

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Развитие кадрового потенциала организации путем совершенствования системы подбора кадров (на примере ООО «Феорана-СБ»)»

Студент

Д.М. Чудинова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Н. Корнеева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Развитие кадрового потенциала организации путем совершенствования системы подбора кадров» (на примере ООО «Феорана-СБ»).

Актуальность выбранной для научного исследования темы обусловлена тем, что в современных экономических условиях растет значение действенности мер по управлению кадровым потенциалом работников, стимулирующей роли результатов труда, показателей эффективности и качества, рациональном использовании ресурсов на всех уровнях управления. От успешности решения этих вопросов во многом зависят финансовые показатели деятельности предприятия, возможность развития и модернизации кадрового и организационного обеспечения.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по развитию кадрового потенциала организации путем совершенствования системы подбора кадров.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: изучить теоретические аспекты формирования кадрового потенциала организации; дать организационно-экономическую характеристику ООО «Феорана-СБ» и её кадрового состава; разработать предложения по развитию кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ» путем совершенствования системы подбора кадров.

Объектом исследования является ООО «Феорана-СБ».

Предметом исследования является кадровый потенциал организации.

На основании выявленных проблем кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ» были разработаны мероприятия. Предлагаемые мероприятия будут направлены на укрепление кадрового потенциала за счет совершенствования системы подбора и отбора кадров, мер по обучению кадров и закреплению на местах молодых кадров.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования кадрового потенциала организации	7
1.1 Понятие, структура и этапы формирования кадрового потенциала организации	7
1.2 Современные методы оценки и развития кадрового потенциала предприятия	13
2 Анализ кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ».....	22
2.1 Анализ технико-экономических показателей деятельности организации	22
2.2 Количественный и качественный анализ персонала организации	25
2.3 Оценка кадрового потенциала организации	34
3 Разработка предложений по развитию кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ» путем совершенствования системы подбора кадров.....	43
3.1 Мероприятия по развитию кадрового потенциала организации	43
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	59
Заключение	65
Список используемой литературы	69
Приложение А Организационная структура ООО «Феорана-СБ»	73
Приложение Б Информационный лист для реализации технологий наставничества в процессе обучения и развития персонала ООО «Феорана-СБ»	74
Приложение В Тест для выбора типа наставничества, рекомендуемый к применению в ООО «Феорана-СБ»	76
Приложение Г Тест для выбора вида наставничества, рекомендуемый к применению в ООО «Феорана-СБ»	77
Приложение Д Базовая программа обучения и развития кадровых ресурсов на основе модели компетенций, рекомендуемая к применению в ООО «Феорана-СБ»	78

Введение

Актуальность темы исследования. Кадры для любой организации – наиболее значимая и активная составляющая системы управления. Именно от возможностей кадрового потенциала предприятия во многом зависят результаты его деятельности. Известно, что вопросами работы с кадрами занимаются такие прикладные науки, как экономика, социология, психология, право. Работой с персоналом занимаются кадровые службы, которые для своего компетентного функционирования нуждаются в определенном методическом обеспечении. Практическая работа с кадрами, осуществляемая руководителями и коллективом, она опирается на экономические и психологические знания.

Способность персонала решать текущие и перспективные задачи раскрывает сущность потенциала персонала, который определяется его численностью, образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

Развитие кадрового потенциала предприятия обеспечивает создание высокопроизводительного коллектива, обеспечивает благоприятные экономические, социальные и психологические условия его деятельности. Совершенствование кадрового потенциала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области отбора и найма, обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, карьерного планирования и стимулирования творчества. Возможность совершенствования должна предоставляться всем, поскольку в конечном итоге не только улучшаются характеристики самого человека, как профессионала, но и повышается конкурентоспособность той организации, в

которой он трудится. Потребность в совершенствовании кадрового потенциала обусловлена: необходимостью приспособления к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, а также задачей освоения дополнительных новых видов деятельности.

Актуальность выбранной для научного исследования темы обусловлена еще и тем, что в современных экономических условиях растет значение действенности мер по управлению кадровым потенциалом работников, стимулирующей роли результатов труда, показателей эффективности и качества, рациональном использовании ресурсов на всех уровнях управления. От успешности решения этих вопросов во многом зависят финансовые показатели деятельности предприятия, возможность развития и модернизации кадрового и организационного обеспечения.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по развитию кадрового потенциала организации путем совершенствования системы подбора кадров.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования кадрового потенциала организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Феорана-СБ» и её кадрового состава;
- разработать предложения по развитию кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ» путем совершенствования системы подбора кадров.

Объектом исследования является ООО «Феорана-СБ».

Предметом исследования является кадровый потенциал организации.

Степень разработанности темы исследования. Под кадровым потенциалом подразумеваются некие имеющиеся у работников знания, навыки или другие ресурсы, которые используются работодателем или могут быть использованы в будущем. Это очень важная характеристика организации, и напрямую влияет на общую производительность предприятия. Проблемой

развития кадрового потенциала занималось большое количество отечественных и западных учёных, но на данный момент так не существует единого подхода к анализу возможностей и развитию кадрового потенциала в организации.

Методологические и теоретические основы исследования. В процессе написания работы были использованы данные отечественных и зарубежных учёных, анализировавших принципы системы управления организацией, структуру построения производства, выдвигавших теории по влиянию различных причин на мотивацию работников, а также исследовавших факторы и элементы кадровой деятельности, влияющие на развитие кадрового потенциала организации в целом.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

1 Теоретические аспекты формирования кадрового потенциала организации

1.1 Понятие, структура и этапы формирования кадрового потенциала организации

Для любого предприятия кадровые ресурсы являются одним из самых важных факторов, так как благодаря им на рынке достигается конкурентное преимущество. И для того, чтобы достигать поставленные цели, руководители предприятия должны развивать имеющийся потенциал у своего персонала. Отличием современного подхода к персоналу от традиционного подхода является, в первую очередь, восприятие персонала как динамичной категории, где наиболее важные качества, это возможность преумножать свои способности с течением времени, до того уровня, который позволит решать стратегические задачи. В этом случае речь идет не просто о кадровом обеспечении, но о кадровом потенциале, который имеет способность развиваться и накапливаться [41].

Как считает Г.Г. Зайцев, анализ и оценка кадрового потенциала позволяют выявить имеющиеся положительные и отрицательные качества сотрудников и своевременно обеспечить ряд необходимых управленческих решений для увеличения производительности труда предприятия [8, с. 200].

Кадровый потенциал, как явление, интересует многих авторов, и они в своих исследованиях пытаются дать определение такому понятию. На наш взгляд, наиболее точно и просто его раскрывает А.Я. Кибанов, он пишет о том, что кадровый потенциал включает в себя такие понятия, как кадры и потенциал [11, с. 134].

Кадры – это совокупность всех человеческих ресурсов, задействованных на работе в организации. Персонал предприятия выполняют определённый тип работ и действуют согласно трудовому договору [1].

Потенциал – это возможности, которые могут быть использованы для

достижения определённых целей [3].

В широком смысле, по мнению автора Н.В. Федоровой, под кадровым потенциалом подразумевается совокупность знаний, навыков и способностей людей, которые они используют или могут в будущем использовать на определённом месте работы для достижения конкретных целей [5].

Таким образом, кадровый потенциал – это совокупность количественных и качественных характеристик персонала, которые определяют производительность предприятия, и используются в дальнейшем для достижения поставленных целей с учётом экономического, технического и материального потенциала.

Структура элементов кадрового потенциала изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура элементов кадрового потенциала [2]

Качественная производительность работников говорит о высокой эффективности предприятия. Конкурентоспособность предприятия на рынке, а также экономический эффект напрямую зависят от правильного формирования кадрового потенциала, и именно от него зависит эффективность управления предприятием [4, с. 95].

Формирование кадрового потенциала – это сложная система, на которую влияет большое количество всевозможных факторов, которые подразделяются на внешние и внутренние, а именно это те условия среды, в которых

осуществляется деятельность по формированию кадрового потенциала (рисунок 1) [38, с.51]. Перечисленные факторы более подробно в своих исследованиях рассмотрел А.С. Шапиро, при этом он их четко разделил на 2 группы.

Внешние факторы:

- социальный фактор – показывает основные факторы труда, к которым относятся: заработная плата, уровень благосостояния, социальные льготы, возможность самореализации, текучесть кадров, качество выполняемой работы;
- технический фактор – показывает производительность труда, уровень автоматизации производства, коэффициент труда;
- экономический фактор – показывает сложившееся на данный момент состояние экономики, а также отражает потребности рынка труда (спрос на работников, уровень безработицы, востребованные и непопулярные специальности и т.д.).

Внутренние факторы:

- личностные факторы – пол и возраст персонала, уровень знаний, имеющиеся навыки, опыт работы;
- статусный потенциал – самореализация работников, а также признание результатов труда окружающими;
- мотивационный фактор – побуждение к осуществлению трудовой деятельности путём использования внутренних и внешних мотивов [40, с. 98].

Высокие затраты на поиск и адаптацию персонала, а также упущенные возможности в плане прибыли зачастую являются главными мотиваторами руководства для создания эффективной системы развития кадрового потенциала. Эту задачу невозможно решить сразу, она требует системного и обдуманного подхода [6].

Внутри предприятия именно кадры должны занимать заглавную роль, а за пределами предприятия акцент должен делаться на потребителе, который

используют выпускаемую компанией продукцию. По мнению А.В. Карпова, система управления кадрами должна направлять деятельность работников в сторону удовлетворения потребностей клиентов, а не начальника, к эффективному функционированию предприятия на рынке, а не к расточительству, к собственному развитию и повышению квалификации, а не к бездумному и безынициативному исполнению обязанностей [16, с.40].

Состав, структура и текучесть кадров во многом характеризуются социально-демографической обстановкой. Поэтому, считает А.Я. Кибанов, для предприятия весьма полезным будет сохранение и развитие уже имеющихся кадров, их максимально эффективное использование, а также регулярное привлечение молодых и квалифицированных работников для плавной сменяемости поколений [18, с.223].

Известно, что формирование и развитие кадрового потенциала состоит из последовательного прохождения определённых этапов [21]. Построение персонала предприятия состоит из:

- процесс набора, отбора, и найма работников;
- процесс адаптации новых работников;
- процесс высвобождения сотрудников [28].

Процесс набора представляет из себя создание резерва кандидатов на определённые должности и создание общей базы кандидатов

Процесс отбора – это оценка кандидатов на вакантные должности из списка лиц, составленного в процессе набора, оценка их профессиональных и личностных качеств с выбором наиболее достойных и соответствующих требованиям организации [7].

Процесс найма – это комплекс мероприятий, в основном организационно-правовых, необходимых для принятия человека на рабочее место в организацию. Адаптация персонала – это комплекс мероприятий, рассчитанных на приспособление человека к новым для него условиям. Данный этап достаточно важен, так как согласно статистики, большой процент уволившихся людей приходится на первые месяцы их работы, и связано это

как раз с тем, что работники не могли хорошо адаптироваться к новым для себя условиям [9].

Процесс высвобождения сотрудников – это комплекс мероприятий, чаще всего организационно-правовой, при увольнении работников из организации.

Увольнения происходят по двум причинам:

- по инициативе работника;
- по инициативе работодателя [27].

Данный этап является завершающим в процессе построения персонала в организации [10].

Развитие кадрового потенциала во многом основывается на профессиональном и личностном развитии работников. Также, важным фактором для человека является его карьерный рост [12].

Руководство предприятия должно заботиться о развитии своих работников, так как недостаток профессиональных знаний отрицательно сказывается на показателях работы компании. Как отмечают в своей работе Д.П. Соловьёв и Л.А. Илюхина, организация должна вкладываться в обучение своих сотрудников чтобы в дальнейшем получить отдачу в виде более высокой производительности труда. Работники, повышая свою квалификацию, обретают новые знания и навыки, благодаря им они могут расти в профессиональном плане и выстраивать свою карьеру, также, такие работники становятся более интеллектуальными, эрудированными. Все эти факторы очень благоприятно отражаются на мнении работников об их месте работы, а также помогают привлечь новые кадры [40, с.103].

Многие современные авторы считают важным аспектом в работе организации не что иное, как качество работы службы управления по сбору данных о персонале, когда на постоянной основе анализируется различная информация, характеризующая состояние работников предприятия [32].

Показателями, которые подвергаются анализу, являются:

- возраст – данный показатель позволяет организации эффективнее

планировать процедуры по подготовке кадрового резерва, обучения и т.д.;

- образование – данный показатель отражает уровень специализированной подготовки персонала. Он позволяет выявлять людей, основываясь на профиле и уровне знаний, подходящих к определённому виду трудовой деятельности;

- стаж – данный показатель отражает продолжительность трудовой деятельности работника на предприятии, а также уровень стабильности рабочей силы;

- соотношение мужчин и женщин – показатель, отражающий процентную разницу между количеством работающих на предприятии мужчин и женщин;

- текучесть – показатель, который отражает динамику движения рабочей силы предприятия в связи с неудовлетворённостью работников своей работой, или неудовлетворённостью работодателя работником. Текучесть делится на внутреннюю текучесть – смена места работы внутри организации и внешнюю – смена места работы на уровне новых организаций и отраслей [7, с.44]. Следует отметить, что все перечисленные показатели относятся к часто используемым при любых исследованиях, связанных с кадрами. Они известны давно, и в обозримом будущем никуда не исчезнут из практики управления, так как являются простыми и информативными; не менее известен и тот факт, что современная служба управления должна производить анализ причин текучести кадров, так как это напрямую влияет на выстраивание стратегии в области формирования стабильного состава кадров [34, с.62];

- производительность – данный показатель характеризует то, насколько эффективно работник справляется со своими трудовыми обязанностями, и чаще всего определяется количеством продукта, который он произвёл за определённый период времени;

- издержки на работников – данный показатель отражает сумму затрат организации необходимую для содержания её сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что работники являются

важнейшим ресурсом любого предприятия и для его успешного функционирования необходимо, чтобы в компании была сформирована эффективная система развития кадрового потенциала. Именно в случае организации системного подхода к работе с персоналом предприятие может рассчитывать на долгосрочную обеспеченность человеческими ресурсами, что, в свою очередь, позволит решать поставленные производственные задачи не только в краткосрочном и среднесрочном периоде, но и успешно продвигаться к достижению стратегических целей предприятия [30].

1.2 Современные методы оценки и развития кадрового потенциала предприятия

В целях эффективного управления персоналом и для достижения более высоких результатов труда, руководителям необходимо периодически проводить оценку кадрового потенциала. Данная процедура является достаточно сложной, но при этом и важной задачей, для решения которой необходимо проанализировать определённое количество показателей работы организации [33, с. 95].

Проведение систематических проверок знаний работников, их квалификационная оценка, положительно сказываются на стремлении персонала к развитию и препятствует стагнации профессиональных знаний. И, наоборот, отсутствие системы оценки профессиональной пригодности, а также отсутствие конкретных критериев для анализа пригодности сотрудников определённым должностям, приводят к неэффективному использованию работников, что в конечном итоге отражается на общей производительности предприятия [25, с. 299].

Последствиями проведённой оценки профессиональной пригодности могут служить: сокращение, увольнение, повышение по службе, понижение по службе, изменение размера оплаты труда, изменение климата внутри коллектива и т.д. По мнению С.А. Шапиро, существует ряд требований,

которым должна соответствовать система оценки кадрового потенциала:

- универсальность – система оценки кадрового потенциала должна иметь возможность применяться для любой организации, в независимости от её деятельности, местонахождения и кадрового состава;
- масштабируемость – должна быть предусмотрена возможность применения системы как для целой организации, так и для её отдельно взятых подразделений;
- сравнимость – система должна обладать возможностью сравнительного анализа, для изучения кадрового потенциала нескольких организаций, с целью анализа динамических изменений в показателях;
- множественность форм описаний – должны быть предусмотрены различные формы предоставления данных анализа для наиболее удобного восприятия (числовой, графической и т.д.);
- объективность и обоснованность проведённых результатов исследований [13, с.113].

Все методы, которые чаще всего используются для оценки кадрового потенциала, можно разделить на две группы: количественные и качественные [35, с.211].

Количественные методы заключаются в изучении заранее выбранных переменных данных, выражением их в абсолютных или относительных величинах дальнейшее занесение их в общую систему [14].

Основными такими методами являются:

- оценка потенциала персонала по конечному результату предприятия – суть данного метода заключается в том, что совокупный результат деятельности предприятия за определённый период представляется как результат деятельности совокупного работника;
- критериальные показатели результативности и качества труда – суть метода заключается в оценке потенциала персонала на основании конкретных критериев и показателей, например, выполнение выработки,

трудоёмкость, затраты рабочего времени и т.д. [15]

Качественные методы – суть данных методов заключаются в более глубоком и подробном анализе небольшого количества материала. В данном случае оценка системы управления персоналом происходит исходя из уровня мотивации работников, уровня квалификации, текучести кадров, равномерности загрузки работников и т.д. Примером подобного метода является пользование услугами специализированных центров оценки [19, с.145].

Существует большое количество различных подходов и методов к оценке кадрового потенциала организации. Предприятие может использовать какой-то конкретный метод или может использовать целый комплекс. И в зависимости от того, какие это будут методы и с каким уровнем профессионализма руководство подойдет к данному вопросу зависит эффективность принятых в будущем управленческих решений [8, с.146].

Выстраивание кадровой политики в организации является частью общей стратегией организации. Без продуманного плана по развитию кадрового потенциала невозможно достичь успеха в данной области. Существует ряд принципов, которые необходимо выполнять ради повышения эффективности кадровой политики:

- квалификация работников должна соответствовать занимаемым ими должностям;
- стремление к выстраиванию долгосрочных отношений с работниками;
- система наставничества, при которой будет осуществляться передача опыта, а также происходит обучение новых сотрудников опытными специалистами;
- вознаграждение работников за эффективную трудовую деятельность, а также возможность продвижения по карьерной лестнице;
- система общей ответственности сотрудников за итоговые

результаты деятельности предприятия;

– воспитание в работниках ответственности, инициативности и самостоятельности [14, с.7].

Рациональное использование кадрового потенциала, а также его развитие является приоритетной задачей любого руководителя и в этом направлении должна работать кадровая политика организации. В общем, управление кадровым потенциалом должно основываться на принципах сохранения, совершенствования и развития персонала [17].

В целом, управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, закреплению, совершенствованию и развитию персонала [20].

Объективные социально-экономические процессы вынуждают руководство предприятий ориентироваться на инновационное развитие, и особую роль в этом играет грамотное и рациональное кадровое управление, которое может расширить возможности организации, вывести ее на новый конкурентный уровень и обеспечить дальнейшее устойчивое развитие в целом. [3, с.166].

Успешность предприятия, его производительность и эффективность на рынке зависят от созданной системы по развитию кадрового потенциала и от того на сколько грамотно функционирует система управления кадрами [16].

Кадровый потенциал и управление кадрами должны рассматриваться в неразрывной связи между собой, так как только при грамотном управлении можно добиться качественного использования работников и, следовательно, повысить эффективность предприятия на рынке [11, с.234].

Под управлением кадрами подразумевается система, включающая в себя стратегию, методы и нормы по управлению кадрами, которыми должны пользоваться руководители предприятия, а также работники подразделения по управлению кадрами [39, с.112].

В общем, управление кадрами включает в себя такие аспекты как:

– создание плана кадровой работы;

- маркетинг кадров;
- определение потенциала имеющихся кадров [22].

Суть управления кадрами заключается в методичном воздействии на различные этапы использования кадрового потенциала, а также его восполнения, и именно благодаря этому достигается развитие работников организации и повышение эффективности предприятия в целом [33, с.78].

А.Я Кибанов предлагает ряд мероприятий в сфере управления кадрами, которые касаются всех уровней организации и являются обязательными к исполнению ради достижения успеха в развитии кадрового потенциала (таблица 1) [24].

Таблица 1 – Мероприятия для развития кадрового потенциала персонала

Система	Функция
Планирование и маркетинг кадров	<ul style="list-style-type: none"> – создание стратегии по созданию и развитию кадрового потенциала; – проведение анализа кадрового потенциала; – проведение анализа рынка труда; – поддержание взаимосвязи с источниками, снабжающего предприятие новыми кадрами; – оценка кандидатов на вакантные места; – проведение аттестации знаний работников.
Учет кадров	<ul style="list-style-type: none"> – отслеживание потока работников (приём, увольнение, перевод внутри организации); – профессиональное ориентирование работников; – обеспечение занятости работников внутри предприятия.
Система мотивации	<ul style="list-style-type: none"> – создание инструментов мотивации труда; – разработка справедливой системы оплаты труда; – создание корпоративного духа.
Условия труда	<ul style="list-style-type: none"> – соблюдение требований по охране труда и технике безопасности; – соблюдение охраны окружающей среды; – соблюдение эргономических требований труда.
Организационная структура управления	<ul style="list-style-type: none"> – регулярный анализ организационной структуры управления организацией; – при необходимости создание новой системы организационной структуры; – создание и, при необходимости, корректировка рабочего графика для всех уровней работников.

Продолжение таблицы 1

Система	Функция
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> – создание системы обучения потенциальных работников; – создание системы повышения квалификации; – создание системы переподготовки работников; – соблюдение возможности карьерного роста; – создание системы адаптации новых работников.
Трудовые отношения	<ul style="list-style-type: none"> – проведение анализа взаимоотношений внутри коллектива и, при необходимости, их регулирование; – социально-психологическая диагностика работников; – создание системы этических норм и правил обязательных к соблюдению внутри организации.
Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение охраны и здоровья работников; – обеспечения досуга и отдыха работников; – создание системы физического и культурного воспитания работников; – решение жилищного вопроса; – организация питания внутри организации.

Так как успех фирмы напрямую зависит от эффективности её работников, то управление трудовыми ресурсами является важнейшим фактором управления организации. Планирование кадровых ресурсов – создание программы, нацеленной на удовлетворение потребностей организации в кадровых ресурсах [23].

Планирование ресурсов содержит три основных этапа базирующихся на комплектации штата работников организации:

- оценка кадровых ресурсов;
- оценка потребностей в кадровых ресурсах в будущем;
- создание плана по поиску и найму работников [2, с.118].

Набор персонала – создание кадрового резерва на необходимые должности в организации. Чаще всего внутри предприятий создаётся база по всем имеющимся должностям, которая обновляется с некоторой периодичностью. Благодаря этой системе организация имеет возможность обеспечить приток работников при изменении в кадровом составе [29].

Отбор персонала – оценка наиболее подходящих кандидатов для конкретных вакансий с последующим их отбором из кадрового резерва [24, с.

90].

Выбор кандидатов основывается на соответствии необходимым требованиям к должности, образованию, а также набору определенных личностных характеристик. Приоритет чаще всегда отдается людям, имеющим опыт работы на аналогичной должности, а также имеющим лучшую квалификацию [26].

Определение заработной платы – создание структуры по начислению за работной платы за выполнение определенных функций, а также создание системы льгот и премирования. Сотрудник продолжает трудиться в организации если он считает, что размер выплачиваемой ему заработной платы соответствует его труду. В случае же, когда размер оплаты не будет соответствовать потраченному труду, работник может сменить должность или даже организацию. Низкая оплата труда, а также несвоевременная её выплата могут привести к неэффективной работе сотрудников или даже к их увольнениям [31].

Задачей организацией является создание системы оплаты труда в результате, которой каждому сотруднику будет начисляться и выплачиваться справедливая сумма, соответствующая результатам его труда, а также система штрафов за неисполнение профессиональных обязанностей и различных нарушений.

Г.Ф. Красноженова определяет адаптацию в коллективе как процесс знакомства работника с условиями трудовой деятельности и социальной средой. Работник становится наиболее эффективен только при условии, что он грамотно интегрирован и максимально адаптирован в рабочей среде. И только при условии того, что работодатель уделяет внимание работникам и понимает, что они находятся в общественной среде, можно рассчитывать на успех организации. Основная цель адаптации – это ознакомление с правилами и традициями организации, а также с методами, которые необходимо усвоить ради эффективной работы [21, с.81].

Процесс обучения – формирование курса подготовки по необходимым

профессиональным навык, которые понадобятся работника для успешного выполнения своих должностных обязанностей. В результате обучения выгоду получает как сам работник, так и организация. У квалифицированных сотрудников повышается производительность труда в результате чего они могут рассчитывать на более высокую оплату труда, а организации же становится более эффективной и, следовательно, получает больший объем прибыли [13, с.8]

Оценка трудовой деятельности – создание технологий для последующей оценки результатов труда персонала. Каждая организация ставит перед собой определенные задачи, для достижения которых персонал должен обладать определенными профессиональными и личностными качествами и для оценки этих качеств руководство должно разработать определённые методы [35].

На данный момент существует два основных вида оценки:

- при поступлении персонала на работу;
- при оценке деятельности персонала на работе.

Оценка результатов труда важна, так как на основании оценки профессионального уровня работника принимается решение о необходимости его дополнительного обучения или, возможно, переводе на другую должность. [22, с. 73]

Перемещение по должностной лестнице – данная процедура основывается на повышении, понижении, переводе или увольнении сотрудников. Для лучшего функционирования процедуры в организации должны быть сформированы методики, благодаря которым будет возможно перемещение работников на должности с большей или меньшей ответственностью, а также планирование их карьерного роста. С помощью подобных программ руководство сможет наиболее эффективно использовать персонал [36].

По мнению Ю.Г. Одегова, нельзя исключать из системы управления персоналом такой элемент, как подготовка руководящих кадров. Сутью данного процесса является создание процедуры, основанной на развитии у

персонала навыков, необходимых для выполнения трудовой деятельности. Направлена данная деятельность должна на подготовку и обучения персонала, который потенциально претендует на повышение по карьерной лестнице [28, с.54].

Таким образом, управление трудовыми ресурсами является важным шагом на пути повышения эффективности предприятия. Благодаря грамотному отбору персонала, его обучению, адаптации и дальнейшему развитию руководство получает систему кадровой политики, приносящей квалифицированные кадры [28]. Эффективный труд работников и полная их отдача своему делу, именно этого хотел бы каждый руководитель. Но данная задача является весьма сложной, и на пути к её достижению часто возникают множество проблем. Зачастую это неправильно расставленные приоритеты и недооценка важности особого внимания работе с персоналом. Многие руководители стараются формализовать работу с персоналом, полагаясь лишь на систему отбора, а также на создание новых должностных инструкций, при этом не задумываясь, что важную роль играет отношение к работнику внутри предприятия, создание благоприятных условий для его развития. Для получения высокой эффективности труда от работников, для развития их потенциала, необходимо создание комплексной системы, которая работала бы на удовлетворение всех потребностей работника и развитие необходимых личностных и профессиональных качеств.

В итоге можно сказать, что развитие кадрового потенциала является важной задачей для эффективности предприятия, для её решения необходимо выстроить грамотную систему по управлению персоналом, что достигается благодаря анализу, планированию и контролю за добросовестным выполнением всех намеченных процедур. На сегодня не будет являться правильным решать проблемы работников по остаточному принципу, потому что в таком случае будет невозможно выстроить правильную и рабочую систему по управлению персоналом организации и его развитию, и, в конечном итоге достигать намеченных предприятием долгосрочных целей.

Анализ кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ»

2.1 Анализ технико-экономических показателей деятельности организации

Компания «Феорана-СБ» была создана в декабре 2003 года.

География деятельности компании достаточно обширная: почти вся Кемеровская область, а с появлением новых партнеров и Красноярский край.

Собственниками компании изначально были взяты самые амбициозные принципы работы: это создание стабильно работающих предприятий, качественное оказание услуг партнерам и Заказчикам. В настоящее время к ООО «Феорана-СБ» сформировалось позитивное отношение у Заказчиков, клиентов и органов государственной власти, как к надежным партнерам. Поэтому, динамика развития предприятия достаточно положительная и эффективная.

Уже 4 года компания является официальными партнерами фирмы «Ай-Ти-Ви Групп» г. Москва по реализации комплексных проектов интегрированных систем безопасности и видеоконтроля на базе программно-аппаратных комплексов «Интеллект», «Видео-IQ7», «SmartВидео».

За 10 лет сделано немало: это - увеличение количества рабочих мест, создание сплоченного коллектива, нацеленного на результат, приобретение предприятиями собственных транспортных средств, приобретение прав на недвижимое имущество, получение сертификатов качества ИСО 9001 и многое другое.

Организационная структура ООО «Феорана-СБ» представлена в Приложении А.

Структура управления предприятием является линейно-функциональной. Согласно данной структуре управления, в организации создаются подразделения со специалистами определённого профиля. Они наделяются полномочиями и, соответственно, отвечают за свою работу.

Благодаря этому нагрузка на высшее руководство уменьшается.

Преимущества:

- профессионализм специалистов, которые берут на себя выполнение основных функций;
- стандартизация операций управления;
- снижение нагрузки с линейных руководителей.

Поскольку линейно-функциональная структура управления строится на горизонтальном разделении труда управленца, это влечёт за собой появление некоторых её недостатков. Среди них:

- сложности с поддержанием постоянной связи между отделениями, выполняющими различные функции;
- пролонгированная процедура решения вопросов (нужно согласовывать их с руководством);
- отсутствие единого руководства и риск дублирования указаний;
- сложности с поиском ответственных за работу, поскольку указания могут давать сразу 2–3 руководителя.

Рассмотрим основные экономические показатели работы ООО «Феорана-СБ» за 2019-2021 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Основные показатели работы ООО «Феорана-СБ» за 2019-2021 гг.

Показатели работы	Ед. изм.	2019 год	2020 год	2021 год	Темп роста, %	
					2020 от 2019	2021 от 2020
Выручка	тыс. руб.	102134,5	124675,3	105325,6	122,1	84,5
Себестоимость	тыс. руб.	101955,8	117191,4	96568,0	114,9	82,4
Среднесписочная численность работающих	чел.	115	127	127	110,4	100,0
Производительность труда	руб.	888126	981695	829335	110,5	84,5
ФОТ	тыс. руб.	40333,6	48904,9	44191,7	121,3	90,4
Средняя заработная плата	руб.	29291	31111	28978	106,2	93,1

Как следует из данных таблицы 2, однозначную тенденцию изменения основных показателей работы ООО «Феорана-СБ» в исследуемом периоде не выявить. Так в 2020 году относительно 2019 года отмечен рост выручки на 22,1% или на 22540,8 тыс. руб. Произошло это за счет увеличения количества заказов, выполненных производственным подразделением. Себестоимость также увеличилась в 2020 году относительно 2019 года на 14,9% или на 15235,6 тыс. руб. Такой рост себестоимости можно оценить как позитивный, так как темпы роста себестоимости ниже темпов роста товарной продукции, что обеспечило увеличение условной прибыли от деятельности предприятия. В отчетном 2021 году наблюдается совсем иная тенденция. Выручка относительно 2020 года сократилась на 15,5% по отношению к показателю 2020 года. В абсолютном выражении отмечено снижение на 19349,7 тыс. руб. Сокращение выручки предприятия связано с общим сокращением объемов производства в целом. Это прослеживается и по остальным показателям, представленным в таблице 2. Себестоимость в 2021 году сократилась по отношению к аналогичному показателю 2020 года на 17,6%. В абсолютном выражении снижение себестоимости в 2021 году относительно 2020 года составило 20623,4 тыс. руб.

Численность работников ООО «Феорана-СБ» в 2020 году относительно 2019 года увеличилась на 12 человек или на 10,4%. В 2021 году относительно 2020 года изменений по численности персонала не отмечено. За счет изменения величины выручки наблюдалось изменение показателя производительности труда работников. Так в 2019 году производительность труда составляла 888126 руб./чел. В 2020 году отмечен рост производительности труда на 10,5% при увеличении товарной продукции и численности персонала. Уровень производительности труда в 2020 году достиг 981695 руб./чел. В отчетном периоде – 2021 году – снижение величины выручки обусловило и падение производительности труда персонала при неизменной численности до 829335 руб./чел. или на 15,5%. Фонд оплаты труда работников в 2019 году составлял 40333,6 тыс. руб. В 2020 году его величина

возросла на 21,3% и достигла 48904,9 тыс. руб. Основная причина – рост численности персонала и объемов выполненных работ. В 2021 году наблюдается снижение до 44191,7 тыс. руб. или на 9,6% что связано с падением объемов производства. Уровень средней заработной платы по предприятию составляет 28978 руб., что меньше чем в 2019 и 2020 году.

Таким образом, на основании проведенного анализа ООО «Феорана-СБ» можно заключить следующее. Организация относится к типу производственных предприятий и выполняет все виды работ по ремонту электродвигателей, изготовлением шкафов и пультов управления, выполняет электромонтажные работы. Основные показатели деятельности предприятия к концу 2020 года имели тенденции к росту. В целом, деятельности рассматриваемого предприятия можно признать удовлетворительной. Однако, в отчетном периоде – 2021 году – произошло снижение по большинству показателей, отражающих деятельность ООО «Феорана-СБ»: снижение выручки и себестоимости, что обусловило и падение производительности труда персонала при неизменной численности персонала.

2.2 Количественный и качественный анализ персонала организации

Человеческие ресурсы предприятия – это его персонал, то есть все работники, обладающие определенными знаниями, навыками и умениями, которые они применяют в своей профессиональной деятельности. К стандартным социально-трудовым показателям относятся численность персонала, распределение по полу, возрасту, социально-экономическому статусу работников, образованию, стажу. Рассмотрим структуру персонала по категориям работников в ООО «Феорана-СБ» (таблица 3).

Как следует из данных таблицы 3, состав работников предприятия делится на рабочих и служащих. В целом численность персонала в 2020 и 2021 году оставалась постоянной – 127 человек. В 2019 году численность

работников предприятия была меньше на 12 человек и составляла 115 человек. В 2019 году численность рабочих составляла 93 человека. Из них 83 – это основные рабочие, 10 – вспомогательные. К основным рабочим в ООО «Феорана-СБ» относятся электромонтажник по силовым сетям и оборудованию, намотчик катушек для электроприборов и аппаратов, слесарь-электрик по ремонту электрооборудования, обмотчик элементов электрических машин и другие. В 2020 году численность рабочих увеличилась до 99 человек., в том числе основных рабочих стало 87 человек (+4 человека), вспомогательных – 12 человек (+2 человека). В отчетном периоде численность рабочих стала меньше на 2 человека. Снижение произошло за счет основных рабочих производственного подразделения. Их стало 85 человек. Численность вспомогательных рабочих не изменилась.

Таблица 3 – Распределение по категориям персонала работников ООО «Феорана-СБ»

Категории персонала	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение +;-	
	Чел.	Уд. вес. %	Чел.	Уд. вес. %	Чел.	Уд. вес. %	2020 от 2019	2021 от 2020
Служащие:	22	19,1	28	22,1	30	23,7	+6	+2
в т.ч. руководители	7	6,1	8	6,3	8	6,3	+1	0
специалисты	9	7,8	11	8,7	11	8,7	+2	0
служащие	6	5,2	9	7,1	11	8,7	+3	+2
Рабочие:	93	80,9	99	77,9	97	76,3	+6	-2
в т.ч. основные	83	72,2	87	68,5	85	66,9	+4	-2
вспомогательные	10	8,7	12	9,4	12	9,4	+2	0
Итого:	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Рассмотрим категорию служащих. Их численность за исследуемый период увеличилась с 22 человек в 2019 году до 28 человек в 2020 году. К концу 2021 года численность служащих ООО «Феорана-СБ» составила 30 человек. К служащим в производственном подразделении относятся руководители, специалисты и прочие служащие. Численность руководителей производственного подразделения на конец 2019 года составляла 7 человек. В

2020 и 2021 году численность этой категории работников составила 8 человек. К руководителям относится начальник, заместитель начальника по производству и подготовке производства, начальник бюро, начальник участка и другие. Численность специалистов на конец 2019 года составляла 9 человек. За 2020 год численность этой категории увеличилась до 11 человек. В 2021 году численность специалистов не изменялась. К этой категории работников относят ведущего инженера по подготовке производства, инженеров технологов, экономистов по планированию и др. Численность прочих служащих на протяжении исследуемого периода ежегодно увеличивалась. Так на конец 2019 года численность прочих служащих в ООО «Феорана-СБ» составляла 6 человек. В 2020 году на конец периода количество работников увеличилось до 9 человек. И в 2021 году численность прочих служащих составила 11 человек. Таким образом, за анализируемый период прирост численности составил 5 человек.

Как следует из данных таблицы 3, наибольшая доля в структуре персонала производственного подразделения приходится на основных рабочих. Так в 2019 году на долю основных рабочих приходилось 72,2%. В 2020 году этот показатель снизился до 68,5%, в 2021 году – до 66,9%. Второе место в структуре по удельному весу занимает категория вспомогательных рабочих. В 2019 году удельный вес этой категории занимал 8,7%. В 2020 году произошло увеличение удельного веса до 9,4%. В 2021 году показатель остался без изменения. В целом, доля рабочих в структуре персонала занимала в 2019 году 89,9%. Далее по годам замечено уменьшение показателя: в 2020 году до 77,9%, в 2021 году – до 76,3%. Следовательно, увеличилась доля служащих в структуре персонала производственного подразделения.

На конец 2019 года доля служащих составляла 19,1%. За 2020 год доля этой категории работников увеличилась до 22,1%. В 2021 году служащие стали занимать в структуре персонала 23,7%. Рост обеспечен увеличением численности работников этой категории персонала производственного подразделения. Среди служащих максимальный удельный вес в структуре

приходится на специалистов. Так в 2019 году на долю специалистов приходилось 7,8%. В последующие годы произошло увеличение до 8,7%. В 2021 году доля служащих в структуре персонала осталась без изменения. На прочих служащих в 2019 году в структуре персонала приходится 5,2%. Далее отмечен рост удельного веса до 7,1% в 2020 году и до 8,7% в отчетном периоде. Оставшаяся доля приходится на категорию «Руководители» (6,1% в 2019 году и 6,3% в 2020 году, 2021 год без изменений).

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в структуре персонала ООО «Феорана-СБ» существенных изменений за исследуемый период не произошло.

Далее в таблице 4 представим анализ кадрового состава предприятия по уровню образования.

Таблица 4 – Анализ кадрового состава ООО «Феорана-СБ» по уровню образования в 2019-2021 гг.

Уровень образования	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение +;-	
	Чел.	Уд. вес. %	Чел.	Уд. вес. %	Чел.	Уд. вес. %	2020 от 2019	2021 от 2020
Высшее	23	20,0	27	21,0	29	23,0	+4	+2
Среднее профессиональное	39	33,6	39	30,7	39	30,5	0	0
Начальное профессиональное	47	41,0	54	42,8	51	40,2	+7	-3
Среднее и общее полное	6	5,4	7	5,5	8	6,3	+1	+1
Итого:	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Как следует из данных таблицы 4, в исследуемом периоде работники ООО «Феорана-СБ» преимущественно имеют начальное профессиональное образование. Так в 2019 году это 47 работников (41,0% от общей численности). В 2020 году численность работников данного уровня образования возросла до 54 человек (42,8% от общей численности). В 2021 году численность таких работников сократилась до 51 человека, доля в структуре персонала стала

составлять 40,2%. В основном это работники, занимающие должности рабочих профессий в производственном подразделении.

Следующая по численности категория работников, имеющих среднее профессиональное образование. В течение всего исследуемого периода численность работников, имеющих среднее профессиональное образование в ООО «Феорана-СБ» было 39 человек. Изменялась только их доля в структуре: 33,6% - в 2019 году, 30,7% - в 2020 году и 30,5 % - в 2021 году. То есть доля работников со средним профессиональным образованием постепенно уменьшается. Сотрудники с высшим образованием – это все руководители и часть специалистов. Численность работников с высшим образованием в 2019 году составляла 23 человека. Это 20,0% от общей численности ООО «Феорана-СБ». В 2020 году численность данной категории работников возросла до 27 человек, доля в структуре – до 21,0%. В отчетном периоде уже 29 человек имеют высшее образование. От общей численности это 23,0%. Самой малочисленной является группа работников, имеющих среднее общее и полное образование. В отчетном периоде численность таких работников 8 человек. В структуре они занимают 6,3%. Таким образом, анализ структуры работников ООО «Феорана-СБ» показал, что уровень образования работников повышается, соотношение категорий в структуре персонала значительных изменений за исследуемый период не претерпело.

В таблице 5 представлена структура кадрового состава ООО «Феорана-СБ» по стажу работы.

Как следует из данных таблицы 5, в структуре персонала предприятия преобладают работники со стажем 11 до 20 лет и от 21 года до 30 лет. В 2019 году работники со стажем 11-20 лет занимали долю в структуре 27,8%, их численность составила 32 человека. В 2020 году отмечено снижение доли до 26,8%, но численность увеличилась до 34 человек. В отчетном периоде работники со стажем 11-20 лет занимают удельный вес 28,1% (максимальный в структуре персонала), численность увеличилась до 36 человек.

Таблица 5 – Анализ кадрового состава ООО «Феорана-СБ» по стажу работы в 2019-2021 гг.

Стаж	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение +;-	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
До 1 года	10	8,7	13	10,1	11	8,5	+3	-2
1-5 лет	17	14,8	19	15,0	20	15,9	+2	+1
6-10 лет	18	15,7	19	15,0	17	13,4	+1	-2
11-20 лет	32	27,8	34	26,8	36	28,1	+2	+2
21-30 лет	35	30,4	35	27,6	34	26,8	0	-1
Более 30 лет	3	2,6	7	5,5	9	7,3	+4	+2
Итого	115	100,0	127	100,0	127	100,0	12	0

Работники, имеющие стаж 21-30 лет в 2019 году занимали в структуре персонала максимальный удельный вес 30,4%. Их численность была на уровне 35 человек. В 2020 году доля уменьшилась до 27,6%, численность данной категории не изменилась. В 2021 году доля сократилась до 26,8%, работников стало на одного меньше. На предприятии имеются новички (работники со стажем менее 1 года). Их численность повысилась с 10 человек в 2019 году до 13 человек в 2020 году. В отчетном периоде численность новичков сократилась до 11 человек. В структуре их доля непостоянна и в отчетном периоде стала равной 8,5%. Нельзя не отметить и сотрудников с очень большим стажем – более 30 лет, численность которых в 2019 году составляла 3 человека, за 2 года она увеличилась в 3 раза – таких работников стало 9 человек. Соответственно, повысилась доля в структуре персонала с 2,6% в 2019 году до 7,3% в отчетном периоде. В целом, персонал можно оценить как достаточно опытный. Более 50% численности работников приходится на достаточно опытный персонал, имеющий стаж работы от 11 до 30 лет.

В таблице 6 представлена динамика структуры персонала ООО «Феорана-СБ» по гендерному признаку.

Таблица 6 – Анализ кадрового состава ООО «Феорана-СБ» по гендерному признаку в 2019-2021 гг.

Гендерный признак	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение +/-	
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
Мужчины	65	56,5	61	48,0	60	47,2	-4	-1
Женщины	50	43,5	66	52,0	67	52,8	+16	+1
Всего	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0

Рассмотрим данные таблицы 6. Гендерное соотношение в ООО «Феорана-СБ» в течение исследуемого периода не является постоянным. Так в 2019 году мужчин на предприятии работало 65 человек (56,5% от общей численности персонала), женщин 50 человек (43,5% соответственно). В 2020 году произошло увеличение численности персонала за счет работников-женщин. Прирост численности женщин составил 16 человек. Их доля в структуре увеличилась до 52,0%. Численность мужчин сократилась до 61 человека. В отчетном 2021 году численность женщин увеличилась еще на 1 человека, численность мужчин сократилась также на 1 человека. Таким образом, за исследуемый период в составе персонала ООО «Феорана-СБ» стали преобладать женский состав.

В таблице 7 представлена динамика структуры персонала ООО «Феорана-СБ» в 2019-2021 гг. по возрастному критерию. Оценивая кадровый состав предприятия по возрастному критерию, можно заключить следующее. В возрастном составе преобладают такие группы возрастов как от 40 до 50 лет и от 50 до 60 лет. Так в 2019 году 26,4% от общей численности персонала приходилось на работников группы от 50 до 60 лет (31 человек). В 2020 году доля этой группы увеличилась до 28,4%, численность работников в возрасте от 50 до 60 лет увеличилась до 36 человек. В 2021 году доля анализируемой группы несколько снизилась (до 27,9%), численность сократилась на 1 человека и стала составлять 35 человек.

Таблица 7 – Анализ кадрового состава ООО «Феорана-СБ» по возрастному составу в 2019-2021 гг.

Группы работников по возрасту	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение +;-	
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	2020 от 2019	2021 от 2020
До 20 лет	2	1,2	1	0,8	1	0,7	-1	0
От 20 до 30 лет	20	17,2	23	18,1	18	14,4	+3	-5
От 30 до 40 лет	27	23,8	27	21,5	28	22,1	0	+1
От 40 до 50 лет	30	26,4	35	27,1	38	29,6	+5	+3
От 50 до 60 лет	31	27,2	36	28,4	35	27,9	+5	-1
60 лет и старше	5	4,2	5	4,1	7	5,3	0	+2
Итого	115	100,0	127	100,0	127	100,0	+12	0
Средний возраст	47,2		47,6		48,6		+0,4	+1,0

Группа работников в возрасте от 40 до 50 лет в 2019 году занимала удельный вес в структуре 26,4%, численность работников была 30 человек. В 2020 году доля этой группы возросла до 27,1%, численность – до 35 человек. В отчетном 2021 году группа работников в возрасте от 40 до 50 лет имеет максимальный удельный вес (29,6%), так же и численность данной группы максимальная – 38 человек. Также достаточно высокий удельный вес (23,8%) в структуре персонала в 2019 году имеет группа работников в возрасте от 30 до 40 лет. Численный состав этой группы на указанный период составлял 27 человек. В 2020 году численность данной возрастной группы осталась без изменения, доля сократилась до 21,5%. В 2021 году число работников в возрасте от 30 до 40 лет увеличилась на 1 человека, доля в структуре увеличилась до 22,1%. В структуре персонала предприятия присутствует возрастная группа 60 лет и старше. Отметим, что численность этой группы увеличилась на 2 человека и стала составлять в отчетном периоде 7 человек (5,3% в структуре персонала). По таблицы 7 можно проследить возрастную структуру предприятия, сложившуюся на конец 2021 года.

Как видно, в возрастной структуре ООО «Феорана-СБ» присутствуют все возрастные группы. Оценивая средний возраст работников предприятия по данным таблицы 7, можно заключить, что на конец 2021 года этот показатель

равен 48,6 года. Сложилась тенденция к увеличению. Таким образом, в возрастном составе работников преобладает персонал, возраст которого находится в границах от 40 до 60 лет.

В целом, на основании проведенного анализа персонала ООО «Феорана-СБ», можно заключить следующее. Численность персонала в 2020 и 2021 году оставалась постоянной – 127 человек. В 2019 году численность работников была меньше на 12 человек и составляла 115 человек. Наибольшей численностью характеризуются рабочие – 97 человек в отчетном периоде. К концу 2021 года численность служащих ООО «Феорана-СБ» составила 30 человек. В целом, структура по категориям соответствует типичной заводской. Анализ структуры работников по уровню образования показал, что большинство из них имеет начальное профессиональное образование. Отмечается некоторое повышение уровня образования персонала за исследуемый отрезок времени, часть работников получает профессиональное образование на заочных отделениях ВУЗов и колледжей. Тем не менее, отмечено не только присутствие работников без профессионального образования, но и увеличение их количества за период. Высшее образование, в основном, имеют руководители и специалисты.

В ходе анализа персонала по стажу работы, выявлено, что персонала предприятия достаточно опытный, преобладают работники со стажем от 11 до 20 лет. При анализе кадрового состава по гендерному признаку отмечено, что среди работников преобладают женщины. Их доля в структуре на конец 2021 года занимает 52,8%. Анализ персонала по возрастному критерию позволил получить следующие результаты. Практически треть в кадровом составе занимают работники в возрасте от 40 до 50 лет. Немного меньше (27,9%) в отчетном периоде приходится на работников возрастной группы от 50 до 60 лет. В составе кадров присутствуют работники старше 60 лет. Средний возраст по исследуемому предприятию приближается к 49 годам (48,6 года). Таким образом, можно отметить достаточный опыт персонала, но в то же время неудовлетворительную его структуру по таким показателям, как возраст и

уровень образования работников. Однако наиболее полная оценка кадрового состава организации проводится в результате анализа кадрового потенциала.

2.3 Оценка кадрового потенциала организации

В ООО «Феорана-СБ» разработана собственная кадровая политика, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника предприятия, повышение роли личности на основе экономических и моральных стимулов и социальных гарантий. Кадровая политика распространяется на все производственные подразделения предприятия. Все это позволяет вести прогнозирование потребности и развития персонала, управлять кадрами от приема на работу до завершения карьеры, обеспечивать социальные гарантии по старости и потере трудоспособности.

Основными положениями кадровой политики ООО «Феорана-СБ» являются следующие:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала;
- внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала предприятия;
- проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда;
- разработку экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качество труда, эффективности работы организации;
- защиту прав и гарантий каждого работника, работу с представителями трудовых коллективов и профсоюзов;
- исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
- подготовку нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Кадровая политика ООО «Феорана-СБ» неразрывно связана с его

корпоративной философией, основа которой – забота о сотрудниках. В организации постоянно проводится целенаправленная работа по укреплению и развитию кадрового потенциала. Для этого создается и развивается гибкая система управления персоналом, ориентированная на рынок и включающая в себя решение комплекса трудовых, финансово - экономических, социально - психологических, образовательных, информационных и других проблем, обеспечивающих эффективную и качественную деятельность человека непосредственно на производстве.

Среди наиболее важных тенденций в развитии человеческих ресурсов можно отметить:

- прогнозирование и планирование персонала;
- определение потребности в обучении персонала;
- своевременное повышение квалификации новых сотрудников;
- аттестацию персонала;
- систему профессионального роста;
- повышение гибкости системы развития персонала и ее ориентация на конечные результаты.

Как на любом предприятии в ООО «Феорана-СБ» проводятся программы производственного обучения и повышения квалификации работников производственных подразделений. Рассмотрим динамику профессионального обучения работников ООО «Феорана-СБ» на основании данных таблицы 8.

Из данных таблицы 8 видно, что фактическое количество работников, прошедших обучение, в последний год снижается. В 2019 году обучение прошли 36 работников предприятия. Это 31,3% от общей численности персонала. В 2020 году обучение прошли 37 работников, что на одного человека больше. Доля прошедших обучение в общей численности персонала составляет 29,1%. В 2021 году по сравнению с 2020 годом количество прошедших обучение сократилось на 13 человек и составило 24 человека (64,9% от величины предыдущего периода). Доля прошедших обучение в 2021

году сократилась до 18,9%, что меньше, чем в 2020 году на 10,2 процентных пункта. Затраты, потраченные предприятием на обучение работников в последний год, сократились в 1,5 раза.

Таблица 8 – Динамика рабочих, прошедших обучение и затрат на обучение персонала ООО «Феорана-СБ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение +/-	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Общее количество рабочих	115	127	127	+12	0
Количество рабочих, прошедших обучение и повышение квалификации, чел. в т. ч.	36	37	24	+1	-13
профподготовка	6	6	2	0	-4
профессиональная переподготовка	9	9	7	0	-2
повышение квалификации	17	19	13	+2	-6
ДПО	4	3	2	-1	-1
Доля прошедших обучение в общей численности работников, %	31,3	29,1	18,9	-2,2	-10,2
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	1445,5	1498,9	972,3	+53,4	-526,6

Далее проведем анализ данных по профессиональному обучению персонала ООО «Феорана-СБ» (таблица 9).

Данные таблицы 9 свидетельствуют о сокращении фактической численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в отчетном периоде по сравнению с предыдущими 2019 и 2020 гг. Это тенденция имеет место кризисных условиях, в связи с ограниченностью средств у предприятия. Снижение наблюдается по всем направлениям – повышению квалификации, профподготовке и переподготовке.

Таблица 9 – Данные о профессиональном обучении персонала ООО «Феорана-СБ» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение: +; -	
				2020 от 2019	2021 от 2020
Всего рабочих, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку: в т.ч.	36	37	24	+1	-13
подготовка новых рабочих, переподготовка и 2 профессия	19	18	14	-1	-4
Повышение квалификации ПЭК	12	13	10	+1	-3
Повышение квалификации ОТ	5	6	3	+1	-3
Повысили квалификацию всего	17	19	13	+2	-6
в т.ч. в учебных заведениях	2	3	1	+1	-2
На предприятии	15	16	12	+1	-4
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку	19	18	14	-1	-4
в т. ч. обучено первой профессии	6	6	2	0	-4
Обучению другим смежным профессиям	4	3	5	-1	+2
переподготовлено	9	9	7	0	-2

Исходным этапом в деятельности по формированию кадрового потенциала в ООО «Феорана-СБ» является набор и отбор персонала. Рассмотрим систему подбора и отбора персонала в ООО «Феорана-СБ». Основная цель работы в области подбора персонала – своевременное обеспечение персоналом необходимой квалификации с минимальными затратами в соответствии с потребностями предприятия. Комплектование кадрами осуществляется за счет внутренних (кадровый резерв, перевод из других подразделений) и внешних источников. Для поиска и привлечения кандидатов на вакансии используются следующие методы:

- использование рекламы в СМИ (объявления по радио, на телевидение и в газетах);
- взаимодействие с вузами, колледжами, ПТУ по привлечению на вакансии выпускников;
- обученные в ЦПП предприятия;
- демобилизованные из рядов РА.

Подбор персонала на вакантные должности осуществляется путем

конкурсного отбора кандидатов, не зависимо от того привлекаются ли кандидаты с внешнего рынка или являются работниками предприятия.

Начало деятельности по набору – это получение резюме претендентов, проходящее несколько этапов отбора, начиная с первичного, которое осуществляет специалист Дирекции по персоналу, далее, резюме направляется в кадровое подразделение. ООО «Феорана-СБ» постоянно нуждается в кадрах, его служба персонала часто сталкивается с необходимостью обработки больших потоков входящих резюме из всех внешних источников. Это весьма затратная процедура, поскольку даже самое лаконичное резюме – это 1 страница печатного текста.

На первое место в требованиях к кандидатам на вакансию специалиста руководство ставит деловые качества работника, к которым относятся: целеустремленность, предприимчивость, требовательность, коммуникабельность. На второе место ставит психологические качества кандидата. Это и активность, и независимость, инициативность, коллективизм. Третье место в требованиях работодателя занимают профессиональные качества работника: теоретическая подготовка, практический опыт. Причем для категории основных и вспомогательных рабочих на первом месте стоит именно практический опыт.

Чтобы определить некоторые из требований, достаточно резюме, но большинство из них – оцениваются только при личном общении с кандидатом. Также на предприятии применяют метод адаптации, то есть обучение персонала, обеспечение участия в различных конференциях. Ответственным за реализацию данной программы на предприятии является линейный руководитель.

Отбор кадров осуществляет менеджер по персоналу. С кандидатами на должности рабочих проводят собеседования мастера, и, не редко, к этой работе привлекают наставников. Методы отбора работников, следующие: собеседование с сотрудником, устраивающимся на работу; анализ и оценка документов; прохождение медицинской комиссии. Для основных рабочих

предусмотрено испытательное задание, однако, на практике зачастую, его не применяют, в силу занятости, предпочитая оценивать практические навыки и умения новичка уже в ходе испытательного срока. Это, по нашему мнению, является недостатком и снижает эффективность отбора персонала. Далее после того, как новый работник оформлен и начинает проходить испытательный срок, то есть первичную адаптацию, затрагивающую производственные и внепроизводственные направления. Ответственным за реализацию данной программы на предприятии является линейный руководитель.

В таблице 10 проведем анализ всей деятельности по отбору персонала за два последних года.

Таблица 10 – Динамика входящего потока резюме на соискание вакансий ООО «Феорана-СБ» в 2019-2021 гг., чел.

Показатель	2019 год	2020 год	2021 год	Темп роста, %	
				2019 к 2018	2020 к 2019
Входящий поток, в т.ч.:	421	494	473	117,3	95,7
На должности специалистов	-	-	-	-	-
- всего	26	28	22	107,7	78,6
- отобраны на испытательный срок	4	3	2	75,0	66,7
На должности основных рабочих	-	-	-	-	-
- всего	239	249	253	104,2	101,6
- отобраны на испытательный срок	22	21	18	95,5	85,7
На должности вспомогательных рабочих	-	-	-	-	-
- всего	156	217	198	139,1	91,2
- отобраны на испытательный срок	18	24	16	133,3	66,7
Итого отобрано на испытательный срок	44	48	46	109,1	95,8
Удельный вес трудоустроенных, %	10,5	9,7	9,7	x	x

Анализируя данные таблицы 10, можно отметить, что в 2021 году из 473 кандидатов на испытательный срок было отобрано всего 46 человек. Из них было рассмотрено и оценено 22 резюме на должности руководителей, из которых 2 были трудоустроены (66,7% к данным за 2020 год). По основным

рабочим картина примерно такая же: проанализировано отделом кадров 253 анкеты, а принято на работу – 18 (85,7 % от количества за 2020 год). На вакансии вспомогательных рабочих откликнулось 198 человек, из них трудоустроены 26.

В целом по предприятию как в 2020, так и в 2021 году были трудоустроены 9,7 % соискателей. Относительно данных 2019 года сложившаяся ситуация ухудшается, так как в 2019 году удельный вес трудоустроенных составлял 10,5%. Таким образом, трудозатраты на обработку первичной информации о кандидатах не эффективны с точки зрения конечного результата работы по отбору.

Неотъемлемой частью процедуры адаптации, согласно ее документационному обеспечению, является система наставничества. Однако, как показали наблюдения, наставничество не организовано на должном уровне. А именно, его проведение носит хаотичный несистемный характер, список наставников – устарел, отсутствует контроль за их деятельностью, нет четкой программы действий, нет критериев для выдвижения на звание наставника. Не реализуется на практике материальная мотивация за наставничество. Наставник должен лично знакомить нового сотрудника с будущими коллегами, что очень важно для скорейшей адаптации. Отдельный обязательный пункт, за который наставник несет персональную ответственность – инструктаж по технике безопасности, пожарной безопасности и соблюдению новыми сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка. Этот пункт в целом, соблюдается, но не в плановом порядке, а случайным образом. То есть инструктажи проводят свободные сотрудники, оказавшиеся рядом, далеко не всегда имеющие внутреннюю мотивацию на оказание помощи и поддержки новичку. Легко сделать вывод о том, что такая помощь не может считаться эффективной и полезной. Как правило, после получения инструктажа новичок продолжает адаптироваться по той же схеме, то есть с помощью случайных сотрудников, имеющих возможность уделить ему некоторое время. Стоит отметить, что атмосфера в коллективе достаточно благоприятная, в основном, встречают новых

сотрудников доброжелательно, в целом, все готовы принять участие в первичной адаптации новичка. Однако, не организованная, без четкого плана наставническая деятельность имеет свои отрицательные стороны:

- отсутствие системности в получении новых знаний и навыков;
- постоянное выключение из работы всего персонала для помощи новому сотруднику, потери рабочего времени.

В таблице 11 представим данные по текучести кадров среди вновь принятых сотрудников.

Таблица 11 – Состав уволенных по собственному желанию работников ООО «Феорана-СБ» по стажу

Стаж работы	2019 год		2020 год		2021 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 1 года	1	5,9	2	8,7	4	17,1
в т.ч. на испытательном сроке	2	11,8	2	2,0	3	2,2
До 3 лет	3	17,6	8	33,2	10	40,1
От 3 до 5 лет	5	29,5	3	13,0	1	7,4
От 6 до 10 лет	3	17,6	3	14,3	3	13,5
От 11 до 25 лет	3	17,6	4	18,9	3	17,0
Свыше 25 лет	0	0	1	11,9	1	4,1
Итого	17	100,0	21	100,0	22	100,0

Данные таблицы 11 наглядно свидетельствуют о том, что за исследуемый период наибольшая часть уволившихся приходится на недостаточно опытных работников, со стажем работы от 3 до 5 лет в 2019 году и в 2020 – 2021 гг. - до 3 лет. В 2019 году уволено 5 человек со стажем от 3 до 5 лет и 3 со стажем до 3 лет. В 2020 году уволено 8 человек до 3 лет работы, а в 2021 году – уже 10 человек с аналогичным стажем, и 3 и 1 человек – со стажем от 3 до 5 лет. Настораживает и тот факт, что численность уволившихся сотрудников на испытательном сроке за 2 года увеличилась с 2 до 3 человек, а численность уволившихся в первый год работы – выросла с 1 человека в 2019 году до 4 человек в отчетном периоде. Их удельный вес в общей численности покинувших работников также вырос с 5,9% в 2019 году до 17,1% в отчетном 2021 году. Все это показывает серьезные недочеты в организации

деятельности по адаптации вновь принятого персонала.

Таким образом, на основе проведенного анализа формирования кадрового потенциала деятельности ООО «Феорана-СБ» сделаны следующие выводы. Численность персонала ООО «Феорана-СБ» в 2020 и 2021 году оставалась постоянной – 127 человек. В 2019 году численность работников ООО «Феорана-СБ» была меньше на 12 человек и составляла 115 человек. Наибольшей численностью характеризуются рабочие – 97 человек в отчетном периоде. К концу 2021 года численность служащих составила 30 человек. В целом, структура по категориям соответствует типичной заводской. В ходе анализа персонала по стажу работы, выявлено, что персонал достаточно опытный, преобладают работники со стажем от 11 до 20 лет. При анализе кадрового состава по гендерному признаку отмечено, что среди работников преобладают женщины. Их доля в структуре на конец 2021 года занимает 52,8%. Анализ персонала по возрастному критерию позволил получить следующие результаты. Практически треть в кадровом составе занимают работники в возрасте от 40 до 50 лет. Немного меньше (27,9%) в отчетном периоде приходится на работников возрастной группы от 50 до 60 лет. В составе кадров присутствуют работники старше 60 лет. Средний возраст по исследуемому предприятию приближается к 49 годам (48,6 года). Таким образом, можно отметить достаточный опыт персонала, но в то же время неудовлетворительную его структуру по таким показателям, как возраст и уровень образования работников.

В целом, оценка кадрового потенциала предприятия показала, что имеется множество резервов для его улучшения и повышения. В частности, меры по закреплению вновь принятого персонала на рабочих местах, уменьшение такого тревожного явления, как текучесть среди новичков, обусловленная, помимо прочего, и ошибками в подборе кадров. В следующей главе будут представлены мероприятия, направленные на развитие кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ».

Разработка предложений по развитию кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ» путем совершенствования системы подбора кадров

3.1 Мероприятия по развитию кадрового потенциала организации

В ходе анализа состояния кадрового потенциала в ООО «Феорана-СБ» был выявлен ряд проблем, требующих решения. Учитывая, что понятие «потенциала» кадров во многом определяет эффективность решения задач предприятия в будущем, необходимо уже сейчас принимать меры по улучшению и укреплению кадрового потенциала. Это вполне должно соответствовать актуальному для современного предприятия стратегическому подходу, который предполагает пересмотр кадровой политики в соответствии с изменениями в стратегии развития предприятия (введение нововведений в части поиска, привлечения и использования персонала, в части адаптации персонала, в части обучения и развития персонала).

Проблемы, требующие срочного решения в ООО «Феорана-СБ», заключаются в следующем:

- не удовлетворительная возрастная структура персонала (преобладание работников в возрасте более 50 лет, снижение доли молодежи) и структура по уровню образования;
- текучесть кадров среди молодых и вновь принятых на работу сотрудников;
- недостатки в системе обучения персонала, не соответствие среднего разряда рабочих среднему разряду работ.

В целом, предлагаемые мероприятия будут направлены на укрепление кадрового потенциала за счет совершенствования системы подбора и отбора кадров, мер по обучению кадров и закреплению на местах молодых кадров.

Первое мероприятие – это усовершенствование набора и отбора персонала. Усовершенствованный процесс подбора, отбора и набора персонала, необходимого для обеспечения деятельности предприятия

кадровыми ресурсами, будет проводиться в несколько этапов. Первоначально кадровая служба организации определяет (по представлению линейных и функциональных руководителей) потребности в персонале и формирует перечень открытых вакансий в соответствии с потребностями предприятия в кадровых ресурсах. После того, как проведен поиск и подбор персонала, формируется портфель резюме соискателей. Для этого необходимо провести классификацию собранных анкет, выбрать потенциально эффективных сотрудников, в том числе с учетом достаточности и полноты первичной информации о соискателе.

Рекомендуется формировать два типа портфелей резюме соискателей. В портфель первого типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных на 80 – 100% соответствуют открытой вакансии. Портфель первого типа дифференцирован по категориям персонала (руководителей, специалисты или основной, вспомогательный персонал). В портфель второго типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных не менее чем на 60 – 80% соответствуют открытой вакансии. Портфель второго типа также дифференцирован по категориям персонала (руководители, специалисты или основной, вспомогательный персонал). После формирования портфеля резюме соискателей на вакантные должности, наступает третья стадия – отбор персонала. Отбор персонала проводится по выделенным категориям:

- руководители;
- специалисты и служащие;
- основной, вспомогательный персонал (основные и вспомогательные рабочие).

Для каждой категории используется свой метод отбора, при этом и в том, и в другом случае первый шаг заключается в анализе документов, представленных соискателями.

На втором шаге проводится непосредственная беседа с соискателями на вакантные должности, при этом для руководителей и специалистов рекомендуется использовать не только интервью, но и case-методы. Для case-

методов необходимо создать описание нескольких специальных ситуаций, которые могут возникнуть в непосредственной деятельности того или иного работника категории «ИТР и специалисты», а также иметь принципиальные описания решения ситуаций, либо приглашать на собеседование будущего непосредственного руководителя, который сможет объективно оценить правильность решения кейса соискателем.

Также предлагаем дополнить методы отбора специалистов, внедрив в практику популярную методику - «CASE-интервью» или ситуационное интервью. Она охватывает те характеристики кандидата, которые важны для конкретного работодателя. Интервьюер предлагает такую ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что интересует в данный момент, получить информацию, которая позволит определить пригодность кандидата на должность. Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации.

Условно методику CASE можно разделить на три большие группы:

- проверяющая конкретные навыки;
- проверяющая ценности и взгляды;
- проверяющая модели поведения и индивидуально-личностные качества.

Методика дает возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности и ценности и модели поведения. CASE - интервью, безусловно, имеет смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов. Принцип построения CASE: выстраивается ситуация, которая позволяет проверить именно то, что интересует интервьюера в данный момент. Например, необходимо проверить, что человек считает более важным: коммерческую выгоду или порядочность и сохранение репутации. Следовательно, надо построить ситуационную задачу, в которой эти два интереса будут вступать в откровенный конфликт, и предложить кандидату

найти решение. В таблице 12 приведен пример CASE – интервью для оценки персонала и управления персоналом.

Таблица 12 – CASE – интервью для оценки персонала и управления персоналом

CASE	Что оценивается
1	2
Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом	
1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения	Навык подбора персонала и расстановка приоритетов
2. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней	Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента
3. Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?	Умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам
4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?	Стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, версионность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к разрешению возникшей ситуации. Знание правил мотивации и критики
5. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта	Умение решать конфликты, способность к многофакторному анализу, умение влиять на ситуацию, стиль управления, расстановка приоритетов
6. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы вы взяли на работу?	Способность к анализу, соответствие или несоответствие политики компании, в которую приходит кандидат
7. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела: – ценности и лояльность; – навыки работы в отделе; – индивидуально-личностные особенности (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.). Обоснуйте ответ.	Расстановка приоритетов, соответствие – несоответствие ценностям компании, в которую приходит кандидат

Продолжение таблицы 12

1	2
8. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?	Склонность к анализу, версияность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента
9. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил при этом воспользовавшись предложенным поставщиком вознаграждением себе лично. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором — получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации	Честность и четкая расстановка приоритетов в отношении недопустимости сомнительных действий сотрудников. Степень жесткости при оценке ошибки, склонность и умение обучать персонал
10. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут Ваши действия?	Стиль и навыки менеджмента, версияность мышления, склонность к обвинительной позиции
11. У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.	Навыки мотивирования подчиненных, версияность мышления
12. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной	Умение видеть нестандартные решения (правильный ответ — если сотрудник один в городе или офисе)
13. Опишите идеального для Вас подчиненного	Соответствие представлений кандидата реальности компании
14. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?	Анализ, версияность, обвинительная позиция.
15. Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего, мы получим ответ не ниже «удовлетворительно» или «неплохо».) Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного (подробно и конкретно: какая корпоративная культура мне подходит, каковы мои личностные особенности, как меня мотивировать и т.д.)	Подобный CASE был уже приведен для оценки подчиненного, и, безусловно, кандидату на позицию руководителя отдела не надо давать это задание дважды. Проверяем стрессоустойчивость, способность дать откровенную оценку, умение разбираться в людях на основании достаточно краткого общения

Это один из примеров CASE – интервью. Его необходимо адаптировать работникам кадровой службы к конкретному цеху, участку, отделу. Для того чтобы проанализировать должность, необходимо ответить на ряд вопросов:

- что представляет собой должность (деятельность)?

- почему она существует?
- на какие сферы деятельности влияет?
- в какой корпоративной культуре существует?
- как оценивается и вознаграждается деятельность на этой должности?
- какого рода изменения могут произойти в будущем?

Ответ на эти вопросы можно получить, применяя методы анализа должности (деятельности). Среди них – профессиографическое интервью (проводится опрос ключевых сотрудников организации, хорошо знающих должность), анализ документов, регламентирующих изучаемую профессиональную деятельность, «фотография рабочего дня» (описание рабочего дня с указанием основных видов работ и временных затрат на них). Кроме того, к таким методам относятся наблюдение, опрос клиентов, поиск и анализ аналогичных должностей на рынке. Основная цель анализа должности – это формулирование важных с профессиональной точки зрения критериев (качеств, характеристик, навыков и способностей), необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности.

Система отбора и найма персонала должна быть четко структурирована, специалисты по кадрам должны отслеживать новые тенденции в кадровом деле и обращать особое внимание на новые методики подбора новых сотрудников. Это позволит организации сформировать высокопрофессиональный кадровый состав. Для основных и вспомогательных рабочих на стадии отбора необходимо и достаточно использовать интервью, которое может быть расширенным и содержать не только вопросы биографического и личностного характера, но и также вопросы о представлениях соискателя о будущей деятельности.

Стадия отбора персонала завершается формированием портфеля данных о потенциальных сотрудниках, данный портфель включает оценки каждого соискателя, который условно признан годным. Для принятия решений о включении данных того или иного соискателя в портфель данных

потенциальных сотрудников рекомендуется использовать матрицу, представленную в таблице 13. Вариантов решения по каждому соискателю по итогам стадии отбора персонала может быть всего четыре. В первом случае соискатель получает положительную оценку прохождения интервью и решения кейса (для руководителей и специалистов), документы соискателя не вызывают нареканий (соответствуют установленным образцам, являются подлинными). Данные такого соискателя включаются в портфель данных потенциальных сотрудников.

Таблица 13 – Матрица принятия кадровых решений по соискателям на вакантную должность

Вариант	Документы	Интервью	Case-методы (для ИТР и специалистов)	Решение
I	"+"	"+"	"+"	Включить данные соискателя в портфель потенциальных сотрудников
II	"+"	"-" или "+"	"+" или "-"	
III	"+"	"-"	"-"	Включить данные соискателя в портфель резюме II типа.
IV	"-"	"+" или "-"	"+" или "-"	Отклонить соискателя.

Во втором случае соискатель может получить одну отрицательную оценку интервью либо в решении кейса (для руководителей и специалистов). Поскольку новое трудоустройство всегда связано с определенной эмоциональной нестабильностью, поэтому соискатель может допустить ошибки и в ответах на вопросы интервью и в решении кейса. Данные такого соискателя также включаются в портфель данных потенциальных сотрудников, при этом за такими соискателями в период испытательного срока устанавливается более тщательный контроль со стороны непосредственного руководителя. Необходимо обратить внимание, что третий вариант допускает наличие только одной ошибки (это касается руководителей и специалистов),

если у такого соискателя имеются две ошибки (две отрицательных оценки), то данные такого соискателя включаются в портфель резюме второго типа. Соответственно из таких соискателей исследуемое предприятие формирует резерв кандидатов на будущие вакантные должности. В четвертом случае, даже при наличии положительных оценок за интервью или решение кейса (для руководителей и специалистов) при условии, что документы соискателя вызывают нарекания со стороны менеджеров по персоналу, занятых в отборе, кандидатура такого соискателя отклоняется.

Таким образом, итогом стадии отбора является формирование портфеля потенциальных сотрудников, в который в обязательном порядке кроме оценочных характеристик, полученных соискателем в период отбора, включаются и документы. Процедуры найма персонала соответствуют стандартным, после найма следует стадия адаптации, в период которой к вновь пришедшим сотрудникам назначается наставник. В задачи наставника входит не столько обучение нового сотрудника принципам работы, сколько формирование таких условий, при которых новый работник сам примет правильное решение по выполнению тех или иных должностных обязанностей. Период адаптации будет составлять 2 недели – 1 месяц и входить в испытательный срок, который не может по длительности превышать трех месяцев.

Второй необходимый вопрос, который требуется решить для развития кадрового потенциала и обеспечения предприятия кадровыми ресурсами требуемого качества – это закрепление наиболее компетентных сотрудников за производственным подразделением на основе долгосрочных персональных контрактов. Для этого необходимо прежде всего разработать параметры оценки профессиональных компетенций сотрудников.

Компетенции сотрудников, которых планируется закрепить за предприятием на основе персональных долгосрочных контрактов, предлагается оценивать через совокупность специальных оценочных процедур, описанных в рамках таблицы 14.

Таблица 14 – Схема оценки способностей (компетенций) сотрудников, которые могут быть закреплены за ООО «Феорана-СБ» на основе персональных долгосрочных контрактов

Технологические параметры оценивания		Распределение баллов оценивания			
Процедура оценивания	Компетенции	4 – 5	3 – 3,9	2 – 2,9	0 – 1,9
Логическая задача	Интеллектуальные способности сотрудника	Рекомендован для закрепления за предприятием	Рекомендация для закрепления с условием дополнительного контроля	Включить в программу профессионального мониторинга	СТОП ФАКТОР
Профессиональная задача	Профессиональные компетенции сотрудника				
Самопрезентация и послужной лист	Личностные характеристики сотрудника				

Итак, для закрепления сотрудников организации на основе долгосрочных контрактов предлагается схема оценки их компетенций:

- интеллектуальные способности сотрудника оцениваются посредством решения логических задач, правильное решение логической задачи повышенной сложности оценивается в 4 – 5 баллов, решение с ошибками в 3 – 4 балла. Правильное решение логической задачи средней степени сложности оценивается в 3 – 4 балла, решение с ошибками в 2 – 3 балла;
- профессиональные компетенции сотрудника оцениваются посредством решения профессиональных задач; алгоритм количественной оценки профессиональных задач аналогичен оцениванию логических задач;
- личностные характеристики сотрудника оцениваются посредством эмпирической оценки самопрезентации и послужного списка (максимум три балла).

На основании всех полученных оценок рассчитывается средний арифметический балл и принимается решение о закреплении сотрудника за предприятием.

Второе направление реформирования кадровой политики в целях повышения эффективности управления кадровым потенциалом ООО «Феорана-СБ» – это совершенствование системы обучения и развития персонала. Первоначальной мерой данного направления предлагаем усовершенствование института наставничества в организации. При формировании института наставничества в первую очередь необходимо будет выпустить информационный лист, который дает краткое описание сути этого явления во внутрикорпоративной жизни, а также формализует правила формирования корпуса наставников. В Приложении Б представлен информационный лист о наставничестве, который рекомендован к применению в ООО «Феорана-СБ». Данный информационный лист определяет, что в организации формируется два основных типа наставников: наставники с ограниченной ответственностью (наставник-инструктор и наставник-консультант) взаимодействуют с обучаемыми сотрудниками только по профессиональным вопросам правильного исполнения должностных обязанностей; наставники с полной ответственностью (наставник-руководитель), данные наставники взаимодействуют с обучаемыми сотрудниками по всем вопросам (и профессиональным и личностным).

Информационный лист по наставничеству размещается на внутрикорпоративном портале предприятия, на информационном стенде, а также рассылается всем сотрудникам на электронную почту. В обратной связи сотрудники, которые пожелали стать наставниками, указывают выбираемый тип наставничества и раскрывают свою мотивацию к осуществлению наставнической деятельности. Основная идея информационного листа заключается в полном и объективном донесении информации до всех сотрудников. Создание информационного листа преследует цель агрегирования (конвергенции) организационных знаний в виде института наставничества, для обеспечения устойчивого развития предприятия. Кроме этого, информационный лист четко определяет экономическую сторону

мотивации наставничества, при этом разграничивает не только права, но и обязанности наставника провести качественную адаптацию вновь пришедшего сотрудника (или группы сотрудников).

Для тех сотрудников, которые будут проходить обучение на основе технологий наставничества, необходимо создать условия для выбора наставников. Тест выбора наставника абсолютно необходим обучаемым сотрудникам, поскольку в организации планируется реализовывать два типа наставничества: наставничество с ограниченной ответственностью (НОО) и наставничество с полной ответственностью (НПО). Для выбора типа наставничества предлагается использовать следующий тест, представленный в Приложении В.

Выбор типа наставничества на основании данного теста определяется путем суммирования ответов. Если преобладают ответы (от 3 до 5 ответов) с указанием на тип наставничества с полной ответственностью, то таким обучаемым сотрудникам назначается наставник-руководитель. Если преобладают ответы (от 3 до 5 ответов) с указанием на тип наставничества с ограниченной ответственностью, то таким обучаемым сотрудникам назначается или наставник-инструктор (НИ) или наставник-консультант (НК). Для выбора вида наставника необходимо руководствоваться следующим тестом, который представлен в Приложении Г. Выбор вида наставничества на основании данного теста определяется путем суммирования ответов, в которых превалирует тот или иной вид наставничества. При превалирующем количестве ответов (3 – 5 ответов) с пометкой (НИ) назначается наставник-инструктор, при превалирующем количестве ответов (3 – 5 ответов) с пометкой (НК) назначается наставник-консультант. Оценка текущих результатов адаптации является одним из важнейших показателей качества реализации процесса обучения и развития кадровых ресурсов в ООО «Феорана-СБ». Оценку текущих результатов обучения и развития осуществляет наставник обучаемого сотрудниками не реже, чем один раз в две – три недели. Для этого разработана специальная методика для оценки

текущих результатов процесса обучения и развития персонала на основе технологий наставничества в организации. Данная методика включает два основных направления и основывается на целочисленной балльной системе (каждый параметр оценивания может получить 1, 3 или 5 баллов в зависимости от его интерпретации) (таблица 15).

Таблица 15 – Методика оценки текущих результатов обучения и развития персонала на основе технологий наставничества, рекомендуемая к использованию в ООО «Феорана-СБ»

Квалификационная оценка		Психоэмоциональная оценка	
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
Активность трудовой деятельности обучаемого, правильность исполнения должностных обязанностей	Высокая: 5 баллов	Наличие психоэмоциональной или физиологической скованности	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Квалификационная оценка		Психоэмоциональная оценка	
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
Достаточность накопленных ранее знаний для исполнения трудовых обязанностей	Высокая: 5 баллов	Наличие скрытых личностных мотивов, проявляемых через оппортунизм, нигилизм, подобострастие	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Способность обучаемого к восприятию передаваемого наставником опыта	Высокая: 5 баллов	Наличие мотивов к увольнению из организации в процессе или сразу после испытательного срока	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Профессиональная коммуникативность обучаемого	Высокая: 5 баллов	Личностная коммуникативность обучаемого	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Категории оценивания текущих результатов			
Неудовлетворительные результаты процесса обучения		От 4 до 7 баллов	
Удовлетворительные результаты процесса обучения		От 8 до 16 баллов	
Оптимальные результаты процесса обучения		От 17 до 20 баллов	
Соотношение квалификационной оценки (КО) и психоэмоциональной оценки (ПЭО)			

Продолжение таблицы 15

1	2
Процесс обучения и развития на основе наставничества сбалансирован	КО = ПЭО (при условии $[КО = ПЭО] \geq 8$ баллов)
Процесс обучения и развития не сбалансирован, требуется дополнительная социально-психологическая поддержка обучаемых сотрудников	КО > ПЭО (при условии $[КО > ПЭО] \geq 8$ баллов)
Процесс обучения и развития не сбалансирован, требуется дополнительная профессиональная поддержка обучаемых	КО < ПЭО (при условии $[КО < ПЭО] \geq 8$ баллов)

Итак, текущая оценка результатов обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества включает четыре основных квалификационных параметра и четыре основных психоэмоциональных параметра. Итоговый балл или итоговый текущий результат получается путем суммирования баллов по каждому параметру. Неудовлетворительные результаты процесса обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества означают необходимость принятия дополнительных мер: от пересмотра программы обучения до комплексной оценки целесообразности и полезности работы обучаемого сотрудника.

Таким образом, выше были изложены подходы к оценке текущих результатов процесса обучения и развития основных и вспомогательных рабочих с использованием технологий наставничества в ООО «Феорана-СБ», далее необходимо представить формализацию заключения об итогах обучения. Заключение об итогах обучения представляет собой формализованное представление об итогах работы наставника. При этом результаты обучения (при условии адекватности выбора программы обучения) в полной мере используются для определения материального вознаграждения наставнику. Заключение об итогах обучения должно включать три основных и наиболее важных раздела:

- личностный блок: описывает профессиональное и

психоэмоциональное поведение обучаемого сотрудника в период обучения;

– мотивационный блок: описывает явные и скрытые мотивы обучаемого сотрудника к осуществлению трудовой деятельности.

Личностный блок заключения о результатах обучения сотрудника формируется за счет качественных определений его психоэмоционального состояния и трудовых способностей. Мотивационный блок включает шесть основных мотивов, определяющих трудовую деятельность каждого индивида. Мотивационный блок образован результатами обучаемого сотрудника, основанными на оценке его мотивации. Оценочное резюме формируется по итогам сопоставления результатов обучаемого сотрудника путем оценки превалирования тех или иных его мотивов к осуществлению трудовой деятельности и сопоставления данной оценки с оптимумом, принятым в организации.

В том случае, если уровень соответствия мотивации обучаемого сотрудника принятому оптимуму высокий или средний формулируется резюме с рекомендацией сохранить обучаемого сотрудника в должности, либо рекомендовать к повышению при условии дальнейшего обучения (при необходимости рекомендовать дополнительную поддержку от наставника). В ином случае для обучаемого сотрудника либо необходимо рекомендовать дополнительные формы обучения, либо перевести на менее квалифицированную должность (таблица 16).

Для остальных категорий персонала рекомендуется обучение и развитие в образовательных учреждениях по профильным программам. При этом для выбора конкретной программы обучения необходимо использовать модели ключевых компетенций. Ключевые компетенции входят в сферу стратегического и тактического уровня управления предприятия, поскольку от ключевых компетенций персонала, умений и навыков зависит достижимость стратегических целевых результатов самого предприятия.

Таблица 16 – Форма заключения о результатах обучения на основе технологий наставничества, рекомендуемая к использованию в ООО «Феорана-СБ»

ФИО обучаемого сотрудника			
Должность обучаемого сотрудника			
Результаты собеседований обучаемого сотрудника			
Результаты текущих оценок обучаемого сотрудника			
Личностный блок			
Качества и характеристики обучаемого сотрудника		Описание качеств и характеристик обучаемого сотрудника	
Мотивационный блок			
Критерии оценки	Результат обучаемого сотрудника	Оптм ум	Уровень соответствия
Мотив Работа	Больше, меньше или равно оптимуму	~ 20%	Высокий, средний или низкий
Мотив Профессия		~ 20%	
Мотив Творчество		~ 20%	
Мотив Власть		~12,5%	
Мотив Коллектив		~12,5%	
Мотив Деньги		~15%	
Общий уровень способности и готовности осуществлять трудовую деятельность в организации	Соотношение способности и готовности обучаемого сотрудника: высокий, средний, низкий		
Наличие завышенной самооценки, завышенных ожиданий	Завышение самооценки, завышение ожиданий: имеется, отсутствует, в приемлемой мере		
Материальная зависимость от работы	Материальная зависимость: имеется, отсутствует, в приемлемой мере		

В ООО «Феорана-СБ» основное внимание при разработке модели компетенций, которые будут определять направления обучения и развития трудовых ресурсов, необходимо уделять техническим компетенциям. Поскольку технические компетенции складываются из объема знаний, необходимого для успешной деятельности, и способности применения знаний на практике, анализ деятельности идет по двум направлениям. С одной стороны, изучение имеющихся нормативных документов, определяющих задачи и функции конкретного работника, с другой стороны документов, задающих объем знаний специалиста (методических рекомендаций, стандартов компании и т.д.)

Результатом анализа деятельности является описание технических компетенций в терминах знаний и выделение уровня развития компетенций в терминах умений. Каждому уровню развития компетенций соответствуют задачи определенной степени сложности, естественно, чем выше уровень, тем выше сложность задачи и объем знаний, необходимый для их успешного исполнения. В ООО «Феорана-СБ» необходимо реализовать следующую модель компетенций:

- компетенция «владение техникой выполнения работ» - оцениваются практические навыки, умение использовать необходимые орудия труда, знание используемых ресурсов и их технико-технологических характеристик;
- компетенция «специализация» - теоретическая оценка знаний технических характеристик выполнения работ, на которых осуществляет свою деятельность данный сотрудник в настоящее время;
- компетенция «реагирование на нестандартные ситуации» - оценивается техника навыков по поведению в нестандартных ситуациях, степень толерантности, а также релевантности восприятия ситуации;
- компетенция «коммуникации с руководством» оценивается качество коммуникативных навыков и релевантности восприятия указаний.

В Приложении Д представлена рекомендуемая базовая программа обучения кадровых ресурсов в ООО «Феорана-СБ» в соответствии с созданной моделью компетенций.

Рассмотрев основные направления развития кадрового потенциала ООО «Феорана-СБ», далее необходимо провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Выполним оценку социальной эффективности. Оценка социальной эффективности будет заключаться в исследовании выгод, которые получают непосредственно сотрудники ООО «Феорана-СБ». В настоящее время в исследуемом предприятии были частично внедрены часть мер, охарактеризованных выше. В частности, в рамках данного предприятия были реализованы меры, направленные на изменение принципов привлечения и закрепления сотрудников, на управление карьерой, и внедрение новых подходов к обучению на основе технологии наставничества. Социальная эффективность будет оцениваться на основе анализа изменений в показателях, характерных для прошлых периодов и полученных по итогам частичного внедрения мероприятий (в течение IV квартала 2022 года), либо на основе расчета соответствующих коэффициентов в том числе для тех мероприятий, показатели по которым невозможно сопоставить с прошлыми периодами. В таблице 17 представлена оценка социальной эффективности внедрения усовершенствованного процесса привлечения сотрудников в ООО «Феорана-СБ» в течении IV квартала 2022 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Таблица 17 – Оценка социальной эффективности совершенствования процесса привлечения трудовых ресурсов в ООО «Феорана-СБ»

Показатель	Период		Темп прироста, %
	IV кв. 2020 г	IV кв. 2021 г	
Текущая потребность в персонале	37	42	+13,5
Привлечение потенциальных соискателей	129	57	-55,8
Трудоустроено соискателей, человек	20	31	+55,0
Коэффициент трудоустройства соискателей	0,16	0,54	+0,39
Численность вновь трудоустроенных уволившихся в течение испытательного срока или сразу после него	7	10	+42,9

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Коэффициент текучести соискателей	0,35	0,32	-0,03
Нетто-коэффициент покрытия потребностей в персонале	0,35	0,50	+0,15

Полученные данные свидетельствуют о том, что социальная эффективность предложений по совершенствованию процесса привлечения трудовых ресурсов в ООО «Феорана-СБ» повысилась, так как:

- во-первых, общий уровень трудоустройства соискателей составляет 54% (ранее – не более 16%), при этом в соответствии с предложенными решениями стало возможным сократить численность потенциальных соискателей, но существенно повысить качество привлекаемых трудовых ресурсов;
- во-вторых, снизился коэффициент текучести соискателей (т.е. соискателей, уволившихся в рамках испытательного срока или сразу после него), что позволило увеличить уровень покрытия потребностей в персонале с 35% до 50%.

Далее в таблице 18 представлен расчет социальной эффективности предложений, направленных на закрепление трудовых ресурсов за ООО «Феорана-СБ» с использованием долгосрочных персональных контрактов. Проведенные расчеты показывают, что из 29 сотрудников, которые потенциально могут быть закреплены за предприятием, численность рекомендованных к закреплению составляет 15 человек (т.е. порядка 52%).

Таблица 18 – Оценка социальной эффективности закрепления трудовых ресурсов за ООО «Феорана-СБ» на основе персональных долгосрочных контрактов

Показатель	Значение показателя
Численность сотрудников, которые могут быть закреплены за предприятием, в том числе:	29
численность рекомендованных к закреплению	15
численность рекомендованных к закреплению с условием дополнительного контроля	6
численность включенных в программу профессионального мониторинга	5
численность включенных в «стоп-фактор»	3
Процент рекомендованных к закреплению	51,7
Общая численность работников	127
Процент потенциального закрепления	10,1

При этом необходимо обратить внимание на то, что численность сотрудников, которые не могут быть рекомендованы к закреплению (входящие в группу «стоп-фактор»), составляет всего 3 человека, при этом процент потенциального закрепления достаточно высок (порядка 10% от общей численности сотрудников предприятия).

В таблице 19 проведен расчет социальной эффективности предложений по стимулированию карьерой. Проведенное исследование позволяет говорить о том, что в ООО «Феорана-СБ» практически пятая часть сотрудников может быть включена в программу планирования карьеры и при этом более 13% от всех сотрудников фактически способны к построению карьеры. Это указывает на то, что в организации имеется достаточный кадровый потенциал, который требует постоянного и неуклонного развития в том числе на основе предложенных выше мероприятий.

Таблица 19 – Оценка социальной эффективности стимулирования карьерой сотрудников ООО «Феорана-СБ»

Показатель	Значение показателя
Численность сотрудников, включенных в программу планирования карьеры, в том числе:	27
получившие высокую оценку карьерного потенциала	13
получившие оценку карьерного потенциала выше средней	7
получившие оценку карьерного потенциала среднюю и ниже средней	5
получившие минимальные оценки карьерного потенциала	2
Общая численность работников	149
Удельный вес сотрудников, включенных в программу планирования карьеры	18,1
Процент сотрудников, способных к построению карьеры	13,4

Далее рассмотрим социальную эффективность предложений, связанных с обучением и развитием трудовых ресурсов посредством использования наставничества и привлечения профильных образовательных учреждений (таблица 20). Предложенные решения по развитию и обучению персонала можно считать в достаточной степени социально-эффективными, поскольку 60 сотрудников прошли обучение, из них 40 сотрудников прошли обучение с использованием технологий наставничества.

Таблица 20 – Социальная эффективность обучения и развития сотрудников ООО «Феорана-СБ»

Показатель	Значение
1	2
Численность обучаемых сотрудников, в том числе:	60
С привлечением наставников-инструкторов	17
С привлечением наставников-консультантов	11
С привлечением наставников-руководителей	12
С привлечением профильных образовательных учреждений	20
Средняя квалификационная оценка обучаемых с использованием наставничества (max = 20 б.)	18,33
Средняя психоэмоциональная оценка обучаемых с использованием наставничества (max = 20 б.)	18,51
Средняя квалификационная оценка обучаемых с использованием образовательных учреждений (max = 20 б.)	19,01

Продолжение таблицы 20

1	2
Средняя психоэмоциональная оценка обучаемых с использованием образовательных учреждений (max = 20 б.)	18,48
Сбалансированность процесса обучения и развития с использованием наставничества	-0,18
Сбалансированность процесса обучения и развития с использованием услуг образовательных учреждений	0,53
Удельный вес обученных в общей численности сотрудников	40,3

При этом и при использовании наставничества, и при использовании услуг профильных образовательных учреждений качество обучения можно считать высоким, так как средние полученные сотрудниками оценки по результатам обучения незначительно отклоняются от максимальных. И кроме этого, процесс обучения и развития человеческих ресурсов в ООО «Феорана-СБ» можно признать сбалансированным. Это способствует повышению качества кадрового потенциала, что крайне важно для успешного ведения результативной деятельности.

Для оценки экономической эффективности разработанных решений по развитию кадрового потенциала рассчитаем изменение основных показателей работы предприятия. Предположим, что проектируемом периоде увеличится товарная продукция за счет роста производительности труда и обеспечения штатного расписания (+2 работника) на 10%. Также предположим рост объемов в натуральном выражении на 7%. Увеличение затрат на предложенные мероприятия будут учтены в себестоимости производства продукции, работ и услуг ООО «Феорана-СБ». Проектируемые показатели деятельности сведем в таблицу 21. Как показывают результаты расчетов, прогнозные экономические показатели деятельности предприятия улучшаться. Разработанные и предложенные к внедрению мероприятия обеспечат увеличение производительности труда работников производственного подразделения при полном обеспечении потребностей производства человеческими ресурсами. Так рост производительности труда составит 68790,6 руб./чел. или 108,3%. При внедрении мероприятий

предполагается дальнейший рост производственных показателей.

Таблица 21 – Прогнозные экономические показатели деятельности ООО «Феорана-СБ»

Показатели	2021 год	прогноз	Абс. Откл.: +; -	Темп прироста, %
Товарная продукция, тыс. руб.	105325,6	115858,2	+10532,6	110,0
Себестоимость, тыс. руб.	96568,0	103810,6	+7242,6	107,5
Среднесписочная численность работников, чел.	127	129	+2	101,6
Производительность труда одного работающего, руб./чел.	829335,0	898125,6	+68790,6	108,3
Затраты на рубль товарной продукции, руб.	0,92	0,90	-0,02	97,2
Общее количество эл. двигателей + ревизия, шт.	2639	2824	+185	107,0

Таким образом, и социальная, и экономическая эффективность разработанных предложений по развитию кадрового потенциала обоснована, следовательно, предложенные решения могут быть рекомендованы для системного внедрения в деятельность ООО «Феорана-СБ», связанной с управлением персоналом для повышения уровня трудовой активности и результативности производственной деятельности.

Заключение

Категория «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации в отличие от термина «человеческие ресурсы», приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации – не потенциалы отдельных работников. А ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе – не сами элементы, а взаимодействие между ними. Поэтому кадровый потенциал важно рассматривать во взаимосвязи со структурой, целями, задачами данной организации. Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию способностей каждого работника предприятия, усиление творческого и содержательного характера труда, поднятие профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Оценка кадрового потенциала позволяет определять обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования.

ООО «Феорана-СБ» реализует комплексные проекты интегрированных систем безопасности и видеоконтроля на базе программно-аппаратных комплексов «Интеллект», «Видео-IQ7», «SmartВидео». За исследуемый период произошли следующие изменения технико-экономических показателей деятельности предприятия: товарная продукция и основные показатели деятельности к концу 2020 года имели тенденции к росту. В отчетном периоде – 2021 году – произошло снижение по большинству как стоимостных, так и натуральных показателей, отражающих деятельность предприятия. В целом же деятельности рассматриваемого предприятия можно признать удовлетворительной.

Численность персонала в течение двух лет оставалась постоянной – 127 человек. Наибольшей численностью характеризуются рабочие – 97 человек в отчетном периоде. В целом, структура по категориям соответствует типичной

заводской. Анализ структуры работников по уровню образования показал, что большинство из них имеет начальное профессиональное образование. Отмечается некоторое повышение уровня образования персонала за исследуемый отрезок времени, часть работников получает профессиональное образование на заочных отделениях ВУЗов и колледжей. Персонал предприятия достаточно опытный, преобладают работники со стажем от 11 до 20 лет, в гендерном составе незначительный перевес на стороне женской части коллектива. Практически треть в кадровом составе занимают работники в возрасте от 40 до 50 лет, и около трети коллектива имеют возраст 50-60 лет. Поэтому средний возраст персонала приближается к 49 годам.

В ходе анализа состояния кадрового потенциала в ООО «Феорана-СБ» был выявлен ряд проблем, требующих решения:

- не удовлетворительная возрастная структура персонала (преобладание работников в возрасте более 50 лет, снижение доли молодежи) и структура по уровню образования;
- текучесть кадров среди молодых и вновь принятых на работу сотрудников;
- недостатки в системе обучения персонала, не соответствие среднего разряда рабочих среднему разряду работ.

На основании выявленных проблем и недостатков были разработаны мероприятия. Предлагаемые мероприятия будут направлены на укрепление кадрового потенциала за счет совершенствования системы подбора и отбора кадров, мер по обучению кадров и закреплению на местах молодых кадров.

Первое мероприятие – это усовершенствование набора и отбора персонала. Усовершенствованный процесс подбора, отбора и набора персонала, необходимого для обеспечения деятельности ООО «Феорана-СБ» кадровыми ресурсами, будет проводиться в несколько этапов. Первоначально кадровая служба определяет (по представлению линейных и функциональных руководителей) потребности в персонале и формирует перечень открытых вакансий в соответствии с потребностями предприятия в кадровых ресурсах.

После того, как проведен поиск и подбор персонала, формируется портфель резюме соискателей. Для этого необходимо провести классификацию собранных анкет, выбрать потенциально эффективных сотрудников, в том числе с учетом достаточности и полноты первичной информации о соискателе. Рекомендуются формировать два типа портфелей резюме соискателей. В портфель первого типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных на 80 – 100% соответствуют открытой вакансии. Портфель первого типа дифференцирован по категориям персонала (руководителей, специалисты или основной, вспомогательный персонал). В портфель второго типа включаются все резюме соискателей, которые, исходя из первичных данных не менее чем на 60 – 80% соответствуют открытой вакансии. Портфель второго типа также дифференцирован по категориям персонала (руководители, специалисты или основной, вспомогательный персонал). На втором шаге проводится непосредственная беседа с соискателями на вакантные должности, при этом для руководителей и специалистов рекомендуется использовать не только интервью, но и case-методы. Для case-методов необходимо создать описание нескольких специальных ситуаций, которые могут возникнуть в непосредственной деятельности того или иного работника категории «ИТР и специалисты», а также иметь принципиальные описания решения ситуаций, либо приглашать на собеседование будущего непосредственного руководителя, который сможет объективно оценить правильность решения кейса соискателем.

Второе направление реформирования кадровой политики в целях повышения эффективности управления кадровым потенциалом ООО «Феорана-СБ» – это совершенствование системы обучения и развития персонала. Первоначальной мерой данного направления предлагаем усовершенствование института наставничества. При формировании института наставничества в первую очередь необходимо будет выпустить информационный лист, который дает краткое описание сути этого явления во внутрикорпоративной жизни, а также формализует правила формирования

корпуса наставников. Для тех сотрудников, которые будут проходить обучение на основе технологий наставничества, необходимо создать условия для выбора наставников. Тест выбора наставника абсолютно необходим обучаемым сотрудникам, поскольку в ООО «Феорана-СБ» планируется реализовывать два типа наставничества: наставничество с ограниченной ответственностью (НОО) и наставничество с полной ответственностью (НПО). Текущая оценка результатов обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества включает четыре основных квалификационных параметра и четыре основных психоэмоциональных параметра. Итоговый балл или итоговый текущий результат получается путем суммирования баллов по каждому параметру. Неудовлетворительные результаты процесса обучения и развития основных и вспомогательных рабочих на основе технологий наставничества означают необходимость принятия дополнительных мер.

Социальная и экономическая эффективность разработанных предложений по развитию кадрового потенциала обоснована, следовательно, предложенные решения могут быть рекомендованы для системного внедрения в деятельность ООО «Феорана-СБ», связанной с управлением персоналом для повышения уровня трудовой активности и результативности производственной деятельности.

Список используемой литературы

1. Административные методы [Электронный ресурс]: Энциклопедия менеджмента – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/administrativnyye-metody.html>
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебник / А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2019. – 255 с.
3. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейси Адамса [Электронный ресурс] / А.В. Кнышев, И.А. Моряк. Журнал «Экономические науки», №7. – 2018 – Режим доступа: <http://novaum.ru/public/p286>
4. Анализ основных теорий мотивации и практики их применения [Электронный ресурс] / Энциклопедия менеджмента. Практический журнал – Режимдоступа: <http://www.refmanagement.ru/ritem-1586-6.html>
5. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации[Текст]: учебник - М.: Юрайт, 2019. – 370 с.
6. Аширов Д. А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2018. – 432 с.
7. Дейнека А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2018. – 292 с.
8. Зайцев Г. Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник /Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, М.Л. Бадхен. – М.: Academia, 2018. – 304 с.
9. Закаблущая Е. А. Управление персоналом. Руководитель и HR-специалист [Текст]: учебник / Е.А. Закаблущая. – М.: Речь, 2019. – 160 с.
10. Карпова С.В. Основы маркетинга [Текст]: учебник / С.В. Карпова. – М.:Юрайт, - 2018. – 408 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
12. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное

моделирование. Часть 1. Основы, сущность и модели [Текст]: учебник / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. – М.: Юрайт, 2020. – 304 с.

13. Красноженова, Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебник / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 160 с.

14. Крюков, С. В. Организационное поведение. Теория и практика [Текст]: учебник / С.В. Крюков. – М.: Феникс, 2018. – 272 с.

15. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: [Текст]: учебник / Е. Б. Моргунов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 424с.

16. Одегов Ю.Г. Организация службы управления персоналом. Современный подход [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов Л.Р. Котова. – М.: Альфа-пресс, 2018. – 168 с.

17. Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебник / О.С. Орлова. – М.: Экзамен, 2018. – 288 с.

18. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Электронный ресурс] / Л.В. Саубанова. Электронный журнал «Управление персоналом», №1 – 2019. – Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1869>

19. Основные методы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/6_158846_osnovnie-metodi-upravleniya.html, свободный;

20. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала [Текст]: учебник / О.Ю. Патласов. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 384 с.

21. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2019. – 318 с.

22. Перечень содержательных теорий мотивации и их характеристика [Электронный ресурс] / Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66704-teorii-motivatsii-v-menedjmente-18-m12>

23. Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к

механизму мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.su/9_74487_stimuli-regulyatori-i-motivi.html

24. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii>

25. Пугачев, В. П. Планирование персонала организации [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Издательство МГУ, 2019. – 236 с.

26. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: [Текст]: учебник / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. – М.: КНОРУС, 2018. – 208 с.

27. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст]: учебник / Ш. Ричи, П. Мар-тин. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 400 с.

28. Руденко, А. М. Психология управления персоналом [Текст]: учебник / А.М. Руденко. – М.: Феникс, 2019. – 128 с.

29. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии [Электронный ресурс] / А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков, Электронный журнал «Управление персоналом», №7 – 2017. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1975>

30. Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала [Текст]: учебник / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – М.: Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.

31. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: Юрайт, 2021. – 324 с.

32. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2019. – 182 с.

33. Теоретические основы трудового потенциала организации [Электронный ресурс] / Л.В. Порватова, А.О. Пустовалова // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2019/article/2016023455>

34. Теории мотивации [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Психология» – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/osnovnye-teorii-motivacii.html>
35. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка [Текст]: учебник / Е.А. Токарева. – М.: Наука. Ленинградское Отделение, 2018. – 542 с.
36. Федорова Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Огни, 2021. – 416 с.
37. Шапиро А.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: КНОРУС, 2018. – 208 с.
38. Шаховская, И.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М.: КНО-РУС, 2018. – 148 с.
39. Управление персоналом организации: современные технологии [Электронный ресурс]. учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др.; под науч. ред. С. И. Сотниковой. — М., 2018. – Режим доступа: <https://auspublishers.com.au/upload/26b36518dd7aa55652dbf0d3ddc31fe8/files/bc5c7f2927ed2b5e3d1f778cc1737a99.pdf>
40. Этапы управления персоналом [Электронный ресурс] / Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63770-red-qqq-15-m5-etapy-upravleniya-personalom>
41. Этапы управления персоналом организации [Электронный ресурс]. учеб.-методич. пособие / Л.Т. Тлехурай-Берзегова, Е.А. Бюллер, Н.З. Даурова – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 145 с.). - Майкоп: ЭЛИТ, 2019. – Режим доступа: <https://doicode.ru/doifile/regdoi/2015-2020/elit-041.pdf>

Приложение А
Организационная структура ООО «Феорана-СБ»

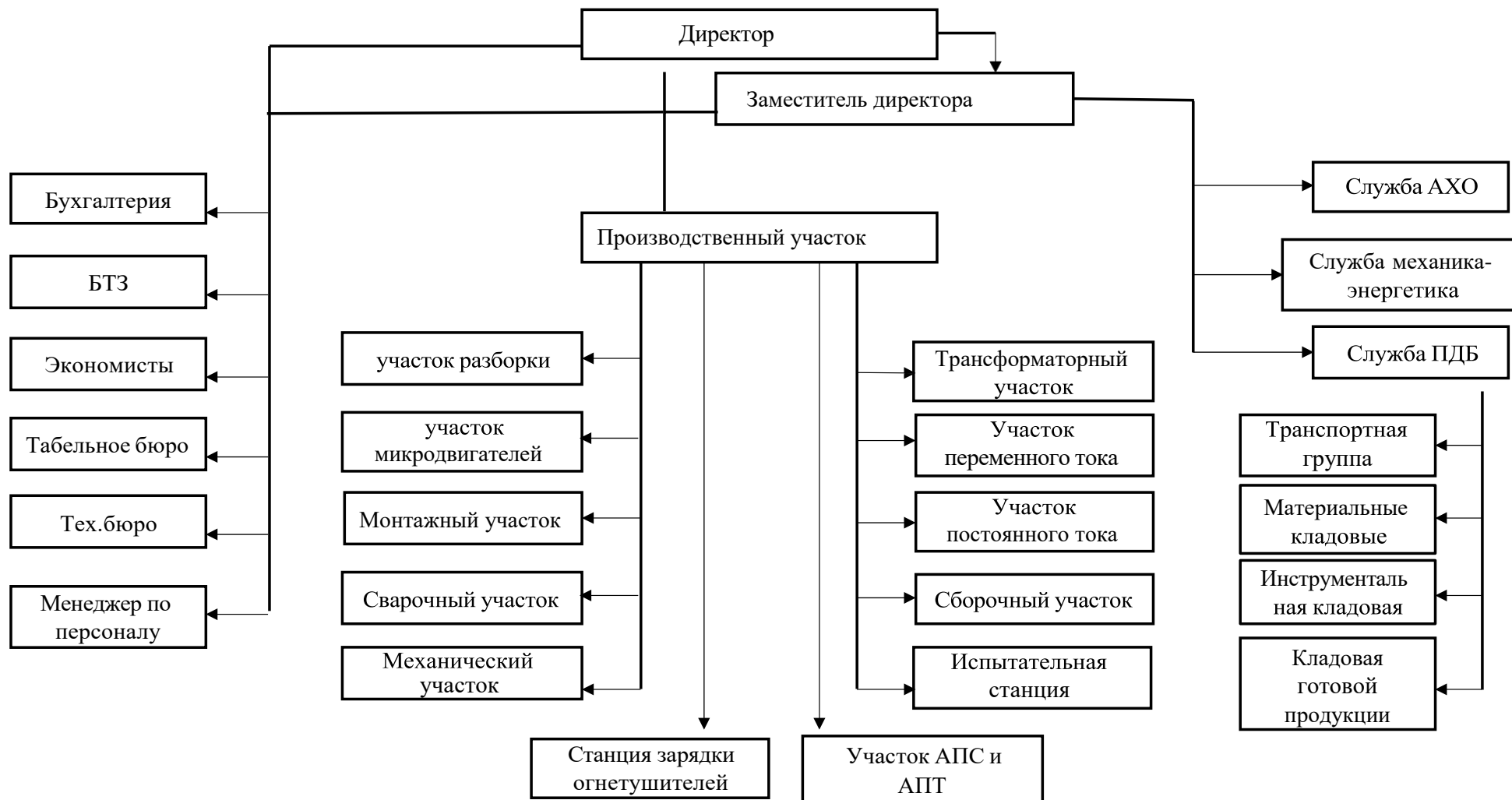


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Феорана-СБ»

Приложение Б

Информационный лист для реализации технологий наставничества в процессе обучения и развития персонала ООО «Феорана-СБ»

Данный информационный лист предназначен для сотрудников, которые имеют способности и желание стать наставниками по обучению и развитию своих коллег

– Инициатор формирования наставничества в ООО «Феорана-СБ»: Отдел по работе с персоналом (Директор по персоналу, менеджеры)

– Наставничество – это особая форма работы с коллегами в целях их профессионального обучения и личностного развития. Для всех специалистов, желающих принять участие в формировании творчески активного и результативного коллектива, объединенного одной идеей, предлагается оценить свои способности к наставничеству и испытать себя в роли наставника

– Каждый специалист, работающий в ООО «Феорана-СБ» уже не мене двух лет и имеющий высокий уровень стрессоустойчивости, может обратиться в Отдел по работе с персоналом, получить для ознакомления Руководство наставника и/или запросить соответствующий тренинг

– Каждый специалист ООО «Феорана-СБ», изъявивший желание стать наставником, вносится в специальную базу данных и участвует к подготовке новых сотрудников к эффективному труду в организации

– Каждый специалист ООО «Феорана-СБ», изъявивший желание стать наставником, по результатам своей наставнической деятельности будет рекомендован к материальному вознаграждению (в размере одного оклада), а также к награждению ценными и иными призами по итогам каждого календарного года.

– Каждый специалист ООО «Феорана-СБ», изъявивший желание стать наставником, получает особый статус. Предлагаемые формы особых статусов для потенциальных наставников:

Продолжение приложения Б

- наставник-инструктор, закрепляется непосредственно за обучаемым сотрудником (группой сотрудников) направляет и контролирует их трудовую деятельность в течении срока обучения (study period). По итогам срока обучения наставник-инструктор получает оценку качества своей деятельности, а также принимает участие в дальнейшем сопровождении сотрудника (на последующий поддерживающий период до 3 мес.);
- наставник-руководитель, закрепляется непосредственно за обучаемым сотрудником (группой сотрудников), организует, структурирует и контролирует их трудовую деятельность, а также поддерживает сотрудников во внепроизводственных отношениях с коллективом в течении срока обучения (study period). По итогам срока обучения наставник-руководитель получает оценку качества своей деятельности, а также принимает участие в дальнейшем сопровождении сотрудника (на последующий поддерживающий период до 6 мес.);
- наставник-консультант, закрепляется непосредственно за обучаемым сотрудником (группой сотрудников) и консультирует сотрудников в процессе осуществления ими трудовой деятельности (в контексте решения наиболее трудных производственных задач) на этапе срока обучения. По итогам срока обучения наставник-инструктор получает оценку качества своей деятельности, а также принимает участие в дальнейшем сопровождении сотрудника (на последующий поддерживающий период до 3 мес.).

Приложение В

Тест для выбора типа наставничества, рекомендуемый к применению в ООО «Феорана-СБ»

Таблица В.1 – Тест для выбора типа наставничества, рекомендуемый к применению в ООО «Феорана-СБ»

Уважаемый коллега! Вы можете выбрать себе наставника для обучения и развития в нашем дружном и профессиональном коллективе. Ответьте на вопросы и помните, что наставничество – это, прежде всего, поддержка			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Ваш опыт работы в данной должности или по данной специальности	0 – 1 год	НПО
		1 – 3 года	НПО
		3 – 5 лет и более	НОО
2	Повышали ли Вы свою квалификацию как специалист за последний год	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
3	Занимаетесь ли Вы профессиональным саморазвитием	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
		Иногда	
4	Нуждаетесь ли Вы в детальном сопровождении трудовой деятельности в течение периода обучения	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
5	Насколько Вы активны в трудовых и личных коммуникациях	Высоко активен	НОО
		Нормально активен	
		Средняя активность	НПО
		Низкая активность	

Приложение Г

Тест для выбора вида наставничества, рекомендуемый к применению в ООО «Феорана-СБ»

Таблица Г.1 – Тест для выбора вида наставничества, рекомендуемый к
применению в ООО «Феорана-С»

Уважаемый коллега! Вы можете выбрать себе наставника для обучения и развития в нашем дружном и профессиональном коллективе. Ответьте на вопросы и помните, что наставничество – это, прежде всего, поддержка			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Насколько хорошо Вы знакомы со своей сферой деятельности	Очень хорошо	НК
		Нормально	НИ
		Средне	НИ
2	Были ли у Вас существенные перерывы в работе по данной должности/специальности (более чем 6 мес. – 1 год)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
3	Вы спонтанный человек, холерик?	ДА	НИ
		НЕТ	НК
4	Вы готовы вносить рационализаторское предложение вовремя срока обучения (при необходимости)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
5	Вы всегда полностью справляетесь с должностными обязанностями в рабочее время	Всегда	НК
		Не всегда	НИ

Приложение Д

Базовая программа обучения и развития кадровых ресурсов на основе модели компетенций, рекомендуемая к применению в ООО «Феорана-СБ»

Таблица Д.1 – Базовая программа обучения и развития кадровых ресурсов на основе модели компетенций, рекомендуемая к применению в ООО «Феорана-СБ»

Ключевая компетенция	Мероприятия	Программа обучения
Владение техникой и технологией	Индивидуальный и групповой тренинг на базе профильного образовательного учреждения	теоретический курс современных тенденций развития технологий и техник производственной деятельности
		индивидуальные занятия по теоретическому курсу на избранном участке
		общий практический семинар по новым методам и технологиям организации складской и обеспечивающей деятельности
		выявление основной группы проблем, групповое решение проблем, поиск наиболее оптимальных решений
Специализация	Групповые занятия в техническом колледже / ВУЗе	курс теоретических лекций с практическими занятиями по техническим и технологическим характеристикам производства
Реагирование на нестандартные ситуации	Групповые занятия в тренинговых центрах с привлечением социальных психологов	вводная теоретическая лекция по возможным нестандартным ситуациям отработка практических ситуаций нестандартных ситуаций, групповое решение проблем, поиск наиболее оптимальных решений поведенческих ситуаций по нестандартным ситуациям.
Коммуникации	Групповые занятия в тренинговых центрах с привлечением бизнес-тренеров	теоретический курс коммуникаций, разработка единого вербального стандарта Выявление групп проблем, снижающих эффективность коммуникаций практические занятия на игровом и ситуационном моделировании