

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 кафедры)

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы развития персонала фирмы (на  
примере АО «Апекс»)

Студент

А.И. Скрипникова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант по  
иностранному  
языку

О.А. Головач

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.И. Скрипникова

Тема работы: «Совершенствование системы развития персонала фирмы (на примере АО «Апекс»)».

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

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала АО «Апекс».

Объект исследования – Акционерное общество «Апекс»

Предмет исследования – система развития персонала фирмы.

Методы исследования – сбор, анализ и обработка информации, анкетирование, сравнение и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе – система развития персонала является одним из важнейших элементов деятельности предприятия и требует постоянного совершенствования. Сущность совершенствования системы развития персонала заключается в создании целостной системы, которая состоит из обучения, адаптации, планирования потребности в развитии персонала и создании кадрового резерва. В основной части работы большое внимание уделяется обучению персонала и делегированию полномочий, так как эти элементы являются наиболее важными. Практическая значимость состоит в том, что представленные в подразделе 2.2 бакалаврской работы данные по анализу деятельности АО «Апекс», выявленные в ходе работы проблемы и предложенные в подразделе 3.1 мероприятия по их устранению могут быть использованы руководством анализируемой организации, а также других организаций с целью повышения результативности деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка из 29 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинного текста, в том числе 17 таблиц и 18 рисунков.

## Abstract

The title of the graduation work is "Improvement of the company's personnel development system (on the example of JSC "Apex")".

The aim of the graduation work is to develop measures for the improvement of the personnel development system JSC "Apex". The object of the research is Joint Stock Company "Apex". The subject of the research is a development system of the company's personnel.

We first discuss that the essence in improvement of personnel development system is to create an entire system, which consists of training, adaptation, planning needs for personnel development as well as the creation of personnel reserve.

We touch upon the problem that improvement of personnel development system is one of the most important elements of the companies' activities and requires a continuous improvement.

Much attention is given to personnel training and delegation of authority, as these elements are the most important.

The practical significance is that the data presented in subsection 2.2 of the senior thesis on activity analysis of JSC "Apex", the problems found in the course of work and measures proposed in subsection 3.1 for their elimination can be used by the company management as well as by other companies in order to improve their performance.

The senior thesis consists of 66 pages including introduction, three sections, conclusion, the list of references, 5 appendixes 17 tables and 18 figures.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты совершенствования системы развития персонала. 9	
1.1 Понятие, задачи и структура системы развития персонала .....	9
1.2 Основные инструменты и принципы совершенствования системы развития персонала на предприятии .....	16
2 Анализ системы развития персонала АО «Апекс».....	24
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности АО «Апекс».....	24
2.2 Анализ и выявление проблем в системе развития персонала АО «Апекс» .....	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АО «Апекс» .....	51
3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы развития персонала в АО «Апекс» .....	51
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий .....	59
Заключение .....	65
Список используемой литературы .....	66
Приложения .....	69

## Введение

Персонал является важнейшим ресурсом любого субъекта экономики, независимо от отрасли, масштабов бизнеса и форм собственности. Построение стратегии функционирования и жизнедеятельности любого предприятия невозможна без главного составляющего ресурса – персонала. Для обеспечения эффективной деятельности предприятия руководство организации должно сформировать грамотную команду, которая сможет постоянно поддерживать и преувеличивать достоинства, развивать, привносить новые идеи и формировать возможности прогресса для себя и предприятия в целом.

Сущность системы развития персонала заключается в функционировании целостной системы, которая состоит из обучения, адаптации, планирования потребности в развитии персонала и создании кадрового резерва. Для каждой организации это играет особую роль, так как персонал является одним из основных ресурсов в жизнедеятельности предприятия.

Объект бакалаврской работы – АО «Апекс».

Предмет бакалаврской работы – система развития персонала АО «Апекс».

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала АО «Апекс».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть и проанализировать теоретические аспекты системы развития персонала;
- провести анализ существующей системы развития персонала в АО «Апекс»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в АО «Апекс».

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении дана актуальность, цель, объект, предмет и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты и факторы совершенствования системы развития персонала, а также понятие, задачи и структура системы развития персонала.

Во второй главе проведен анализ организационно-экономических показателей и представлен анализ системы развития персонала в АО «Апекс». На основе полученных результатов и выявленных данных обнаружен ряд несовершенств, то есть проблем, которые требуют усовершенствования на основе принятия решений в целях более совершенного использования системы развития персонала.

В третьей главе разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в АО «Апекс».

В процессе написания бакалаврской работы были использованы учебные пособия российских и зарубежных авторов, законодательные акты и Федеральные законы Российской Федерации. Для анализа работы предприятия была использована отчетная документация организации. Применение результатов исследования на практике может повысить экономическую эффективность деятельности организации в целом, что подтверждает практическая значимость проведенного исследования. Предложенные мероприятия могут быть рекомендованы для аналогичных организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы из 29 источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинного текста, в том числе 17 таблиц и 18 рисунков.

## 1. Теоретические аспекты совершенствования системы развития персонала

### 1.1 Понятие, задачи и структура системы развития персонала

Для формирования целостного понятия исследуемой темы, необходимо рассмотреть сущность определения развития персонала.

Итак, термин «развитие», как правило, напрямую связан с персоналом. А.П. Егоршин считает, что «развитие человеческих ресурсов» – это комплексный и непрерывный процесс, который определяется возможностью отдельного человека непрерывно и всесторонне развиваться. Это, по мнению автора, повышает уровень эффективности работы сотрудников. [3, с. 57].

В.М. Маслова определяет развитие персонала как некоторое количество мероприятий, то есть совокупность действий, которые позволяют развивать потенциал человеческих ресурсов в организации. [20, с. 70].

По мнению П.Э. Шлендера развитие человеческих ресурсов это целая самостоятельная взаимосвязанная система. Она создана для поддержки молодых начинающих специалистов по способу распространения накопленной информации и передового опыта. Такая система, по мнению автора позволит молодому квалифицированному персоналу осознать важность их специализации и, в дальнейшем, даст возможность осознанно подойти к выбору направления работы. Это, безусловно, положительно на предприятии, в котором работает сотрудник, так как вместе с его уверенностью в проводимой работе снизится текучесть кадров. [11, с. 81].

В научной литературе понятие «развитие персонала» представлено недостаточно определено. Так Х. Клагес утверждает, что исследуемое понятие – это некоторая совокупность мероприятий, взаимодействующих друг с другом. Данные мероприятия необходимы для повышения квалификации сотрудников, а также накопления их профессиональных знаний. [29, с 101]. В понимании М. Беккера развитие персонала есть не что иное, как симбиоз взаимосвязанных элементов, содержащих в себе

образование и развитие организации. Данные элементы должны, по мнению автора, выстраиваться и выполняться последовательно. Сперва планирование, далее реализация, после чего они оцениваются. Это происходит целенаправленно и систематически. [8, с. 84].

Совокупность всех рассмотренных понятий включает в себя процесс, направленный на подготовку и развитие персонала, который постоянно должен совершенствовать свое мастерство и уметь выполнять более сложные, чем поставленные ранее задания. Более того, от него требуется преумножать достоинства и прибыль организации в целом посредством своих навыков и умений.

Задачи системы развития персонала характеризуют ее необходимость для абсолютно каждого предприятия, стремящегося к постоянному наращиванию собственного потенциала и возможностей. Их рассмотрение дает общее понимание того, для чего создается система развития персонала, какие преследует цели, как для каждого отдельного сотрудника, так и для организации в целом. Задачи развития персонала представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Задачи системы развития персонала

Задачи	Личность	Организация
Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств.	Углубление и расширение персональной стабильности. Развитие потенциала личности.	Развитие кадрового потенциала, развитие команды как аспекта группового управления.
Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Традиционная работа с персоналом, его обучение.	Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности.	Развитие персонала в соответствии с изменениями организации – организационное развитие сотрудников.

На организационном уровне можно выделить такие задачи развития



персонала, как повышение квалификации в узконаправленной деятельности, повышение внутрипроизводственной мобильности, а также занятости сотрудников.

Основными направлениями развития персонала являются следующие.

1. Повышение уровня качества подготовки сотрудников, т.е. увеличение обязательных полномочий штата, которые дают возможность овладеть иными формами деятельности; стимулирование и развитие у персонала мотивации; повышение коммуникационных связей, познание искусства командного труда и др.

2. Модернизация и освоение организационной культуры происходит посредством:

- профессиональной и социальной адаптации сотрудников;
- улучшения психологического климата в коллективе;
- постоянного совершенствования организационной культуры в соответствии с трендом изменений.

Точное понимание потребностей в развитии сотрудника осуществляется посредством процедур оценки (аттестации, в границах системы управления по задачам), на основе итогов разрабатывается программа для развития нового сотрудника. Этот процесс также включает в себя факторы, влияющие на необходимость совершенствования навыков работника: постоянное изменение внешней среды, возникновение модернизированных образцов техники и технологии, видоизменение стратегии и структуры организации, возникновение необходимости и интереса к освоению новых видов деятельности (рис. 1.1) [12, с. 104].

3. Планирование карьеры также входит в направления развития сотрудников, поскольку важно дать персоналу возможность определиться с дальнейшими перспективами. Кроме того, для сотрудников, имеющих большой потенциал необходимо предоставить возможность для карьерного роста. Данное направление проявляется в распространении информации о вакантных должностях, которые поспособствуют развитию тех сотрудников,

по мнению которых их карьера развивается не так, как они представляют себе. В данном случае возможна смена профессии на смежную, требующую повышения уровня знаний или переквалификации.

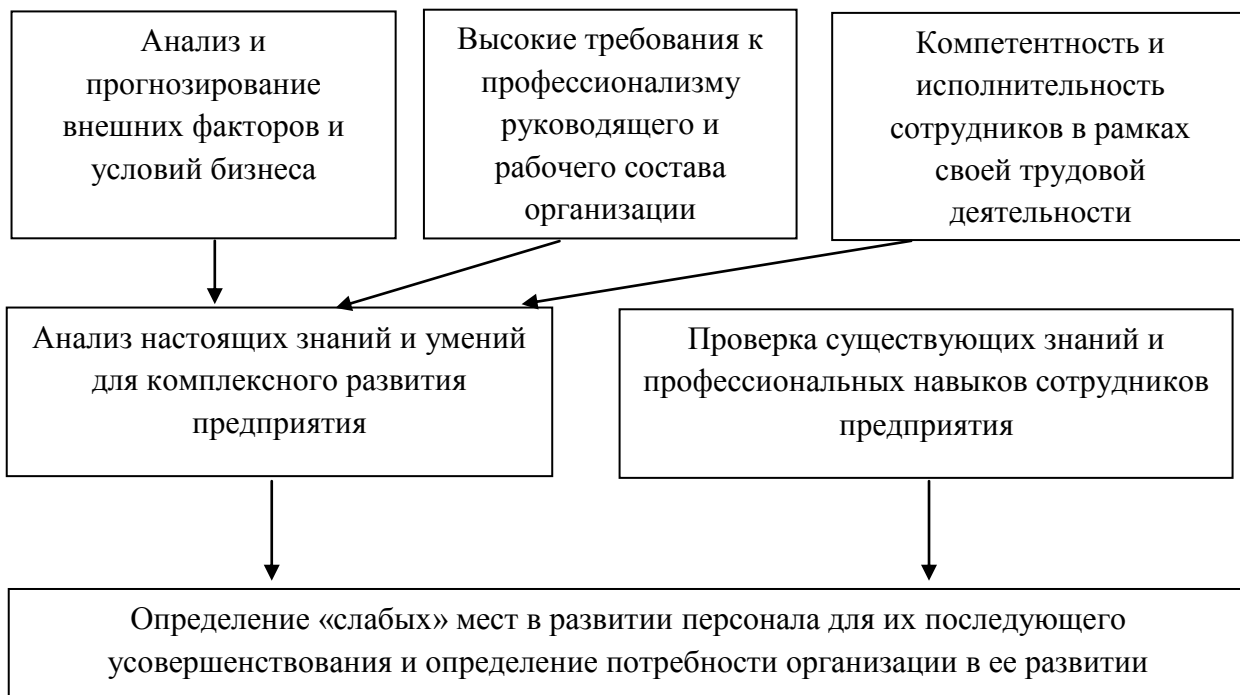


Рисунок 1.1 – Определение потребностей в развитии персонала

Подытожив вышесказанное, совершенствование персонала направлено на онтогенез кадрового резерва предприятия, то есть на его сопутствующее безостановочное развитие конкретно каждого сотрудника в отдельности, что в конечном итоге создаст совокупность высокообразованных специалистов, которые смогут стать основополагающим звеном всего предприятия в целом.

Рассмотрим структуру развития персонала, описанную М. Хилбом. Она включает в себя три уровня, определяющих принадлежность нацеленности развития. Такими уровнями являются индивидуальный, групповой и организационный. Для каждого уровня свойственны задачи, определяющие их суть.

Так, задача индивидуального уровня заключается в обеспечении и поддержании взаимодействия конкретного сотрудника с организацией.

Каждый индивидум должен развиваться самостоятельно, чтобы преумножать положительные результаты предприятия совместно с такими же профессионально самодостаточными партнерами.

Задача группового уровня направлена на создание команды из таких сотрудников, которые смогут сформировать из себя грамотно взаимодействующий «живой организм», полагающийся на главный принцип – гуманизм. Основным принципом и главенствующей задачей такой команды должно быть желание и действия, направленные на преумножение блага каждого сотрудника и команды в целом.

Последний уровень – организационный. Характеризуется действиями, направленными на создание постоянно совершенствующейся, развивающейся организации, старающейся преобразовать свое видение на возможности и рост, а также перспективу всех сотрудников предприятия, что в дальнейшем может подлежать осуществлению. Кроме того, данный уровень включает в себя еще и преобразование внешней среды, что не маловажно для любой позиционирующей себя успешной организации [27, с. 96].

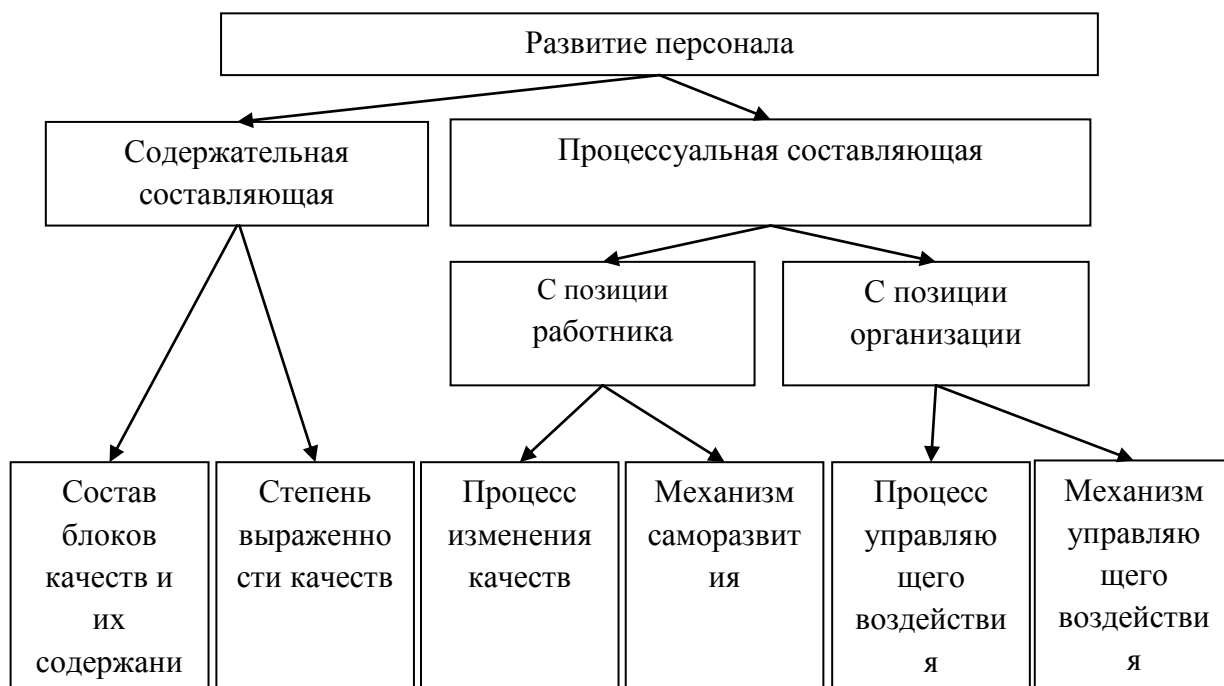


Рисунок 1.2 – Структура развития персонала в организации

Различные авторы рассматривают разные структурные элементы системы развития персонала.

По мнению Алавердова А.Р. система развитие персонала представляет собой совокупность элементов, представленных на рисунке 1.3 [2, с. 31].

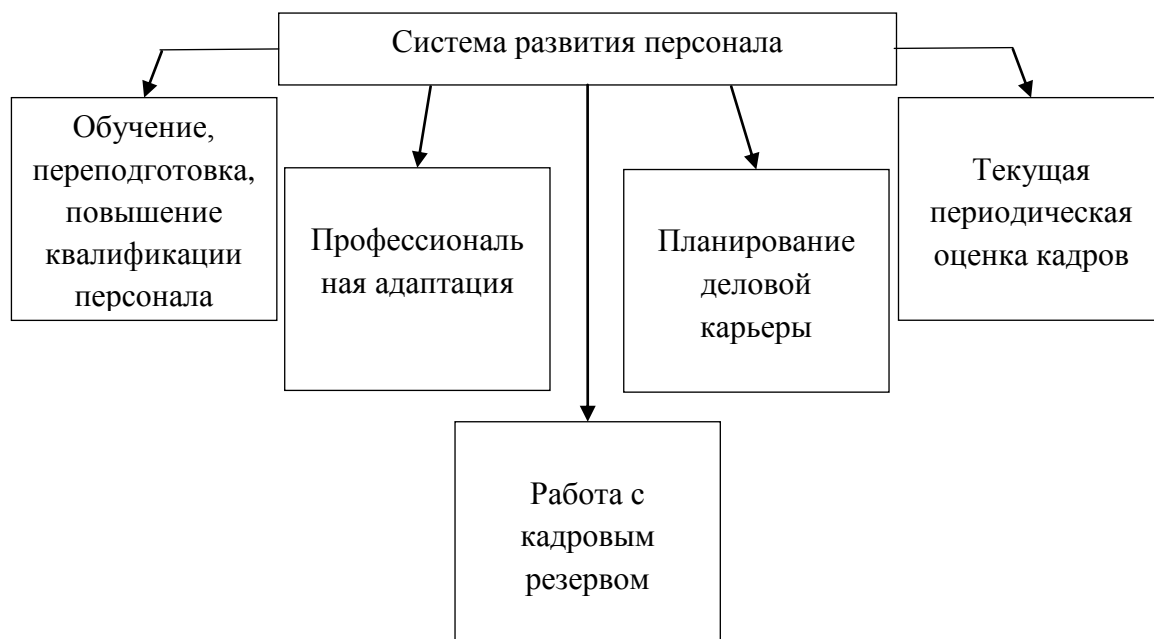


Рисунок 1.3 – Система развития персонала А.Р. Алавердова

В предложенную систему входит пять элементов, каждый из которых несет в себе определенную цель и функцию. Все представленные элементы равнозначно необходимы. Обучение и повышение квалификации персонала способствует его непрерывному развитию, а также увеличение мощности в целом одного из главных ресурсов предприятия – человеческого, что несомненно приведет к модернизации и развитию производства в будущем. Профессиональная адаптация позволяет освоить сотрудникам свой функционал и задачи, поставленные перед ними. Работа с кадровым резервом – одна из наиболее весомых элементов системы. Она позволяет сформировать банк наиболее ценных кадров, способных реализовать задуманные цели руководства не только в узконаправленной спецификации,

но и других областях. Благодаря планированию деловой карьеры сотрудник получает возможность видеть свою перспективу на будущее, формулировать и ставить перед собой цели и задачи, достигать их и тем самым продвигаться по карьерной лестнице. Последний элемент в системе развития персонала, описанный А.Р. Алавердова носит логичный и рациональный характер. Периодическая оценка кадров позволяет отслеживать профессиональное состояние сотрудника в его сфере, а также выявлять потребность в дополнительном обучении или переподготовке кадров.

Так, например, А. Я. Кибанов представляет систему развития персонала, состоящую из четырех структурных элементов.

На рисунке 1.4 представлена структура системы развития персонала:

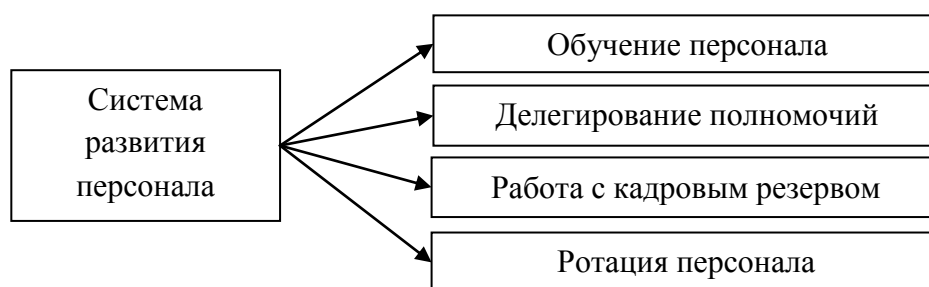


Рисунок 1.4 – Система развития персонала

Данная структура является наиболее оптимальной, так как включает в себя основные структурные части: персонал должен быть обучен, полномочия персонала должны быть разделены, для этого постоянно должна проводиться работа по улучшению общего состояния кадрового резерва, что не состоится без необходимой предпринятию ротации кадров.

В данной главе были рассмотрены интерпретации понятий развития персонала различными авторами, их взгляды и понимание данного определения. Задачи системы развития персонала, необходимые для формирования осознанного понимания востребованной системы развития

персонала на предприятии. А также показана структура системы развития персонала.

## 1.2 Основные инструменты и принципы совершенствования системы развития персонала на предприятии

Каждой группе методов свойственны особые инструменты развития персонала. Их много, но мы остановимся только на самых востребованных и действенных решениях. Именно они чаще всего применяются специалистами HR-отделов. К ним относятся:

- корпоративный регламент;
- корпоративные порталы;
- корпоративная социальная сеть.

Корпоративный регламент — это устав предприятия, документ, в котором прописаны правила поведения сотрудников на рабочем месте, нормы их взаимоотношений с коллегами, руководством и клиентами [50, с. 94].

В системе управления развитием персонала регламент решает следующие задачи: формирование корпоративной культуры, утверждение ценностей компании, ее целей и миссии; сохранение дисциплины в организации; помощь в адаптации новичкам [10, с. 95].

Корпоративные порталы создаются для того, чтобы облегчить обмен информацией внутри компании, автоматизировать не которые рабочие процессы.

Их функционал включает: хранение корпоративных данных и управление ими; быстрый поиск нужной информации; публикацию новостей, объявлений, оповещений [10, с. 96].

С точки зрения развития персонала предприятия корпоративный портал решает несколько задач, например, помогает сотрудникам в

адаптации (благодаря быстрому ориентированию в рабочей обстановке, удобному поиску нужных данных). Помимо этого, дает возможности для самообучения, способствует распространению корпоративной культуры и облегчает HR-менеджерам процессы сбора и анализа сведений о сотрудниках. Но реальность большинства компаний такова, что функционал корпоративных порталов используется не более чем на 15–20% [10, с. 98].

Причина, вероятно, в том, что этот инструмент недостаточно интерактивен, не в состоянии обеспечить полноценную обратную связь и подсознательно связывается с сугубо рабочим функционалом.

Корпоративная социальная сеть в отличие от портала, корпоративная социальная сеть предназначена, прежде всего, для общения. Она ориентирована рядовых сотрудников и эффективно решает их проблемы, поэтому ее посещаемость гораздо выше [10, с. 100]

Функционал инструмента объединяет возможности обычных социальных сетей и корпоративного портала: персональные страницы пользователей; база контактов, где хранится информация о каждом сотруднике; самостоятельная публикация контента; широкие возможности для общения и обмена информацией (форумы, чаты, комментарии к записям); создание и ведение тематических групп; новостные ленты; напоминания и оповещения и т. д. Благодаря всему этому корпоративная социальная сеть превращается в мощный инструмент управления «человеческими ресурсами» [10, с. 102].

С этой точки зрения корпоративная социальная сеть повышает лояльность персонала к компании (сотрудники, активно участвующие в жизни организации, демонстрируют большую вовлеченность), формирует корпоративную культуру и доносит ее принципы до каждого члена коллектива. Также способствует командообразованию и помогает новичкам быстро адаптироваться; стимулирует сотрудников к получению знаний и облегчает процесс обучения (за счет многообразия источников информации, быстрого доступа к ним, а также благодаря оперативной обратной связи с

коллегами). Кроме того, дает возможности для профессионального или личностного роста, предоставляет HR-менеджеру богатый материал для планирования развития персонала, анализа деловых и личных качеств сотрудников, оценки психологического климата в компании [24, с. 73].

Успешное ведение бизнеса немыслимо без грамотной стратегии развития персонала. Совершенствование профессионального уровня и личностных качеств сотрудников требует применения современных методов и инструментов. Одно из эффективных решений в управлении «человеческим капиталом — корпоративная социальная сеть.

Далее рассмотрим основные принципы системы развития персонала. Принципы включают в себя целостность системы развития, опережающий характер, гибкость форм развития, его построение и стимулирование, в том числе учет возможности организации при построении. Итак, целостность системы развития персонала заключается в преемственности различных видов и форм развития сотрудников, их взаимосвязи и неразрывности. Опережающий характер системы развития персонала предполагает ее формирование на основе анализа научно-технического развития и преемственности условий развития организации в целом. Под гибкостью понимается возможность видоизменения различных форм развития и применения не только комплексно, но и на его отдельных этапах. Одним из наиболее важных принципов является профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов. Сотрудники должны быть мотивированы своим развитием так же, как и их руководитель должен быть заинтересован в профессиональном росте своего персонала. Кроме того, должны также учитываться возможности организации, социально-экономические условия его функционирования, иначе система развития персонала станет не эффективной, более того пагубной для организации [14, с. 75].

Далее рассмотрим факторы, которые влияют на необходимость совершенствования системы развития персонала с учетом современных



условий. Туда входит: конкуренция, научно-технические революции, систематизированная деятельность предприятия, необходимость в организационной структуре предприятия, причастность руководителей ко всем основным процессам организации, а также возможность консультирования во внешних источниках.

Итак, рассмотрим подробнее каждый из факторов. Система развития персонала требует совершенствования, прежде всего потому, что в современных условиях глобализации экономики постоянно поддерживается высокий уровень конкуренции, что не дает возможности отставать от текущих тенденций рынка. Следующий фактор тесно связан с предыдущим, потому как определяется постоянным развитием новых информационных технологий. Соответственно организации, владеющие новейшими технологиями информирования, могут быстрее развиваться и тем самым обеспечивать себе наибольшее конкурентное преимущество. Следующий немаловажный фактор – это единая программа деятельности предприятия. Она необходима для того, чтобы все сотрудники были включены в процесс, комплексно и систематично взаимодействовали и эффективно решали все поставленные перед ними стратегические задачи. Описанный выше фактор не сможет полноценно функционировать без грамотно сформулированной стратегии и разработанной организационной культуры. Более того, во всех основных процессах деятельности обязательно должны участвовать линейные руководители подразделений. Они должны координировать работу персонала и поддерживать направление их труда в сторону реализации стратегических задач всего предприятия. Последним фактором, способствующим правильному развитию всех направлений, является возможность консультироваться во внешних фирмах, что позволяет увидеть некоторые проблемы «свежим» взглядом, а также подтолкнуть на возникновение новых идей в достижении стратегических целей [24, с. 77].

Все изменения, происходящие на предприятии, напрямую отражаются на системе развития персонала. Не зависимо от того, где происходит

изменение, в хозяйственной деятельности, смена стратегии, появление производства новой продукции или что-то еще, обязательно данные изменения отразятся на системе развития персонала, поэтому ее необходимо совершенствовать. Это означает, что персонал должен быть подготовлен к изменениям и суметь работать в вновь возникших условиях. Успешная система развития сотрудников предусматривает пять основных этапов (рис.1.5) [24, с.80].

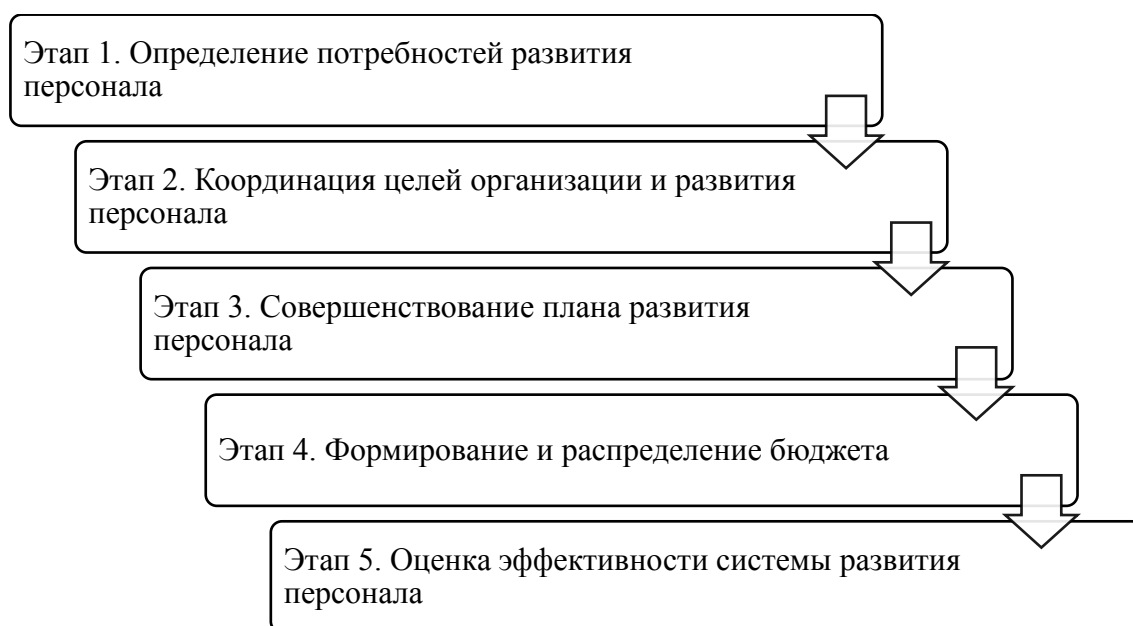


Рисунок 1.5 – Этапы развития персонала

Как описано ранее потребность развитию персонала очевидна. Чтобы осуществить этот процесс, необходимо скоординировать все цели организации и цели развития персонала. Каждый из этих процессов не может функционировать самостоятельно, так как развитие сотрудников должно осуществляться в рамках задач предприятия, для того чтобы быть эффективным. Контролирует эти процессы руководитель организации с помощником в виде службы управления персоналом [18, с. 215].

Так как техническое и информационное обеспечение организации непрерывно, то и развитие персонала должно постоянно совершенствоваться.

Службой управления персоналом должен быть составлен план, по которому будет проводиться актуализация. План должен описывать в первую очередь круг лиц, участников, на которых будут направлены действия. Мероприятия, необходимые к осуществлению, временные границы, в рамках которых должны осуществляться мероприятия, а также сопутствующие материальные затраты должны быть учтены.

Процесс развития персонала может протекать по нескольким различным, но тесно взаимосвязанным направлениям. [18, с. 217]. В первую очередь развитие – это обучение, которое может проходить, например, в форме семинара. Также обучение происходит и на практике в форме участия в различных проектах, стажировки в аналогичных организациях или по способу ротации в своей организации. Кроме того, сотрудник имеет право заниматься самостоятельным развитием. Туда входит изучение специализированной литературы, посещение форумов и конференций, участие в онлайн семинарах. Еще одним способом развития является наставничество. По своей сути данный способ полезен не только тому, кто является учеником, но и самому наставнику. Во время обучения наставник вспоминает теоретические знания в области своей профессии, систематизирует их, что способствует более качественному подходу к выполняемой работе. Последним и наиболее важным направлением является создание кадрового резерва. Наличие такого резерва позволяет организации самостоятельно справляться с нехваткой кадров на освободившееся вакантные или вновь создаваемые места. При рациональном использовании и постоянной поддержке такого резерва организация может стать намного более эффективней того предприятия, где кадровый резерв отсутствует и персонал постоянно приходит извне.

Кроме резерва основных работников, должен содержаться кадровый резерв руководящего состава. Его формирование напрямую зависит от организационной структуры предприятия, учитывать перспективы развития организации. Кадровый резерв может создаваться на абсолютно все

должности руководящего состава, ответственные за выполнение функций на каждом уровне. [17, с. 53].

«Процесс формирования кадрового резерва происходит на основе комплексного анализа результатов аттестации сотрудников, анализе уровня образовательной и профессиональной подготовки» [26, ст. 10 п. 96]. Кроме этого, оцениваются личные качества кандидата: уровень организаторских способностей, аналитического ума и ответственности за результат работы, а также целеустремленность. Кроме этого происходит анализ результатов обучения конкретного кандидата на курсах повышения квалификации, пройденных стажировок или прохождения различных тестов. Не маловажным является и здоровье претендента на попадание в кадровый резерв. Он должен быть физически подготовлен к возможно предстоящим перегрузкам.

Для того, чтобы грамотно оценить все перечисленные выше факторы, необходимо составить квалификационные требования, по которым нужно будет оценивать кандидата [17, с. 57].

Таким образом, работа по подготовке резерва кадров – это комплексное систематизированное мероприятие. Оно должно иметь четко сформулированный план и быть целенаправленным на подготовку специалистов более высокого, чем прежде уровня, способных решать большой объём задач в наиболее трудных условиях. Более того, такой персонал должен иметь возможность заняться трудовой деятельностью смежной специальности, заменить коллегу по отделу или цеху, четко зная его функции и обязанности. Это характеризует человека как высококвалифицированного сотрудника. [17, с. 58].

На рисунке 1.6 представим этапы работы по формированию кадрового резерва

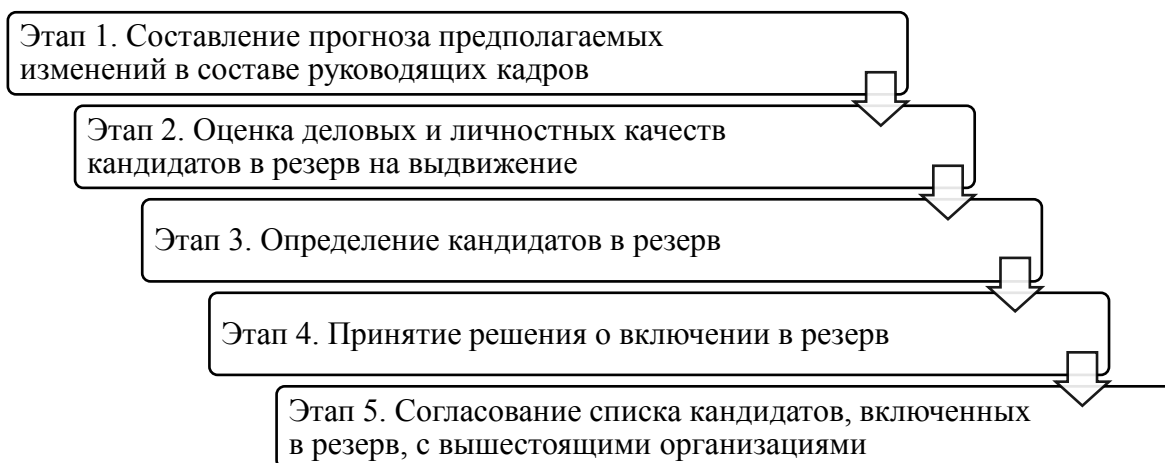


Рисунок 1.6 – Этапы формирования кадрового резерва [17, с.55]

Из анализа рисунка 1.6 можно сделать вывод, что формирование кадрового резерва происходит поэтапно. Этапы – это четко сформированные действия, расположенные последовательно друг за другом. То есть для формирования нужно сначала составить предлагаемые изменения и проанализировать насколько они будут эффективны, далее оценить деловые качества сотрудника, после определить конкретных кандидатов. После того, как кандидаты будут выбраны, нужно принять решение об их включении в кадровый резерв и заверить данное решение подписью руководителя [17, с. 59].

Подводя итог из проанализированной информации, можно сделать вывод, что система развития персонала, как и любой процесс четко структурирована, имеет свои принципы и инструменты. Она является весомой составляющей в эффективной работе всего предприятия, более того, является связующим звеном для всех его подразделений. Поэтому, для сохранения лидирующих позиций предприятия на рынке руководящему составу необходимо помнить о том, что их участие напрямую влияет на работу всех процессов, особенно связанных с развитием персонала. То, насколько персонал будет мотивирован, образован и квалифицирован будет зависеть все состояние организации и ее прибыль в целом.

## 2 Анализ системы развития персонала АО «Апекс»

### 2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности АО «Апекс»

АО «Апекс» является поставщиком автомобильных компонентов более 10 лет, специализируется на литье изделий из пластмасс, а также на сборке систем отопления, вентиляции и кондиционирования и модулей охлаждения двигателя и подрядном производстве. Компания основана в 2005 году.

Адрес: Российская Федерация, 445043, Самарская область, г. Тольятти, улица Северная, 29

Тел.: +7 (8482) 69-22-22, Факс: +7 (8482) 69-22-21

E-mail: [info@apextlt.ru](mailto:info@apextlt.ru)

Сайт: [www.apextlt.ru](http://www.apextlt.ru)

АО «Апекс» – это высокотехнологичное предприятие, имеющее в активе квалифицированный персонал, современное оборудование, собственные производственные площади, территорию с развитой инженерной инфраструктурой.

Предоставляет полный комплекс услуг, начиная от разработки и оптимизации конструкции и последующей валидации изделия до серийных поставок.

Гарантирует высокое качество всех предоставляемых услуг и высокое качество производимых и поставляемых автомобильных компонентов.

Таким образом, основным видом деятельности АО «Апекс» является производство и продажа автомобильных компонентов. Соответственно, предприятие нацелено на развитие и обучение производственного персонала, так как от них зависит финансовое благополучие и процветание компании.

Финансово-хозяйственная деятельность АО «Апекс» организована в соответствии законодательством Российской Федерации, Уставом предприятия, решениями и распоряжениями его учредителей.

Основная цель деятельности АО «Апекс», как и любого производственного предприятия – непрерывное развитие, модернизация производства и получение прибыли.

Инструментом для поддержания статуса эффективного и прибыльного предприятия является рациональная организация всех взаимосвязанных процессов и грамотно сформированная система управления. Для обеспечения высокого уровня предприятия в рыночных условиях и поддержания стабильности его конкурентоспособности требуется непрерывная работа над поддержанием баланса всех взаимосвязанных процессов производства. Неотъемлемой частью этого симбиоза является согласованность всех управленческих решений руководящим аппаратом АО «Апекс» [5, с. 204].

Для АО «Апекс» характерна линейно-функциональная структура управления.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления АО «Апекс»

На предприятии выстроена функциональная взаимосвязь между подразделениями разных управленческих уровней. Специализация

управленческого процесса осуществляется по каждым функциональным подсистемам.

Результативность работы каждой службы АО «Апекс» может быть оценена показателями, которые характеризуют достижение поставленных целей и выполнения, необходимых для этого задач.

На предприятии можно отметить два вида связей организационной структуры: горизонтальная и вертикальная. Горизонтальная связь характеризуется связью конкретных работников на одном уровне структурного подразделения. В случае, когда необходимо принять решение по производственному вопросу, данный вид связи осуществляется напрямую. При необходимости передачи приказов, заявлений, то есть каких-либо документов, связь осуществляется через секретаря и фиксируется в базе приказов, а также в бумажном варианте.

Второй вид связи организационной структуры АО «Апекс» - вертикальный. Данный вид связи характеризуется передачей приказов, распоряжений, заданий от руководителя к подчиненному. Генеральный директор должен отдать приказ исполняющему обязанности или своему заместителю, который потом распространяет его по всем структурным подразделениям. Все результаты деятельности подразделений в обязательном порядке предоставляются в виде отчета руководителю через своих начальников.

АО «Апекс» является активно развивающимся предприятием, специализирующимся на производстве изделий из пластмасс и сборочных изделий. Основным стратегическим направлением АО «Апекс» является выпуск качественной и конкурентоспособной продукции, отвечающей требованиям и ожиданиям Потребителей.

Получение прибыли является основной целью АО «Апекс», как и любого другого субъекта хозяйствования.

В таблице 2.1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Апекс».



Таблица 2.1 –Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Апекс» 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2015-2016гг.		2016-2017гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	47146	48581	46866	1435	+3,04	-1715	-3,5
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	34797	36600	39764	1803	+5,2	3164	+8,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	12349	11981	7102	-368	-2,98	-4879	-40,7
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	5478	5102	3478	-376	-6,86	-1624	-31,8
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1871	1979	1674	108	5,7	-305	-15,4
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5000	4900	1950	-100	-2,0	-2950	-60,2
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	4350	4236	1696,5	-114	-2,62	-2629,5	-59,9
8. Основные средства, тыс. руб.	228248	244668	301177	56509	7,1	16420	23,0
9. Оборотные активы, тыс. руб.	126375	97691	81171	-28684	-22,7	-16520	-16,9
10. Численность ППП, чел.	205	228	227	23	11,2	-1	-0,4
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	25964	21085	18589	4879	-18,8	2496	-11,8
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	230,0	213,1	206,4	-16,9	-7,35	-6,7	-3,1
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	126,6	92,4	81,8	-34,2	-27	-10,6	-11,4
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,2	0,2	0,1	0	0	-0,1	-50
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,4	0,5	0,6	0,1	25	0,1	20
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	10,6	10	4,1	-0,6	-5,6	-5,9	-59

Продолжение таблицы 2.1

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение			
				2015-2016гг.		2016-2017гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	11,8	11,2	4,3	-0,6	-5,0	-6,9	-61,6
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	89,3	89,9	95,8	0,6	0,6	5,9	6,5

На основании данных таблицы 2.1 можно сделать следующие выводы. За 2016 г. выручка от продаж АО «Апекс» составила 48581 тыс. рублей, что на 1435 тыс. рублей или 3% выше, чем за 2015 г. Себестоимость реализованных товаров составила 36600 тыс. рублей, что на 1803 тыс. рублей или 5% выше, чем за 2015 г. Валовая прибыль составила 11981 тыс. рублей, что на 368 тыс. рублей или 3% ниже, чем в 2015 г.

Коммерческие расходы за 2016 год составили 1979 тыс. рублей, что на 108 тыс. рублей или на 5,5% ниже, чем в 2015 г., учитывая общую численность персонала. Отрицательной тенденцией являются спадающие темпы роста валовой прибыли и коммерческих расходов. Прибыль от продаж в 2016 г. составила 4900 тыс. рублей, что на 100 тыс. рублей или 2% ниже, чем в 2015 г. Чистая прибыль за 2016 г. составила 4236 тыс. рублей, что на 114 тыс. рублей или 2,6% ниже, чем в 2015 г.

Подводя итоги по анализу 2015-2016 годов, можно сделать вывод, что к 2016 году в АО «Апекс» были ухудшены финансовые показатели: на фоне роста выручки от продаж существенно снизилась прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль, несмотря на то, что численность персонала возросла.

За 2017 г. выручка от продаж АО «Апекс» составила 46866 тыс. рублей, что на 1715 тыс. рублей или 3,6 % ниже, чем за 2016 г.

Себестоимость реализованных товаров составила 39764 тыс. рублей, что на 3164 тыс. рублей или 8 % выше, чем за 2016 г. Отрицательной тенденцией является тот факт, что темпы роста выручки ниже темпов роста себестоимости. Валовая прибыль составила 7102 тыс. рублей, что на 4879 тыс. рублей или 68,7 % ниже, чем в 2016 г.

Коммерческие расходы на 2017 год составили 1674 тыс. рублей, что на 305 тыс. рублей или на 15,4% ниже, чем в 2016 г. Прибыль от продаж составила 1950 тыс. рублей, что на 2950 тыс. рублей или в полтора раза ниже, чем в 2016 г. Чистая прибыль за 2017 г. составила 1696,5 тыс. рублей, что на 2540 тыс. рублей или на 149,6% ниже, чем в 2016 г. Отрицательной тенденцией является продолжение снижения выручки и резкое снижение чистой прибыли.

Далее подведем итоги за 2016- 2017 годы. В следующем, после 2016 года, финансовые показатели АО «Апекс» ухудшились. Это характеризуется снижением прибыли от продаж, чистой прибыли и выручки. Также ухудшился показатель производительности труда персонала, несмотря на увеличение его количества в 2015-2017 гг.

Для более детального рассмотрения организационно-экономического состояния предприятия на рисунке 2.2 представим динамику некоторых организационно-экономических показателей.

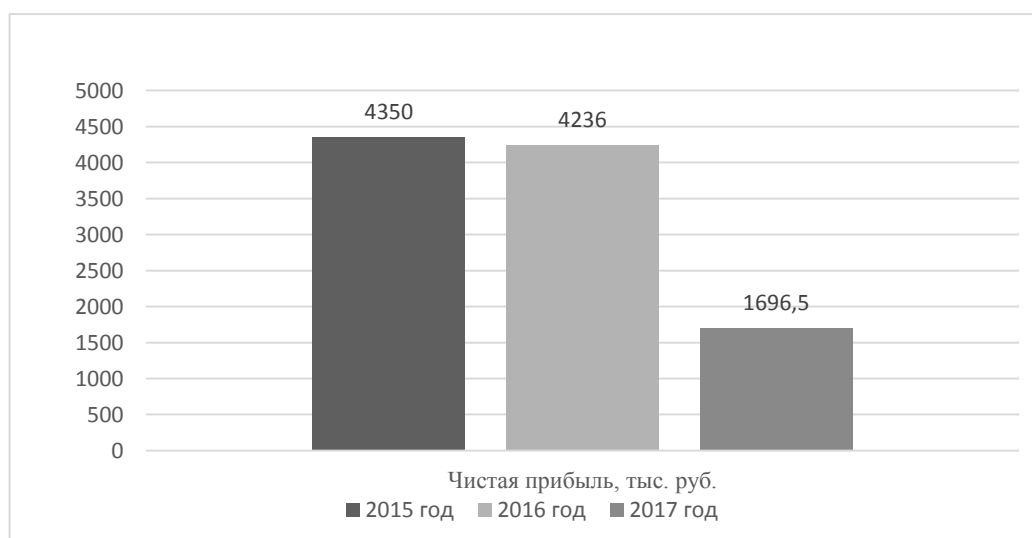


Рисунок 2.2 – Динамика изменения чистой прибыли за 2015-2017 г. г.

Исходя из результатов анализа можно сделать вывод, что чистая прибыль резко снижается в 2015-2017 гг. Вероятно это происходит на фоне снижения производительности труда персонала.

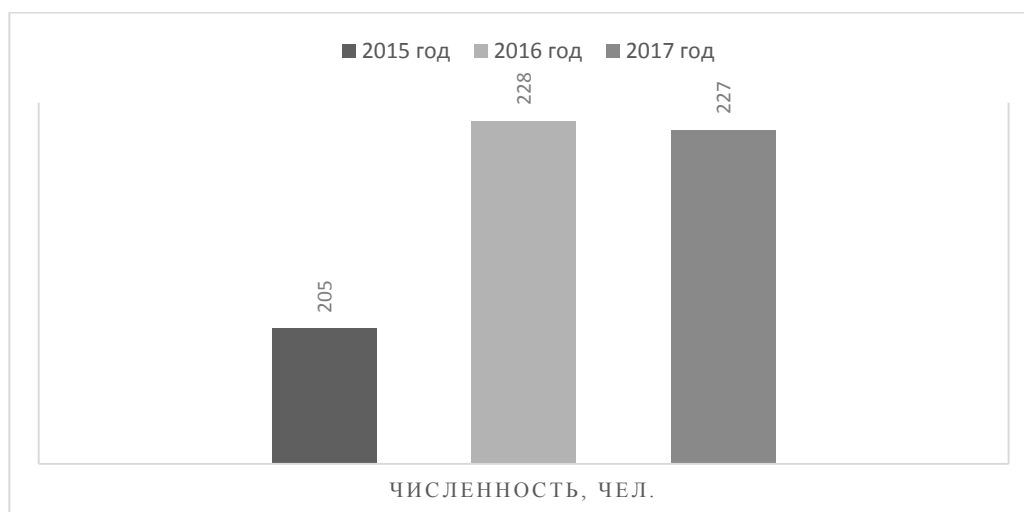


Рисунок 2.3 – Динамика изменения численности персонала в 2015-2017 гг.

Положительной тенденцией из анализа рисунка 2.3 можно определить факт роста численности персонала, что позволяет снизить нагрузку на имеющийся персонал и повысить уровень выручки и чистой прибыли в случае эффективной работы производственного персонала.

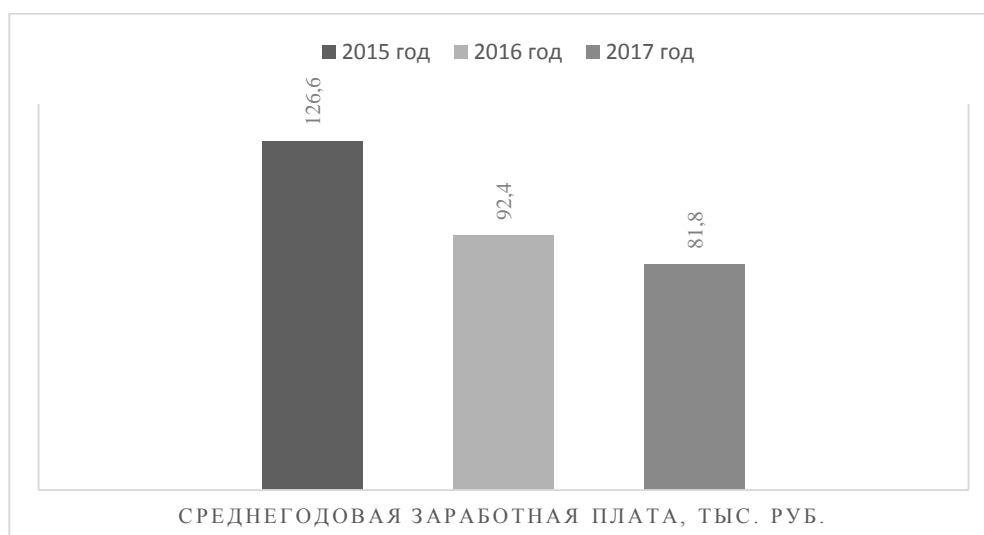


Рисунок 2.4 – Динамика изменения среднегодовой заработной платы в 2015-2017 гг.

В динамике изменения среднегодовой заработной платы также наблюдается тенденция к снижению. Это происходит из-за снижения общей выручки предприятия и как следствие невозможности сохранить стабильность или повысить уровень заработной платы работников.

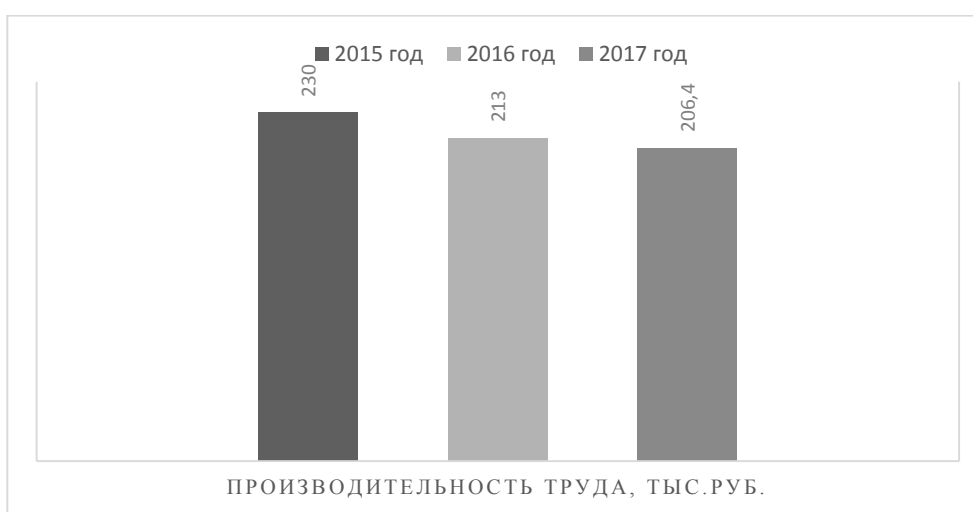


Рисунок 2.5 – Динамика изменения производительности труда рабочих в 2015-2017 гг.

В динамике производительности труда из анализа рисунка 2.5 также просматривается тенденция к снижению, что ведет к уменьшению общей выручки и соответственно чистой прибыли предприятия.

Подводя комплексный итог за рассматриваемые 3 года, в процессе анализа основных экономических показателей АО «Апекс» было установлено, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. в АО «Апекс» финансовые показатели были ухудшены, снизилась прибыль от продаж, что является отрицательной характерной чертой для предприятия.

Проанализировав финансовое положение предприятия АО «Апекс»

можно сделать вывод, что оно не совсем удовлетворительное, что подтверждается неустойчивостью и невозможностью проведения оплат и повышения заработной платы сотрудников несмотря на увеличение их количества. Кроме того, структура баланса также охарактеризована как неудовлетворительная.

То, как эффективно использованы кадровые ресурсы отразится на конечном результате деятельности организации. Поскольку персонал – это основополагающее звено в грамотном построении процесса функционирования предприятия, необходимо провести оценку состава, структуры и эффективности его использования в АО «Апекс».

В таблице 2.2 будет проведен анализ состава и структуры персонала АО «Апекс» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.2 – Состав и структуры персонала АО «Апекс» по категориям за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел.	Уд. вес, %	2017 г., чел.	Уд. вес, %	Абсолют. откл. (+, -) 2015 - 2016	Абсолют. откл. (+, -) 2015 - 2017	Откл. по уд. весу, % 2015 - 2016	Откл. по уд. весу, % 2015 - 2017
Количество служащих	31	15,1	30	13,5	32	14	-1	+1	-1,6	-1,1
в том числе:										
Руководителей	19	9,2	19	8,3	19	8,3	0	0	-0,9	-0,9
Специалистов	12	5,8	11	4,8	13	5,7	-1	+1	-1	-0,1
Производственный персонал	160	78	182	79,8	180	79,2	+22	+20	+1,8	-0,6
Вспомогательный персонал	14	6,8	16	7	15	6,6	+2	+1	+0,2	-0,2
Общее количество работников	205	100	228	100	227	100	+23	+22	0	0

Проанализировав таблицу 1.2 сделаем некоторые выводы. В 2017 году всего количество персонала было 227 человек, так как с 2016 г. на одного человека количество уменьшилось. Наблюдается количественное увеличение производственного персонала на 20 человек, что является положительным фактором для работы предприятия. Также за 2015-2017 гг. не изменилось количество руководителей – 19 человек. Этот показатель нельзя охарактеризовать однозначно, поскольку сохраняется стиль и система руководства, что является положительным фактором, однако именно это, возможно, приводит к снижению производительности персонала, выявленной в таблице 2.1 В целом общее состояние численности персонала АО «Апекс» можно охарактеризовать как стабильное с небольшим количественным приростом на протяжении 2015-2017 гг.

Структурные изменения персонала за 2015-2017 годы не значительны.

Представим динамику структуры персонала за 2015-2017 гг. на рисунке 2.6.

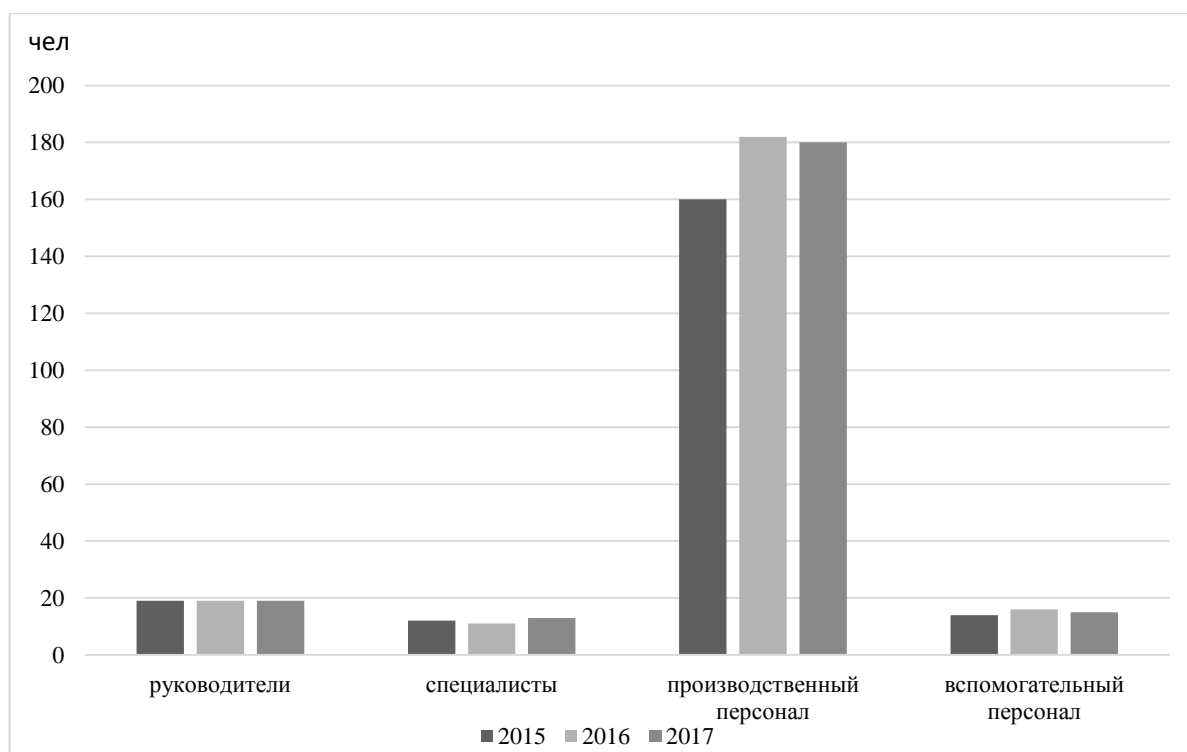


Рисунок 2.6 – Динамика численности персонала за 2015-2017 гг., чел.

Из анализа рисунка 2.6 можно заметить, что показатель численности персонала АО «Апекс» достаточно стабильна. Как и на любом производственном предприятии в общей численности сотрудников преобладает производственный персонал, его количество с 2015 года к 2017 году возрастает.

Обеспеченность трудовыми ресурсами АО «Апекс» можно определить, проанализировав данные, приведенные в аналитической таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели обеспеченности АО «Апекс» трудовыми ресурсами

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Откл. 2015- 2016 гг.	Откл. 2015- 2017 гг.
1.Среднесписочная численность персонала, чел.	205	228	227	+23	+22
2. Количество принятого на работу персонала, чел.	105	129	119	+24	+14
3. Численность работников, которые уволились, всего чел.	84	128	122	+44	+38
4. Численность работников, которые уволились по собственному желанию, чел.	33	41	84	+8	+51
5. Численность работников, которые уволились за нарушение трудовой дисциплины, чел.	44	75	38	+31	-6
6. Значение коэффициента оборота по приему, % (стр.2/стр.1)	51,2	56,5	52,4	+5,3	+1,2
7. Значение коэффициента оборота по выбытию, % (увольнению) (стр.3/ стр.1)	41	56,1	53,7	15,1	+12,7
8.Значение коэффициента текучести кадров (стр.5/стр.1)	21,4	32,8	16,7	+11,4	-4,7
9. Значение коэффициента постоянства состава персонала, % (1-стр.8)	-20,4	-31,8	-15,7	-11,4	4,7

Проанализировав таблицу 2.3 можно сделать выводы, что среднесписочная численность сотрудников с 2015 года к 2017 году значительно возрастает, ее показатель – плюс 21 человек. Отрицательным



показателем является уволившееся за нарушение трудовой дисциплины к 2017 году количество человек, что составило 6 сотрудников. На рисунке 2.7 представим динамику движения персонала за 2015-2017 гг.



Рисунок 2.7 – Динамика движения персонала за 2015-2017 гг.

Проанализировав динамику движения персонала на предприятии, сделаем вывод по 2016 году: численность персонала не поменялась значительно, несмотря на это текучесть кадров все же увеличилась, а также как следствие, вместе с этим упала стабильность персонала. Это означает, что коэффициент выбытия работников растет быстрее, чем коэффициент их притока. Что касается 2017 года, то коэффициент текучести кадров в нем снизился, по сравнению с 2015 годом, его значение составило 16,7%, что ниже значение данного показателя за 2015 год на 4,7%. Это подтверждает тот факт, что в 2017 году количество сотрудников, уволенных за прогул и нарушение трудовой дисциплины снизилось.

Положительным аспектом можно назвать высокое значение коэффициента стабильности кадров в 2017. Более того, данный показатель имеет тенденцию к росту. Уже к 2017 году по сравнению с 2015 годом рост коэффициента стабильности кадров составил 4,7%.

Далее, для формирования полного понимания состояния персонала в АО «Апекс» необходимо провести анализ качественного состава персонала.

Таблица 2.4 – Анализ персонала АО «Апекс» по возрасту и стажу работы

Наименование показателя	Количество работников на конец 2015г., чел.	Количество работников на конец 2016г., чел.	Количество работников на конец 2017 г., чел.	Удельный вес, %		
				2015 год	2016 год	2017 год
По возрастным категориям: лет						
Возрастная категория до 20	15	19	25	7,9	9,0	11,8
Возрастная категория от 20 до 30	92	105	128	48,2	49,5	60,4
Возрастная категория от 30 до 40	65	68	31	34,0	32,1	14,6
Возрастная категория от 40 до 50	17	14	21	8,9	6,6	9,9
Возрастная категория от 50 до 60	2	6	7	1,0	2,8	3,3
Общее количество работников	205	228	227	100,0	100,0	100,0
По стажу работы в организации, лет						
Персонал со стажем работы менее 1 года	56	64	65	29,3	30,2	30,7
Персонал со стажем работы от 1 года до 5 лет	88	101	92	46,1	47,6	43,4
Персонал со стажем работы более 5	47	47	55	24,6	22,2	25,9
Общее количество работников	191	212	212	100,0	100,0	100,0

Проанализировав персонала по возрасту и стажу работы в таблице 2.4 можно сделать вывод, что основная доля сотрудников приходится на возраст 20-30 лет и имеет тенденцию к росту. Данный результат можно

охарактеризовать как типичный и ожидаемый, поскольку сотрудники в этом возрасте владеют возможностью эффективно обучаться, имеют большие амбиции и соответственно мотивацию к развитию и карьерному росту. Более того, персонал этой возрастной категории наиболее расположен к высокой производительности труда при сравнительно небольших требованиях к условиям труда, что не скажешь о сотрудниках возрастной категории 30-40 лет.

Итак, подводя итог из проведенного анализа, можно определить, что работа кадровых ресурсов в 2015-2017 годах эффективна. Все это произошло только благодаря двум факторам: увеличился удельный вес производственного персонала, а также поднялось количество среднечасовой выработки. Данный факт отрицательно отразился на динамике выработки.

## 2.2 Анализ и выявление проблем в системе развития персонала АО «Апекс»

Для того, чтобы приступить к анализу и выявлению проблем в организации системы развития персонала АО «Апекс», следует в первую очередь провести анализ отдела, осуществляющего деятельность по развитию персонала.

Основную деятельность по управлению человеческими ресурсами осуществляет отдел кадров. Данный отдел включает в себя четыре сотрудника, каждый из которых несет свои функциональные обязанности. Структура управления отдела кадров АО «Апекс» представлена на рисунке 2.8.

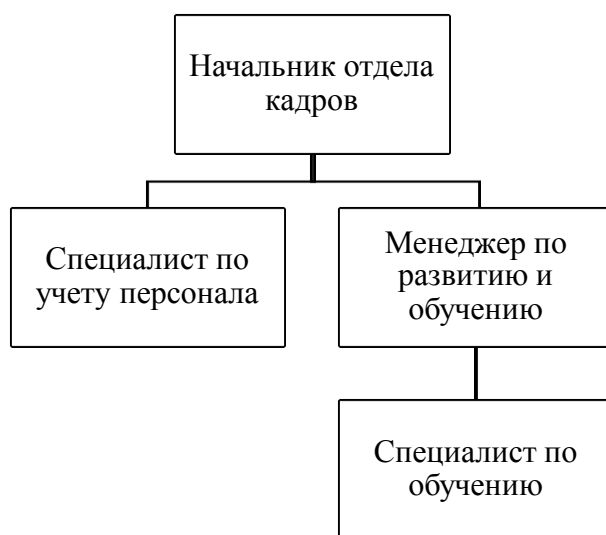


Рисунок 2.8 – Структура управления отдела кадров АО «Апекс»

Начальник отдела кадров является главным и связующим элементом в системе отдела кадров. В его функционал входит координация и контроль деятельности всех подразделений системы управления персоналом. Он должен определить их стратегические цели и план работы. Кроме того, в обязанности начальника отдела кадров входит подбор и найм работников и служащих в случае возникновения потребности в них. При этом он должен учитывать специальность и квалификацию принимаемого кандидата в соответствии с целями и стратегией всего предприятия. Для того, чтобы отслеживать количественный и качественный уровень персонала, начальник отдела качества ведет базу банных сотрудников.

Специалист по учету персонала занимается кадровым учетом всех сотрудников компании, ведет учет движения персонала и его текучести.

Менеджер по развитию и обучению персонала разрабатывает план обучения, взаимодействует и привлекает бизнес-тренеров для проведения обучающих программ. Занимается разработкой и планированием карьеры сотрудников, ротацией кадров.

Основные задачи кадровой политики в 2018 году:

- постоянное поддержание высокой заинтересованности сотрудников посредством выработанной системы мотивации;
- непрерывная работа, направленная на установление стабильности кадрового состава всех структурных подразделений;
- стабильный контроль над соблюдением четких рамок в области организационного порядка и этического Кодекса;
- стимуляция ответственности и исполнительности персонала, укрепление профессиональных навыков практическими заданиями;
- создание необходимой системы обучения персонала, которая в будущем позволит повысить квалификацию сотрудников и получить новые кадры для управляющих должностей.

Для оптимизации кадрового состава необходимо учесть следующие аспекты:

- кадровый состав должен включать в себя заранее подсчитанное количество сотрудников, необходимых для эффективной работы предприятия. При этом в целях снижения утомляемости и загруженности персонала требуется учитывать объем работ, который они будут выполнять;
- для каждого рабочего места и должности должны быть определены квалификационные требования;
- при поиске и отборе персонала обязательно должны быть учтены установленные ранее квалификационные и профессиональные требования к кандидатам на вакантную должность, также личные качества и предпочтения.

В разделе 1.1 были рассмотрены системы развития персонала, описанные А.Я. Кибановым и А.Р. Алавердовым. Дальнейший анализ и описание системы развития персонала АО «Апекс» будем проводить в соответствии с системой развития персонала, предложенной А.Я. Кибановым. Это связано с тем, что все описанные А.Я. Кибановым элементы системы развития присутствуют в анализируемой организации. Для того,

чтобы выявить проблемы в функционировании системы развития персонала на предприятии, необходимо проанализировать каждый из элементов по классификации А.Я. Кибанова.

Для выявления проблем в системе развития персонала АО «Апекс» необходимо провести анализ всех структурных элементов:

- обучение персонала;
- делегирование полномочий;
- работа с кадровым резервом;
- ротация.

Для подробного рассмотрения такого элемента, как обучение персонала в действующем предприятии, представим анализ персонала по уровню образования (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ персонала АО «Апекс» по уровню образования

Наименование показателя	Количество работников на конец 2015г.	Количество работников на конец 2016г	Количество работников на конец 2017г	Удельный вес, в %		
				2015	2016	2017
По уровню полученного образования						
Персонал со средним образованием, чел.	12	15	12	6,3	7,1	5,7
Персонал со средним специальным образованием, чел.	110	136	144	57,6	64,2	67,9
Персонал со незакончен. высшим образованием, чел.	45	32	25	23,6	15,1	11,8
Персонал с высшим образованием, чел.	24	29	31	12,6	13,7	14,6
Общее количество работников, чел.	191	212	212	100,0	100,0	100,0

Анализ таблицы 2.5 показывает в составе работников АО «Апекс» по

образовательному уровню на 2016 год долю персонала со средним специальным образованием, как основную. На эту долю пришлось 67,9% работников, что сразу же показало динамику к росту. Полученный результат можно охарактеризовать как положительный, поскольку наличие на предприятии сотрудников с профильным образованием имеет большое значение и, соответственно, они могут внести большой вклад в развитие организации, а также повысить собственный профессионализм. Правильно будет отметить и тот факт, что к 2016 году снизилось количество работников, имеющих среднее образование. Но, тем не менее на 2017 год их количество составляет 12 человек, что отрицательно может сказаться на производительности труда по причине отсутствия компетенции.

Немного ранее, в таблице 2.4 был рассмотрен состав сотрудников по трудовому стажу. На основе представленных в ней данных проанализируем динамику изменения персонала по стажу работы. На предприятии различают три категории работников:

- со стажем работы менее одного года;
- со стажем от одного до пяти лет работы;
- со стажем работы более пяти лет.

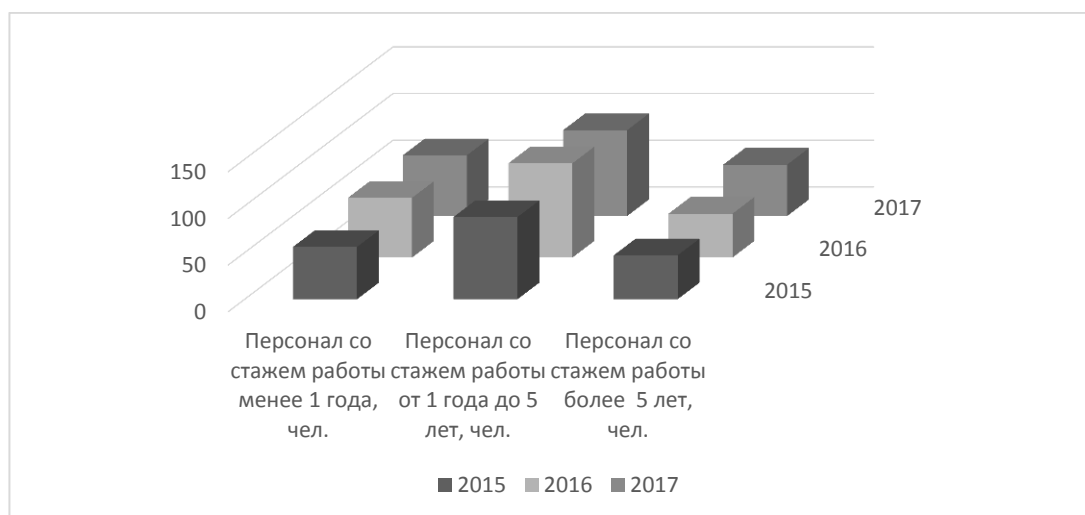


Рисунок 2.9 – Динамика изменения персонала по стажу работы в 2015-2017 гг.

Из анализа рисунка 2.9 можно сделать вывод, что на предприятии существенное количество составляют работники со стажем до одного года, их процентная доля – 30,7%. Преобладающей частью являются работники со стажем до 5 лет работы (43,4%), меньшее количество работников – 25,9%, со стажем более 5 лет.

Проанализировав возрастной и образовательный показатели, характеризующие персонал АО «Апекс» можно сделать вывод, что полученные из анализа результаты оптимальны и предоставляют возможность внедрять высокие стандарты сотрудников. Исходя из анализа персонала по уровню образования, можно сделать вывод, что в необходимости повышения квалификации и получения профессионального среднего или высшего образования нуждается персонал, имеющий на данный момент только среднее образование. Таких на 2015 год насчитывается 12 человек, на 2016 год – 15 человек, а в 2017 году их количество составило 12 человек.

Для того, чтобы определить, насколько персонал удовлетворен той системой обучения, которая существовала в организации, необходимо провести анализ. Особую потребность в обучении испытывает производственный персонал со средним образованием. В конкретном случае использовалось анкетирование. Целью данного исследования является выявление того, насколько эффективно обучение персонала в АО «Апекс», проводившееся в 2015-2016 годах, а также выявление необходимости персоналу актуализации системы обучения. Необходимую информацию можно получить, проведя анкетирование сотрудников, нацеленное на выявление уровня удовлетворенности персонала имеющейся системой обучения, пригодилась ли полученная информация персоналу в процессе их трудовой деятельности. Форма анкеты представлена в приложении А.

Персоналу было задано пять вопросов, на которые возможно дать один из трех вариантов ответа: «да», «нет», «затрудняюсь ответить».



Проанализировав полученные результаты анкеты, можно сделать следующие выводы. На вопрос касаясь того, способствовало ли обучение развитию их профессиональных знаний, большинство ответило положительно (88%). Учитывая данный факт, можно сделать вывод, что персонал по-прежнему нуждается в обучении и оценивает его существование как положительный и необходимый фактор.

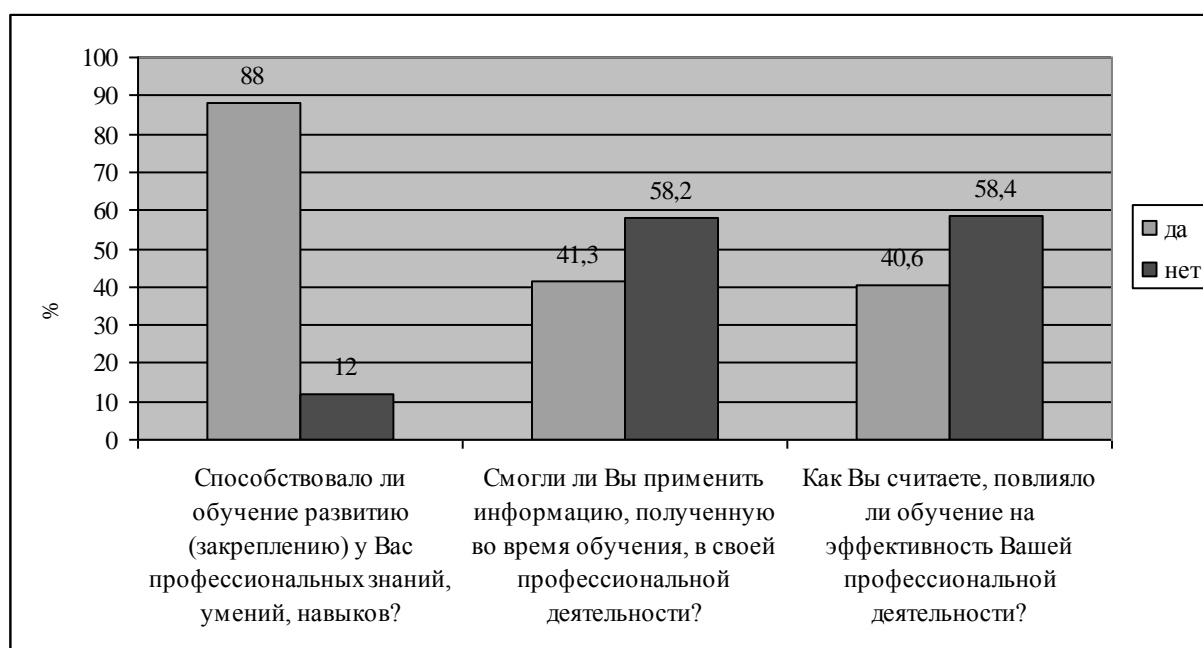


Рисунок 2.10 – Оценка работниками АО «Апекс» эффективности обучения

Из анализа рисунка 2.10 можно увидеть, что отрицательным аспектом является тот факт, что, по мнению работников, обучение, которое они проходили в 2015-2016 годах не является эффективным и полученную при прохождении обучения информацию сотрудники никак не смогли применить в своей трудовой деятельности, поскольку 58,3% работников дали отрицательный ответ.

Этот факт является основополагающими для того, чтобы элемент, связанный с обучением персонала в АО «Апекс» определить проблемным, требующим срочного совершенствования.

Учитывая специфику АО «Апекс» как производственного предприятия,

можно утверждать, что оно особо нуждается в высококвалифицированном производственном персонале. В следствии этого необходимо провести анализ производительности и получаемой выручки от работ производственного персонала. В данном анализе будет рассматриваться производственный персонал, не имеющий профильного профессионального образования (сотрудники, имеющие только среднее образование). Их полный рабочий день составляет 8 часов. Цена изделия определена из калькуляции в приложении Б. Данный анализ представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Анализ производительности труда персонала производства в 2015-2017 гг.

	2015 год	2016 год	2017 год	Абс. откл. (+,-) 2015- 2016 гг.	Абс. откл. (+,-) 2015- 2017 гг.	Отн. откл., в % 2015- 2016 гг.	Отн. откл., в % 2015- 2017 гг.
Количество рабочих, чел.	12	15	12	+3	0	25	0
Производительность труда одного рабочего, шт/день	675	649	580	-26	-95	-3,8	-14
Производительность труда общая, шт./день	8100	9735	6960	+1635	-1140	+20,1	-14
Производительность труда одного рабочего, шт/мес.	14175	13629	12180	-546	-1995	-3,8	-11,9
Производительность труда общая, шт/мес.	170100	204435	146160	+34335	-23940	+20,1	-14
Чистая прибыль, тыс. руб./мес.	4815,5	5787,5	4137,7	+972	-677,8	+20,1	-14

Проведя анализ производительности персонала производства можно сделать следующие выводы. Количество персонала в 2015-2017 году осталось неизменным. Производительность общего количества этих рабочих в месяц за период 2015-2017 гг. снизилась на 23940 изделий. В соответствии с этим

можно проследить и количество снизившейся за этот период получаемой от работы производственного персонала выручки. К 2017 году она снизилась на 14%.

Из проведенного анализа производительности работников, а также по результатам проведенного анкетирования можно сделать вывод, что производственный персонал остро нуждается в повышении квалификации и обучении. Кроме того, их непрофессионализм в трудовой деятельности вероятно отрицательно сказывается и на общей выручке и производительности АО «Апекс», анализ которой приведен в таблице 2.1 – Организационно – экономические показатели АО «Апекс» второго раздела бакалаврской работы.

Далее проведем анализ второго элемента системы управления персоналом – делегирование полномочий. В настоящий момент на предприятии не прослеживается система передачи ответственности и полномочий от руководителя к сотруднику, а также каждому подразделению в целом. Такая проблема может привести к:

- отсутствию четкого распределения полномочий и обязанностей между отделами в целом и конкретных сотрудников;
- повторению однотипной работы у нескольких сотрудников;
- отсутствию четкого осознания ответственности за конкретную обязанность;
- повторному расходу на персонал, выполняющий схожую с другими работу;
- недостатку времени на контроль над выполнением полномочий и как следствие к снижению уровня качества выполняемых обязанностей;
- как результат – снижение уровня качества и скорости выполняемой работы, изменение сроков и желаемых целей, поставленных директором перед подчиненными, кроме этого, общая усталость и демотивация.

На предприятии АО «Апекс» во время прохождения преддипломной практики на основе наблюдений был выявлен ряд несоответствий нормам делегирования полномочий. На основе этого был составлен чек-лист наблюдений, в котором отражены причины, препятствующие эффективному делегированию полномочий. Данный чек лист представлен в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Чек-лист по результату наблюдений делегирования полномочий в АО «Апекс»

Почему руководитель препятствует делегированию?	Почему сотрудники отказываются от делегирования?
Руководитель не доверяет своим подчиненным	Сотрудники боятся брать на себя ответственность, чувствуют неуверенность в себе
Руководитель боится потерять власть над подчиненными	Сотрудники боятся, что выполненную ими работу будут критиковать или вовсе сделают выговор
Руководитель не компетентен в вопросе руководства, наблюдения перспективы развития сотрудников	Сотрудники боятся возможной излишней нагрузки
Руководитель не в состоянии контролировать процесс, который должен передать подчиненному	Сотрудники не имеют стимулов и мотивации к тому, чтобы брать на себя ответственность за исполнение полномочий

Из анализа таблицы 2.7 можно сделать вывод, что основополагающим в наличии существующей проблемы является психологический фактор. Как руководитель, так и подчиненные не могут взаимодействовать согласованно, по причине отсутствия системы по передаче ответственности со стороны руководителя, а также нехватки доверия и страха выполнения неуспешной работы со стороны подчиненных.

Кроме этого, изучив должностную инструкцию директора АО «Апекс», представленную в приложении В можно сделать вывод, что штабные и линейные функции и полномочия не прописаны, а значит, отсутствует аппарат делегирования полномочий. Это свидетельствует о недостаточно

эффективной работе руководителя в отношении подчиненных, что подтверждается снижением уровня мотивации персонала. Руководитель редко общается с подчиненными, соответственно, работники не получают информативных указаний, содержащих сроки и форму предоставления результатов своей работы, как эти результаты будут вознаграждаться, а самое главное, кто является ответственным лицом за выполняемую работу.

Третий элемент системы развития персонала в АО «Апекс» имеет свой алгоритм и эффективно функционирует. Данный алгоритм представлен на рисунке 2.10

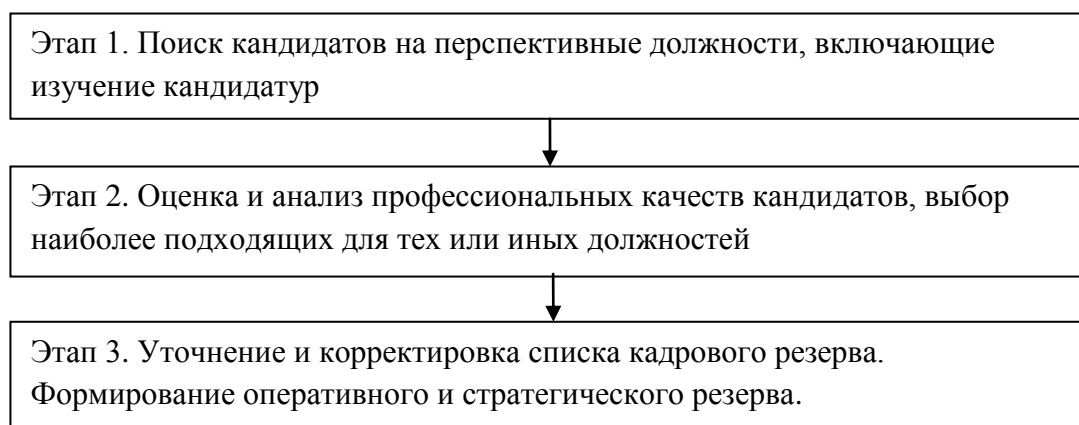


Рисунок 2.11 – Алгоритм формирования кадрового резерва

Анализируя работу АО «Апекс» с кадровым резервом следует отметить, что набор в кадровый резерв проводится как из внутренних источников по результатам аттестации, так и из внешних. Для внесения в кадровый резерв пригодными считаются сотрудники, которые успешно прошли аттестацию и хотят работать и развиваться в смежном направлении (Бланк аттестации в приложении Г). По итогам аттестации работников комиссия выносит решение о соответствии работника той должности, которую он занимает, о несоответствии, о переводе на более высокую должность, либо о включении в кадровый резерв.

Так же в резерв вносятся кандидаты, которые по результатам собеседования не подошли на требуемую вакансию, но в перспективе смогли бы занять какую-либо существующую должность в организации в случае её освобождения.

Рассмотрим работу организации по внесению собственных сотрудников в кадровый резерв, а именно динамику результатов аттестации сотрудников АО «Апекс» за 2015 - 2017 гг., которые представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика результатов аттестации сотрудников АО «Апекс»

Результат аттестации	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. изм. 2016-2015 гг.	Абс. изм. 2017-2016 гг.
Успешно прошли аттестацию, чел.	5	6	7	1	1
Не прошли аттестацию, чел.	0	0	0	0	0
Не прошли аттестацию по уважительной причине (сотрудники, работающие менее года, беременные, в отпуске по уходу за ребенком, работники на срочном трудовом договоре), чел.	1	1	0	0	1
Сотрудники, рекомендованные к внесению в кадровый резерв, чел.	5	6	7	1	1

Анализ таблицы показывает, что в период с 2015 по 2017 гг. все сотрудники прошли аттестацию. Число сотрудников, рекомендованных к зачислению в кадровый резерв выросло с 5 чел. до 7 чел., в то время как на

2015г. общее количество сотрудников на предприятии составило 205 чел., а на 2017 г. уже 227 чел.

Последним взаимосвязанным звеном в системе развития персонала является ротация. В рамках АО «Апекс» ротация осуществляется в следующих целях: во-первых, это дает возможность оценить со всех сторон, как функционирует предприятие, является опытом для понимания необходимости взаимодействия всех подразделений организации, что положительно влияет на избежание преобладания узконаправленных интересов над корпоративными. Во-вторых, ротация является обязательным звеном в процессе подготовки руководителей организации, что требует компетентности руководящего звена во всех структурных подразделениях АО «Апекс». Данный элемент в АО «Апекс» активно развивается, что подтверждается наличием матрицей персонала. Фиксируется ротация в матрице персонала, представленной в приложении Д. Она отражает тот персонал, который имеет возможность совершить горизонтальное перемещение по рабочим местам по собственной инициативе или по указанию руководства в пределах АО «Апекс».

Для того чтобы выявить сильные и слабые стороны по данному направлению работы предприятия был проведен анализ организации системы развития персонала в АО «Апекс». Поскольку некоторые из анализируемых элементов, такие как обучение персонала и делегирование полномочий, не функционируют с максимальной эффективностью, требуется провести совершенствование системы развития персонала путем улучшения ее отдельных элементов с помощью предложенных мероприятий. Нельзя забывать, что все элементы управления развитием персонала тесно взаимосвязаны. Если происходят ухудшения деятельности хотя бы одного элемента, следует незамедлительно его проанализировать и улучшить, поскольку данные проблемы могут негативно сказаться и на оставшихся элементах пока еще эффективно функционирующих.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что в целом система развития персонала в АО «Апекс» является оптимальной, однако два составляющих элемента, связанные с обучением персонала и делегированием полномочий являются проблемными. Для совершенствования элемента, связанного с обучением персонала, необходимо разработать алгоритм обучения. Систематизацию элемента, связанного с делегированием полномочий можно провести на основе совершенствования нормативно-правового документа АО «Апекс» - должностной инструкции директора. В таблице 2.9 представлены проблемы, обоснования и рекомендуемые мероприятия по совершенствованию элементов системы развития персонала.

Таблица 2.9 – Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Название проблемы	Обоснование проблем	Рекомендуемые мероприятия
1. Неэффективная система обучения персонала	Анализ обучения персонала апекс, представленный в таблице и на рисунке	Разработка алгоритм обучения
2. Отсутствие делегирование полномочий директора	Анализ должностной инструкции АО «Апекс» (стр. )	Рекомендации по передаче полномочий



### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в АО «Апекс»

#### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности системы развития персонала в АО «Апекс»

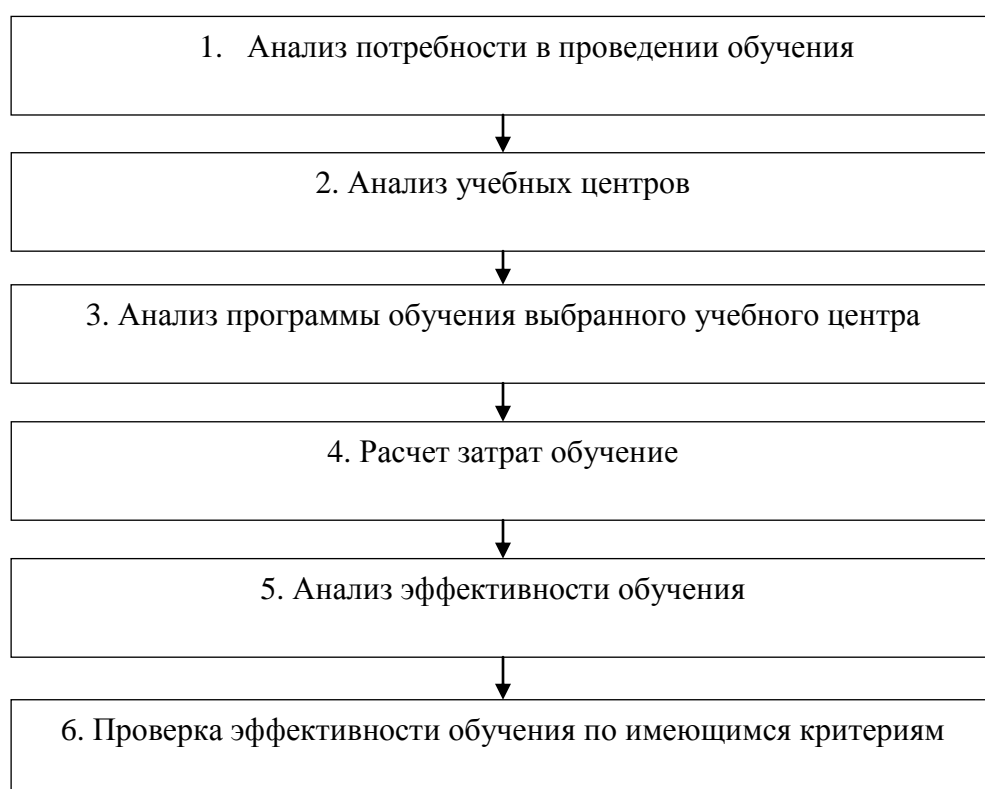
Проанализировав существующую систему развития персонала можно сделать вывод о том, что наиболее проблемной является система обучения предприятия АО «Апекс», а также требует усовершенствования процесс делегирования полномочий.

В связи с современными требованиями, предъявляемыми к обучению персонала, а также законом об образовании РФ персонал вправе проходить на безвозмездной основе повышение квалификации и обучение [26, ч. 10 ст. 96]. Кроме этого учитывая то, что на предприятии в 2017 году не проводилось обучение даже по имеющейся не совсем совершенной системе обучения, целесообразно будет рассмотреть подробно проблему, связанную с эффективностью обучения и переквалификации персонала в АО «Апекс».

Для разработки эффективного мероприятия по совершенствованию обучения персонала необходимо разработать алгоритм обучения сотрудников, которые нуждаются в повышении квалификации. Поскольку в кадровую службу по вопросу повышения уровня квалификации, как правило, все чаще обращаются молодые специалисты со средним образованием, а также люди, у которых не хватает квалификационных навыков, обучить всех посредством применения инструмента наставничества не рационально и почти невозможно физически. Служба занятости не имеет возможности обеспечить обучение по причине отсутствия необходимых на то материальной и технической базы. Они в силах заниматься обучением только тех людей, которые числятся безработными. По этим причинам рациональнее будет отправить сотрудников на обучение в стороннюю организацию. Для этого необходимо разработать алгоритм действий по проведению обучения персонала АО «Апекс».

На рисунке 3.1 представлен алгоритм действий по проведению обучения персонала.

Рисунок 3.1 – Алгоритм действий по проведению обучения персонала АО «Апекс»



Проанализировав АО «Апекс» комплексно и всецело, можно утверждать, что возможности этого предприятия позволят отправлять сотрудников в наиболее подходящую обучающую стороннюю организацию.

Предлагаемое мероприятие предоставит АО «Апекс» следующие положительные преимущества:

- появится возможность подготовить сотрудников, «заточенных» под конкретную узконаправленную специфику организации;
- данное предложение будет экономически выгодным для предприятия;

– повысится производительность труда и как следствие увеличится выручка;

– персонал получит перспективу в карьерном росте по данной специальности.

Для того, чтобы выбрать наиболее подходящую организацию, в который можно было бы обучить производственный персонал АО «Апекс» необходимо проанализировать и оценить некоторое количество обучающих центров Самарской области и других.

Для сравнительного анализа было выбрано четыре обучающих центра:

- АНО ДПО учебный центр «Техносервис»;
- ЧОУ ДПО «Учебный центр «Промэнергобезопасность»;
- ЧОУ ДПО «Корпоративный университет» ГРУППА АВТОВАЗ;
- ЧОУ ДПО «Учебный центр «Вектор».

Сравнительный анализ учебных организаций по ряду характеристик приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ учебных центров

Название учебного центра	Месторасположение и удаленность от АО «Апекс»	Предоставляемые услуги	Длительность обучения (ч.)	Стоимость обучения руб./чел
АНО ДПО учебный центр «Техносервис»	г. Тольятти ул. Ленинградская, 49, в 13 км	Профессиональное обучение рабочим специальностям: –литейщик пластмасс; –прессовщик изделий из пластмасс.	104	– 3800; – 4500.
ЧОУ ДПО «Учебный центр «Промэнергобезопасность»	г. Самара, ул. Нагорная, 136а литера В	Профессиональная подготовка и переподготовка слесаря МСР	98	7800

Продолжение таблицы 3.1

Название учебного центра	Месторасположение и удаленность от АО «Апекс»	Предоставляемые услуги	Длительность обучения (ч.)	Стоимость обучения руб./чел
ЧОУ ДПО Университет Группы «АВТОВАЗ»	г. Тольятти, Южное шоссе, 121	Обучение литейщика пластмасс	128	4340
ЧОУ ДПО «Учебный центр «Вектор»	г. Тольятти, ул. Индустриальная, д. 9, оф. 309	Сварщик на машинах прессовой сварки	112	3500

Проанализировав три учебных центра для обучения и переквалификации сотрудников в таблице 3.1, по соотношению всех параметров рациональным будет выбрать последний вариант: ЧОУ ДПО Университет Группы «АВТОВАЗ». Поскольку количество часов обучения – 128, включающих себя теорию и практику, а стоимость обучения – 4340 рублей за обучение одного человека несет в себе очевидность наиболее привлекательного предложения. В связи с этим, рассмотрим программу обучения, предоставляемую выбранным центром ЧОУ ДПО Университет Группы «АВТОВАЗ» в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Программа обучения персонала в ЧОУ ДПО Университет Группы «АВТОВАЗ»

Наименование темы	Количество часов, ч.
Квалифицированный экзамен	12
Контроль экологической безопасности технологических процессов в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 14001	6
Материаловедение	10
Основы управления качеством	10
Основы экономических знаний и трудового права	8
Основы электротехники	12
Технические измерения	10
Технологический процесс изготовления пластмассовых изделий методом литья под высоким давлением	14

### Продолжение таблицы 3.2

Наименование темы	Количество часов, ч.
Требования безопасности к технологическому процессу и производственному оборудованию (для литейщика пластмасс)	10
Требования охраны труда для рабочих	24
Устройство, эксплуатация термопластавтоматов	12
Всего	128

Изучение по данной программе должно наиболее комплексно и всецело дать возможность персоналу получить теоретические знания и практические навыки в сфере производства изделий из пластмасс. После прохождения обучения ожидается рост производительности труда персонала, получивших специальное обучение по узконаправленной программе.

Не менее важной является проблема отсутствия аппарата делегирования полномочий. Исходя из данного определения, передавая свои полномочия подчиненным, руководитель должен передать и свою ответственность за исполнение передаваемой работы. Кроме того, он должен в обязательном порядке определить сроки исполнения, в каком виде и объеме должна быть выполнена работа, а также ее качество. Руководитель и исполнитель должны найти компромисс в том, как оформить и представить результаты управленческого решения. При передаче полномочий руководитель также передает и участок, на котором сотрудник будет выполнять делегированные полномочия. На любую выполняемую работу сотрудник должен быть мотивирован, а после – вознагражден. За все это сотрудник до сдачи результатов работы будет нести ответственность.

Если рассматривать подробнее, то ответственность – это ничто иное, как обязательство, которое возлагается на работника при делегировании ему полномочий. После того, как исполнитель взял на себя ответственность, он обязан предоставить удовлетворительное решение поднятой проблемы или поставленной задачи. Сотрудник, получивший полномочия от своего

начальника вправе передать эти полномочий своему подчиненному, но ответственность за выполнение этих заданий понесет он лично.

Для устранения проблемы, связанной с делегированием полномочий директора предприятия, предлагается внести изменения в его должностную инструкцию. Изменения будут касаться внесения пункта передачи линейных и штабных функций и полномочий, ответственности и полномочий руководителя своим подчиненным, которые буду нести ответственность за каждое полученное задание лично.

В качестве примера можно рассмотреть передачу функций от руководителя подчиненным. Функции могут передаваться подчиненным любого подразделения, будто то юридический отдел, бухгалтерия, или отдел кадров. Такой пример можно проанализировать из данных, представленных в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Рекомендации по передаче ответственности и полномочий

Полномочия, за которые ответственен руководитель	Передаваемые полномочия	Подчиненный (кому переданы полномочия)
Внедрение системы локальных нормативных правовых актов предприятия	Ведение нормативно-правовой документации	Ведущий юрист
Контроль над ведением бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности	Целевое расходование денежных средств и материальных ценностей	Главный бухгалтер
Контроль над проведением обучения	Подготовка программы обучения	Специалист по обучению

Предлагаемые для внедрения рекомендации по передаче полномочий должны эффективно подействовать на работу персонала АО «Апекс». Частичная передача функций и полномочий подчиненным дает им

возможность развиваться, расширять свои знания и повышать опыт работы не только в своей узконаправленной специализации, но и благодаря выполнению новых задач, поставленных перед ними руководителем. Все это дает активную мотивацию персонала к работе, обучает его и открывает перспективу в продвижении по карьерной лестнице.

В процессе передачи некоторых функций и полномочий руководителю необходимо соблюдать определенные условия, которые позволят оценить риски при передаче ответственности, учесть способности подчиненного и обеспечить реализацию поставленной задачи. Выполнения данных условий необходимо для обеспечения гарантии выполнения поставленных перед сотрудниками задач, а также минимизации затрат при возможных отклонениях. Содержание этих условий представлены в таблице 3.2

Таблица 3.4 – Условия и содержание ответственности и полномочий

Условия	Содержание
Оценка рисков	Риск, сопутствующий передаче ответственности и полномочий, должен быть оценен и минимизирован.
Использование способностей	Передавая полномочия другому человеку, необходимо учитывать его возможности и желание.
Дозирование передачи полномочий	Возлагаемая ответственность должна быть по силам работнику. Завышенные требования увеличивают вероятность неудачи, а заниженные деморализуют и снижают производительность.
Обеспечение реализации	Ясные критерии мониторинга за реализацией поставленных задач позволят снизить риск и обеспечить возможность промежуточных консультаций. Текущие консультации дадут возможность руководителю расширять делегирование полномочий, а сотрудникам повышать свой профессиональный рост.
Разумное расширение сферы передачи полномочий	Новые возможности делегирования полномочий должны использоваться руководителем, но слишком большая увлеченность этим процессом сформирует ситуацию пренебрежения ролью управленца. К требованиям разумности относится и контроль над сохранением границ собственных полномочий. Нельзя делегировать то, чем ты не распоряжаешься.

Данные указания рекомендательного характера должны стать

руководством к правильному делегированию обязанностей своих подчиненных, налаживанию взаимосвязи с ними и эффективной совместной деятельности, направленной как на повышение уровня дохода предприятия в целом, так и на личностное развитие каждого сотрудника.

Таким образом, организация системы развития персоналом – это процесс, который позволяет усовершенствовать другие подразделения организации путем своей модернизации. При грамотной и четко сформулированной организации системы управления персоналом общие цели организации достигаются с наилучшим успехом, а задачи решаются наиболее рационально и менее убыточно, как во временном, так и в финансовом эквиваленте. Данный процесс включает в себя целый симбиоз различных микропроцессов, таких как создание единых принципов организации, определение необходимых функций ее функционирования. Возможность создания оптимальной организационной структуры управления позволяет разрабатывать, модернизировать, актуализировать и совершенствовать ее подсистемы наиболее легко и доступно, что является показателем высокого профессионализма его руководителя и организованности всего предприятия в целом.



### 3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий

Проведем экономическую оценку предложенных мероприятий. Первое мероприятие представляет собой предложение по обучению сотрудников категории «производственный персонал» в сторонней организации. По проведенному анализу в таблице 3.1 четырех учебных центров преимущественным в выборе стал ЧОУ ДПО Университет Группы «АВТОВАЗ». Данное обучение делится на теоретическую и практическую часть, в которой производственному персоналу будет рассказана система работы с оборудованием, необходимыми инструментами при литье и обработке пластмассовых изделий, а также на практике обучающиеся научатся рационально распределять время работы за станком в целях сокращения цикла работы и увеличения производительности труда.

Для того чтобы осуществить данное мероприятие, необходимо рассчитать затраты на обучение производственного персонала, имеющего среднее образование. Данный расчет представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты на обучение персонала

Количество человек	Стоимость обучения одного человека, руб.	Стоимость обучения всего персонала, руб.
12	4340	52 080

Можно утверждать, что возможности предприятия позволят провести обучение производственного персонала в сторонней организации. Для подтверждения целесообразности и экономической эффективности предложенного мероприятия, необходимо рассчитать предполагаемую производительность персонала после обучения. Для того, чтобы определить какая производительность персонала станет после обучения, необходимо сравнить их нынешнюю производительность с производительностью высококвалифицированного персонала.

Для расчета производительности труда персонала будут использоваться две формулы, отражающие производительность труда в количественном выражении выполненного объема работы и в стоимостном.

1. Формула расчета производительности труда в натуральном выражении:

$$ПТ_n = Q_{вп} / Ч_{раб}, \text{ где}$$

$Q_{вп}$  – объем выполненной продукции в натуральном выражении (шт.),

$Ч_{раб}$  - численность рабочих, выполнивших указанный объем работ.

2. Формула расчета производительности труда в стоимостном выражении:

$$ПТ_c = ТП / Ч_{раб}, \text{ где}$$

ТП – товарная продукция;

$Ч_{раб}$  – численность рабочих предприятия.

Далее, в таблице 3.6 сравним производительность труда высококвалифицированного персонала и персонала, не имеющего квалификации.

Таблица 3.6 – Сравнительный анализ производительности высококвалифицированного и низкоквалифицированного персонала

	2017 год
Количество человек неквалифицированного персонала, чел.	12
Производительность труда неквалифицированного персонала, тыс. руб.	5,2
Количество человек высококвалифицированного персонала, чел.	168
Производительность труда высококвалифицированного персонала, тыс. руб.	201,2

Приведем сравнительный анализ производительности труда производственного персонала после обучения.

Предположим, что производительность труда персонала, прошедшего обучение изменится. Однако, за короткий промежуток времени персонал, прошедший обучение не сможет достичь показателя производительности труда высококвалифицированного персонала, который в 2017 году составил 201,2 тыс. руб. Поэтому предположим, что к концу первого месяца работы после прохождения обучения производительность труда персонала данной категории будет равна в стоимостном выражении 0,5 тыс.руб. В таблице 3.7 представлен анализ предположительной производительности труда персонала после прохождения обучения.

Таблица 3.7 – Анализ предполагаемой производительности труда производственного персонала после обучения за месяц

	2017 год	2018 год	Абс. откл. (+, -) 2017-2018 гг.	Отн. откл., в % 2017-2018 гг.
Количество производственного персонала, чел.	12	12	0	0
Производительность производственного персонала тыс. руб/мес.	0,43	0,5	+0,07	16,2

Исходя из анализа таблицы 3.7, можно предположить, что производительность труда после обучения возрастет. Это подтверждает предполагаемый результат данного показателя за один месяц. Необходимо рассмотреть, какую прибыль предложенное мероприятие будет приносить в год. В расчетах возьмем весь 2018 год с предположением о том, что персонал прошел обучение в первых календарных числах 2018 года. Также предположим, что первые шесть месяцев после обучения производственный персонал будет работать с производительностью 3,08 тыс.руб. в месяц, а во втором полугодии их производительность увеличится и достигнет уже 9,48 тыс. руб. в месяц. Проведем анализ данного предположения в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Анализ предполагаемой производительности труда производственного персонала после обучения за год

	2017 год	Первая полови на 2018 года (6 мес.)	Вторая полови на 2018 года (6 мес.)	2018 год	Абс. откл. (+,-) 2017- 2018 гг.	Отн. откл., в % 2017- 2018 гг.
Производительность производственного персонала, прошедшего обучение, тыс.руб.	5,2	18,5	56,9	75,4	+70,2	1350
Производительность высококвалифицированного персонала, тыс.руб.	201,2	100,6	100,6	201,2	0	0
Производительность производственного персонала общая, тыс.руб.	206,4	119,1	157,5	276,6	+70,2	34
Выручка, тыс. руб.	46866	21438	28350	49788	+2922	6,23

Для выявления экономической эффективности предложенного мероприятия сначала необходимо рассчитать абсолютное изменение, после экономического эффект и экономическую эффективность. Абсолютное изменение можно рассчитать по формуле:

$$ПТ_{абс} = ПТ_2 - ПТ_1, \text{ где}$$

$ПТ_{абс}$  – абсолютное изменение производительности труда, руб.

$ПТ_1$  – показатель производительности труда до реализации разработанного мероприятия;

$ПТ_2$  – показатель производительности труда после реализации разработанного мероприятия.

Абсолютное изменение:  $276,6 - 206,4 = 70,2$  тыс. руб.

Исходя из расчета, можно сделать вывод, что производительность труда производственного персонала увеличилась на 70,2 тыс. руб.

Далее рассчитаем экономический эффект. Экономический эффект

представляет собой показатель превышения результатов, полученных при внедрении мероприятия над затратами, которые понесет предприятие при осуществлении предложенного мероприятия. Экономический эффект можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_T = P - K, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_T$  – экономический эффект, руб.;

$P$  – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы УП, руб.;

$K$  – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Экономический эффект:  $\mathcal{E}_T = 70,2 - 52,08 = 18,12$  тыс. руб.

Исходя из приведенного выше расчета, можно сделать вывод, что экономический эффект предложенного мероприятия по обучению персонала составляет 18,12 тысяч рублей, что является положительным аспектом данного показателя.

Последним показателем, с помощью которого можно определить, насколько будет эффективно предложенное мероприятие по обучению персонала в выбранном ранее учебном центре, является экономическая эффективность. Экономическую эффективность можно рассчитать по формуле:

$$E_T = \mathcal{E}_T / Z_T \cdot 100\%, \text{ где}$$

$E_T$  – показатель экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом;

$\mathcal{E}_T$  – годовой экономический эффект от реализации мероприятий, руб.;

$Z_T$  – суммарные годовые затраты, связанные с внедрением мероприятий, руб.

Экономическая эффективность:  $E_T = 18,12 / 52,08 \cdot 100 = 34,8\%$

Результат проведенного расчета экономической эффективности составляет 34,8%, что является положительным фактором и подтверждает предположительную эффективность предложенного мероприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что данное предложение принесет экономическую эффективность предприятию, возрастет выручка АО «Апекс». Кроме того, предложенное мероприятие принесет и социальную эффективность. Она заключается в получении сотрудниками предприятия знаний, навыков и специализации в конкретном трудовом процессе. Специализированные знания позволяют сотрудникам глубже и тщательнее изучить трудовую деятельность, вникнуть в суть выполняемых функций и в будущем, получить возможность карьерного роста в данной специализации и в целом в имеющейся области труда.

Оценить экономическую эффективность второго мероприятия, связанного с делегированием очень сложно. Больших затрат данное мероприятие не требует, так как изменение должностной инструкции директора может внести менеджер по персоналу, у которого эта функция является должностной обязанностью. Однако, данное предложение будет иметь высокую социальную эффективность. У руководителя появится возможность более качественно исполнять свои прямые обязанности, а персонал получит возможность развиваться в новых аспектах, расширять свои профессиональные возможности и вместе с этим постепенно приобрести опыт, необходимый для продвижения по карьерной лестнице.

В целом, предложенные мероприятия должны позитивно сказаться не только на развитии персонала, но и на прибыльности предприятия, благодаря повышению уровня профессионализма сотрудников.

## Заключение

Разрабатывая систему развития персонала и организовывая ее, помимо стандартных формальных функций по отбору, подбору и распределению кадров, важно учитывать различные факторы. К ним относятся принципы социально-психологического анализа, нравственные качества. Все это включается в различные современные стили управления. Наиболее приемственным считается демократический, который учитывает особенности характера и поведения сотрудника, его личностные качества и профессиональные достоинства.

Система развития персоналом была рассмотрена на примере деятельности АО «Апекс». На основании проведенного анализа можно сделать некоторые выводы. Во-первых, снижение динамики производительности труда показало, что трудовые ресурсы на предприятии за анализируемые годы использовались недостаточно эффективно. За счет этого прослеживалось снижение выручки, что отрицательно сказывается на результатах оценки организационно-экономических показателей АО «Апекс».

Отдельное внимание было уделено обучению персонала в АО «Апекс», поскольку данный элемент структуры оказался проблемным. Для решения этого вопроса было предложено мероприятие по созданию учебного центра, были проведены расчеты его эффективности и результативности. Данное мероприятие разработано с целью повышения уровня профессионализма работников.

Также были выявлены другие проблемы в системе развития персонала АО «Апекс». Для формирования системы в области развития персонала нельзя забывать о делегировании полномочий. Поэтому были предложены рекомендации, позволяющие рационально и логично распределять функциональные обязанности персонала, что несомненно приведет к их развитию и развитию АО «Апекс» в целом.

## Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (действующая редакция от 05.02.2018)
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года: офиц. текст.
3. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»: офиц. текст. – Н.: Норматика, 2016. – 32 с.
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 2-е изд., перераб. и доп., - М.: Издательство: Синергия., 2015 (Университетская серия). – Глава 4.
5. Базаров Т. Управление персоналом. – М.: Академия, 2017, с. 224
6. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 439 с.
7. Бурчакова М. А. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе //Управление персоналом, - 2018, - №23.
8. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник для студентов / Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. и др. – М.: Инфра-М, 2015. – 570 с.
9. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Северо-Запад, 2016, 310 с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. 440 с.
11. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом – М.: Проспект, 2016, с. 60



12. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. Учебно-практическое пособие – М.: Проспект, 2016, с. 60
13. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2017, 526с.
15. Мрочковский Н., Парабеллум А. Безжалостный менеджмент. Реальные законы управления персоналом. - СПб.: Питер, 2015. – 388 с.
16. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации. Мн.: Новое знание, 2015. 704с.
17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова А.Я. М.: Инфра-М, 2017, 637с.
18. Управление персоналом: Учеб. пособие для экон. спец. вузов / Под ред. Сербиновского Б.Ю. М.: ПРИОР, 2015, 431с.
19. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Л.В. Вагина. М.: Изд-во РАГС, 2015, 484с.
20. Управленческий анализ в отраслях: Учеб. пособие Э.А. Маркарьян, С.Э. Маркарьян, Г.П. Герасименко. -М.ЮНИТИ, 2015 г., 620 с.
21. Теория анализа хозяйственной деятельности / Под общей редакцией Л.И. Кравченко.: М.-2016, 400 с.
22. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пос. для экон. Спец. вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, 446с.
23. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Дашков и К, 2016, 352с.
24. Экономика труда: социально-трудовые отношения: Учебник для вузов по экон. спец. М.: ЭКЗАМЕН, 2016, 735 с.
25. Экономика труда: Учебник для студентов вузов / Под ред. М.А. Винокурова. СПб.: Питер, 2016, 655 с.

26. Шлендер П.Э. Экономика труда, Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. , 2010 М. : Магистр, 2010. — 686 с ISBN 978-5-9776-0062-0
27. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 14th ed., 2014. – 756 p.
28. Jennifer Joy-Matthews, David Megginson, Mark Surte – Human Resource Development / 2016, 432 с.
29. Winston R. B., Jr, & Creamer D. G. A. Handbook for Staffing Practices in Student Affairs. – Mode of access: <http://www.staffingpractices.soe.vt.edu/staffdev.htm>

## Приложения

### Приложение А

#### Анкета удовлетворенности персонала обучением в АО «Апекс»

---

\_\_\_\_\_  
ФИО сотрудника

руководитель
специалист
рабочий

Обведите кружочком

\_\_\_\_\_  
Дата

№	Вопрос	Ответ		
		Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	Способствовало ли обучение развитию (закреплению) у Вас профессиональных знаний, умений, навыков?			
2	Смогли ли Вы применить информацию, полученную во время обучения, в своей профессиональной деятельности?			
3	Как Вы считаете, повлияло ли обучение на эффективности Вашей профессиональной деятельности?			
4	Как Вы считаете, необходимо ли Вам обучение?			
5	Считаете ли Вы обучение важным инструментом в развитии ваших профессиональных навыков?			



**PART COST BREAKDOWN**

RFQ due date	05.04.2018

Request for Quotation					
Part Number	1 602 025 022	Currency	RUB	Supplier Name	JSC Apex
P/N Description	Auxiliary handle Доп.рукоятка с болтом	Exchange rate		Contact Name	Irina Markelova
RFQ code		Incoterm	FCA	Email	i.markelova@apextt.ru
RFQ description		Lifetime Volume	1 057 661	Phone Number	69-22-30

Engineering and Development Costs	%	0,58	23,947	0,140
Margin	%	5,51	23,947	1,320
<b>Overheads &amp; Profit =</b>				<b>2,450</b>
<b>Ex Manufacturing Cost =</b>				<b>26,397</b>

Packaging and Transportation									
Packaging type	nb of parts per packaging unit (P.U.)	packaging cost	packaging cost per part	type of transport	nb of parts carried	delivery frequency	carriage cost	transport cost per part	
Гофорокороб 600x400x240	960	1 840,54	1,917					-	
			-	<b>Duties</b>					
			-	<b>Storage costs (platform storage)</b>					
<b>Packaging =</b>			<b>1,917</b>	<b>Transport &amp; Duties =</b>				<b>-</b>	

<b>EXW Price</b>	<b>28,3144</b>
<b>Landed Cost</b>	<b>28,31</b>

Productivity plan (%)	Jan SOP+1	Jan SOP+2	Jan SOP+3	Jan SOP+4	Jan SOP+5	Total	Total Sourced Amount
Applicable on january 1rst	1,00	1,00	-	-		2,0	
Landed Cost per year	28,031	27,751	27,751	27,751			29 640 086

<p><b>For JSC Apex,</b> name, function, date, signature,  April 5, 2018</p>	<p><i>Comments</i> LTA 1%*2 om FCA SOP+1</p>
---	--

Должностная инструкция директора АО «Апекс»

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«Апекс»

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор

 Е.В. Кабанов  
«01»09.2014 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ  
Генеральный директор

ДИ 00100-0001-2014

1. Общие положения

1.1 На должность генерального директора избирается лицо, обладающее, по мнению большинства членов Совета директоров ОАО «Апекс» (Далее-общество), необходимыми знаниями и опытом.

Срок полномочий генерального директора составляет 3 (три) года, если иное не предусмотрено решением Совета директоров.

Назначение и освобождение от должности генерального директора осуществляется приказом генерального директора ОАО «Апекс» на основании протокола Совета директоров общества.

Генеральный директор подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров предприятия.

Генеральный директор должен знать:

- основные направления развития техники и экономики в области, соответствующей профилю предприятия;
- технологию производства продукции предприятия;
- профиль, специализацию и особенности структуры предприятия;
- производственные мощности предприятия;
- основы маркетинга;
- основы бизнес-планирования;
- требования МС ИСО/ТС 16949, ИСО 14001;
- политику и цели в области качества, в области экологического менеджмента;
- методики APQP, PPAP, FMEA, SPC, G8D, MSA;
- требования СМК, СЭМ;
- экономику, организацию труда, производства и управления;
- важные экологические аспекты предприятия.

В своей деятельности генеральный директор руководствуется:

- действующим законодательством РФ;
- локальными актами, в том числе стандартами общества, действующими положениями,

Правилами внутреннего трудового распорядка;

- методической и нормативной документацией;
- документацией СМК, СЭМ;
- настоящей должностной инструкцией;

- правилами охраны труда, экологической и пожарной безопасности и промышленной санитарии.

1.2 На время отсутствия генерального директора его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за некачественное и несвоевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

## 2. Должностные обязанности

Генеральный директор обязан:

2.1. Решать все вопросы текущей деятельности предприятия, за исключением вопросов, отнесенных исключительно к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров.

2.2. Оперативно руководить работой общества в соответствии с планами общества;

2.3. Обеспечивать выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

2.4. Утверждать организационную структуру общества

2.5. Утверждать штаты, систему оплаты труда работников общества

2.6. Утверждать положения о структурных подразделениях общества

2.7. Решать иные вопросы, отнесенные законодательством РФ, Уставом предприятия к компетенции генерального директора.

2.8. Обеспечивать разработку и соблюдение стандартов СМК и СЭМ. Проводить анализ СМК и СЭМ со стороны руководства с целью обеспечения непрерывного улучшения.

2.9. Выполнять правила охраны труда, пожарной безопасности и промышленной санитарии, а также следить за их выполнением подчиненными.

2.10. Соблюдать требования локальных актов ОАО «Апекс», в том числе стандартов общества, действующих положений, Правил внутреннего трудового распорядка, а также следить за их выполнением подчиненными.

## 3. Права

Генеральный директор имеет право:

3.1. Представлять интересы Общества без доверенности во взаимоотношениях с государственными органами, сторонними организациями и учреждениями.

3.2. Заключать и расторгать от имени Общества любые виды договоров, в том числе трудовые.

3.3. Открывать все виды счетов Общества в банках.

3.4. Выдавать доверенности.

3.5. Поощрять и привлекать к дисциплинарной и материальной ответственности сотрудников Общества.

3.6. В соответствии с законодательством РФ определять систему, формы и размер оплаты труда и материального поощрения сотрудников Общества.

3.7. Выносить вопросы, связанные с его деятельностью и выходящие за пределы его компетенции, на рассмотрение общему собранию акционеров и Совету Директоров Общества в порядке, определяемом законодательством РФ и Уставом Общества.

3.8. Осуществлять иные права в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом предприятия.

## 4. Ответственность

Генеральный директор несет ответственность за:

4.1. Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной Инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ;

4.2. Неисполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров, а также локальных нормативных актов ОАО «Апекс»;

4.3. Правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в т.ч. за разглашение коммерческой тайны общества, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ;

4.4. Хищение материальных ценностей и причиненный ущерб в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ;

4.5. Недостоверность информации, предоставляемой Общему собранию акционеров и Совета директоров;

4.6. Отсутствие контроля за соблюдением работниками правил и норм охраны труда, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;

4.7. Привлечение работников к работам, не предусмотренным должностными обязанностями (должностной инструкцией) и трудовым договором;

4.8. Привлечение работников к работам, предусмотренным должностными обязанностями (должностной инструкцией), в случае не ознакомления работников под роспись с выполняемыми обязанностями;

4.9. Не ознакомление с поручаемой работой (технологическими процессами выполняемых работ при их наличии) и не обеспечение или не принятие мер по созданию безопасных условий труда работников;

4.10. Срыв сроков выполнения работ, непредставление Общему собранию акционеров и Совету директоров информации о предполагаемом срыве сроков и непринятие мер по его предупреждению;

4.11. Предоставление средствам массовой информации с целью опубликования, а также другим сторонним лицам любой информации о деятельности общества без согласования с Общим собранием акционеров и Советом директоров.

РАЗРАБОТАНО

Генеральный директор



Е.В. Кабанов

СОГЛАСОВАНО

Директор по качеству



А.П. Гречкова

Начальник юридической службы



В.А. Шалунова

С инструкцией ознакомлен: Кабанов Е.В.



10.09.2014 г.





	<b>Система менеджмента качества</b>		
7	<b>Задача системы менеджмента качества (СМК)</b> а) контролировать каждую единицу продукции; б) исключить ошибки в работе, которые могут привести к появлению несоответствий в работе предприятия в) выявить неправильные действия в технологическом процессе	<b>б</b>	
8	<b>Исключите принцип, не входящий в Политику в области качества в АО «Апекс»</b> а) повышение эффективности производства б) постоянное улучшение качества продукции в) расширить номенклатуру производимой продукции г) развитие персонала и повышение эффективности трудовых ресурсов д) удовлетворение ожиданий внешних и внутренних потребителей е) соблюдение законодательных и нормативных требований по охране труда ж) установление долгосрочных отношений с партнерами	<b>в</b>	
9	<b>На достижение какой цели в области качества предприятия влияет ваша работа?</b> а) удовлетворение ожиданий внешних и внутренних потребителей б) повышение уровня развития поставщиков комплектующих изделий и материалов; в) повышение уровня развития персонала и эффективности трудовых ресурсов	<b>а</b>	
	<b>Экологический менеджмент</b>		
10	<b>Укажите экологические риски, которые могут оказать негативное влияние на наше предприятие.</b> а) Радиоактивное облако. б) Выбросы аммиака. в) Выбросы хлора. г) Пожар. д) Выбросы нейротропных ядов	<b>а, б, в, г</b>	
11	<b>Исключите принципы, не входящие в состав экологической политики АО «Апекс»</b> а) выполнение требований российского законодательства, международных соглашений Российской Федерации, иных нормативных актов, стандартов и правил в области охраны окружающей среды, природопользования и экологической безопасности; б) учет требований заинтересованных сторон и установление с ними связи; в) постоянное улучшение природоохранной деятельности путем внедрения наилучших доступных технологий, позволяющих минимизировать возможный экологический ущерб; г) утилизация отходов самостоятельно, без привлечения сторонних организаций. д) энергосбережение и рациональное использование энергетических ресурсов; е) мониторинг воздействия на окружающую среду до принятия управленческих решений по деятельности, способной оказывать негативное влияние на окружающую среду; ж) экологически безопасное обращение с отходами I–IV класса опасности.	<b>г</b>	
	<b>Запуск производства</b>		
12	<b>Какие технологические документы необходимы оператору ТПА для работы в течение смены при литье пластмассовых изделий?</b> а) чек – лист б) рабочая инструкция в) визуализация дефекта г) карта изделия д) бирка «контроль геометрии» е) упаковочный лист ж) желтый упаковочный лист и документ о качестве (при необходимости) в случае смены п/ф или окончание работы ТПА з) все вышеперечисленные документы	<b>з</b>	

13	<b>Какой контроль вы обязаны осуществлять в течение рабочей смены при литье пластмассовых изделий?</b> а) визуальный контроль внешнего вида деталей, сравнение с внешнего вида с 1-ой годной деталью, каталогом дефектов. б) контроль геометрических параметров на координатно-измерительной машине в) контроль химического состава материала, заготовки, детали с применением специальных приборов	а	
14	<b>Какие действия производятся в случае выявления единичного дефектного изделия на участке литья пластмассовых изделий</b> а) сообщить наладчику ТПА/ начальнику смены, уложить в тару «брак» сделать отметку в чек- листе б) сообщить наладчику ТПА/ начальнику смены, обвести место несоответствия маркером (Знак "X"-ставится в случае невозможности отметить место дефекта) и написать номер записи QRAP, уложить в тару «брак», сделать отметку в чек- листе, проверить не менее 20 изделий, изготовленных до выявления брака в) остановить производство, отложить несоответствующее изделие, вызвать нач. смены /инженера по качеству, сделать отметку в чек- листе	б	
<b>Дефекты</b>			
15	<b>Что такое «недолив»?</b> а) внешневидовой дефект, образовавшийся в месте соединения двух встречных потоков течения материала в форме. б) внешневидовой дефект, образовавшийся при неполном заполнении формы материалом (контуры детали сформированы не полностью) в) внешневидовой дефект, представляющий собой плёнку по краям детали (отверстий детали)	б	
16	<b>Что такое «облой»?</b> а) внешневидовой дефект, образовавшийся в месте соединения двух встречных потоков течения материала в форме. б) внешневидовой дефект, представляющий собой плёнку по краям детали (отверстий детали) в) внешневидовой дефект, представляющий собой искривление (деформацию) формы детали	б	
<b>Пост CSL</b>			
17	<b>Какие действия с деталью производятся на посту CSL?</b> а) проверка и доработка б) дополнительный контроль в) сортировка	б	
18	<b>Чем подтверждается проведение контроля на посту CSL?</b> а) Личным штампом, поставленным на изделии, зеленой полосой на упаковочном листе б) Личным штампом, поставленным на изделии в) Сертификатом качества, вложенным внутрь тарного места	а	
19	<b>Где регистрируются результаты контроля?</b> а) В чек-листе б) В чек-листе и журнале регистрации результатов дополнительного контроля в) В журнале регистрации результатов дополнительного контроля.	б	
		<b>ИТОГО баллов:</b>	

За каждый правильный ответ – 2 балла.  
Максимальный балл - 72  
Проходной балл - 64

Подпись работника \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка

подписи)

Матрица персонала АО «Апекс»

Статус	1 (осыл) Не может выполнять операцию 2 (испыт) Может выполнять операцию под руководством инструктора 3 (раней) Может выполнять операцию самостоятельно 4 (релевант) Может выполнять операцию и быть нештатником	01.06.2018	Паскогава Ирина Сергеевна		Усольцева Оксана Владимировна		Мамуляшин Давид Зинилович		Антонова Дарья Маратовна		Красоткин Дмитрий Владимирович		Вьюженико Наталья Леонидовна		Савино Алексей Евгеньевич		
			16	9	19	12	2	33	48								
			ор ТПА		оператор ТПА		оператор ТПА		оператор ТПА		оператор ТПА		оператор ТПА		оператор ТПА		
Вид обучения			Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	
	Техническое обучение ППИ	15.12.2015	15.12.2015	15.12.2015	17.10.2016	17.10.2016	17.10.2016	13.10.2015	16.10.2015	13.05.2015	13.05.2015	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	18.04.17.05.2018	18.04.17.05.2018
	Техническое обучение РИ	15.12.2015	15.12.2015	15.12.2015	17.10.2016	17.10.2016	17.10.2016	13.10.2015	16.10.2015	13.05.2015	13.05.2015	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	18.04.17.05.2018	18.04.17.05.2018
	Техническое обучение АМ	15.12.2015	15.12.2015	15.12.2015	17.10.2016	17.10.2016	17.10.2016	13.10.2015	16.10.2015	13.05.2015	13.05.2015	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	18.04.17.05.2018	18.04.17.05.2018
	Обучение СУ	15.12.2015	15.12.2015	15.12.2015	17.10.2016	17.10.2016	17.10.2016	13.10.2015	16.10.2015	13.05.2015	13.05.2015	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	05.03.2018	18.04.17.05.2018	18.04.17.05.2018
	Практик	16.12.2015	18.12.2015	16.12.2015	10 рабочие дни	10.11.2016	10.11.2016	28.10.2015	26.10.2015	03.06.2015	04.06.2015	06.03.2018	06.03.2018	06.03.2018	06.03.2018	18.04.17.05.2018	18.04.17.05.2018
	Подтверждение (тест + практическая работа)	26.01.2016	3 рабочие дни	01.02.2016	08.11.2016	10.11.2016	10.11.2016	30.10.2015	30.10.2015	03.06.2015	04.06.2015	05.03.04.04.2018	04.04.2018	17.05.2018	17.05.2018	16.05.2018	16.05.2018
	Ежегодная проверка знаний 2015	30.10.2015	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	30.10.2015	30.10.2015	30.10.2015	30.10.2015	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется
	Ежегодная проверка знаний 2016	02.12.2016	04.10.01.11.2016	02.12.2016	не требуется	не требуется	не требуется	С 21.03 по 31.03	28.03.2016	С 21.03 по 31.03	2016.10.11.13	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется
	Ежегодная проверка знаний 2017	01.11.2017	ноябрь	01.11.2017	10.04.21.04.17	11.04.2017	11.04.2017	21.03.2017	21.03.2017	ноябрь	17.11.2017	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется
	Ежегодная проверка знаний 2018	27.09.2018	С 23.09 по 27.09	27.09.2018	18.04.2018	18.04.2018	18.04.2018	С 21.03 по 31.03	28.03.2016	С 21.03 по 31.03	2016.10.11.13	ноябрь	ноябрь	ноябрь	ноябрь	ноябрь	ноябрь
	ПДК ЮПАМ 2016 "Взрывоопасность и приспосабливаемость"	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется
	ПДК ЮПАМ 2017 "Классификация (приспосабливаемость) взрывоопасности"	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется
	Допуск к работе на высоте	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется
	Статус работника	28.01.2016	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	не требуется	06.01.2016	05.06.2015	05.06.2015	не требуется	не требуется	не требуется	11.01.2016	11.01.2016
	Примечание:																
Лист ознакомления	Номер изделия	Номер документа	Должен ос	Дата последнего изменения	Дата ознакомления	Статус	Дата ознакомления	Статус	Дата ознакомления	Статус	Дата ознакомления	Статус	Дата ознакомления	Статус	Дата ознакомления	Статус	Дата ознакомления
	Типовые инструкции	00320.0001.Ри.Т Разбор и доработка дефектной продукции	оператор ТПА	09.12.2014	16.02.2016	16.02.2016	17.10.2016	17.10.2016	01.12.2015	01.12.2015	01.12.2015	01.12.2015	05.03.2018	05.03.2018	18.04.2018	18.04.2018	18.04.2018
	Типовые инструкции	00320.0002.Ри.Т Сборка коробок	оператор ТПА	11.11.2015	16.02.2016	16.02.2016	17.10.2016	17.10.2016	01.12.2015	01.12.2015	11.11.2015	05.03.2018	05.03.2018	18.04.2018	18.04.2018	18.04.2018	18.04.2018
	Типовые инструкции	00320.0003.Ри.Т Окантовка	оператор ТПА	12.10.2015	16.02.2016	16.02.2016	17.10.2016	17.10.2016	01.12.2015	01.12.2015	01.12.2015	05.03.2018	05.03.2018	18.04.2018	18.04.2018	18.04.2018	18.04.2018