2014-2016 г. явилось также увеличение суммы управленческих и коммерческих расходов (рис. 2.5).

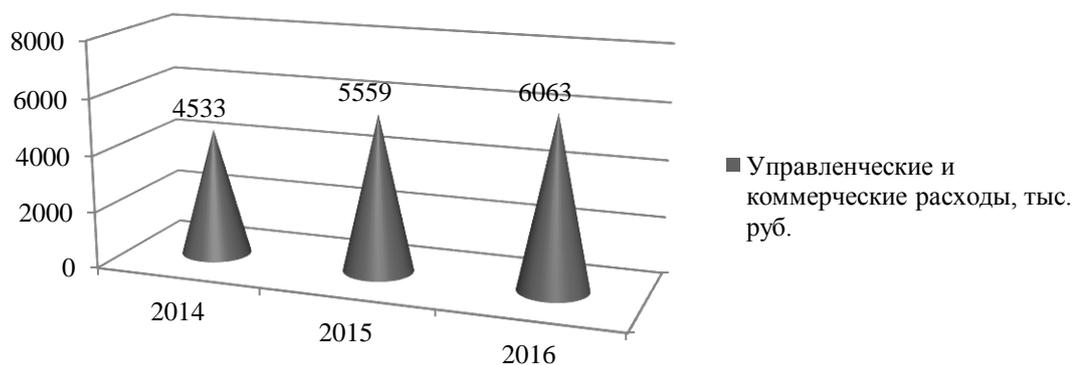


Рисунок 2.5 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «МикроЛаб» за период 2014-2016 г.г.

Увеличение себестоимости продаж и суммы управленческих и коммерческих расходов определило в 2016 г. существенное повышение показателя затрат на рубль выручки: в 2014 г. данный показатель составил 48,44 коп., в 2015 г. – 48,08 коп., а в 2016 г. – 59,87 коп. (рис. 2.6).

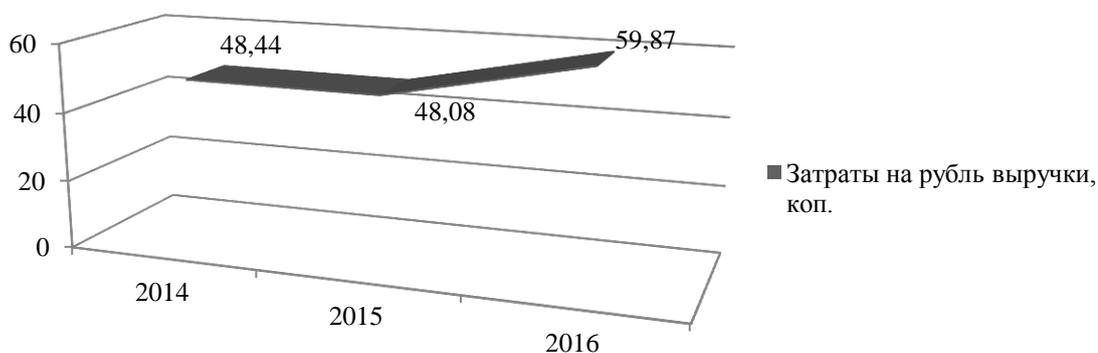


Рисунок 2.6 – Динамика затрат на рубль выручки
ООО «МикроЛаб» за период 2014-2016 г.г.

Тенденция к снижению в исследуемом периоде отмечена также при анализе динамики показателей фондоотдачи (рис. 2.7).

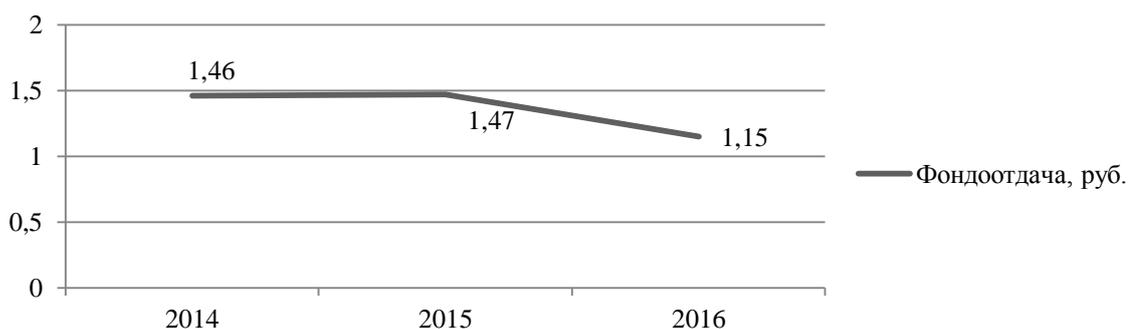


Рисунок 2.7 – Динамика показателя фондоотдачи ООО «МикроЛаб»
за период 2014-2016 г.г.

В качестве положительного аспекта анализа основных экономических показателей функционирования ООО «МикроЛаб» можно отметить увеличение фонда оплаты труда и показателя среднегодовой заработной

платы работников:

– в 2015 г. по сравнению с 2014 г. фонд заработной платы увеличился на 23,44%, среднегодовая заработная плата – на 5,15%;

– в 2016 г. по сравнению с 2015 г. фонд заработной платы увеличился на 11,74%, среднегодовая заработная плата – на 0,64%.

Однако при четкой тенденции к увеличению представленных показателей целесообразно учесть отрицательную динамику показателя производительности труда (рис. 2.8).

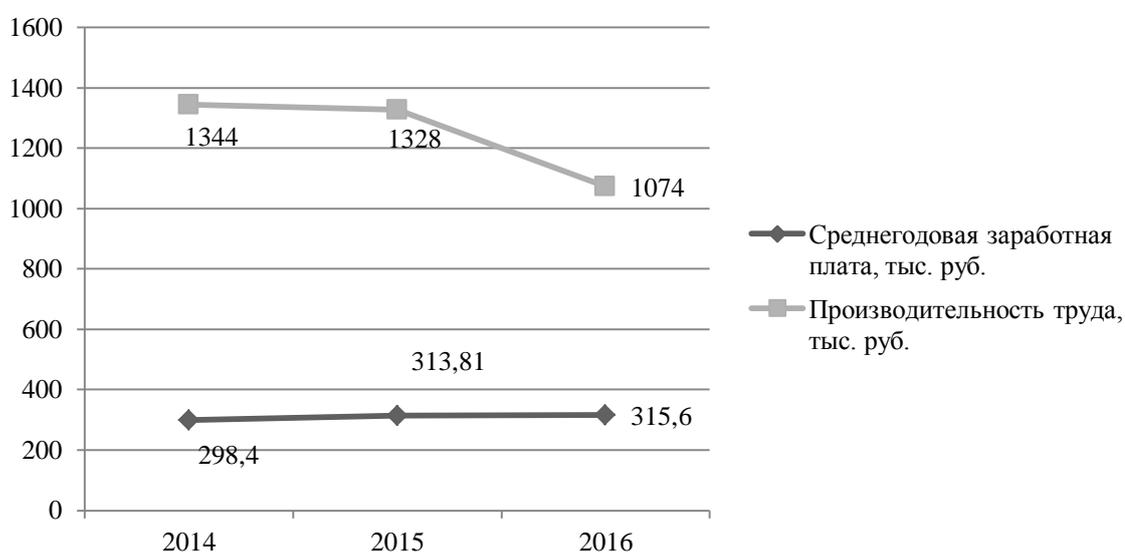


Рисунок 2.8 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы сотрудников ООО «МикроЛаб» за период 2014-2016 г.г.

Таким образом, тенденция к снижению основных экономических показателей (выручка, показатели прибыли, рентабельности продаж, затрат на рубль выручки), возможно можно заключить, что деятельность ООО «МикроЛаб» нуждается в улучшении. При этом особое внимание, на наш взгляд, целесообразно уделить процессу управления персоналом, что обусловлено снижением основных показателей, характеризующих эффективность данной сферы функционирования предприятия

(существенное снижение производительности труда при увеличении фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы).

Рассмотрим обеспеченность ООО «МикроЛаб» трудовыми ресурсами с целью определения структуры персонала фирмы и ее динамики (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «МикроЛаб», 2014-2016 г.г.

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темпы роста			
	количество человек, чел.	удельный вес, %	количество человек, чел.	удельный вес, %	количество человек, чел.	удельный вес, %	2015/2014		2016/2015	
							+, -	%	+, -	%
Всего работников, чел	23	100	27	100	30	100	4	117,4	3	111,1
Численность работников ППП, чел.	20	87,0	24	89,0	26	87,0	4	120,0	2	108,3
из них рабочих, чел.	16	70,0	19	70,0	20	67,0	3	118,8	1	105,3
непроизводственного персонала, чел.	4	17,0	5	19,0	6	20,0	1	125,0	1	120,0
Численность МОП, чел.	3	13,0	3	11,0	4	13,0	0	100,0	1	133,3

Изменение представленных показателей за период 2014-2016 г.г. представлено на рисунке 2.9.

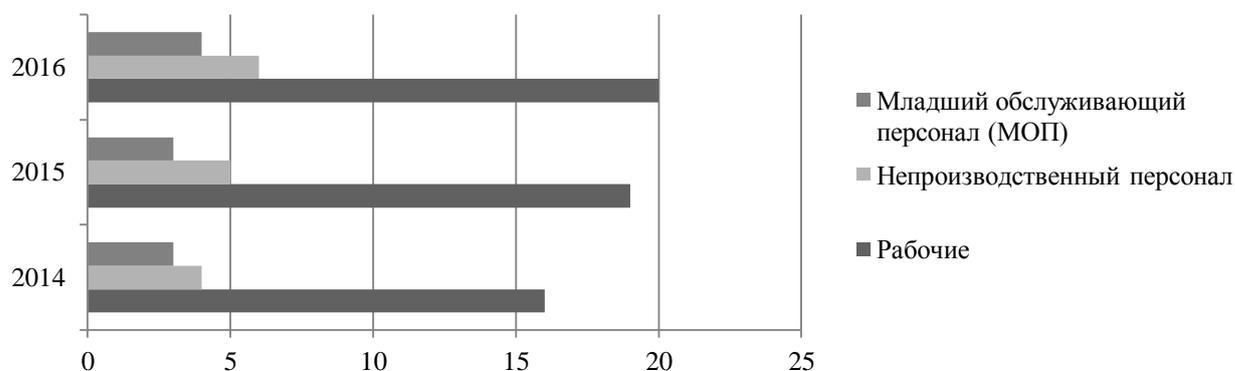


Рисунок 2.9 – Динамика численности персонала ООО «МикроЛаб» по категориям работников, чел.

Как видно из таблицы 2.2 и рисунка 2.9, за анализируемый период произошло увеличение численности работников в целом на 30%, и в 2016 году этот показатель составил 30 человек.

Проведем анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «МикроЛаб» по уровню образования (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Качественный состав трудовых ресурсов по уровню образования

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %	количество, чел.	удельный вес, %
Всего, чел.	23	100	27	100	30	100
в том числе: высшее	3	12	5	19	7	24
среднее специальное	10	45	11	41	16	53
среднее	10	43	10	38	7	23

Данные таблицы представлены на рисунке 2.10.

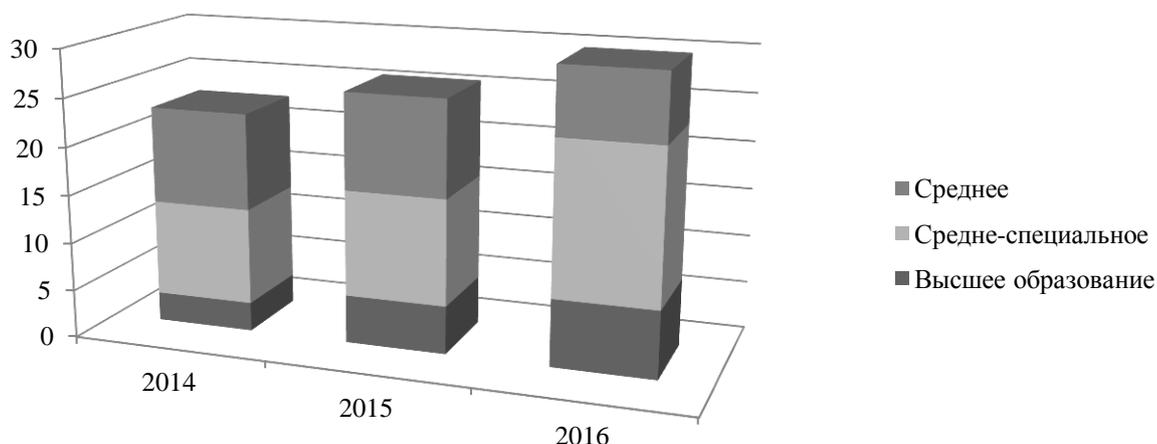


Рисунок 2.10 – Структура персонала ООО «МикроЛаб» по образованию, чел.

Данные таблицы 2.3 и рисунка 2.10 демонстрируют наличие у персонала ООО «МикроЛаб» на 2016 г. профессионального образования высшего и среднего уровней, что, несомненно, позволяет работникам качественно выполнять свою работу, справляться с должностными

обязанностями, поскольку знания, умения и навыки, освоенные и приобретенные ими в образовательных учреждениях, должны обеспечивать соответствующее выполнение трудовых функций. Однако, с учетом специфики деятельности предприятия (поставка современного медицинского оборудования и изделий медицинского назначения), необходимо отметить, что показатели структуры персонала ООО «МикроЛаб» по образованию нуждаются в улучшении, в связи с чем, на наш взгляд, целесообразно провести анализ системы развития сотрудников фирмы.

2.2 Анализ системы развития персонала фирмы

Процесс развития персонала фирмы ООО «МикроЛаб» состоит из нескольких этапов:

1. Производственная и социальная адаптация нового сотрудника – система мероприятий по приспособлению специалиста к условиям внутренней и внешней среды организации ООО «МикроЛаб» (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Мероприятия этапа адаптации работника в ООО «МикроЛаб»

№ п/п	Мероприятие	Содержание
1	Предварительная подготовка	<ul style="list-style-type: none"> – подготовка должностной инструкции; – информационное обеспечение деятельности сотрудника, необходимое в первые дни работы; – информирование коллектива о новом сотруднике; – назначение наставника (при необходимости); – мониторинг готовности рабочего места
2	Общее ознакомление	<ul style="list-style-type: none"> – получение информации об истории развития, миссии, стратегии, корпоративной культуре фирмы; – ознакомление с Коллективным договором, порядком и сроком выплаты заработной платы, правилами внутреннего трудового распорядка, мерами по охране труда
3	Введение в организацию	<ul style="list-style-type: none"> – ознакомление с территориальной структурой организации; – представление коллегам; – изучение положения о подразделении, основ системы стимулирования работников
4	Введение в должность	ознакомление с основными функциональными задачами работника и технологическими процедурами подразделения

Таким образом, процесс адаптации нового сотрудника в ООО «МикроЛаб» соответствует стандартным требованиям, предъявляемым к данному этапу профессионального развития, и регламентируется локальным нормативным актом – Программой адаптации персонала, содержащей описание необходимых мероприятий и закрепляющей функции всех участников данного процесса. Так, в соответствии с данной Программе, руководитель подразделения осуществляет ознакомление нового сотрудника с нормативными локальными документами, организационной культурой предприятия, обеспечивает обратную связь с работником. В свою очередь, наставник информирует поступающего на работу специалиста о технологии деятельности и взаимодействия с другими работниками и подразделениями, консультирует его по текущим вопросам. Также Программой адаптации персонала предусмотрена презентация сотрудника, включающая демонстрацию знаний и навыков, получаемых в период адаптации.

2. Обучение персонала ООО «МикроЛаб», имеющее значение стратегически важной функции, направленной на повышение мотивации работников.

Обучение сотрудников (профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров) в ООО «МикроЛаб» организуется и осуществляется в определенных случаях (рис. 2.11).

По инициативе работника	<ul style="list-style-type: none"> • право работника на повышение квалификации закреплено в ст. 197 ТК РФ и реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем
По инициативе работодателя	<ul style="list-style-type: none"> • Работодатель, определяя необходимость повышения квалификации работников, учитывает потребности производства, а также финансовые, технические и организационные возможности. При этом условия и порядок повышения квалификации работников определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ч. 2 ст. 196 ТК РФ)
Согласно законодательству	<ul style="list-style-type: none"> • Работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности (ч. 4 ст. 196 ТК РФ)

Рисунок 2.11 – Варианты организации и проведения обучения персонала в ООО «МикроЛаб»

Результаты обучения работников ООО «МикроЛаб» за 2014-2016 г.г. представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты обучения персонала ООО «МикроЛаб» за 2014-2016 г.г.

Период	Место проведения		Инициатива	
	На рабочем месте	Вне рабочего места	По инициативе работника	По инициативе работодателя
2014 год	1	0	0	1
2015 год	0	1	1	0
2016 год	0	0	0	0
Итого	1	1	1	1

Из таблицы 2.5 видно, что за период 2014-2016 г.г. было организовано два мероприятия по обучения работников:

1) 2014 г., на рабочем месте, по инициативе работодателя: дистанционное обучение главного бухгалтера фирмы по программе «Управление финансовыми рисками предприятия» Московской Высшей Школы Экономики, цель которой – получение теоретических знаний и практических навыков в сфере оценки финансовых рисков современной компании, а также управления ими. Содержание программы данного курса включает вопросы сущности и классификации рисков коммерческой организации (риски потери финансовой устойчивости, прямых финансовых потерь, потери финансовой независимости, инвестиционные и финансовые риски), методов и приемов управления рисками, проектирование алгоритма оценки и управления финансовыми рисками и т.д. Продолжительность обучения составила 2 месяца, в течение которых обучающийся имел следующие возможности:

- 1 раз в неделю - участие в on-line-лекции (вебинаре);
- постоянный доступ к образовательным ресурсам;
- индивидуальное общение с преподавателем в режиме off-line без ограничений.

В результате обучения главным бухгалтером получено удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

2) 2015 г., вне рабочего места, по инициативе работника: обучение коммерческого директора по программе «Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (44-ФЗ)» в НОУ «Высшая школа делового образования». Основным направлением данного обучения является повышение квалификации руководителей контрактных служб, контрактных управляющих и специалистов в сфере государственных и муниципальных закупок. В основе данного курса - последовательность действий заказчика по организации работы Контрактной службы (Контрактного управляющего) в соответствии с Контрактной системой (Закон № 44-ФЗ от 05.04.2013 г.) [2]. Обучение коммерческого директора по указанной программе для ООО «МикроЛаб» достаточно актуально:

- во-первых, фирма является заказчиком высококачественного медицинского оборудования и расходных материалов ведущих мировых производителей,

- во-вторых, компания выполняет функции поставщика указанной продукции для широкого спектра предприятий (крупных лечебно-профилактических учреждений, центральных и районных больниц, онкологических и кардиодиспансеров, частных медицинских клиник, медицинских центров). Теоретический материал, представленный обучающимся, включал Методические разъяснения Минэкономразвития РФ по осуществлению закупок с применением различных способов определения поставщика (подрядчика, исполнителя), а также рекомендации специалистов-практиков в сфере закупок.

В результате обучения коммерческим директором получено удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Необходимо отметить, что в течение исследуемого периода не было организовано обучение для специалистов отдела технического контроля.

Данный вопрос приобретает особое значение в условиях высокой динамичности развития науки для фирмы, основой функционирования которой является полная координация логистического процесса (перевозка высококачественного медицинского оборудования и расходных материалов, осуществляемая специализированными транспортными компаниями, таможенное оформление, складирование) и гарантия доставки в установленные сроки.

3. Управление карьерой персонала ООО «МикроЛаб» - организация планомерного горизонтального и вертикального движения работника по установленной иерархии должностей (с его поступления в организацию и до предполагаемого момента увольнения). Иными словами, управление карьерой работников представляет собой планирование мероприятий по профессиональному продвижению с информированием сотрудника о возможных перспективах на краткосрочный и долгосрочный периоды, а также целевых показателей деятельности для достижения очередного иерархического уровня.

Целью системы управления карьерой персонала ООО «МикроЛаб» является обеспечение высокого уровня лояльности работников к интересам фирмы, повышение показателей результативности труда, снижение текучести кадров, максимально возможное раскрытие потенциала каждого из сотрудников.

В ООО «МикроЛаб» планирование и координация процесса управления карьерой персонала осуществляется генеральным и коммерческим директором с привлечением руководителя подразделения, к штату которого относится работник, при этом учитывается, что структура карьеры сотрудника включает несколько ключевых элементов (табл. 2.6).

Перечисленные элементы в развитии карьеры сотрудников ООО «МикроЛаб» реализуются комплексно и взаимосвязано, при этом обеспечивается соответствие следующим принципам:

- индивидуальность;

- взаимная заинтересованность, мотивация;
- стимулирование и материальное обеспечение;
- обязательность профессионального роста и развития;
- обеспечение социально-психологического комфорта;
- объективность.

Таблица 2.6 - Структура карьеры сотрудника ООО «МикроЛаб»

Структура карьеры		
Личностная подструктура	Ценностная подструктура	Производственная подструктура
мотивация на самореализацию, выражаемую в продвижении по службе, социальное признание и т.д.	социальная принадлежность (определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности	расширение производства, внедрение новой техники и технологии, переход на новые экономические отношения, качество и эффективность труда и т.п.

Процесс развития карьеры персонала ООО «МикроЛаб» состоит из следующих этапов (рис. 2.12).

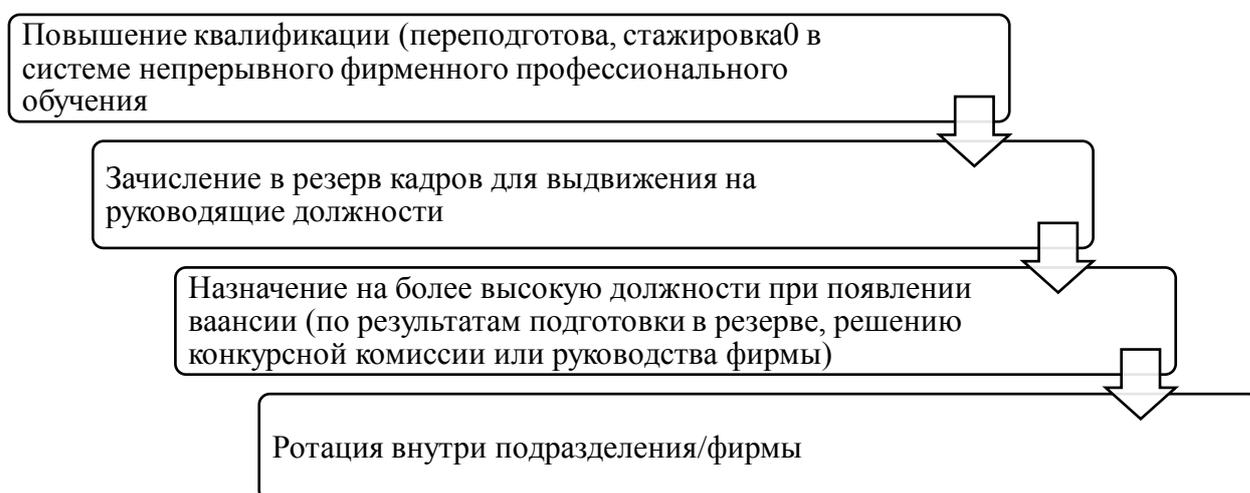


Рисунок 2.12 – Основные этапы процесса развития карьеры персонала ООО «МикроЛаб»

Следовательно, фактически, процесс управления карьерой персонала ООО «МикроЛаб» в определенной степени формализован.

Таким образом, проведенный анализ существующей системы развития персонала ООО «МикроЛаб», позволил выявить следующие проблемные аспекты в данном направлении:

– в течение исследуемого периода не было организовано обучение для специалистов отдела технического контроля, что в условиях высокой динамичности развития науки достаточно актуально для фирмы, основным видом деятельности которого является поставка медицинского оборудования;

– на предприятии отсутствует организация гибкой и устойчиво функционирующей процедуры координации и мониторинга развития персонала, что в значительной степени затрудняет определение необходимости в повышении квалификации работников, и, следовательно, оказывает существенное влияние на результативность функционирования фирмы в целом.

3 Мероприятия по организации системы развития персонала ООО «МикроЛаб»

3.1 Разработка мероприятий по организации системы развития персонала фирмы

В результате анализа, проведенного в разделе 2 бакалаврской работы, в качестве основных проблемных аспектов системы развития персонала ООО «МикроЛаб» были обозначены следующие:

- в течение исследуемого периода не было организовано обучение для специалистов отдела технического контроля, что в условиях высокой динамичности развития науки достаточно актуально для фирмы;
- на предприятии отсутствует организация устойчиво функционирующей процедуры координации и мониторинга развития персонала, что в значительной степени затрудняет определение необходимости в повышении квалификации работников, что оказывает существенное влияние на результативность функционирования фирмы в целом.

В качестве мероприятия, устраняющего первую из выявленных проблем, можно рассматривать направление специалиста отдела технического контроля фирмы на курсы повышения квалификации в «Межрегиональный учебный центр» г. Москвы. В частности, специализированным учебным центром реализуется программа «Техническое обслуживание медицинского оборудования», рассчитанная на 102 акад. часа, стоимостью 20 тыс. руб. Основное содержание программы повышения квалификации представлено на рисунке 3.1.

Указанный выше курс повышения квалификации предназначен для специалистов отдела технического контроля. По результатам прохождения обучения сотрудники получают/продлевают допуск к работам по обслуживанию и ремонту медицинской техники (согласно Федеральному

закону № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности») [3], а также имеют возможность приобрести дополнительные теоретические знания и совершенствовать практические навыки в сфере обслуживания новейшего медицинского оборудования.



Рисунок 3.1 – Содержание программы повышения квалификации «Техническое обслуживание медицинского оборудования»

Одним из вариантов комплексного решения обозначенных проблем, на наш взгляд, является формирование в организации эффективной системы развития персонала посредством внедрения автоматизированного информационного продукта «Развитие персонала» (ИС «Развитие персонала»), посредством использования комплекса HR-технологий. Существенное преимущество применения указанной системы заключается в возможности ее интеграции с установленным в организации кадровым модулем ERP-системы, а также в поддержании HR-портала (см. рис. 3.3), обеспечивающего получение обратной связи от работников в процессе их развития и обучения, предоставлении персоналу возможности доступа к дополнительным сервисам (дистанционное обучение, тестирование, общение).

Бизнес-процессы, автоматизируемые системой, представлены на рисунке 3.2.

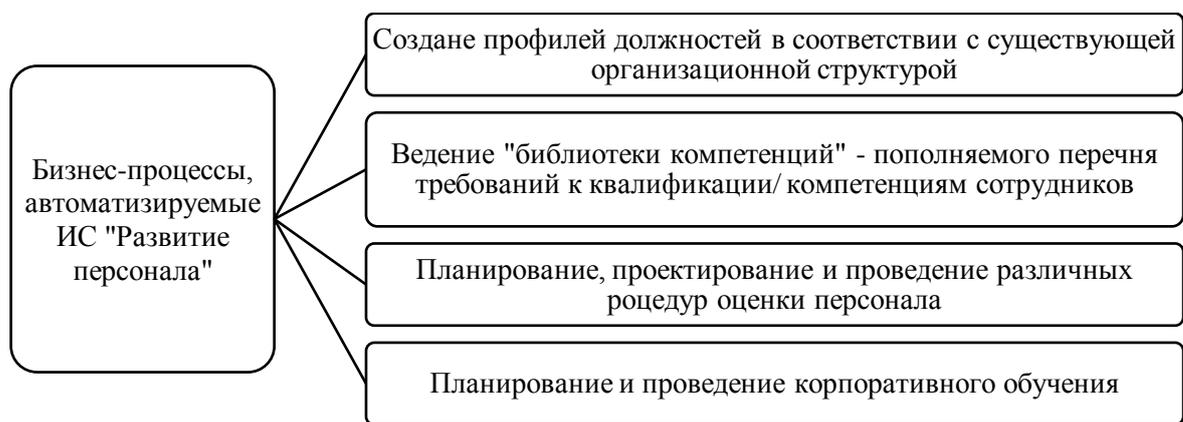


Рисунок 3.2 – Автоматизируемые бизнес-процессы информационной системы «Развитие персонала»

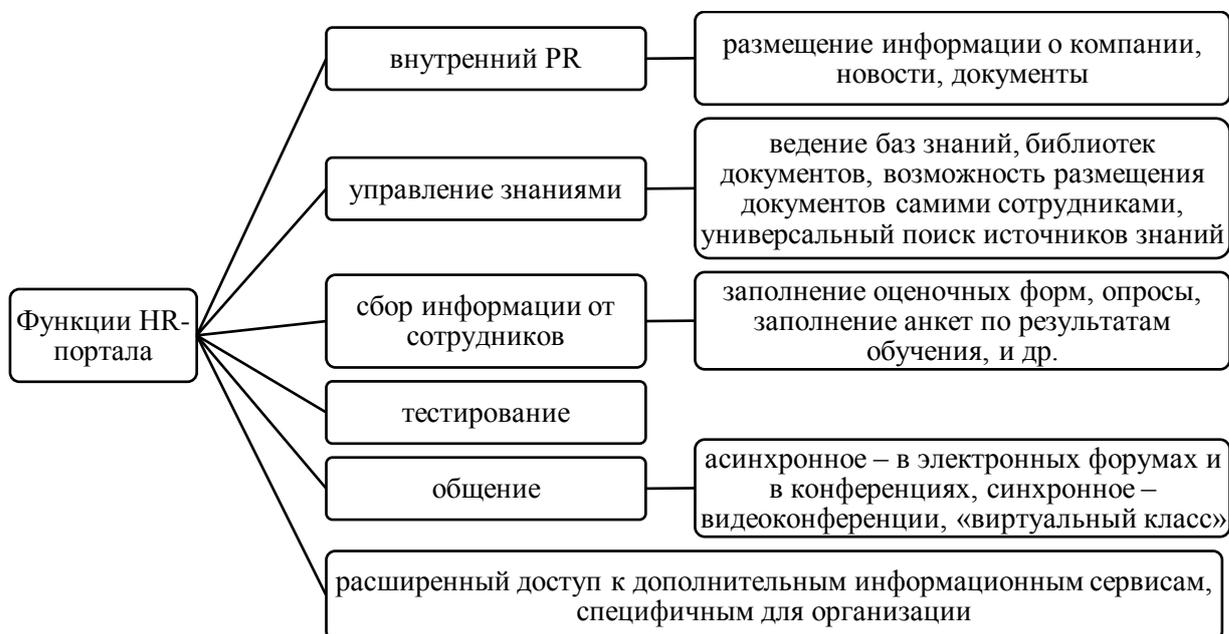


Рисунок 3.3 – Функциональные возможности HR-портала информационной системы «Развитие персонала»

К числу основных функций информационной системы «Развитие персонала» относится:

1. Формирование характеристики и создание модели организационной структуры предприятия. Как было указано ранее, процесс внедрения предлагаемой информационной системы предполагает интеграцию с функционирующей на предприятии учетной кадровой системой, что способствует обеспечению доступа к сведениям о структуре

компании и персонале. Автоматическая передача данных осуществляется регулярно, через временной период, установленный системными пользователями. При завершении данного процесса сотрудникам присваивается имя и предоставляется индивидуальный пароль доступа к функциональным возможностям портала.

Последующие этапы программы развития персонала (деловая оценка, планирование обучения и т.д.) могут выполняться как в рамках действующей организационной структуры, так и при проектировании возможных вариантов ее изменения (сокращение персонала, создание кадрового резерва и т.д.), моделируемых на основании фактической информации или результатов прогнозирования.

Указанные выше функции информационной системы осуществляются посредством активизации следующих ее модулей:

- шлюз внешних систем, обеспечивающий импорт информации об организационной структуре и персонале из установленной в компании кадровой учетной системы;
- модуль «Организационная структура», обеспечивающий возможность моделирования возможных вариантов изменения организационной структуры предприятия (сокращение персонала, создание кадрового резерва и т.д.), моделируемых на основании фактической информации или результатов прогнозирования.

2. Функция формирования профилей и требований, заключающаяся в автоматизации таких процедур, как:

- описание основных требований, основанное на формировании в информационной системе базы данных специфичных для данной сферы профессиональных компетенций при условии наличия информации об их характеристиках и ранжировании;
- формирование характеристик профилей должностей посредством набора компетенций создаваемой базы с определенной балльной оценкой. При этом профили классифицируются по критериям должностных уровней,

профессиональных специализаций и видов профессиональной деятельности, что существенно снижает трудоемкость процесса управления персоналом при изменении должностных позиций и проведении анализа результатов деловой оценки работников. Приведенные процедуры исполняются посредством активизации модуля «Профили и компетенции».

3. Планирование и реализация этапов деловой оценки персонала.

4. Функция планирования и реализации обучения, предполагающая автоматизированную подготовку учебных планов согласно результатам процесса деловой оценки и возможность ведения базы данных программ обучения. Данная процедура может осуществляться как за счет привлечения внешних провайдеров, так и руководством предприятия. При реализации данного этапа применяются следующие модули информационной системы: «Учебный центр» (формирование учебных планов), «База Знаний» (создание электронных учебных курсов), HR-портал.

Процесс обучения проводится посредством автоматизации основных бизнес-процессов корпоративного учебного центра (см. рис. рисунке 3.4).

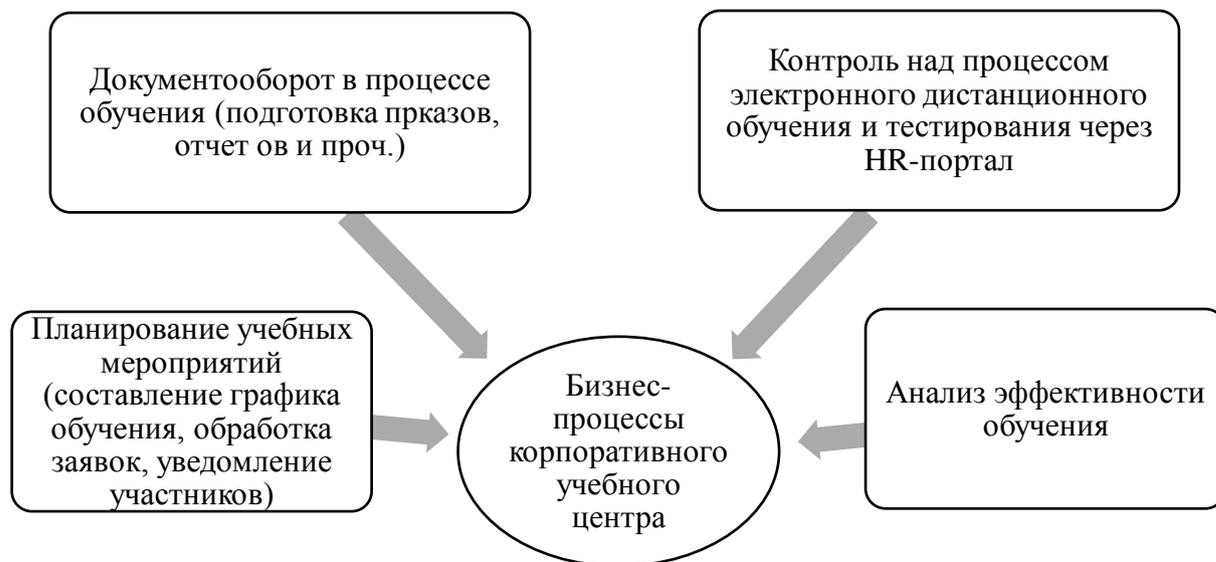


Рисунок 3.4 – Автоматизированные бизнес-процессы корпоративного учебного центра

Таким образом, внедрение информационной системы «Развитие персонала» обеспечит сокращение периода обработки документов по анализу уровня развития персонала и упростит основные процедуры управленческой деятельности в ООО «МикроЛаб».

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Согласно результатам экспертной оценки, внедрение предлагаемого информационного продукта в процесс деловой оценки персонала ООО «МикроЛаб» обеспечит снижение уровня трудоемкости процедуры принятия управленческих решений в данной области на 8,0%, что обуславливает возможность установления динамики производительности труда по формуле (3.1):

$$\Delta\Pi_T = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где $\Delta\Pi_T$ – величина прироста производительности труда персонала.

С учетом значений снижения трудоемкости процедуры принятия управленческих решений (8%), показатель прироста производительности труда составит:

$$\Delta\Pi_T = \frac{8,0 \times 100}{100 - 8,0} = 8,7 \text{ \%}.$$

Также целесообразно рассчитать условное высвобождение численности персонала ($\mathcal{E}_ч$) (в связи с тем, что внедрение предлагаемого информационного продукта не предполагает найма на работу дополнительного персонала) по формуле (3.2):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{исх} \times \Delta\Pi_T}{100 + \Delta\Pi_T}, \quad (3.2)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – показатель условного высвобождения численности работников;

$Ч_{исх}$ – численность работников, на рабочие места которых целесообразна установка ИС (коммерческий директор, главный специалист отдела кадров).

Так, условное высвобождение численности работников составит:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{2 \times 8,7}{100 + 8,7} = 0,16 \text{ чел.}$$

С учетом полученного значения показателя условного высвобождения численности работников возможно определить прирост производительности труда в целом по ООО «МикроЛаб» по формуле (3.3):

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{\mathcal{E}_ч}{\text{Ч}_{\text{общ}} - \mathcal{E}_ч} \times 100, \quad (3.3)$$

где $\Delta\Pi_{\text{общ}}$ – общий прирост производительности труда персонала ООО «МикроЛаб».

Следовательно, общий прирост производительности труда работников ООО «МикроЛаб» согласно формуле (3.3) составит:

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{0,16}{30 - 0,16} \times 100 = 0,54.$$

Далее необходимо определить ожидаемую экономию основной заработной платы по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = \text{З}_г \times \mathcal{E}_ч, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$ – сумма экономии по статье основной заработной платы;

$\text{З}_г$ - размер среднегодовой заработной платы персонала.

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 315,6 \times 0,16 = 50,5 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по статье «Обязательные социальные отчисления» рассчитывается по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \text{ОСВ}, \quad (3.5)$$

где $\mathcal{E}_{\text{соц}}$ – сумма экономии по обязательным социальным отчислениям;

ОСВ – коэффициент обязательных социальных взносов (30%).

С учетом значения экономии по статье основной заработной платы, экономия по обязательным социальным отчислениям составит:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 50,5 \times 0,3 = 15,15 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по условно-постоянным расходам определяется как:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y_1}{O_{p1}} - \frac{Y_2}{O_{p2}} \times O_{p2}, \quad (3.6)$$

где $\mathcal{E}_{\text{упр}}$ – сумма экономии по статье условно-постоянных расходов;

Y_1 и Y_2 – сумма фактические и плановые условно-постоянных расходов соответственно;

O_{p1} и O_{p2} – фактическая и плановая сумма выручки (объема реализации) ($O_{p2} = O_{p1} + O_{p1} * \Delta\Pi_{\text{общ}}$).

Следовательно, сумма экономии по статье условно-постоянных расходов составит:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{упр}} &= \frac{6063}{32228} - \frac{6063}{49631} \times 49631 = \\ &= (0,18 - 0,12) \times 49631 = 2977,86 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Полученные данные обуславливают возможность определения суммы общей экономии по формуле (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.7)$$

Так, сумма общей экономии от внедрения программного продукта «Развитие персонала» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 50,5 + 15,15 + 2977,86 = 3043,51 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект определяется по формуле (3.8):

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - Z_{\text{мер}}, \quad (3.8)$$

где $Z_{\text{мер}}$ – необходимые затраты на реализацию мероприятий (в данном случае, стоимость приобретения и установки информационной системы, составляющая 35 тыс. руб.).

Сумма годового экономического эффекта примет значение:

$$\Theta_T = 3043,51 - 35 = 3008,51 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные результаты расчетов экономической эффективности позволяют утверждать, что приобретение и установка предлагаемого программного продукта «Развитие персонала» в ООО «МикроЛаб» способствует условному высвобождению численности работников в количестве 0,16 чел., общую экономию в размере 3043,51 тыс. руб., годовой экономической эффект в сумме 3008,51 тыс. руб.

По аналогии произведем расчеты ожидаемой экономической эффективности от мероприятия по направлению специалиста отдела технического контроля ООО «МикроЛаб» на курсы повышения квалификации «Техническое обслуживание медицинского оборудования» (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по повышению квалификации специалиста технического контроля ООО «МикроЛаб»

Показатели	Ед. изм.	Результат
Прирост производительности труда задействованных в мероприятии работников (экспертная оценка)	%	5
Условное высвобождение численности работников в результате роста производительности труда	чел.	0,05
Прирост производительности труда в целом по предприятию	%	0,17
Экономия по основной заработной плате в связи с условным высвобождением численности работников	тыс. руб.	15,78
Экономия по обязательным социальным взносам	тыс. руб.	4,73
Экономия по условно-постоянным расходам	тыс. руб.	754,14
Общая экономия	тыс. руб.	774,65
Годовой эффект	тыс. руб.	754,65

Таким образом, результаты расчетов экономической эффективности предлагаемых мероприятий обосновывают целесообразность их внедрения в

процесс развития персонала ООО «МикроЛаб», т.к. предполагается получения следующего эффекта:

- прирост производительности труда в целом по предприятию – 0,71%;
- общая экономия – 3818,16 тыс. руб.;
- годовой экономический эффект – 3763,16 тыс. руб.

Заключение

В условиях рыночной экономики, характеризующихся высокой степенью конкуренции, для обеспечения устойчивого функционирования предприятия одним из ключевых направлений деятельности руководства становится развитие и обучение персонала, что касается компаний любой отраслевой принадлежности, начиная от сферы торговли и заканчивая предприятиями тяжёлой промышленности, независимо от организационно-правовой формы, а также масштабов организации. Данный факт обусловил актуальность темы настоящего исследования.

В первом разделе бакалаврской работы представлены теоретические основы организации системы развития персонала:

- определена сущность процесса развития персонала – это комплекс управляемых действий, направленных на подготовку сотрудников к решению новых производственных задач, с целью устранения несоответствия между потребностями организации и фактическими характеристиками персонала, в процессе достижения определенного уровня социального и экономического развития предприятия, а также улучшения качества условий труда и жизни работников;

- охарактеризованы основные этапы исследуемого процесса;

- выявлены факторы, определяющие потребность в профессиональном развитии персонала;

- обозначены современные тенденции развития персонала предприятий.

Во втором разделе данной работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования - ООО «МикроЛаб», основным видом деятельности которого является поставка современного медицинского оборудования и изделий медицинского назначения.

В результате анализа основных экономических показателей деятельности предприятия установлено, что деятельность предприятия ООО «МикроЛаб»

нуждается в улучшении, в частности, особого внимания требует организация системы развития персонала и определения эффективности его труда, что обосновано ухудшением основных показателей, специфичных для данной области (значимое снижение производительности труда при увеличении фонда оплаты труда и заработной платы), в связи с чем был проведен анализ действующей системы развития персонала фирмы и выявлены проблемные аспекты в данной сфере:

- в течение исследуемого периода не было организовано обучение для специалистов отдела технического контроля, что в условиях высокой динамичности развития науки достаточно актуально для фирмы;

- на предприятии отсутствует организация устойчиво функционирующей процедуры координации и мониторинга развития персонала, что в значительной степени затрудняет определение необходимости в повышении квалификации работников, что оказывает существенное влияние на результативность функционирования фирмы в целом.

Для устранения указанных проблем в третьем разделе бакалаврской работы предлагаются следующие мероприятия:

- направление специалиста отдела технического контроля фирмы на курсы повышения квалификации в «Межрегиональный учебный центр» г. Москвы по программе «Техническое обслуживание медицинского оборудования»;

- установка автоматизированной информационной системы «Развитие персонала».

Расчеты экономической эффективности предлагаемых к реализации мероприятий подтверждают целесообразность их внедрения в процесс профессионального развития персонала ООО «МикроЛаб».

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Актуальная редакция ТК РФ от 03.07.2016 г. с изменениями и дополнениями, вступившими в силу в 01.01.2017 г. [Электронный ресурс]: - Режим доступа: http://kodeks.systems.ru/tk_rf/ – Загл. с экрана.
2. Федеральный закон РФ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ (действующая редакция).
3. Федеральный закон РФ «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 г. № 99-ФЗ (действующая редакция).
4. Абляев, С.В. Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий / С.В. Абляев. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 176 с.
5. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия - Москва, 2013. - 656 с
6. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебник / [В. И. Видяпин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2013. – 615 с.
7. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2013. – 344 с.
9. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 287 с.
10. Базаров Т.Ю., Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2013. - 563 с.
11. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2013. - 240 с.

12. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
13. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. - СПб. : Питер, 2013. - 256 с.
14. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
15. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
16. Бюро корпоративного развития [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://buro-akzent.ru/> – Загл. с экрана.
17. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 156 с.
18. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 688 с.
19. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика; Проспект - Москва, 2013. - 688 с.
20. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2016. - 240 с.
21. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 464 с.
22. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с англ.] / Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2013. – 863 с.
23. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
24. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2015. – 365 с.

25. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
26. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
27. Журавлев П. В., Карташев С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера : учебное пособие / А.Я. Кибанов и др. М.: Экзамен, 2013. - С. 280.
28. Информационные системы в экономике: С. М. Петрушина, Н. А. Аручиди — Санкт-Петербург, Мини-Тайп, 2013 г.- 144 с.
29. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 235 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2013. - 695 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2015. - 60 с.
32. Кибанов А. Я., Коновалов В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов и др. - Мир - 2013. - 418 с.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
34. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2015. - 240 с.
35. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.
36. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
37. Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие /

Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 503 с.

38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

39. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - , 2014. - 672 с.

40. Реймаров Г. А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда; ЛКИ - Москва, 2014. - 424 с.

41. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. - 160 с.

42. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.: учебник / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. - 396 с.

43. Сурков С. А. Групповые и индивидуальные аспекты развития персонала // Кадры предприятия. 2014. - № 12.

44. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

45. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебник / В. В. Травин. – М.: Дело, 2013. - 372 с.

46. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендер П.Э и др.; под ред. проф. П.Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - с. 188-198.

47. Управление персоналом на производстве / Под науч. ред. Н. И. Шаталовой, А. Г. Галкина – Учебник; – Екатеринбург: изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.

48. Шейл П. Руководство по развитию персонала: учебник / П. Шейл ; [пер. с англ. Н. Мухина]. – СПб.: Питер, 2014. - 336 с.

49. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / А.Д. Шеремет. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 255 с.
50. Schultz T. Investment in Human Capital. - N.-Y., 2013.- 213 p.