

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации

Обучающийся

Егоров Е.С.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Кифа Л.Л.

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

Аннотация

Тема исследования: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации».

Актуальность темы исследования заключается в том, что многие компании до сих пор недостаточно осознают важность системного развития своих кадров, что может привести к снижению уровня профессиональной подготовки и, как следствие, к потере позиций на рынке. Вместо того чтобы инвестировать средства в обучение и повышение квалификации, многие руководители ограничиваются краткосрочными решениями.

Объектом исследования является система развития персоналом организации.

Предмет исследования - методы и процедуры совершенствования функционирования системы развития персоналом.

Цель данной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию развития персонала в АО «ОптиКом».

Поставленная цель выпускной квалификационной работы потребовала решения следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать теоретические основы развития персоналом организации, раскрыть цели, задачи, его функции, элементы;
- изложить критерии и методы оценки эффективности развития персоналом организации;
- проанализировать и оценить действующую систему развития персоналом АО «ОптиКом»;
- выявить достоинства и недостатки действующей системы развития персоналом организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы развития персоналом АО «ОптиКом».

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1. Теоретические основы развития персонала организации..... | 7 |
| 1.1 Сущность и назначение развития персонала организации..... | 7 |
| 1.2 Методы анализа системы развития персонала организации..... | 19 |
| 1.3 Критерии и методы оценки эффективности системы развития персонала в организации..... | 23 |
| 1.4 Средства совершенствования системы развития персонала организации..... | 27 |
| 2 Анализ развития систему управления персоналом АО «ОптиКом»..... | 31 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия..... | 31 |
| 2.2 Анализ системы развития персонала АО «ОптиКом»..... | 38 |
| 3 Направления совершенствования системы управления персоналом АО «ОптиКом»..... | 59 |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии..... | 59 |
| 3.2 План мероприятий по совершенствованию системы развития персоналом на предприятии..... | 70 |
| Заключение..... | 76 |
| Список используемых источников..... | 78 |
| Приложение А Методы обучения вне рабочего места..... | 83 |
| Приложение Б Критерии адаптации сотрудников..... | 84 |
| Приложение В Четыре этапа профессиональной адаптации..... | 85 |

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что многие компании до сих пор недостаточно осознают важность системного развития своих кадров, что может привести к снижению уровня профессиональной подготовки и, как следствие, к потере позиций на рынке. Вместо того чтобы инвестировать средства в обучение и повышение квалификации, многие руководители ограничиваются краткосрочными решениями.

Проблема, касающаяся развития персонала в организации, на сегодняшний день становится все более актуальной. В условиях стремительных изменений на рынке труда, постоянной эволюции технологий и повышения требований со стороны клиентов каждая компания сталкивается с необходимостью адекватного реагирования на вызовы внешней и внутренней среды. Непрерывное развитие – это не просто задача, а жизненная необходимость для любой организации, стремящейся к успеху. Однако, оказывается, что многие компании сталкиваются с нехваткой системного подхода в области управления человеческими ресурсами, что, в свою очередь, сказывается на общей эффективности работы.

Во-первых, проблема недостаточной квалификации сотрудников часто становится камнем преткновения. Работники, обладая, казалось бы, необходимыми навыками, зачастую не способны адаптироваться к новым условиям. Образование, полученное ранее, может не соответствовать современным реалиям, в связи с чем компании вынуждены дополнительно инвестировать в обучение.

Во-вторых, отсутствие четкой стратегии развития персонала приводит к незапланированным тратам и, как следствие, к снижению мотивации работников. Люди хотят видеть перспективы, которые, к сожалению, не всегда очевидны. Кроме того, проблема повышения эффективности системы развития персонала затрагивает и человеческий аспект. Часто организации упускают из виду важность создания благоприятной корпоративной культуры. Невозможность совместить личные цели сотрудников с целями компании

порождает текучесть кадров – сотрудники начинают искать более подходящие для себя места работы, что в итоге приводит к значительным потерям ресурсов. Бизнесу становится невыгодно тратить время и деньги на постоянный набор новых кадров. Еще одна важная проблема – это устаревшие методы оценки эффективности системы развития персонала. Многие компании по-прежнему полагаются на традиционные способы, которые не всегда соответствуют реалиям рынка и требованиям той же digital-трансформации. Новые методы, такие как аналитика больших данных, все еще недостаточно используются, хотя они могут значительно улучшить управление HR-процессами.

Цель данной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию развития персонала в АО «ОптиКом».

Поставленная цель выпускной квалификационной работы потребовала решения следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать теоретические основы развития персоналом организации, раскрыть цели, задачи, его функции, элементы;
- изложить критерии и методы оценки эффективности развития персоналом организации;
- проанализировать и оценить действующую систему развития персоналом АО «ОптиКом»;
- выявить достоинства и недостатки действующей системы развития персоналом организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы развития персоналом АО «ОптиКом».

Объектом исследования выступает система развития персонала организаций в условиях современного рынка труда.

Предмет исследования сосредоточен на всестороннем исследовании системы развития персонала в организации, которая является ключевым аспектом эффективного функционирования современных предприятий.

Методы исследования: сравнение, факторный анализ, анализ абсолютных

и относительных отклонений.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя: введение, три главы, заключение и список использованных источников.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, оценена степень разработанности проблемы, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе рассмотрены сущность и содержание понятия развития персонала с точки зрения системного подходов; изучены и обоснованы методики оценки эффективности системы развития персоналом; проанализированы методы анализа и оценки эффективности системы развития персоналом; обосновано их использование по этапам оценки функционирования системы развития персоналом. Также представлены средства совершенствования системы развития персоналом.

Во втором разделе представлен сравнительный анализ действующей системы развития персонала с идеальной моделью. Проведен анкетный опрос персонала на оценку системы развития персонала. Выявлены достоинства и недостатки действующей системы развития персоналом.

В третьем разделе «Направления совершенствования системы развития персоналом» разработаны рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы развития персоналом.

В заключении – обобщены результаты выпускной квалификационной работы, сформулированы основные выводы, определены перспективные направления возможного практического использования полученных результатов.

1. Теоретические основы развития персонала организации

1.1 Сущность и назначение развития персонала организации

В настоящее время решающим фактором повышения конкурентоспособности предприятия является система развития персонала.

Для определения сущности системы развития персонала первоначально надо остановиться на таких понятиях как: «развитие персонала», «персонал», «система».

Развитие персонала организации можно определить, как многогранный и динамичный процесс, который включает в себя целый ряд мероприятий, направленных на улучшение знаний, навыков и компетенций работников [41]. Эта концепция охватывает не только формальное обучение, но и неформальные подходы, такие как наставничество или тренинги. Важность развития персонала становится особенно очевидной в условиях современного рынка труда, где требования к квалификации работников постоянно меняются, и только те компании, которые инвестируют в своих сотрудников, могут рассчитывать на долгосрочный успех.

Развитие персонала – это не просто система мероприятий, это своего рода философия, предполагающая, что ключевым активом любой организации являются люди [10].

Целями развития персонала являются: увеличение производительности труда, улучшение качества работы, снижение текучести кадров и создание устойчивой команды, готовой к вызовам времени [13].

Задачи, вытекающие из этих целей, могут включать внедрение программы непрерывного обучения, стратегическое планирование кадровых ресурсов, а также разработку индивидуальных планов карьерного развития для сотрудников [45]. Процесс развития персонала организации – это не просто набор действий, это целый спектр направлений, ориентированных на достижение стратегических целей компании.

Цель системы развития персонала представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели системы развития персонала [49]

Задачи системы развития персонала представлены на рисунке 2.

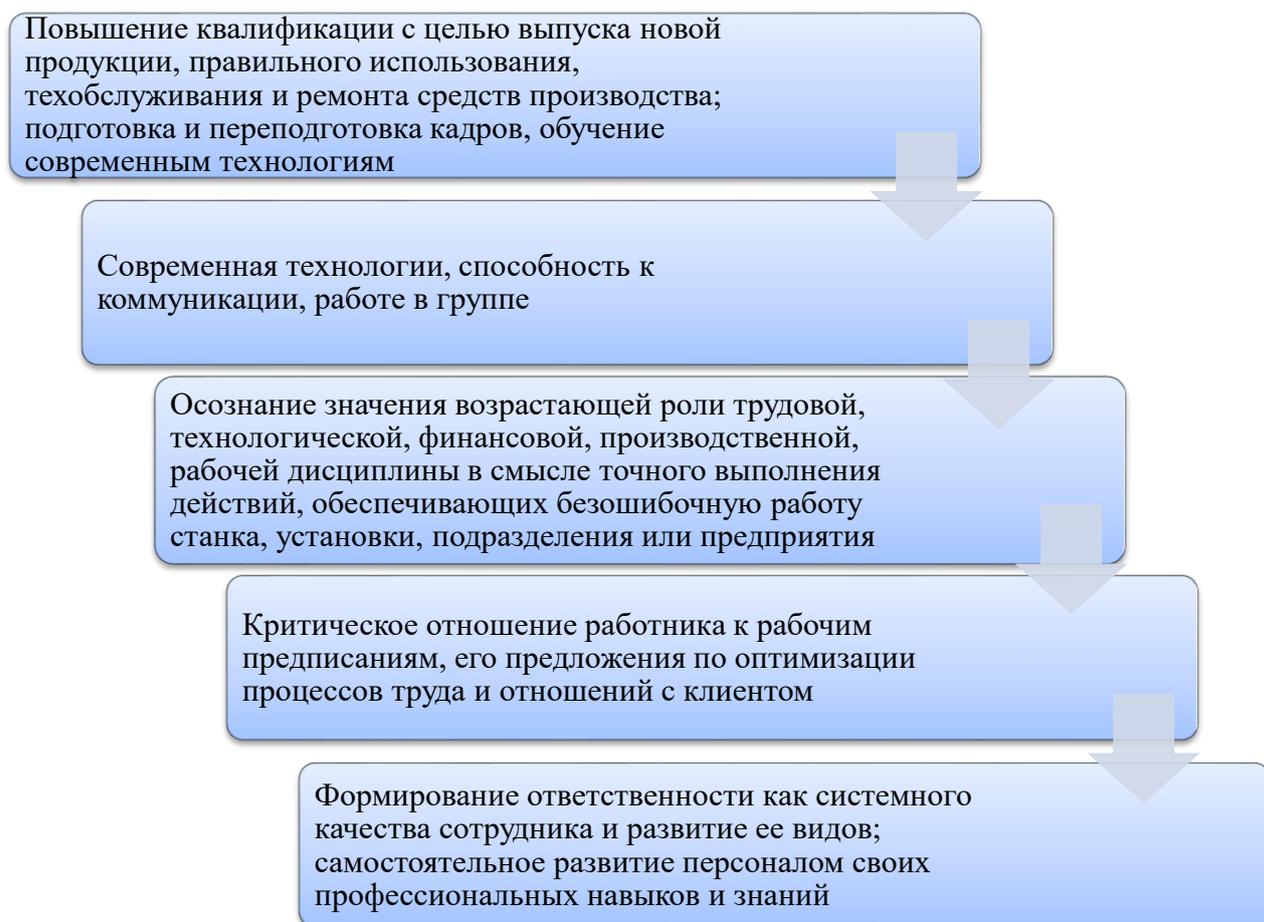


Рисунок 2 – Задачи системы развития персонала

Факторы, влияющие на необходимость системы развития персонала в современных условиях, представлены на рисунке 3.

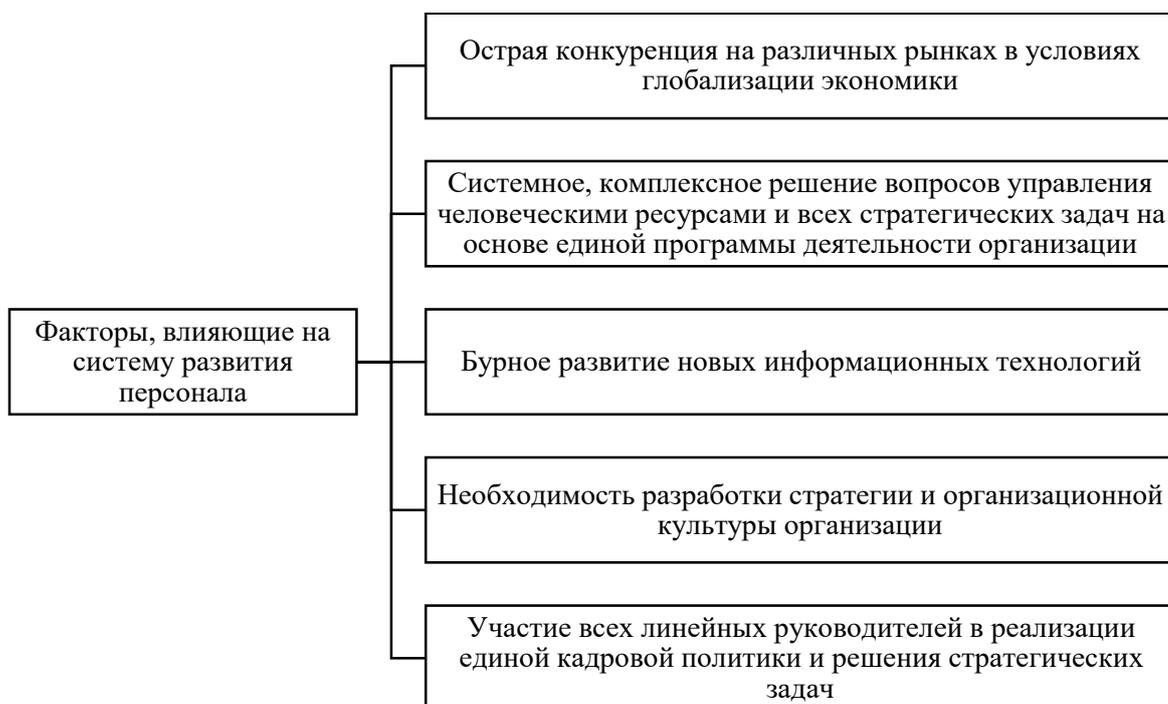


Рисунок 3 – Факторы, влияющие на необходимость системы развития персонала в современных условиях [9]

Основные принципы системы развития персонала представлены на рисунке 4.

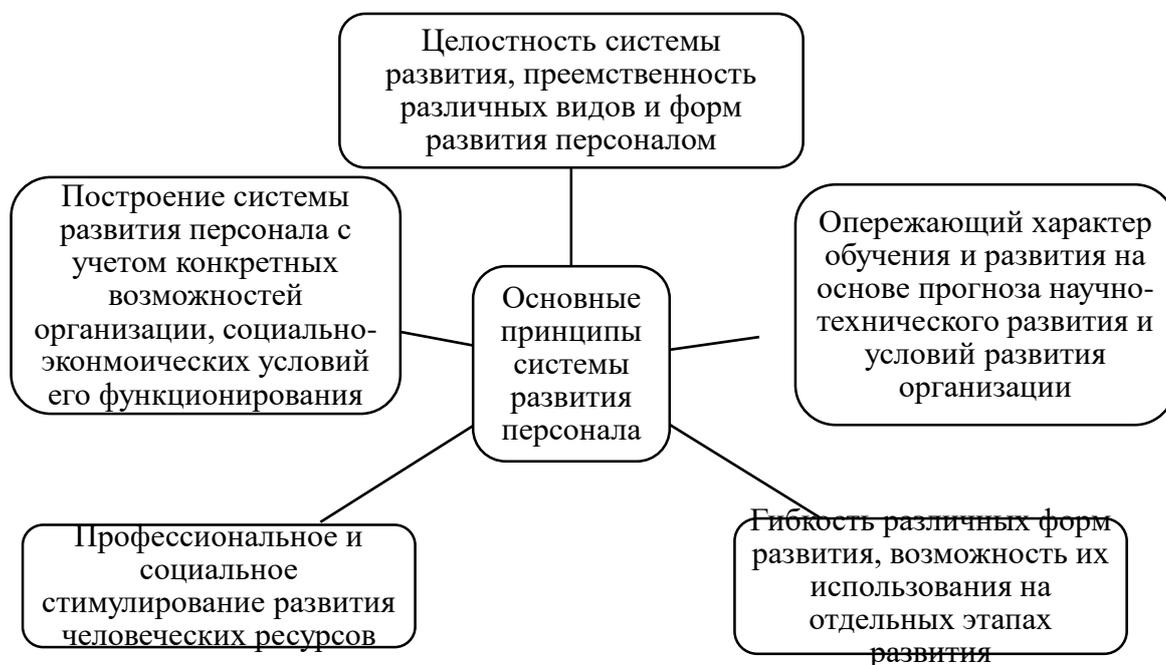


Рисунок 4 – Главные принципы системы развития персонала [44]

Система развития персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом и представлена на рисунке 5.

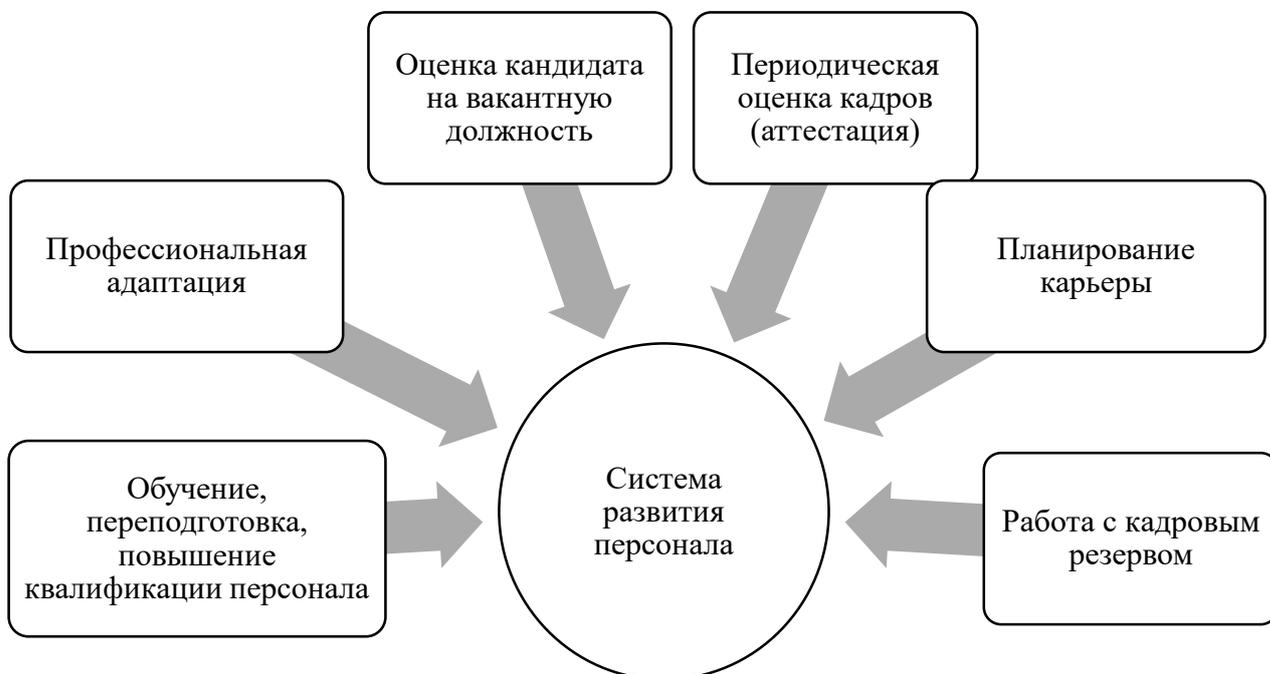


Рисунок 5 – Система развития персонала и ее элементы

Рассмотрим каждый из элементов системы развития персонала.

Виды развития персонала – это настоящая палитра возможностей, позволяющая организации добиться успеха и устойчивости на рынке [16].

Обучение – это поистине основополагающий элемент, который охватывает широкий спектр методов [35]. Это может быть, как классическое обучение в аудиториях, так и современные тренинги, модули онлайн-обучения, семинары, вебинары и даже интерактивные курсы.

Обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала. Обучение персонала заключается в организованном, планомерном, целенаправленном, систематическом получении знаний и навыков, по средствам осуществления процесса получения умений, знаний и навыков, которое происходит с помощью наставников, опытных руководителей, преподавателей.

На рисунке 6 представлены виды обучения в системе развития персонала.

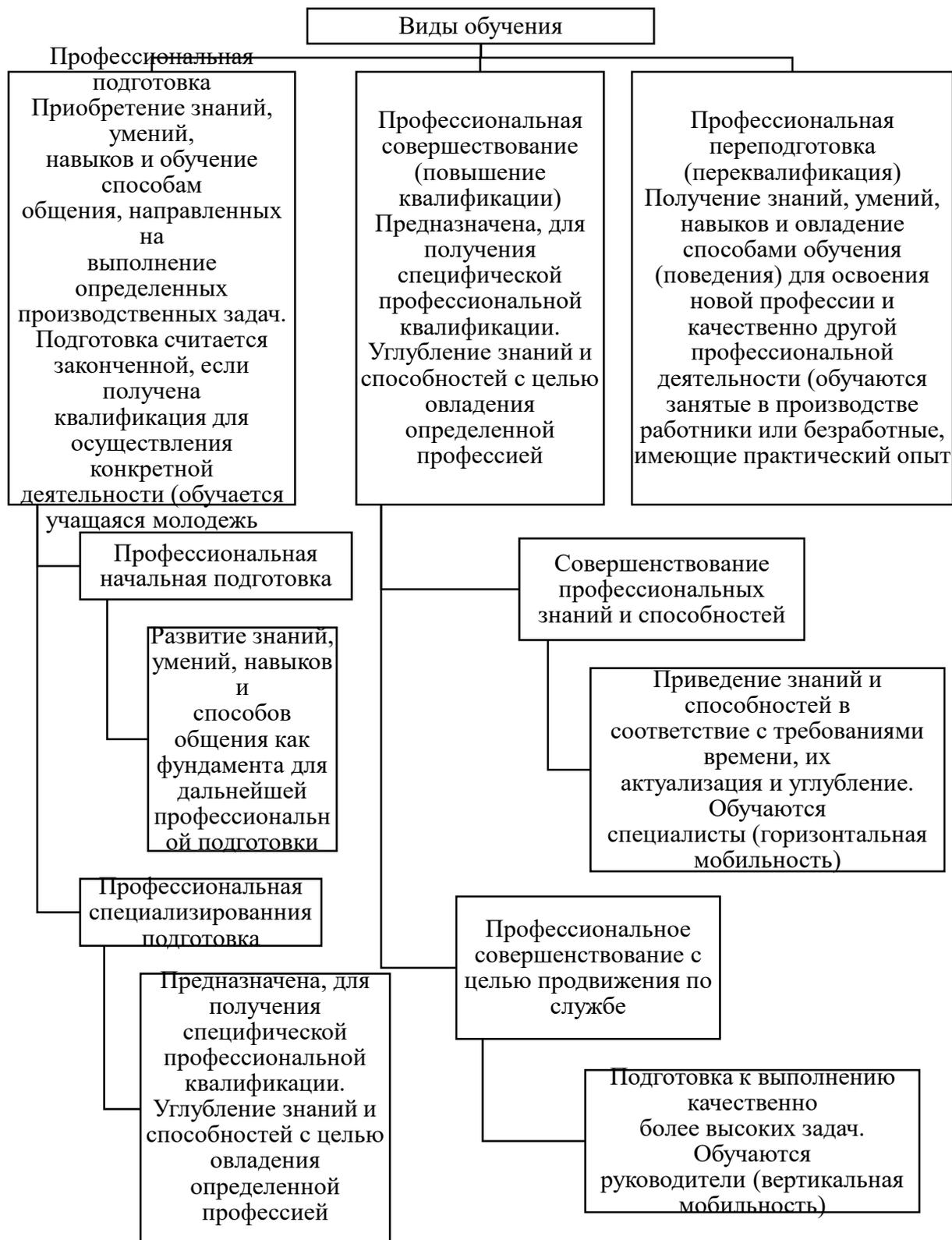


Рисунок 6 – Виды обучения в системе развития персонала [18]

Внедрение новых технологий. онлайн-обучение, использование геймификации и адаптивных методик обучения – все это позволяет привнести свежий взгляд на развитие. И это, конечно, также должно сопровождаться постоянным анализом трендов и адаптацией к ним. Главные задачи для определения целевых групп представлены на рисунке 7.

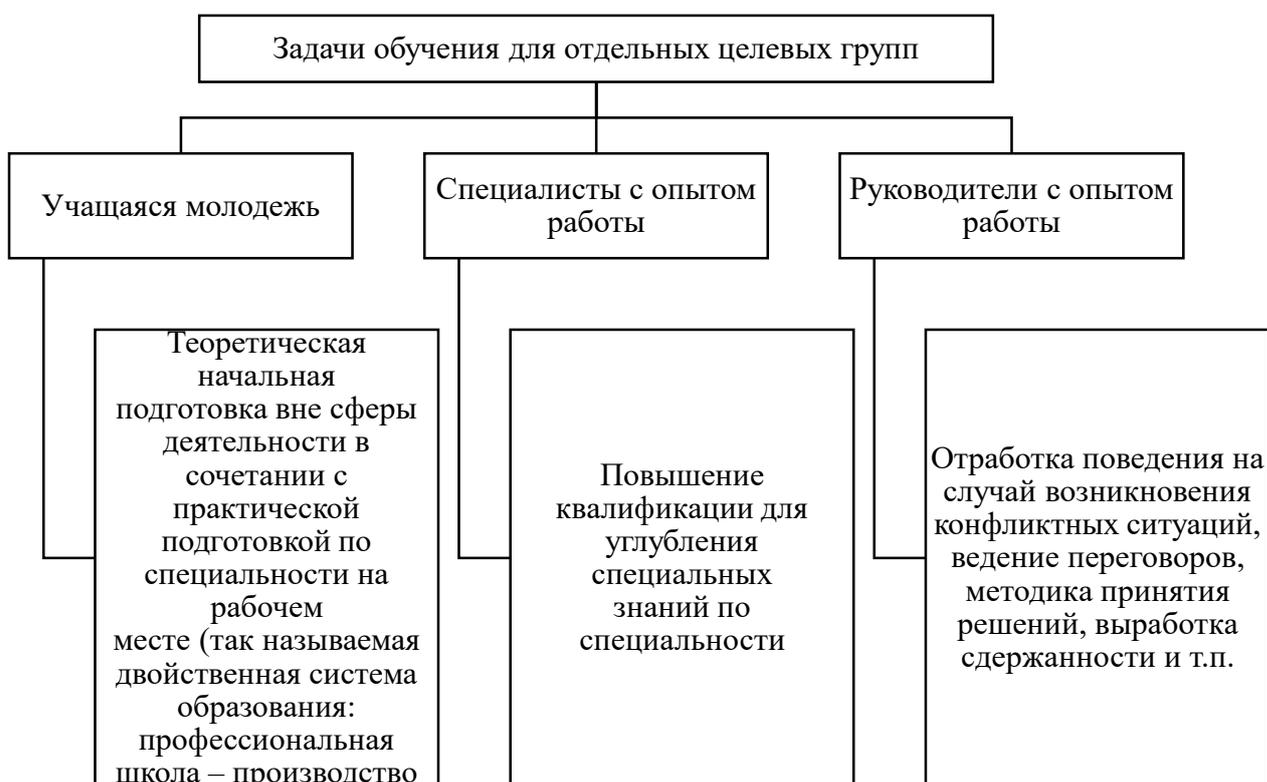


Рисунок 7 – Задачи обучения отдельных целевых групп в системе развития персонала [21]

На рисунке А.1 Приложение А представлены методы обучения на рабочем месте. Данная форма обучения подготовки осуществляется с постановкой конкретной задачи на рабочем месте.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (Рисунок Б.1 Приложение Б).

Следующим элементом системы развития персонала является

профессиональная адаптация работника.

Профессиональная адаптация – это процесс гармонизации воздействия профессиональной среды на вхождение сотрудника в профессию. [5]

Смена этих этапов называется «адаптационным кризисом». У работника появляется чувство тревоги, стресса, возникает желание найти выход. Критерии адаптации сотрудников представлены на Рисунке В.1 Приложения В.

Этапы прохождения адаптации представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Этапы адаптации персонала в системе развития персоналом [6]

В структуре обучения и развития персонала, целью которых является удовлетворение количественных и качественных потребностей организации в сотрудниках для увеличения ее доходов, выступают профессиональная ориентация и адаптация сотрудников. Профессиональная ориентация представляет собой комплекс мероприятий, направленных на помощь индивиду в выборе оптимальной профессии. Этот комплекс включает в себя следующие аспекты:

- информирование о профессиях;
- консультации по вопросам профессионального выбора;
- отбор кандидатов на соответствие профессии;
- адаптацию к выбранной профессиональной деятельности.

На профессиональную адаптацию влияет ряд факторов, представленных на рисунке 9.

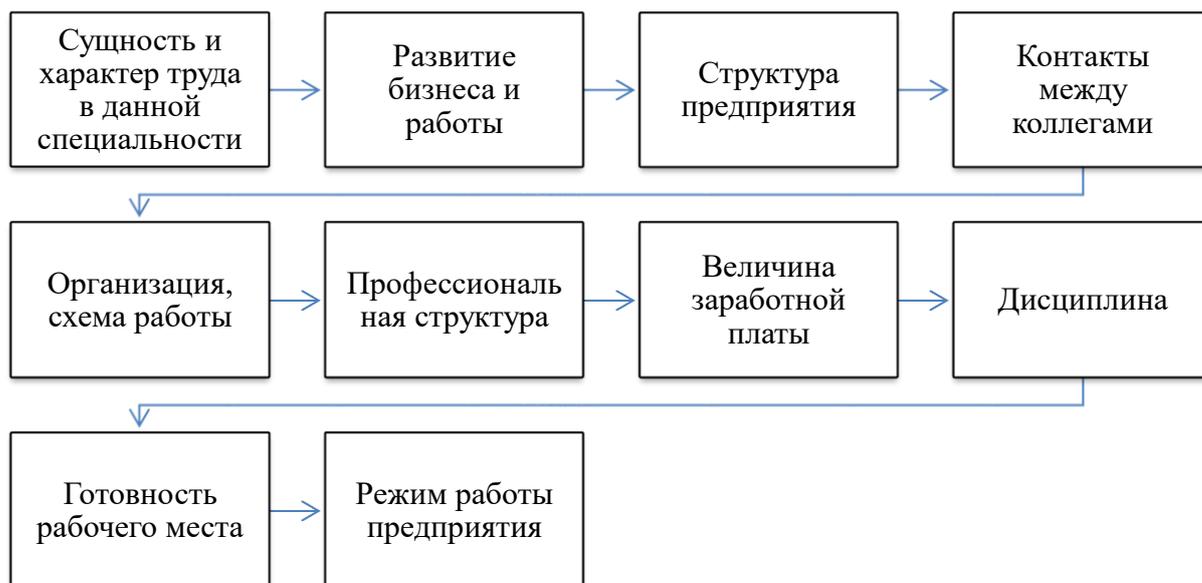


Рисунок 9 – Факторы профессиональной адаптации [4,11,47]

Четыре этапа профессиональной адаптации представлены на Рисунке Г.1 Приложение Г.

Необходимым элементом системы развития персонала является аттестация работников, которая определяет соответствия работников занимаемым должностям, составление профессионального плана и плана развития персонала [1]

Для определения квалификации, знаний и умений персонала законодательством регламентирована оценка прохождения аттестации на соответствие занимаемой должности [7].

По результатам аттестации руководство предприятия может принять решение об отстранении занимаемой должности сотрудников, или же дать повышение по карьерной лестнице [3].

Аттестация персонала должна проводиться не чаще 2 раз в год, но не реже 1 раза в 4 года. Возможно проведение аттестации персонала по окончании срока действия трудового договора [14].

После проведенных мероприятий по аттестации персонала руководство предприятия имеет представление о группах работников, или отдельных работников, которые не соответствуют занимающей должности или их уровень профессионально развития находится на низком уровне. Также руководство получает информацию о перспективных работниках, ориентированных на развитие своих профессиональных навыков [30].

Аттестация персонала не является обязательной процедурой, но есть такие категории работников, которые обязаны с определенной периодичностью проходить аттестацию [37].

Подсистема планирование карьеры. Цели планирования карьеры представим на рисунке 10.

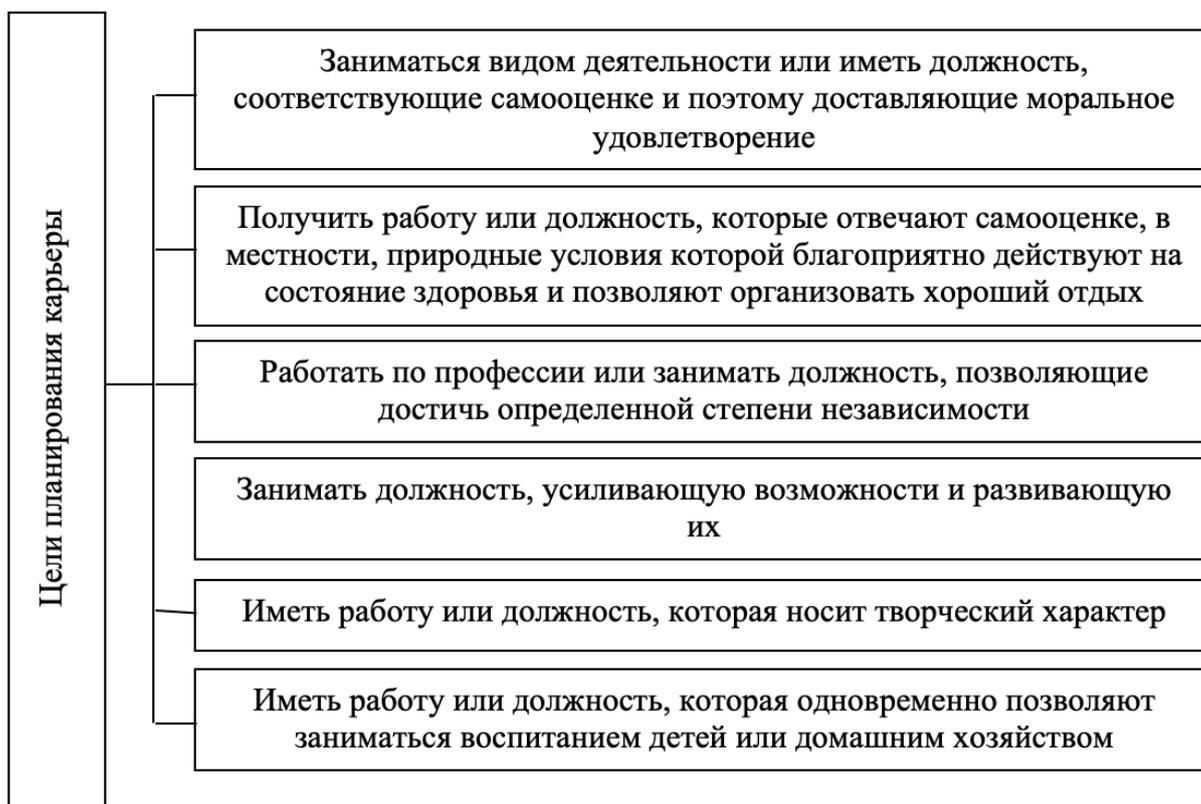


Рисунок 10 – Цели планирования карьеры

Планирование карьеры в организации наиболее часто занимается специалист отдела кадров, сам работник и его непосредственный начальник [23].

Подсистема работа с кадровым резервом – «формирование определенного состава работников, прошедших профессиональный отбор и обладающие требуемым потенциалом для исполнения прямых обязанностей на новом месте в установленные сроки называется кадровым резервом» [24].

«Формирование кадрового резерва способствует раскрытию потенциала персонала, а также может помочь в случае срочной надобности при закрытии кадровых «пробелов»» [25]. Как писал М.И. Гольдин «Какой конкретно профессиональный запас будет организовываться – внешний, внутренний либо оба сразу – решает руководитель компании» [15].

На рисунке 11 представлены цели формирования кадрового резерва.



Рисунок 11 – Цели формирования кадрового резерва в системе развития персонала [17]

Таким образом, разнообразие видов развития персонала является не только необходимым аспектом, но и настоящей стратегией успешной работы организации. Важно понимать, что каждый из этих видов, будь то обучение, повышение квалификации, коучинг или самообразование, обогащает команду, создавая конкурентные преимущества и обеспечивая устойчивый рост. Также надо учитывать: не все подходы работают одинаково хорошо в разных ситуациях, и по этой причине необходимо применять комплексный подход, который будет комбинировать элементы различных методов. Так, использование менторства может быть одним из компонентов, позволяя менее опытным сотрудникам получать знания и навыки от более опытных коллег. Главный вектор – поддержка роста, создание благоприятной среды для развития. В итоге, работа по каждому из этих направлений должна быть целенаправленной, учитывающей как стратегические цели компании, так и индивидуальные запросы работников, что позволит достичь долгосрочных результатов и приветствовать новые вершины в развитии самого главного ресурса –

человеческого.

1.2 Методы анализа системы развития персонала организации

Система развития персонала включает в себя большое количество методов проведения ее оценки.

Метод SWOT-анализа системы развития персонала представляет собой стратегический инструмент, который позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, связанные с развитием кадров в организации [20]. Данный метод прост в использовании и применим к различным аспектам управления персоналом, что делает его одним из наиболее универсальных подходов.

Прежде всего, важно понять, что SWOT-анализ – это аббревиатура, складывающаяся из первых букв слов Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности), Threats (Угрозы) [12].

Сильные стороны. Здесь акцент делается на положительных аспектах, таких как наличие квалифицированных специалистов, эффективные программы обучения, низкая текучесть кадров и высокая мотивация сотрудников. Это все способствует созданию продуктивной среды, где каждый работник чувствует свою значимость и готов расти вместе с компанией. Например, если у организации есть возможность регулярно проводить тренинги, это можно считать серьезным плюсом в развитии кадрового потенциала [22].

Слабые стороны. В этом разделе выявляются недочеты и недостатки, которые могут тормозить развитие. К примеру, нехватка ресурсов, устаревшие методики обучения, отсутствие системного подхода к развитию персонала [31]. Как правило, такие слабости следует учитывать при формировании стратегий и разработке новых планов, чтобы избежать неэффективных решений и направить усилия на конкретные проблемы.

Возможности. Этот пункт анализирует внешние факторы, которые могут быть использованы для улучшения системы развития персонала. Например,

увеличение доступа к современным технологиям обучения или открытие новых рынков труда могут предоставить дополнительные шансы на развитие служащих [40]. Кроме того, региональные программы по повышению квалификации также могут стать важным ресурсом для компаний, стремящихся усовершенствовать свои кадровые стратегии.

Угрозы. В данной категории рассматриваются риски и внешние факторы, которые могут негативно повлиять на систему развития. Это может включать экономические кризисы, изменения в законодательстве, конкуренцию на рынке труда или даже изменения в потребностях и предпочтениях самих сотрудников [36].

С помощью SWOT-анализа организации могут более ясно представить текущее положение дел в сфере развития персонала, легко визуализируя ключевые аспекты. Этот метод помогает сосредоточить усилия на наиболее значимых направлениях и использовать имеющиеся ресурсы с максимальной эффективностью. Важно, чтобы результаты анализа регулярно пересматривались и обновлялись, так как внешние и внутренние условия постоянно меняются, создавая новые возможности и угрозы для компаний. В итоге, применяя метод SWOT, организации получают ценные инсайты, позволяющие не только развивать персонал, но и достигать стратегических целей, обеспечивая устойчивый рост.

Метод сравнительного анализа программ развития персонала – это один из ключевых инструментов, позволяющих организациям выявлять и оценивать разные способы, подходы и техники повышения квалификации сотрудников [46]. Сравнительный анализ предоставляет возможность не только изучить те или иные программы, но и оценить их эффективность, узнав, какая методология лучше подходит для конкретной ситуации.

Метод анкетирования и опросов сотрудников представляет собой одну из ключевых стратегий, позволяющих оценить степень развития персонала внутри организации [51].

Метод экспертных оценок в анализе системы развития персонала – это,

безусловно, один из наиболее весомых подходов, который позволяет не только оценить текущую ситуацию, но и предлагает перспективы для улучшения [48].

Применение экспертов в данной сфере зависит от множества факторов, в числе которых степень компетентности самих экспертов, их опыт, а также способность к критическому анализу и адекватной интерпретации данных.

На практике метод зачастую предполагает создание специальной комиссии или группы, состоящей из вытянутых, как говорят, специалистов – HR-менеджеров, тренеров, руководителей высшего звена и даже внешних консультантов [52]. Такие эксперты, как правило, обладают разнообразным опытом и знаниями, что позволяет им предлагать действительно многосторонний и глубокий анализ.

Критерии выбора экспертов варьируются, но общими остаются такие аспекты, как наличие практического опыта в данной организации, хорошее понимание ее внутренней культуры и структуры, а также способствующее взаимодействию с сотрудниками на всех уровнях [33]. Что касается самого процесса проведения экспертной оценки, то он включает несколько этапов.

На первом этапе, как правило, составляется анкета или опросный лист, который направлен на выяснение мнения экспертов относительно актуальных проблем и подходов к развитию. Здесь могут быть использованы как открытые, так и закрытые вопросы, что позволит глубже заглянуть в умы специалистов и выявить их истинные намерения, о которых, возможно, они даже не догадываются [28].

На втором этапе происходит сбор и анализ полученных данных. Важно, чтобы на этом этапе все мнения были обработаны, то есть в них необходимо выделить основные тенденции, общие точки зрения и критические замечания [32]. Для этого часто используются методы статистической обработки (например, факторный анализ) – они позволяют не только упорядочить информацию, но и выявить наиболее значимые аспекты.

И, наконец, заключительный этап – это разработка рекомендаций и формулировка выводов. Причем, важно учесть и обосновать каждое

предложение, опираясь на мнение экспертов.

Метод наблюдения за процессами развития персонала – это один из наиболее практичных и действенных способов оценки текущего состояния и динамики роста сотрудников внутри организации [29].

Наблюдение позволяет увидеть не только конечные результаты обучения, но и сам процесс – как работники воспринимают информацию, как применяют свои знания на практике и с какими трудностями сталкиваются [34]. Люди во время работы, как правило, проявляют себя по-разному. Например, некоторые могут быть более активными и инициативными, а другие, наоборот, будут пассивно воспринимать полученные знания.

Для реализации метода наблюдения важно также установить определенные критерии оценки. Это могут быть как количественные, так и качественные показатели. Например, можно оценивать количество выполненных задач, уровень взаимодействия среди сотрудников, качество выполнения заданий – все это создает полную картину о процессе развития.

Метод продуктивности и эффективности обучения – это подход, который позволяет оценить, насколько результативны различные программы и тренинги, направленные на развитие навыков и знаний сотрудников [38].

В условиях быстро меняющегося рынка труда, где спрос на квалифицированные кадры постоянно растет, важно понимать, как обучение влияет на производительность и, следовательно, на общий успех компании. Такой метод включает в себя комплексный анализ как качественных, так и количественных показателей. Эффективность метода продуктивности и эффективности обучения заключается в его регулярном применении. То есть, повторяйте циклы оценки: проводите тренинги, анализируйте результаты, корректируйте подходы, и так далее. Это позволит вам не просто держать руку на пульсе изменений в сфере обучения, но и постоянно адаптировать свои стратегии к новым вызовам и целям бизнеса [43].

Метод анализа ROI (возврат на инвестиции) в развитие персонала – это мощный инструмент, который позволяет организациям не просто отслеживать,

но и оценивать экономическую эффективность вложений в обучение и развитие своих сотрудников [26].

Метод мониторинга и оценки кадрового потенциала – это, безусловно, ключевой инструмент, который позволяет организациям анализировать и оценивать способности, навыки и потенциал своих сотрудников [27]. Важно отметить, что кадровый потенциал – это не просто сумма навыков и знаний, это также способность персонала адаптироваться, развиваться и эффективно выполнять задачи на разных уровнях.

Таким образом, представленные методы позволяют оценить систему развития персонала в комплексе. Использование представленных методов позволит увидеть объект оценки со всех сторон, и как следствие получить хороший результат.

1.3 Критерии и методы оценки эффективности системы развития персонала в организации

Систему развития персонала можно оценить по следующим критериям:

- количественные;
- качественные;
- экономические [42].

«Качественные критерии оценки эффективности системы развития персонала. К ним можно отнести: усвоение учебных программ, развитие карьерного роста, мнение сотрудников об оценке аттестации, рабочие результаты и поведенческие изменения» [50].

Количественные методики охватывают широкий спектр статистических инструментов, позволяющих обрабатывать данные, собранные в ходе оценки. Эти данные могут быть представлены в виде цифр, процентов и других показателей – например, прирост производительности труда, снижение текучести кадров или рост уровня удовлетворенности работников [39]. Одним из популярных методов в этой категории является опросник, позволяющий собрать

информацию от большой группы сотрудников.

Экономический критерий оценки эффективности системы развития персонала – экономическая оценка результатов развития основана на целесообразности осуществления инвестиций в человеческий капитал. В качестве критерия целесообразности осуществления инвестиций в человеческий капитал принимается размер приращения дополнительного чистого дохода после реализации программ развития персонала.

«Затраты труда производственных рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков определяют технологическую трудоемкость, которая рассчитывается по формуле» (1) [22]:

$$T_{тех} = T_{сд} + T_{повр.} \quad (1)$$

где $T_{тех}$ – технологическая трудоемкость;

$T_{сд}$ – затраты труда основных производственных рабочих – сдельщиков;

$T_{повр.}$ - затраты труда основных производственных рабочих – повременщиков.

«Трудоемкость обслуживания производства можно определить через совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов и служб, занятых обслуживанием производства, и рассчитывается по формуле» (2)

«Трудоемкость обслуживания производства ($T_{обсл}$) представляет собой совокупность затрат вспомогательных рабочих цехов основного производства ($T_{вспом}$) и всех рабочих вспомогательных цехов и служб (ремонтного, энергетического и т.д.), занятых обслуживанием производства ($T_{всп}$) рассчитывается по формуле (2)» [30]:

$$T_{обл} = T_{вспом} + T_{всп} \quad (2)$$

где $T_{обл}$ – трудоемкость обслуживания производства;

$T_{вспом}$ – затраты вспомогательных рабочих цехов и служб;

$T_{всп}$ – затраты, связанные с обслуживанием производства.

«Производственная трудоемкость($T_{пр}$) продукции включает затраты труда основных и вспомогательных рабочих на производство единицы продукции, выполнение работы или услуги, рассчитывается по формуле» (3) [20]:

$$T_{пр} = T_{тех} + T_{обл} \quad (3)$$

«Трудоемкость управления производством (T_y) представляет собой затраты труда служащих (руководителей, специалистов и собственно служащих), занятых как в основных и вспомогательных цехах ($T_{сл.пр.}$), так и в общезаводских службах предприятия ($T_{сл.зав}$), рассчитывается по формуле» (4) [23]:

$$T_y = T_{сл. пр.} + T_{сл.зав} \quad (4)$$

«Полная трудоемкость($T_{полн}$) продукции характеризует общую величину затрат промышленно-производственного персонала на производство единицы продукции или определенного объема работ. Она включает совокупные затраты труда основных и вспомогательных рабочих и специалистов производства, необходимые на изготовление единицы продукции, выполнение работ и услуг и рассчитывается по формуле (5)» [24]:

$$T_{полн} = T_{техн} + T_{обл} + T_y \quad (5)$$

«По характеру затрат рабочего времени различают три вида трудоемкости продукции: нормативную, плановую и фактическую» [15].

«Нормативная трудоемкость определяет затраты труда на изготовление единицы продукции или выполнение определенного объема работ по действующим нормам. Она используется для определения численности работающих и для проведения межзаводского сравнительного анализа трудоемкости изготовления продукции» [25].

«Плановая трудоемкость отражает затраты труда на единицу продукции или выполнение определенной работы, которые должны быть достигнуты за плановый период. В основу плановой трудоемкости положена нормативная трудоемкость, но с учетом мероприятий повышения экономической эффективности производства, научной организации труда и социального развития» [26]. «Фактическая трудоемкость отражает реальные затраты труда на изготовление единицы продукции. Она может быть определена отношением нормативной трудоемкости ($T_{\text{норм}}$) к коэффициенту выполнения норм ($K_{\text{вн}}$), рассчитывается по формуле (6)» [19]:

$$T_{\text{факт}} = T_{\text{норм}} / K_{\text{вн}} \quad (6)$$

«Показатель трудоемкости не подвержен влиянию посторонних факторов. Фактическая трудоемкость будет более правильной, чем показатель среднегодовой выработки, характеризуя динамику и уровень производительности труда» [2].

«Для более эффективного использования лучше пользоваться полной трудоемкостью, которая включает в себя затраты на труд всех категорий персонала и измеряется в человеко-часах» [21].

«Данный показатель дает более точные и сопоставимые расчеты производительности труда» [18].

«Показатель производительности труда и трудоемкости взаимосвязаны, а именно чем ниже трудоемкость, тем выше производительность труда и объем

выполненных работ, услуг и наоборот» [16].

«Показатели трудоемкости необходимы для расчета уровня производительности труда, оценки эффективности применения новых конструкций, материалов и технологических процессов, а также эффективности механизации работ, когда определяются трудовые затраты на единицу либо на весь комплекс выполненных механизмами работ» [10].

1.4 Средства совершенствования системы развития персонала организации

Для совершенствования системы развития персонала используются следующие методы:

- графический метод диаграммы «Исикавы»;
- диаграмма Парето;
- организационный план;
- календарный план;
- диаграмма Ганта;
- матрица ответственности [52].

«Графический метод – Диаграмма Исикавы. Строится с целью выявления эффективного способа решения поставленного вопроса» [8].

«Диаграмма Парето. Помогает выявить причины и факторы, позитивно или негативно влияющие на то или иное явление. Такой вид диаграммы наглядно показывает эти причины и факторы в порядке уменьшения значимости» [19].

В организационном плане необходимо определить структуру организации реализуемого проекта, описать ответственных лиц, которые будут отвечать за реализацию проекта, составить календарный план реализации, описать координирование всех взаимосвязанных подразделений предприятия в осуществлении намеченных действий, сформировать сопроводительную документацию к проекту.

При разработке организационного плана следует указать характеристики

будущего персонала предприятия, который необходим для реализации проекта.

Диаграмма Ганта служит инструментом для визуализации этапов проектных работ, представляя их в форме горизонтальных линий, которые располагаются вдоль двух ключевых измерений: задач и их временных рамок. Эти полосы соответствуют конкретным заданиям, привязанным к определенным дедлайнам. В дополнение к основным элементам диаграмма может включать в себя колонки, отображающие процент завершенности проекта, а также маркеры важных событий или вех, которые подчеркивают последовательность и взаимосвязь между различными задачами.

Использование диаграммы Ганта в управлении проектами облегчает демонстрацию структуры выполнения проекта во всей его полноте. Учитывая, что большая часть работников обладает визуальным типом восприятия информации, данный инструмент позволяет ясно и наглядно представить, над какими задачами следует работать, какие ресурсы потребуются для их выполнения и в какие сроки эти задачи должны быть завершены. Диаграмма Ганта предлагает компактный способ представления информации, минимизируя необходимость в обширных таблицах и текстовых описаниях, что делает ее особенно удобной для управления проектами малого и среднего масштаба, а также для эффективного мониторинга работы персонала. Календарный план. Календарный план – это ключевой и важный процесс, результатом которого является календарный график реализации проекта. Цель его заключается в получение точного и полного расписания проекта с учетом работ, их длительности выполнения, необходимых ресурсов, которые служат основой для исполнения проекта. Как правило, план-график проекта разрабатывается менеджером проекта с привлечением людей, которые являются экспертами в той или иной области.

Матрица ответственности. Матрица ответственности предназначена для распределения иерархии подчиненности, так как она решает задачу демонстрации межорганизационного или межгруппового взаимодействия и, как следствие, позволяет избежать неточностей, которые время от времени

возникают между структурными подразделениями из-за неясности, к кому следует обращаться по тем или иным вопросам, и кто должен принимать по ним решение, а кто - непосредственно реализовать принятую резолюцию.

Таким образом, подводя итог данному параграфу, необходимо отметить, что процесс изучения и анализа эффективности использования персонала на предприятиях состоит из следующих этапов: изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям; определение и изучение показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Развитие персонала – это очень важный аспект успешного функционирования любой компании. Для эффективного развития персонала в организации следует придерживаться следующих критериев:

- обучение и развитие: Организация тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации помогут сотрудникам улучшить свои профессиональные навыки и знания. Также важно создать программу онлайн обучения для дистанционного обучения.
- карьерный рост: Разработать планы карьерного роста и перспективы развития для каждого сотрудника. Мотивация роста внутри компании может значительно повысить эффективность работы и лояльность сотрудников.
- обратная связь: Проводить регулярные собеседования оценки и обратной связи, чтобы сотрудникам было понятно, где они находятся в своем профессиональном развитии, и что им нужно сделать для улучшения.
- поддержка лидерства: Обучение руководителей и менеджеров по эффективному управлению персоналом, мотивации сотрудников и развитию лидерских качеств.
- стимулирующие меры: Внедрение стимулирующих систем вознаграждения, бонусов, премий, которые могут мотивировать

сотрудников на активное развитие и достижение целей.

- культура компании: Поддерживать атмосферу доверия, уважения и взаимопонимания в коллективе, что способствует росту и развитию всех сотрудников. И помни, что важно создать планы и стратегии, а также следить за их реализацией и корректировать по ходу, чтобы обеспечить эффективное и успешное развитие персонала в организации.

2 Анализ развития систему управления персоналом АО «ОптиКом»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания АО «ОптиКом» является производителем, поставщиком комплексных решений на рынке упаковки, профессиональных моющих средств, канцелярских и хозяйственных товаров для бизнеса.

АО «ОптиКом» зарегистрировано Межрайонной ИФНС №46 по г. Москве 09 марта 2005 года. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица выдано Межрайонной ИФНС №46 по г. Москве 09 марта 2005 г., серия 77 №006687012.

Полное наименование: непубличное акционерное общество «Оптиком».

Сокращенное наименование АО «ОптиКом» (далее по тексту).

ИНН 7734523776; КПП 772401001.

ОГРН: 1057746393748.

Юридический адрес: 115404, Москва, улица Рязская, дом 13. Корпус 1, эт. 4 пом I, к 19.

Почтовый адрес: 123060, Москва, 1-ый Волоколамский проезд, д. 10 стр. 1.

Вид деятельности по ОКВЭД: 46.90 Оптовая торговля непроеизводственными товарами.

Органами управления АО «ОптиКом» являются: общее собрание участников общества и совет директоров, в который по состоянию на 31.12.2023 года входят следующие лица: М.В. Рогожко, Б.О. Грабчинский; В.Н. Павленко, Д.Ю. Тюхменев, Н.Б. Ковальская.

Единоличным исполнительным органом является генеральный директор Рогожко Максим Валерьевич на основании вступления в должность приказ №1 от 09.02.2005 г.

Миссия АО «ОптиКом» «способствовать успешному развитию бизнеса наших клиентов, предлагая оптимальные комплексные решения, совместно формируя устойчивый бизнес в России».

Ассортимент АО «ОптиКом» насчитывает 32000 наименований товаров и 25 категорий (упаковочные материалы, бытовая и профессиональная химия) уборочный инвентарь, бумажно-гигиеническая продукция, хозяйственно-бытовые товары, канцелярские товары, спецодежда, средства индивидуальной защиты и так далее.

Ценности и стратегические принципы представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Ценности и стратегические принципы компании АО «ОптиКом»

Компания АО «ОптиКом» обслуживает свыше 10 000 лояльных клиентов, включая ведущие федеральные ритейлеры, предприятия в сфере HoReCa, производителей пищевых продуктов, организации, занимающиеся клинингом,

крупные корпорации и государственные учреждения. Деятельность компании ориентирована на обеспечение высокого уровня санитарии, гигиены и пищевой безопасности. Это достигается за счет всесторонней поддержки клиентов: от подбора оптимальных средств до обучения персонала и адаптации решений для новых задач, обеспечивая непрерывность и эффективность их работы.

Компания придерживается принципов устойчивого развития, стремясь к балансу между экономическим ростом, социальной ответственностью и минимизацией воздействия на окружающую среду. Внедрение циклических экономических моделей и экологически ответственных практик является ключевым направлением деятельности. Предприятие активно изучает и предлагаем экологические решения, обучая партнеров осуществлять закупки с учетом экономической выгоды и экологической ответственности.

Ассортимент продукции АО «ОптиКом» насчитывает более 32 000 наименований в 25 различных категориях, что позволяет удовлетворить широкий спектр потребностей клиентов. Предприятие предлагает только проверенные решения, накопленные за более чем 15 лет практики, включая продукты, которые были отмечены на ведущих выставках.

Внимание к потребностям и задачам клиентов является приоритетом работы компании. Благодаря глубоким знаниям в профильных областях и детальному изучению продукции, компания способна предложить наилучшие решения для каждого клиента.

АО «ОптиКом» продолжает расширять свою географию присутствия, имея дистрибьюторскую сеть в 85 регионах России и филиалы в крупных городах, таких как Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Самара и Сочи. Предприятие обеспечивает оперативную доставку более 2500 заказов ежедневно прямо со склада.

Ценообразование предприятия продукции основывается на принципах производителя, исключая дополнительные наценки за рекламу и избегая переplat, связанных с деятельностью посредников.

Срок функционирования общества не ограничен за счет частной формы

собственности, вкладов учредителей в уставной капитал на добровольной основе. Компания действует в соответствии с Уставом в рамках установленного в РФ законодательства.

Организационная структура управления АО «ОптиКом» относится к линейно-функциональной, представлен на рисунке 13.

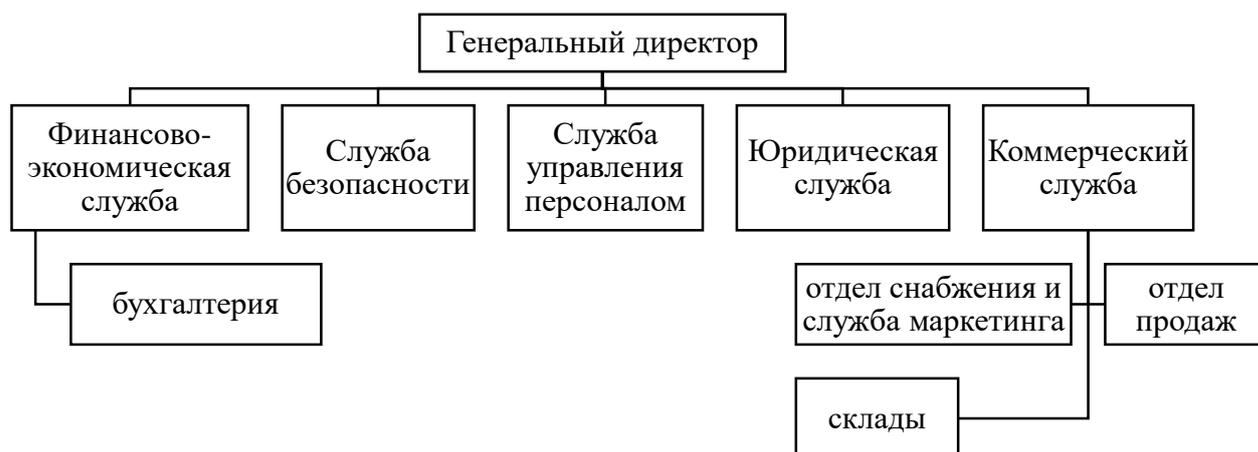


Рисунок 13 – Организационная структура АО «ОптиКом»

Функции руководителя охватывают широкий спектр деятельности, включая управление процессами, стимулирование роста товарооборота, обеспечение непрерывной работы предприятия, а также координирование работы всех отделов организации.

В помощь директору приходит управляющие торговым складом, который отвечает за выполнение указаний руководства, обеспечивает достижение целевых показателей благодаря оптимизации товарооборота, контролирует списания и возвраты, а также следит за правильной выкладкой товаров.

В каждом отделе присутствуют менеджеры, задачи которых включают надзор за работой сотрудников, оформление заказов, возвратов и списаний.

Старший менеджер по логистике на складе наблюдает за приемкой товаров, их качеством и сроками поставки, проводит инвентаризацию и отвечает за документацию поступлений.

Под его руководством генерального директора работают различные

службы и отделы, включая финансовую службу, отдел управления персоналом, коммерческий сектор, юридическую службу, бухгалтерию, отдел снабжения, маркетинг, а также менеджеры по оптовым продажам.

Центральное место в структуре занимает расчетно-кассовая служба, под руководством главного кассира, гарантирующего бесперебойную работу, а также координирующего деятельность.

Служба безопасности играет ключевую роль в защите товарных и материальных ценностей, проверки сотрудников на прием на работу.

Так, АО «ОптиКом» располагает разветвленной и эффективной управленческой структурой, направленной на достижение целей и выполнение задач компании, а также на обеспечение согласованной работы всех подразделений. В рамках компании разработан план продаж, который включает индивидуальные цели для менеджеров по продажам, оценку работы отдела продаж и общие корпоративные цели, предусматривающие дополнительные стимулы для мотивации сотрудников.

Правовое обеспечение кадровой политики АО «ОптиКом» реализуется специалистом по персоналу, который взаимодействует со всеми структурными подразделениями АО «ОптиКом» по таким направлениям кадровой работы, как найм и отбор, планирование качественного и количественного состава, организация аттестации, высвобождение, увольнение, организация обучения персонала и т.д.

Порядок ведения личного дела:

- на каждого сотрудника заводится личное дело, в которое постепенно (по мере поступления) вкладываются документы, связанные с его поступлением на занимаемую им должность, текущей работой и увольнением;
- личное дело должно содержать информацию об образовании сотрудника, семейном положении, тестирования (если они проводились), сертификаты о повышении квалификации, подготовке;

- личные дела хранятся в течение 5 лет после увольнения. При увольнении личное дело хранится в архиве АО «ОптиКом».

Найм и учет персонала. Отбор кадров осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников. Для того чтобы объявить набор кандидатов на вакантную должность следует определить какое количество персонала требуется предприятию. Начальники подразделений АО «ОптиКом» сообщают в отдел кадров, сколько новых работников им необходимо, затем осуществляется подбор и отбор кандидатов на вакантную должность. Руководство АО «ОптиКом» изначально рассматривает потенциальных кандидатов внутри предприятия, затем переходят на внешние источники.

Основные экономические показатели деятельности АО «ОптиКом» представлены в таблице 1,

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «ОптиКом» за 2021-2023 годы

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | | | 2022 г.-2021 г. | | 2023 г. - 2022 г. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, тыс.руб. | 12783351 | 13695695 | 13667600 | 912344 | 7,1 | -28095 | -0,2 |
| 2. Себестоимость продаж, тыс.руб. | 9746605 | 9847416 | 10010778 | 100811 | 1,0 | 163362 | 1,7 |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб. | 3036746 | 3848279 | 3656822 | 811533 | 26,7 | -191457 | -5,0 |
| 4. Управленческие расходы, тыс.руб. | - | - | - | - | - | - | |

Продолжение таблицы 1

| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Изменение | | | |
|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|
| | | | | 2022 г.-2021 г. | | 2023 г. - 2022 г. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб. | 2354400 | 2816926 | 3075355 | 462526 | 19,6 | 258429 | 9,2 |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 682346 | 1031353 | 591467 | 349007 | 51,1 | -439886 | -42,7 |
| 7. Чистая прибыль, тыс. руб. | 529752 | 928037 | 789428 | 398285 | 75,2 | -138609 | -14,9 |
| 8. Основные средства, тыс. руб. | 50760 | 62745 | 68417 | 11985 | 23,6 | 5672 | 9,0 |
| 9. Оборотные активы ² , тыс. руб. | 4051486 | 4293994 | 4943142 | 242508 | 6,0 | 649148 | 15,1 |
| 10. Численность ППП, чел. | 1090 | 1094 | 1134 | 4 | 0,4 | 40 | 3,7 |
| 11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб. | 1040226 | 1243086 | 1416546 | 202860 | 19,5 | 173460 | 14,0 |
| 12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10) | 11727,8 | 12518,9 | 12052,6 | 791,1 | 6,7 | -466,4 | -3,7 |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10) | 954,3 | 1136,3 | 1249,2 | 181,9 | 19,1 | 112,9 | 9,9 |
| 14. Фондоотдача (стр1/стр8) | 251,8 | 218,3 | 199,8 | -33,6 | -13,3 | -18,5 | -8,5 |
| 15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9) | 3,2 | 3,2 | 2,8 | 0,0 | 1,1 | -0,4 | -13,3 |
| 16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100% | 5,3 | 7,5 | 4,3 | 2,2 | 41,1 | -3,2 | -42,5 |
| 17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100% | 5,6 | 8,1 | 4,5 | 2,5 | 44,4 | -3,6 | -44,5 |
| 18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.) | 94,7 | 92,5 | 95,7 | -2,2 | -2,3 | 3,3 | 3,5 |

Исходя из представленных в таблице 1 данных, можно констатировать, что в течение 2022 года наблюдалось увеличение доходов компании на 7,1% в сравнении с предыдущим годом. В последующем 2023 году произошло сокращение доходов на 28 095 тысяч рублей, что объясняется решением компании исключить из ассортимента определенные товары. Стоимость производства товаров компании продолжает расти ежегодно. В 2022 году рост

составил 1% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году - 1,7% по сравнению с 2022 годом. Это привело к снижению прибыли в 2023 году на 42,7%, поскольку рост себестоимости превысил рост доходов, что указывает на более быстрое увеличение расходов по сравнению с объемом продаж.

В рассматриваемый период были зарегистрированы изменения в стоимости как основных, так и оборотных средств предприятия. В 2023 году стоимость основных средств увеличилась на 9% по сравнению с предыдущим годом, а стоимость оборотных средств выросла на 15,1% в 2022 году. Наблюдается устойчивый рост общей стоимости активов и капитала компании, что свидетельствует о ее экономическом укреплении. Следует также отметить сокращение числа работников за данный период, что важно учитывать при анализе эффективности использования рабочей силы.

Анализируя показатели деятельности компании «ОптиКом» за указанный период, можно отметить снижение доходов и одновременный рост активов. При этом происходит уменьшение прибыли от продаж и увеличение численности персонала. Фондоотдача в 2021 году составила 3,11 руб./руб., в 2022 году значительно возросла до 5,70, однако в 2023 году снизилась до 3,49. Причиной снижения фондоотдачи в 2023 году на 18,5 руб. стало внедрение ФСБУ 6/2020 с 2022 года и последующая реструктуризация бухгалтерского баланса в части основных средств. В результате все показатели рентабельности снизились из-за падения прибыли от продаж и роста себестоимости.

2.2 Анализ системы развития персонала АО «ОптиКом»

Идеальная система управления персоналом, представленная на стр. 14пп. 1 главы 1 имеет 12 подсистем, каждая из которых содержит свои элементы. На предприятии АО «ОптиКом» система управления персоналом значительно отличается от идеальной модели. В соответствии с идеальной системой управления персоналом выстроим систему управления персоналом в АО «ОптиКом» представленную на рисунке 14.



Рисунок 14 – Система управления персоналом АО «ОптиКом»

По данным рисунка 14 можно судить о том, что действующая система управления персоналом в АО «ОптиКом» содержит 8 подсистем, в которой есть свои элементы.

Проанализируем каждую из подсистем в отдельности.

Подсистема управления организацией в целом, её анализ представлен в главе 2 в п.п. 2.1. На основе проведенного анализа технико-экономических показателей АО «ОптиКом» можно сказать, что за 2022 г. производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась:

- повысилась выручка от реализации;
- произошло увеличение средней заработной платы на предприятии;
- значительно увеличилась производительность труда персонала.

Проведенный анализ показателей ликвидности АО «ОптиКом» свидетельствует о благоприятной тенденции роста коэффициентов.

Подсистема управления отдельными функциональными и производственными подразделениями АО «ОптиКом» оценивается с помощью функций управления. Структура управления АО «ОптиКом» является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника.

Главной задачей структуры управления АО «ОптиКом» является установление полномочий и взаимоотношений между высшим руководством со всеми уровнями работников. Данные отношения устанавливаются с помощью делегирования, а именно передачи полномочий и задач начальникам подразделений, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Организационная структура, представленная в п.п. 2.1, можно судить о том, что во главе предприятия стоит генеральный директор.

Организация управления предприятием задействовано на генеральном директоре предприятия, который в свою очередь подчиняется собранию учредителей.

К задачам, возложенным на генерального директора, принадлежит координация работы всех подразделений компании. В его подчинении находятся следующие ключевые отделы:

- бухгалтерия, ответственная за учет финансовых и налоговых операций, планирование экономических показателей на будущее, а также подготовку и предоставление финансовой и управленческой отчетности;
- отдел кадров, занимающийся процессами найма, подбора и отбора сотрудников, а также ведением соответствующей документации;
- главный инженер, осуществляющий надзор за работой отделов, связанных с инженерными коммуникациями, производственно-технической деятельностью и архитектурно-строительными проектами;
- коммерческий директор, под чьим руководством находятся юридическая служба, отдел механизации строительства и отдел

энергетики;

- заместитель генерального директора, управляющий работой сметного отдела, специалистами по управлению персоналом и отделом снабжения.

В рамках процесса совершенствования организационной структуры управления в АО «ОптиКом» выделяются следующие основные аспекты: проведение анализа текущей организационной структуры и разработка нормативных документов, касающихся штатного расписания. В АО «ОптиКом» разработкой штатного расписания занимается специалист по персоналу.

Штатное расписание составляется раз в год, в котором указываются: штатная единица по наименованию должности, оклад, северные надбавки, районный коэффициент и месячная заработная плата.

Штатное расписание подписывается генеральным директором и главным бухгалтером предприятия.

Для выявления проблем в действующей организационной структуре управления АО «ОптиКом» необходимо провести опрос среди различных категорий работников: руководители первого уровня, руководители отделов и служб, подчиненные.

С персоналом АО «ОптиКом» был проведен опрос, в опросе участвовали специалисты и рабочие. Результаты опроса приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты опроса персонала АО «ОптиКом»

| Наименование вопроса и варианты ответов | Распределение ответов | |
|--|-----------------------|-----|
| | Да | Нет |
| 1. Имеете ли Вы представление об общей организационной структуре предприятия? | 54 | 18 |
| 2. Является ли организационная структура Вашего предприятия административно-командной | 62 | 10 |
| 3. Приходится ли Вам выполнять иные функции, не связанные с непосредственной работой? | 67 | 5 |
| 4. Ваша работа позволяет всесторонне использовать свои знания и умения? | 36 | 36 |
| 5. Как вы считаете, Ваша организационная структура учитывает все требования рыночной экономики и конкурентной среды? | 36 | 36 |
| 6. Как Вы считаете, действующая организационная структура эффективна? | 36 | 36 |

Результаты опроса свидетельствуют о том, что большая часть персонала имеет представления об организационной структуре (52 чел. из 72 чел. опрошенных специалистов и рабочих).

Большинство подчиненных считают, что организационная структура является административно-командной, что ограничивает использование творческого мышления подчиненных, также 67 чел. из 72 опрошенных отмечают, что им очень часто приходится выполнять иные функции, не связанные с работой, 50 % опрошенных ответили, что их работа не позволяет всесторонне использовать свои знания.

Результаты на вопросы 1-4 представлены на рисунке 15.

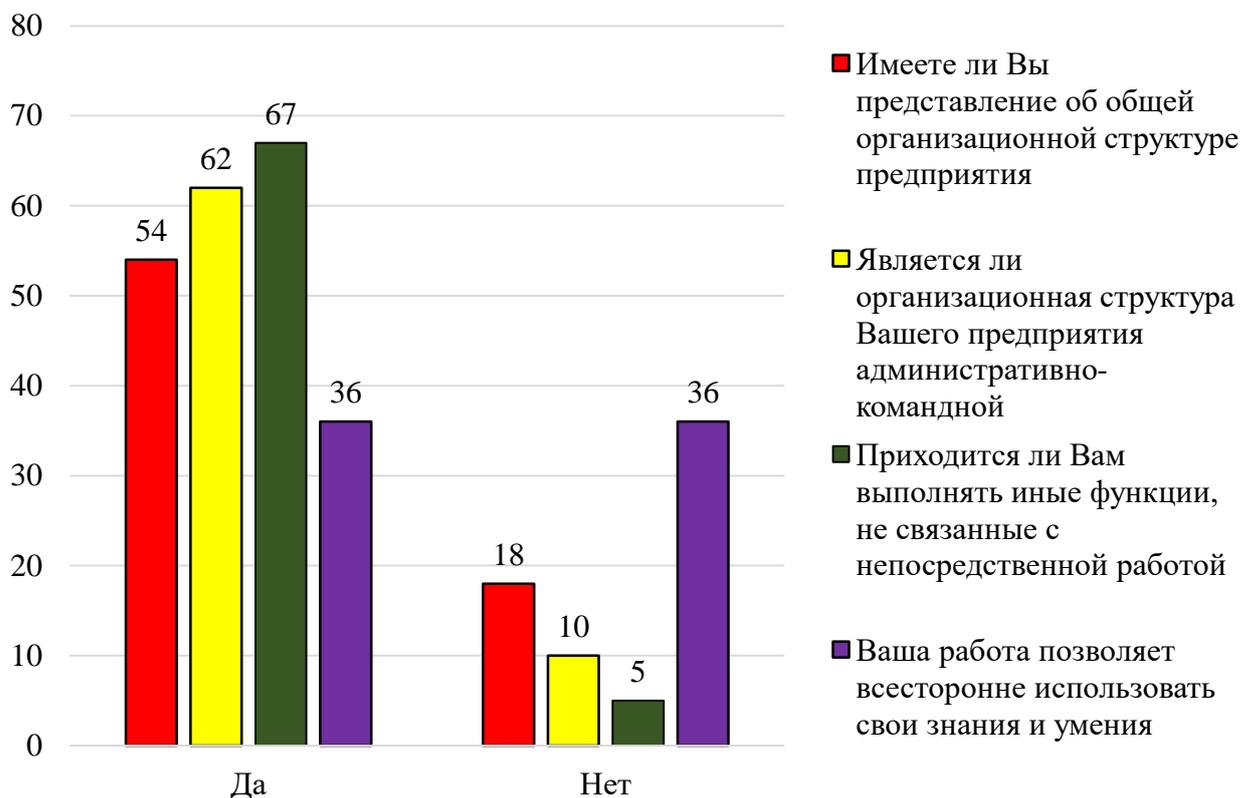


Рисунок 15 – Результаты ответов респондентов на вопросы 1- 4

Также был проведен опрос с заместителем генерального менеджера и руководителями служб, подчиняющихся непосредственно генеральному менеджеру. Им задавались несколько иные вопросы.

Первый вопрос: «Как Вы считаете, Ваша действующая организационная структура является эффективной?». Ответы всех руководителей были обработаны и сделаны следующие выводы: организационная структура является неэффективной. Специалист отдела кадров заявляет, что отсутствует опыт работы, не повышаются знания работника и т.д.

Второй вопрос: «Как вы считаете, действующая организационная структура отвечает всем требованиям конкурентной среды?».

Ответы всех руководителей были обработаны и сделаны следующие выводы: начальник снабжения считает, что предприятие очень часто испытывает трудности в снабжении. Результаты на вопросы 5-6 представлены на рисунке 16.

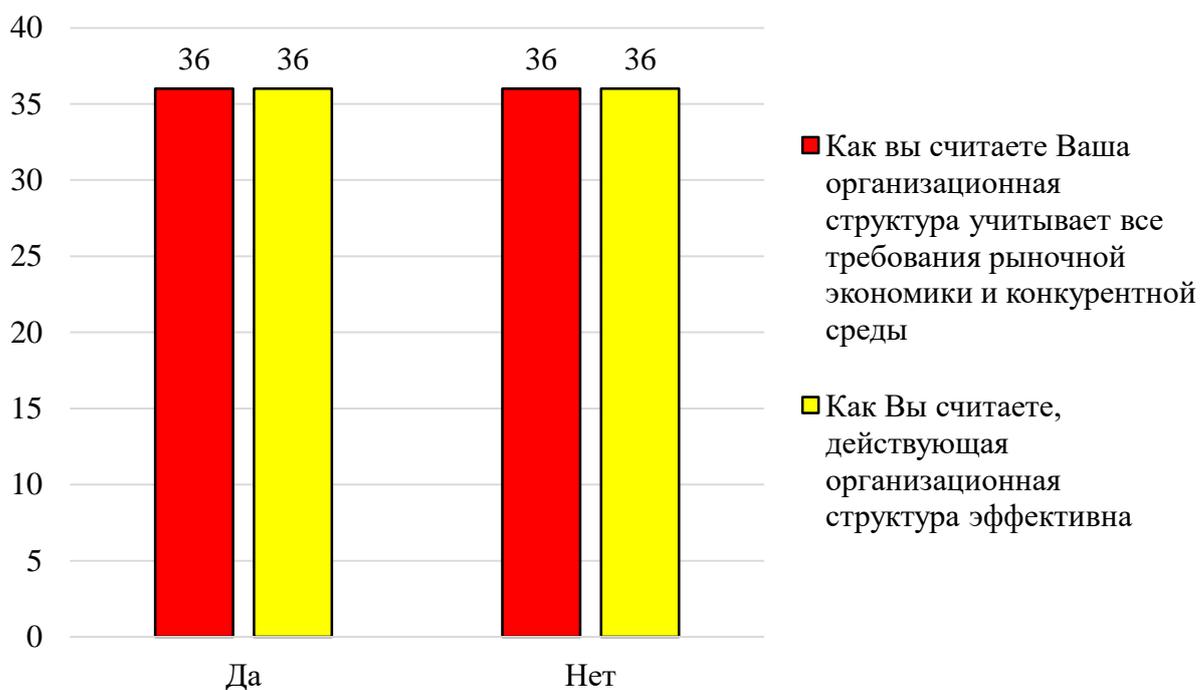


Рисунок 16 – Результаты опроса руководителей на вопросы 5-6

Объединяя все вышесказанное, можно выделить следующие проблемы в организационной структуре управления в АО «ОптиКом» - отсутствуют в отделе кадров работники, непосредственно занимающиеся вопросами повышения квалификации персонала, целесообразно привлечь сотрудников в отдел кадров для решения вопросов по развитию и обучению персонала.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом АО «ОптиКом». Правовое обеспечение системы управления персоналом АО «ОптиКом» реализуется специалистом по персоналу, который взаимодействует со всеми структурными подразделениями АО «ОптиКом» по таким направлениям кадровой работы, как найм и отбор, планирование качественного и количественного состава, организация аттестации, высвобождение, увольнение, организация обучения персонала и т.д.

Порядок ведения личного дела:

- на каждого сотрудника заводится личное дело, в которое постепенно (по мере поступления) вкладываются документы, связанные с его поступлением на занимаемую им должность, текущей работой и

увольнением;

- личное дело должно содержать информацию об образовании сотрудника, семейном положении, тестирования (если они проводились), сертификаты о повышении квалификации, подготовке.

Подсистема найма и учета персонала. Отбор кадров осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников. Для того чтобы объявить набор кандидатов на вакантную должность следует определить какое количество персонала требуется предприятию.

В АО «ОптиКом» при отборе персонала используются как внешние, так и внутренние источники, что представлено на рисунке 17.

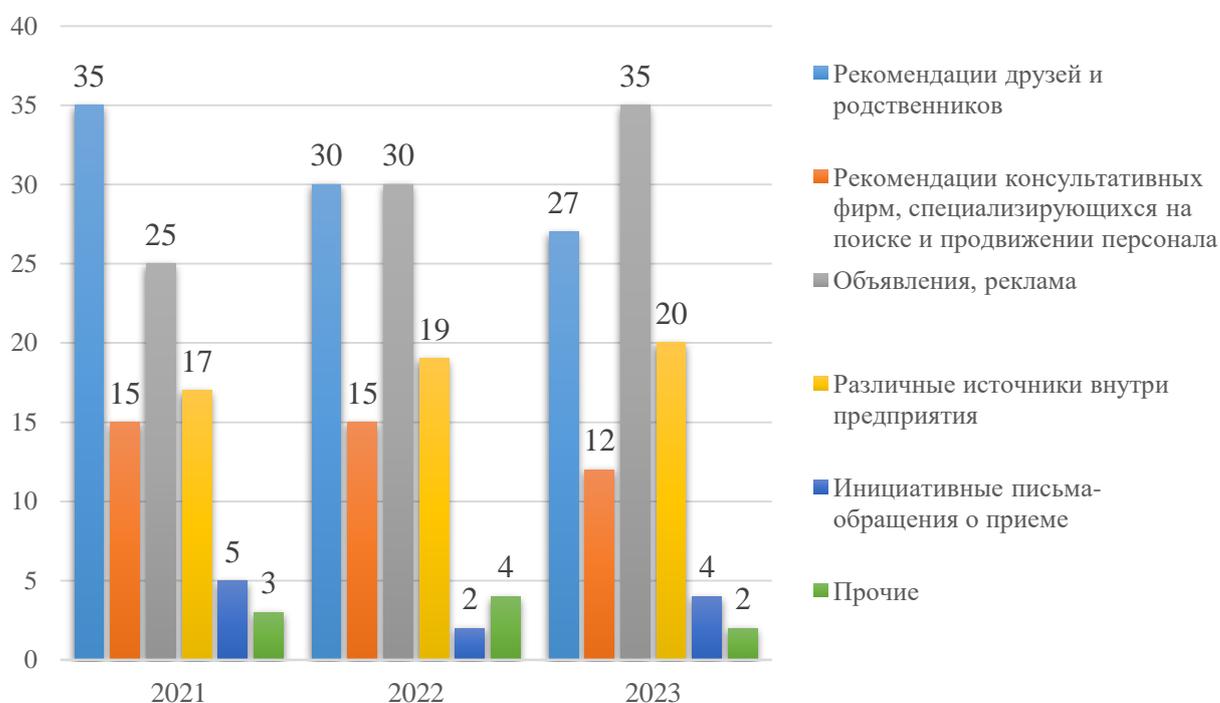


Рисунок 17 – Источники привлечения персонала в АО «ОптиКом» за 2021-2023 годы, в процентах

По данным рисунка 17 видно, что основным источником найма является принятие сотрудников через объявления, рекламу (35 %), рекомендации друзей и родственников составляют 27 %, внутренние источники при найме составляют 20 % от общего числа.

В целях оценки степени удовлетворенности работников процедурами

отбора и рекрутинга, был разработан опросник, включающий в себя восемь вопросов.

Результаты ответов на вопрос «Уровень удовлетворенности системой подбора, отбора и найма персонала, привлеченных к собеседованию сотрудников» представлены на рисунке 18.

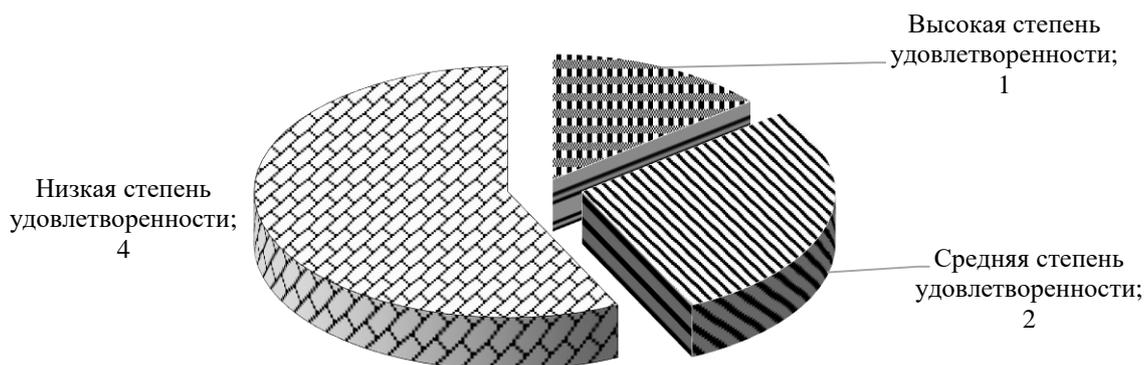


Рисунок 18 - Результаты ответов на вопрос «Уровень удовлетворенности системой подбора, отбора и найма персонала, привлеченных к собеседованию сотрудников»

Анализируя рисунок 18, приходим к выводу, что вновь принятые работники в компании «ОптиКом» испытывают недовольство по отношению к процедурам подбора, отбора и найма персонала. Особенно остро недовольство затрагивает аспекты подбора и отбора кадров. Указывается, что методики отбора вызвали недовольство среди сотрудников, критерии отбора были нечетко определены, а вопросы, задаваемые на собеседованиях, подготовлены недостаточно качественно.

В целях детального изучения уровня удовлетворенности качеством заполнения вакантных мест был разработан опросник, направленный на выяснение мнения руководителей подразделений. Опросник содержал 15 вопросов, касающихся системы подбора, отбора и найма, а также мнения о принятых на работу сотрудниках. В 2023 году было опрошено руководство следующих подразделений компании «ОптиКом»:

- производственно-технический отдел,
- отдел снабжения,
- отдел логистики,
- складской отдел,
- бухгалтерия.

Более наглядно результаты анкетирования представлены на рисунке 19.

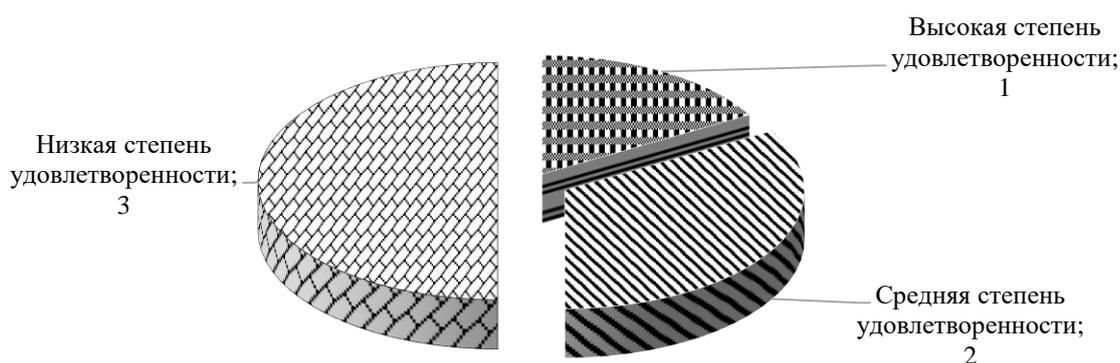


Рисунок 19 – «Уровень удовлетворенности руководителей системой подбора, отбора и найма персонала»

По данным рисунка 19, очевидно, что уровень удовлетворенности менеджеров отделов качеством заполненных вакансий оставляет желать лучшего. Большинство опрошенных указали на то, что нанятые сотрудники не соответствуют требуемым критериям квалификации и умений, что предполагает необходимость их дополнительного обучения. В качестве ключевой сложности управленцы выделяют продолжительные сроки заполнения вакансий.

Исследование показало, что работники АО «ОптиКом» выразили недовольство по поводу имеющейся процедуры поиска и отбора кандидатов. Отмечены недостатки в методах работы отдела по подбору персонала, отсутствие ясности в критериях отбора, а также несовершенство в формулировках вопросов для интервью с претендентами.

По данным 2023 года результат составил 85,7%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне качества закрытых вакансий. Однако, согласно

рисунку 19, оценки качества работы набранных сотрудников со стороны руководителей значительно ниже, что подчеркивает потребность в дополнительном обучении для сотрудников, не имеющих необходимых знаний.

Такие проблемы в подсистеме подбора и найма указывают на отсутствие должного документального обеспечения процессов, отсутствие четко определенных методов и критериев отбора, что ведет к увеличению расходов и снижению общей эффективности системы развития персонала.

В результате, текущая методика подбора и найма персонала демонстрирует низкую эффективность, что проявляется в неудовлетворенности как среди рабочего персонала, так и среди управленческого состава различных уровней. Недостатки в процессах отбора и найма приводят к возрастанию управленческих и материальных затрат, снижая тем самым общую продуктивность и эффективность предприятия.

Подсистема управления трудовыми отношениями: управление производственными конфликтами. В АО «ОптиКом» в процессе деятельности возникает большое количество разногласий, некоторые перерастают в конфликты.

По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с глубокими нравственно–психологическими травмами.

Конфликтами могут быть как между руководителем и подчиненным, так и между начальником подразделений, а также между сотрудниками предприятия. Участники конфликтов в АО «ОптиКом» представлены на рисунке 20.

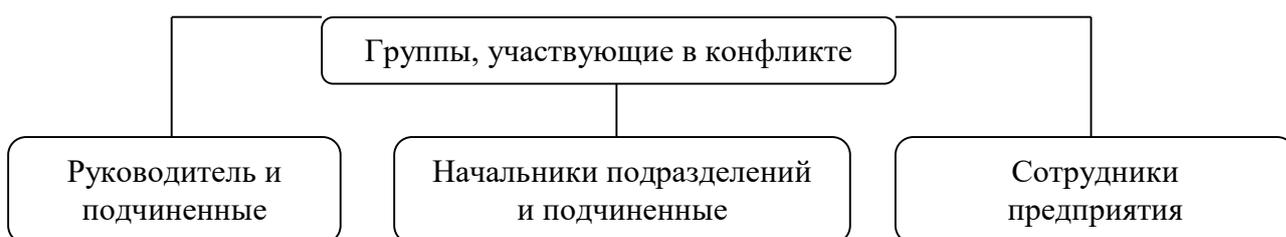


Рисунок 20 – Участники конфликтов в АО «ОптиКом»

Причины возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов разнообразны и считаются самыми распространенными в АО «ОптиКом» и представлены на рисунке 21.



Рисунок 21– Причины конфликтов в АО «ОптиКом»

Причины конфликтов между руководителем и подчиненным в АО «ОптиКом» разнообразны, наиболее распространенными являются недовольство руководителя работой подчиненного, невыполнение указаний, так же конфликты возникают по поводу задержек заработной платы, а также неправильного ее начисления, еще немаловажной причиной является отказ руководителей от выплаты премий.

Конфликты возникают и между сотрудниками предприятия в процессе их деятельности. Это разногласия между рабочими по поводу рабочих и выходных дней (не могут договориться, когда кому работать и в какую смену), из-за

несходства характеров и нежелания уступить друг другу, а также опоздания на работу и личная неприязнь, связанная либо с «тяжелым» характером коллеги, либо с разными взглядами.

Причинами возникновения конфликтных ситуаций в АО «ОптиКом» является плохая передача информации, а именно она действует как катализатор для разгорания конфликта, мешая работникам или группе сотрудников понять случившуюся ситуацию. Соответственно руководство АО «ОптиКом» не может довести до сведения своим подчиненных, что новая система оплаты труда, связана с повышением производительности и призвана не «выжимать соки» из работников, а наоборот увеличить прибыль. Так как информация излагается не верно, работники могут отреагировать таким образом, что замедлять темп работы. Еще одной проблемой конфликтной ситуации является то, что неоднозначно определены критерии качества, не определены должностные обязанности работников, так как не разработан должностные инструкции, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

В АО «ОптиКом» действует Положение об адаптации, обязывающее руководителей всех подразделений адаптировать новых сотрудников, оказавшихся в незнакомой среде, а также прописаны основные наиболее важные шаги программы. Однако системно и результативно программа не работает. Это обусловлено тем, что необходимо централизованно осуществлять поступательные действия по адаптации новых людей в коллективе. А по существу, руководители воплощают в жизнь каждый свое и по-разному, а иногда и вообще ничего не пытаются предпринимать в этом направлении из-за нечеткости требований, что подтверждает анализ ответов на вопросы анкеты, в который приняли участия 72 сотрудника.

Оценка системы адаптации в АО «ОптиКом» представлена на «Рисунке

24». Так 68,2 % респондентов заявили, что в период адаптации были ознакомлены лишь с должностными обязанностями, 18,2 % (в основном руководители подразделений) оценили организацию программы адаптации как отлично организованную. Это связано с тем, что АО «ОптиКом» старается удержать специалистов среднего звена. А 13,6 % вообще не ощутили на себе влияние данной программы при поступлении на работу.

На рисунке 22 представлена оценка системы адаптации сотрудниками АО «ОптиКом».

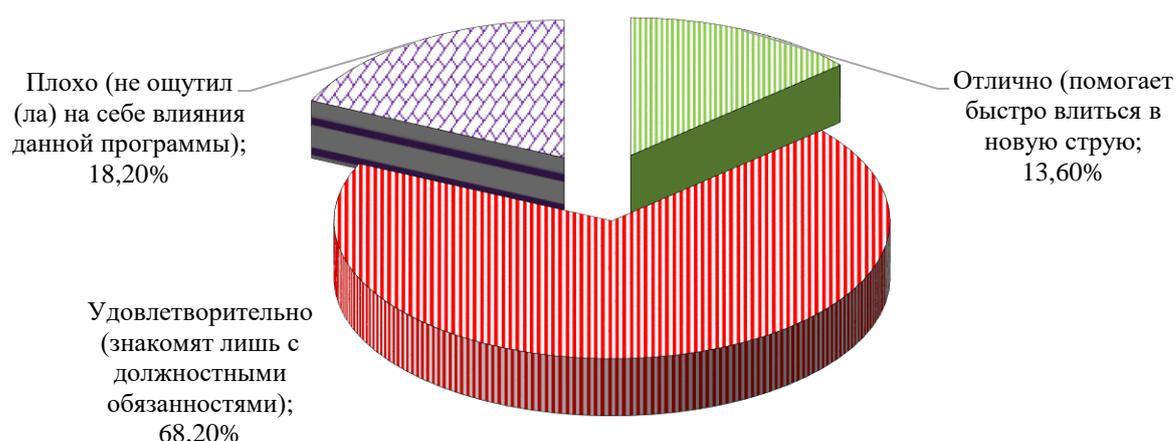


Рисунок 22 – Оценка сотрудниками АО «ОптиКом» системы адаптации

Также следует проанализировать профессиональное обучение сотрудников АО «ОптиКом», что представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Профессиональное обучение сотрудников АО «ОптиКом» за 2021-2023 гг.

| Наименование | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|------|------|------|
| Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку | 17 | 30 | 25 |
| Повысили квалификацию всего, в том числе: | 7 | 5 | 5 |
| В учебных заведениях | 4 | 3 | 3 |
| на предприятии | 3 | 2 | 2 |
| Прошли профессиональную подготовку | 6 | 12 | 8 |
| Обучение первой профессии | 4 | 6 | 5 |
| Обучение другим (смежным) профессиям | 2 | 6 | 3 |
| Переподготовлено | 4 | 13 | 12 |

На протяжении полутора лет удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации снижается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

Также было выявлен тот факт, что обучение проходило лишь около 12 % служащих, в основном это работники администрации. Остальные же работники остались без внимания, хотя 88 % сотрудников ответили, что хотели бы пройти обучение на курсах повышения квалификации.

Разрыв между всеми категориями оказался невелик, но наибольшее количество баллов (58 из 65) получила такая категория как «актуальные», что свидетельствует о том, что персонал считает обучение и полученные во время него знания, навыки и умения своевременными для успешного выполнения своих рабочих обязанностей.

Однако такая категория как «эффективные» набрала наименьшее количество баллов (42), т.е. данный фактор может свидетельствовать о том, что сотрудникам не предоставляются возможности для использования новых знаний в практике.

Большинство сотрудников после прохождения обучения хотели бы получить возможность применять новые навыки и знания в своей повседневной

работе, что продемонстрировано на «Рисунке 25», а те, кто уже прошел обучение, заявили, что используют лишь не больше 20 % приобретенных во время обучения знаний. Хотя директор и начальники служб всячески поощряют стремление сотрудников к обучению, но инициатором обучения всегда является сам персонал.

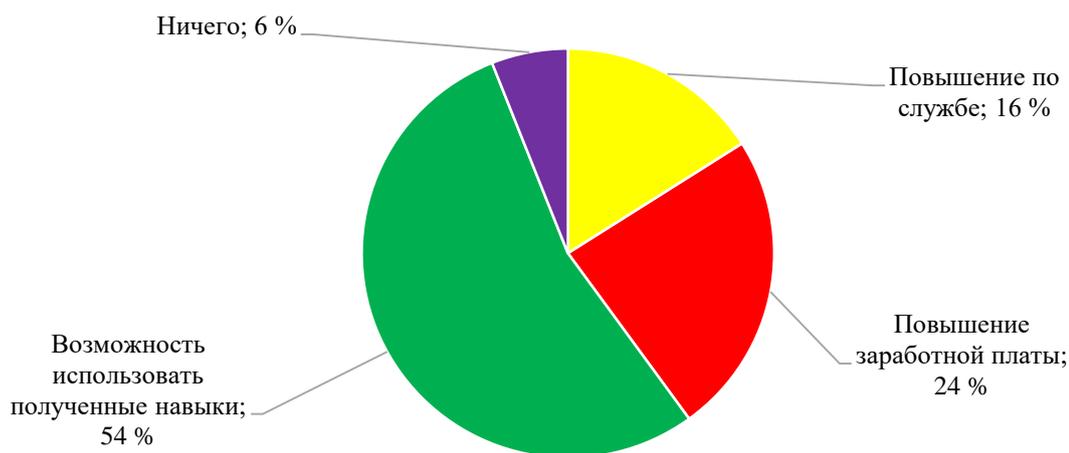


Рисунок 23 – Ожидание сотрудников после прохождения обучения

Проблема повышения квалификации персонала в АО «ОптиКом» заключается в том, что руководство предприятия в области обучения не ставит перед собой цели в обеспечении:

- соответствующего уровня подготовки сотрудника и рабочего места;
- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Также, следует отметить, что в АО «ОптиКом» не осуществляет подготовку квалифицированных рабочих на производстве, так как здесь должны быть учтены:

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям теоретической и практической компоненте обучения;
- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного персонала, опыта в подготовке кадров;
- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на хоздоговорной основе на стороне.

Ведь в настоящее время, если проводить обучение персонала на производстве, то уровень обслуживания и предоставления данного вида работ заметно бы возрос, а значит и финансовые показатели организации тоже бы увеличились. Одной из наиболее глубоких проблем повышения квалификации персонала в АО «ОптиКом» является то, что данная организация не отправляет и не финансирует пребывание квалифицированных служащих и специалистов на курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, в учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций. Также большинство опрошенных с понятием «служебная карьера» соотносят служебный рост и самосовершенствование. При этом 15 человек из 72 выбрали вариант «другое», написав, что служебная карьера - это беспрепятственная возможность вносить что-то новое и современное в свою работу, представлено на рисунке 24.

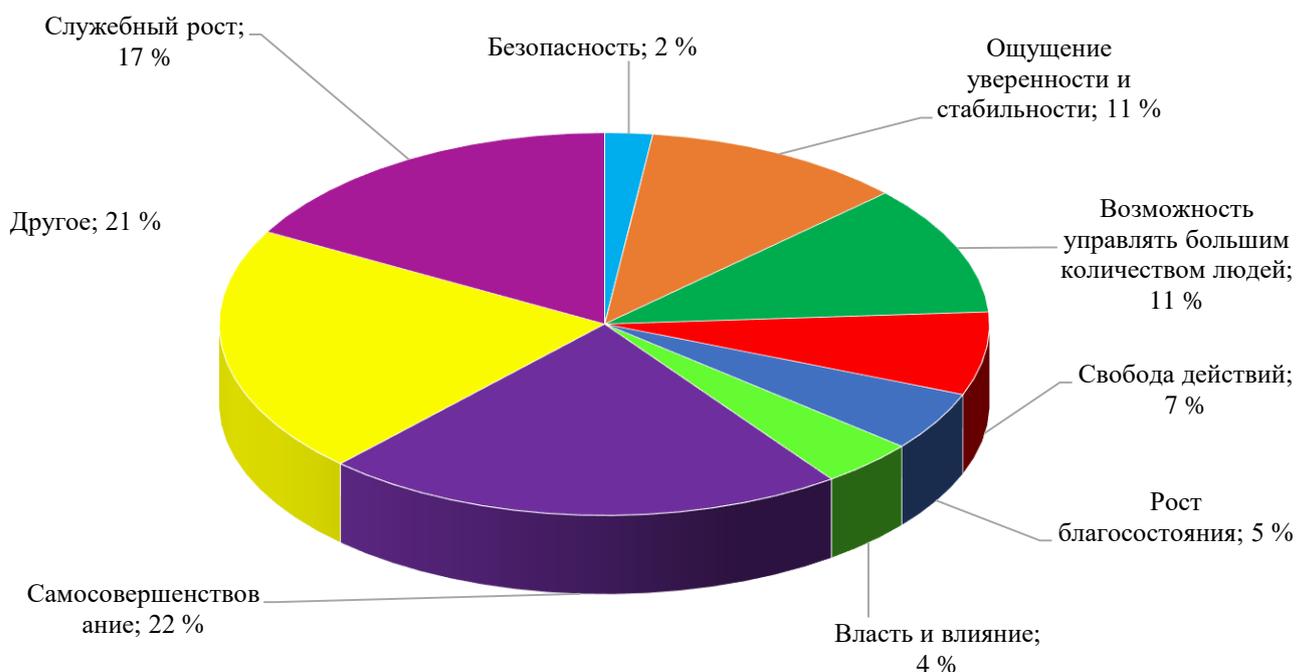


Рисунок 24 – Отношение к понятию «Служебная карьера» сотрудников АО «ОптиКом»

Из данных, полученных в результате опроса среди сотрудников акционерного общества «ОптиКом», становится очевидным, что организация не предлагает достаточных возможностей для карьерного развития, ни внутри отдельных подразделений, ни на уровне всего предприятия. Это обусловлено отсутствием разработанных механизмов и программ, направленных на поддержку и развитие карьерных амбиций сотрудников, таких как «Положение о работе с кадровым резервом» или «Программа развития кадрового резерва». В кадровой службе компании существует лишь примитивный список для замещения вакантных позиций, что не способствует формированию четких критериев и путей карьерного роста.

Следствием этого является то, что сотрудники ощущают недостаток информации о том, какие действия и достижения могут способствовать их продвижению по службе. В анкете большинство опрошенных указали на важность качественного выполнения своих непосредственных обязанностей как основного фактора для карьерного роста. Далее, среди признанных сотрудниками факторов следует профессиональное обучение и развитие, а также

личная инициатива, что подтверждается данными, представленными на рисунке 25. При этом, примерно треть опрошенных выразили затруднение в оценке перспектив карьерного роста в других аналогичных компаниях, что свидетельствует о неопределенности и недостатке информации в данной области.

Отсутствие четко определенных перспектив карьерного развития ведет к тому, что молодые и амбициозные специалисты, не видя возможности для профессионального роста внутри компании, предпочитают искать более привлекательные карьерные возможности за ее пределами. Это подчеркивает критическую необходимость разработки и внедрения эффективных программ и механизмов карьерного развития для поддержания и стимулирования сотрудников на всех уровнях организационной структуры.

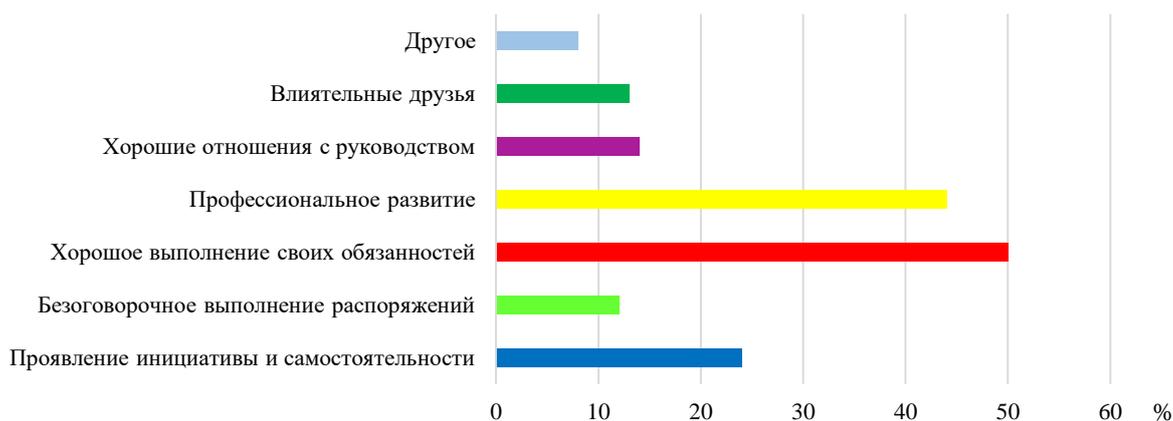


Рисунок 25 – Факторы, необходимые для карьерного роста, по мнению сотрудников АО «ОптиКом»

Анализ данных показывает, что значительное число работников не наблюдает прогресса в карьерном росте. Согласно проведенным исследованиям, общая картина следующая: более половины опрошенных не продвинулись вверх по карьерной лестнице даже на одну ступень в течение своей работы в компании. Только 11% работников добились повышения на один уровень, 3% смогли продвинуться на два уровня, в то время как 5% опрошенных достигли

повышения на два и более уровней, что детализировано на рисунке 26.

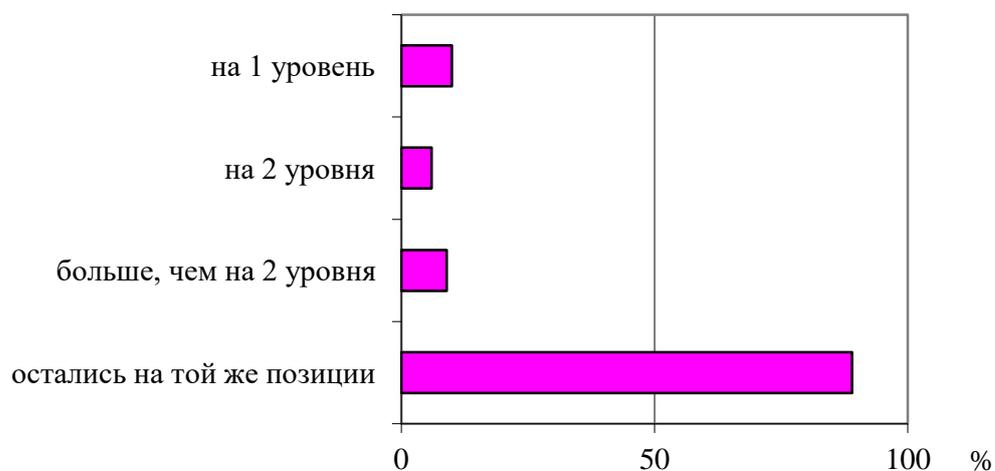


Рисунок 26 – Карьерный рост сотрудника в АО «ОптиКом»

Система мотивации включает в себя административные, экономические и социальные механизмы, структура которых детализирована на рисунке 27.



Рисунок 27 – Методы и формы системы мотивации в АО «ОптиКом»

Исходя из проведенного исследования, становится очевидным, что инициатива по обучению и развитию в АО «ОптиКом» исходит непосредственно от самих работников. Анкетирование выявило, что только четверть коллектива участвовала в образовательных программах. По завершении обучения, большая часть сотрудников выражает желание применять новые навыки в профессиональной деятельности, однако компания не всегда поддерживает внедрение инновационных методов работы.

Анализ системы развития персонала в компании позволил идентифицировать ключевые проблемы: недостаточная структурированность процесса профессионального развития и отсутствие четких критериев для карьерного продвижения.

Что касается подсистемы мотивации сотрудников в АО «ОптиКом», то она строится на нескольких основных принципах. Во-первых, мотивы действий сотрудников уникальны и разнообразны. Во-вторых, мотивация не является статичной и может изменяться под воздействием внутренних и внешних факторов.

3 Направления совершенствования системы управления персоналом АО «ОптиКом»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии

Проведенный анализ во второй главе бакалаврской работы, относительно системы развития управления персоналом в АО «ОптиКом», и учитывая теоретические и методологические основы, изложенные в первой главе, предлагаются следующие рекомендации для улучшения представленные на рисунке 28.



Рисунок 28 – Рекомендации по совершенствованию системы подбора, отбора и найма персонала

Рассмотрим каждое предложенное направление на улучшение процессов подбора, отбора и привлечения сотрудников в компании «ОптиКом».

Одной из ключевых инициатив является разработка и внедрение модели компетенций для должностей менеджера по подбору персонала и руководителя отдела по управлению человеческими ресурсами. В рамках нашей работы были созданы соответствующие модели компетенций. Для позиции менеджера по подбору персонала эта модель изложена на рисунке 29.



Рисунок 29 – Модель компетенций менеджера по подбору персонала

Для оценки компетенций нами разработана дифференциальная система оценки компетенций, которая включает в себя ряд уровней, представленных на рисунке 30.

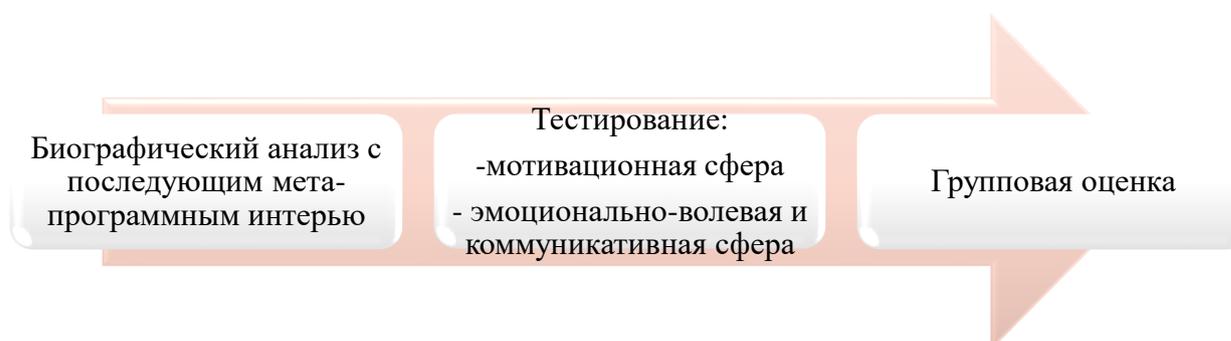


Рисунок 30 – Уровни оценки компетенций

Для анализа профессиональных достижений, характеристик, уровня успехов и целей целесообразно использовать библиографические и автобиографические данные. Предполагается, что такой анализ станет фундаментом для эффективного проведения интервью, обеспечивая формирование точных и соответствующих контексту вопросов.

Рекомендуется осуществлять интервью с применением методики метапрограммного интервью (МПИ), которая не только способствует диагностированию, но и стимулирует обсуждение жизненных принципов и ценностей кандидата. В качестве дополнения к основному набору вопросов предлагается включить вопросы, указанные на иллюстрации 31.

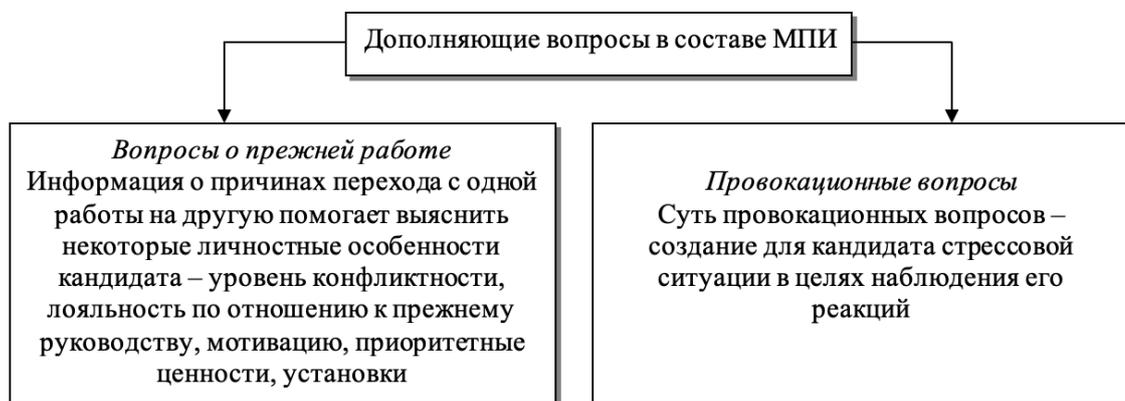


Рисунок 31 – Дополняющие вопросы в составе МПИ

Набор методов на уровне тестирования мотивационной сферы, представленный на рисунке 32.

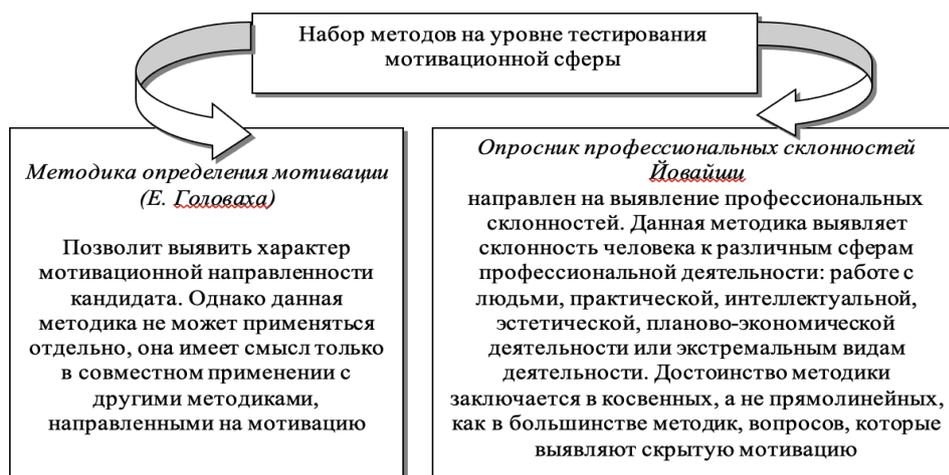


Рисунок 32 – Предлагаемый набор методов на уровне тестирования мотивационной сферы



Рисунок 33 – Оцениваемые методы состава эмоционально-волевой и коммуникативной сферы

В данной работе предлагается ряд методик, цель которых - определение склонностей претендентов к определенным видам профессиональной деятельности и выявление их мотивационного профиля. Это имеет ключевое

значение как для профессионального, так и для личностного развития индивида. В последующих разделах будет представлена система оценки, которая варьируется в зависимости от конкретной занимаемой позиции.

Методики, ориентированные на анализ эмоционально-волевой и коммуникативной компетенций. Они предназначены для анализа способностей претендентов к работе в команде, их навыков и возможностей. Кроме того, в процессе отбора кандидатов большое значение имеют деловые игры. Они позволяют не только наблюдать за поведением претендентов в процессе выполнения заданий, но и понять их отношение к выполняемой работе и способы взаимодействия в команде.

Наша разработанная методология оценки предоставляет возможность АО «ОптиКом» проводить комплексную оценку потенциальных сотрудников. Это позволяет эффективно исключать кандидатов, которые не соответствуют требованиям, сосредотачивая усилия на лицах с большим потенциалом. В дополнение к этому мы разработали регламент «О подборе персонала». Данный документ направлен на улучшение процессов подбора персонала за счет внедрения качественных стратегий и технологий, что способствует сокращению затрат времени и финансовых ресурсов. Приняв официально регламент «О подборе персонала», мы закрепим предложенную нами систему оценки и урегулирования процесса подбора, отбора и найма персонала. Ответственные за реализацию рекомендаций менеджеры по подбору персонала, руководитель отдела кадров, главный бухгалтер и директор предприятия.

Затраты на проведение мероприятия будут компенсированы за счет нераспределенной прибыли предприятия.

Формой контроля будет являться отчет о проделанной работе.

Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала. Руководству АО «ОптиКом» предлагается провести мероприятие по совершенствованию системы стимулирования персонала. Предлагаемая нами рекомендация нацелена на сокращение потерь рабочего времени за счет совершенствования системы стимулирования персонала.

Проведенный нами анализ непроизводительных затрат рабочего времени среди рабочих покрасочного, монтажного и сварочного основного производства показал, что основной причиной является низкая трудовая дисциплина, а также уравнительная система оплаты труда, которая в большей степени зависит от квалификационного разряда.

Для данных групп основного производства мы предлагаем сдельную оплату труда с повышающими и понижающими коэффициентами, что будет являться инструментом стимулирования добросовестной работы персонала.

Мы разработали систему повышающих и понижающих коэффициентов, которые будут учитывать различные условия выполнения работ. Данная система позволит эффективно распределить доплаты к заработной плате и стимулировать сотрудников к повышению трудовой деятельности и технологической дисциплине, что позволит снизить непроизводительные потери и повысить объем выполненных работ.

В таблице 4 представим повышающие и понижающие коэффициенты, разработанные с учетом интересов организации для категорий работников.

Таблица 4 – Повышающие и понижающие коэффициенты

| Повышающие показатели | Коэффициент | Понижающие показатели | Коэффициент |
|--|-------------|--|-------------|
| Перевыполнение производственной программы | 0,3 | Несвоевременное выполнение обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями (невыполнение плановых показателей) | 0,2 |
| Отсутствие брака при выполнении работ | 0,1 | Нарушение техники безопасности | 0,2-0,4 |
| Оказание практической помощи молодым рабочим | 0,1 | Нарушение производственной и трудовой дисциплины | 0,5 |
| Освоение новой техники и новых технологических процессов | 0,3 | Неэффективное использование оборудования, инструментов | 0,1 |

Продолжение таблицы 4

| Повышающие показатели | Коэффициент | Понижающие показатели | Коэффициент |
|---|-------------|--|-------------|
| Экономия сырья и материалов | 0,2 | Необеспечение сохранности материальных ценностей | 0,2 |
| Проявление инициативы в выполнении общих задач подразделения и получаемой работы, высокий профессионализм и эффективность труда | 0,2-0,5 | Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы отделов | 0,15 |
| Увеличение прибыли | 0,3 | | |

Мы предлагаем для работников покрасочного, монтажного и сварочного основного производства использовать заработную плату, состоящую из сдельной оплаты, премий, что представлено на рисунке 34.



Рисунок 34– Составные элементы новой системы оплаты труда работников АО «ОптиКом»

Для управленческого персонала мы предлагаем использовать тарифную часть оплаты труда, которая складывается из следующих компонентов, представленных на рисунке 35.



Рисунок 35 – Составные элементы системы оплаты труда административно-управленческого персонала АО «ОптиКом»

К должностным окладам работникам АО «ОптиКом» следует установить доплаты, представленные на рисунке 36.

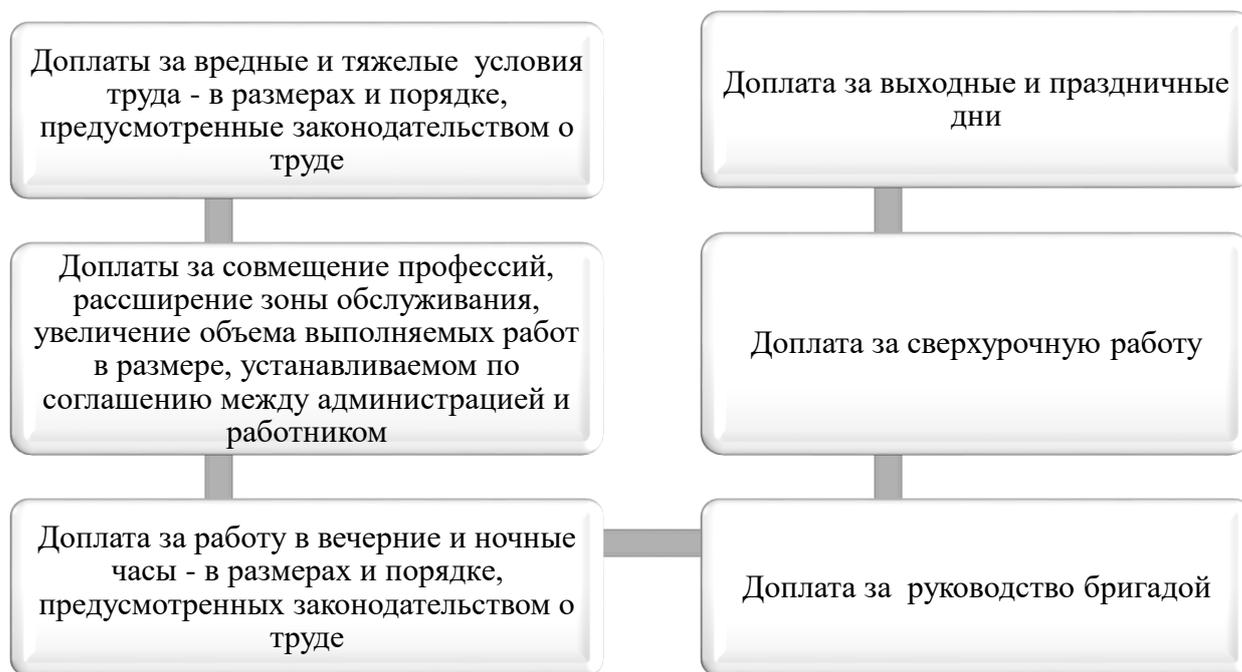


Рисунок 36 – Доплаты работникам с должностным окладам в АО «ОптиКом»

Определение конкретных сумм дополнительных выплат сотрудникам будет осуществляться руководством компании.

Это будет зависеть от ряда факторов, включая уровень сложности работы, влияние неблагоприятных условий, превышение установленных плановых показателей, улучшение профессиональных навыков и повышение квалификации среди прочего.

Политика премирования работников предполагается на ежемесячной основе.

Целью такого подхода является стимулирование более высокой работоспособности, улучшение качества выполняемой работы, развитие инициативы и предпринимательской активности среди персонала. Ключевым

критерием для назначения премий будет являться выполнение плановых показателей по работе в соответствующем периоде.

Неотъемлемым условием для начисления премиальных является строгое соблюдение трудовых обязанностей и функций, определенных трудовым законодательством, правилами внутреннего трудового распорядка, должностными инструкциями, нормами по охране труда, а также выполнение рекомендаций по защите окружающей среды и соблюдение санитарных норм.

Информация о размерах премиальных выплат для различных категорий персонала в АО «ОптиКом» демонстрируется на рисунке 37.

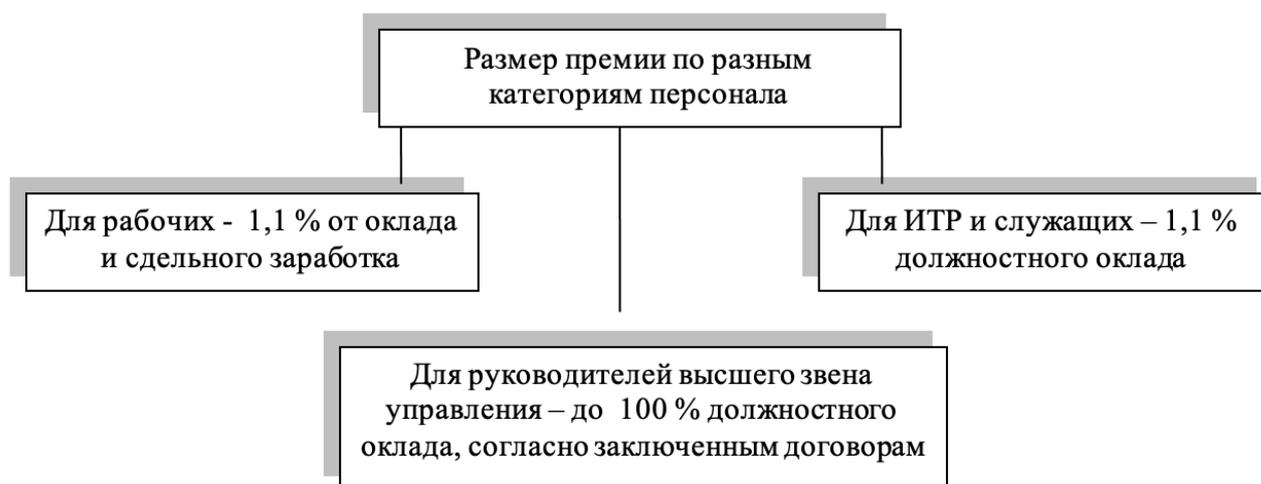


Рисунок 37 – Размер премии по разным категориям персонала

Работники АО «ОптиКом» могут быть полностью или частично лишены премии, что можно наблюдать на рисунке 38.



Рисунок 38 – Лишение премии полностью или частично работников АО «ОптиКом»

Величина уменьшения премиальных выплат определяется исполнительным директором компании. Это решение основывается на докладах, подготовленных руководителями подразделений, и зависит от серьезности нарушений или недочетов в рабочем процессе, а также от их последствий. Сотрудники могут также потерять право на премию по причинам, изложенным на рисунке 39.



Рисунок 39 – Причины лишения премии работников в АО «ОптиКом»

Рекомендации по совершенствованию карьерного роста сотрудников.

По результатам проведенной оценки системы развития персонала АО «ОптиКом» было выявлено отсутствие не только критериев карьерного роста, но и схемы карьерного роста, понятной сотрудникам. Предложенная нами рекомендация по совершенствованию карьерного роста сотрудников позволит то, что представлено на рисунке 40.

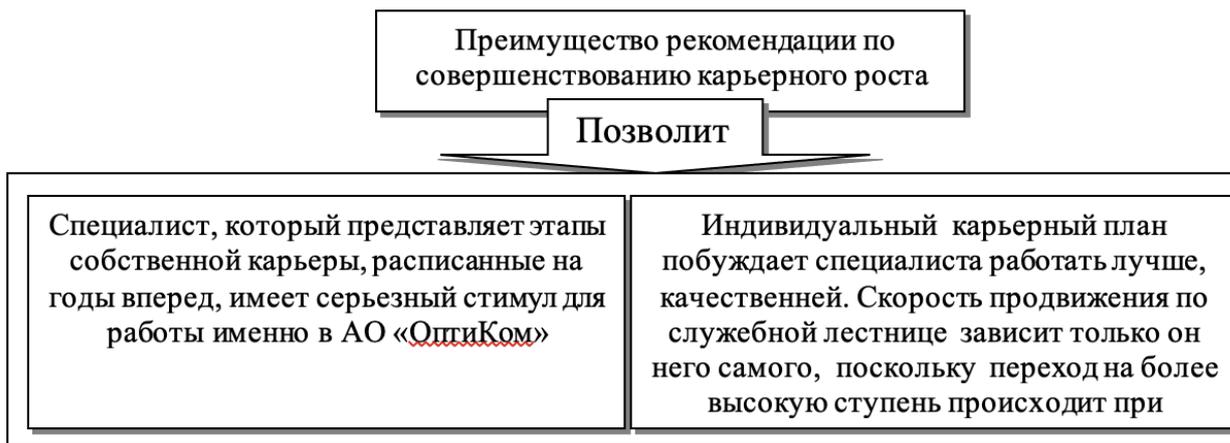


Рисунок 40 – Преимущество рекомендации по совершенствованию карьерного роста

Также система планирования карьеры, окажет положительное влияние на психологический комфорт сотрудников и снижение текучести кадров. Фактором, влияющим на развитие уровня трудовой мотивации, является кадровый резерв. У персонала повышается желание приобрести новые знания и развить дополнительные навыки с целью роста по карьерной лестнице. Мы разработали также индивидуальные программы обучения для персонала, который будет находиться в кадровом резерве.

Разработка схем карьерного роста включает 4 этапа, что представлены на рисунке 41.



Рисунок 41 – Этапы разработки схем карьерного роста

Далее следует представить план мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

3.2 План мероприятий по совершенствованию системы развития персоналом на предприятии

Организационный план мероприятий по совершенствованию системы развития персоналом в АО «ОптиКом» содержит: названия мероприятия, содержание работ по мероприятию, ответственные исполнители, сроки реализации мероприятия, необходимые ресурсы, ожидаемые результаты.

В таблице 5 представлен организационный план проведения мероприятия по совершенствованию подбора, отбора и найма.

Таблица 5 – Организационный план проведения мероприятия по совершенствованию подбора, отбора, и найма

| Наименование мероприятия | Содержание мероприятий | Ответственные исполнители | Сроки реализации мероприятия | Необходимые ресурсы | Ожидаемый результат |
|---|---|---|------------------------------|--|--|
| Рекомендации по совершенствованию подбора, отбора и найма персонала | Создание модели компетенций менеджера по подбору персонала и руководителя отдела кадров | Разработка модели: Руководитель отдела кадров | 01.01.2025 01.02.2025 | Затраты на повышение квалификации менеджера по подбору персонала; Затраты на оценку персонала; | Создание критериев для оценки персонала, на основе который будет проходить дальнейший отбор; Положение о структурных подразделениях, должностные инструкции; Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах; Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль; Разграничение полномочий и обязанностей в отделе кадров. |
| | | Контроль за исполнением: Заместитель генерального директора, Юрист | 01.02.2025 05.02.2025 | | |
| | Создание положения о подборе персонала | Менеджер по подбору персонала | 01.02.2025 01.03.2025 | Затраты на привлечение кандидатов. | |
| | Создание должностных инструкций менеджера по подбору персонала | Руководитель отдела кадров | 10.01.2025 15.01.2025 | Ресурс для осуществления мероприятия – это нераспределенная прибыль АО «ОптиКом», которая на 2024 г. составила | |
| | Разработка оценки компетенций | Руководитель отдела кадров совместно с начальниками отделов | 01.03.2025 01.06.2025 | | |

В организационном плане проведения мероприятия по совершенствованию подбора, отбора и найма представлены сроки реализации по каждой ступени реализации данного мероприятия, представлены ответственные лица, которые отвечают за каждый этап.

В таблице 6 представлен организационный план проведения совершенствованию системы стимулирования персонала.

Таблица 6 – Организационный план мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала

| Наименование мероприятия | Содержание мероприятий | Ответственные исполнители | Сроки реализации мероприятия | Необходимые ресурсы | Ожидаемый результат |
|----------------------------------|--|---|---------------------------------------|---|--|
| Внедрение системы стимулирования | Анализ существующей системы мотивации и оплаты труда | Экономист по труду и заработной плате | 15.03.2025 20.03.2025 (6 дней) | Затраты на сдельную оплату труда Затраты на премии | Повышение эффективности системы стимулирования персонала; Заинтересованность добиваться более высоких результатов трудовой деятельности |
| | Организация сбора предложений по введению новой системы стимулирования | Экономист по труду и заработной плате, начальники участков, главный механик, отдел кадров | 20.03.2025 30.03.2025 (11 дней) | | |
| | Расчет системы коэффициентов стимулирования труда | Экономист по труду и заработной плате | 01.04.2025 10.04.2025 (11 дней) | | |
| | Утверждение системы стимулирования труда | Генеральный директор | 11.04.2025 21.05.2025 (11 дней) | | |
| | Введение системы стимулирования труда | Главный бухгалтер, экономист по труду и заработной плате | 22.05.2025 27.05.2025 (6 дней) | | |

На основании разработанной организационной структуры для реализации проекта по совершенствованию системы стимулирования в АО «ОптиКом» можно построить матрицу распределения ответственности, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица распределения ответственности

| Направление ответственности | Должностные лица | | | | | |
|--|----------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------------|
| | Генеральный директор | Главный бухгалтер | Руководитель отдела кадров | Главный механик | Начальники отделов | Экономист по труду и заработной плате |
| Анализ существующей системы мотивации и оплаты труда | - | 3 | - | - | - | 1 |
| Организация сбора предложений по введению новой системы стимулирования | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Расчет системы коэффициентов стимулирования труда | 4 | 2 | - | - | - | 1 |
| Утверждение системы стимулирования труда | 1 | - | - | - | - | - |
| Введение системы стимулирования труда | - | 1 | 1 | - | - | 1 |
| Примечание: 1 – первый исполнитель; 2 – соисполнитель; 3 – проверка исполнения; 4 – согласование; 5 – участие (помощь, совет, обсуждение); 0 - нет участия | | | | | | |

Рекомендации по совершенствованию системы карьерного роста сотрудников. Организационный план мероприятия по совершенствованию системы карьерного роста сотрудников представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Организационный план мероприятия по совершенствованию системы карьерного роста сотрудников

| Наименование мероприятия | Содержание мероприятий | Ответственные исполнители | Сроки реализации мероприятия | Необходимые ресурсы | Ожидаемый результат |
|--|---|--|---------------------------------------|--|--|
| Совершенствование системы карьерного роста сотрудников | Разработка этапов карьерного роста | Начальник отдела кадров, генеральный директор | 15.05.2025 20.05.2025 (6 дней) | Затраты на разработку этапов карьерного роста; | Удовлетворенность сотрудников; |
| | Индивидуальный карьерный план | Начальник отдела кадров, Начальники отделов | 20.05.2025 30.05.2025 (11 дней) | | |
| | Индивидуальные программы обучения резервистов | Начальник отдела кадров, Менеджер по персоналу, начальники отделов | 01.06.2025 10.06.2025 (11 дней) | Затраты на разработку индивидуальной программы для резервистов | Повышение заинтересованности в работе в АО «ОптиКом» |

Продолжение таблицы 8

| Наименование мероприятия | Содержание мероприятий | Ответственные исполнители | Сроки реализации мероприятия | Необходимые ресурсы | Ожидаемый результат |
|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| - | Критерии перехода и система стимулов | Начальник отдела кадров | 11.06.2025 21.06.2025 (11 дней) | | |
| - | Уровни карьерного роста | Начальник отдела кадров | 22.06.2025 27.06.2025 (6 дней) | | |

Далее представим общие затраты по совершенствованию системы развития персонала в АО «ОптиКом» и представим в таблице 9.

Таблица 9 – Общие затраты по совершенствованию системы управления персоналом в АО «ОптиКом»

| Наименование затрат | Сумма, тыс. р. |
|--|----------------|
| Совершенствование системы подбора, отбора и найма | 130,5 |
| Совершенствование системы стимулирования персонала | 4613 |
| Совершенствование системы карьерного роста | 273 |
| Итого | 5016,5 |

Общие затраты по совершенствованию системы развития управления персоналом в АО «ОптиКом» составили 5016,5 тыс. р.

Внедрение мероприятий снизит текучесть кадров на предприятии на за счет повышения уровня мотивации и четкости перспектив роста. Также следует проанализировать, какое влияние окажет предложенное мероприятие по совершенствованию системы развития управления персоналом в таблице 10.

Таблица 10 – Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в АО «ОптиКом»

| Показатель | До внедрения мероприятия | После внедрения мероприятия | Отклонение | |
|--|--|-----------------------------|------------|-----|
| | | | (+; -) | (%) |
| Экономический эффект | | | | |
| Совершенствование системы подбора, отбора и найма | $\text{Э} = (392324,1 - 130,5) - 391541 = 652,6$ | | | |
| Совершенствование системы стимулирования персонала | $\text{Э} = (403287,2 - 4613) - 391541 = 7133,2$ | | | |
| Совершенствование системы карьерного роста | $\text{Э} = (392715,6 - 273) - 391541 = 901,6$ | | | |
| Общий экономический эффект | $\text{Э} = 8687,43$ | | | |
| Экономическая эффективность | | | | |
| Совершенствование системы подбора, отбора и найма | $\text{ЭЭ} = 652,6 / 130,5 = 5,0$ | | | |
| Совершенствование системы стимулирования персонала | $\text{ЭЭ} = 7133,2 / 4613 = 1,5$ | | | |
| Совершенствование системы карьерного роста | $\text{ЭЭ} = 901,6 / 273 = 3,3$ | | | |
| Общая экономическая эффективность | $8687,43 / 5016,5 = 1,7$ | | | |
| Срок реализации | $5016,5 / 8687,43 = 0,57$ мес. | | | |

Итак, проведенные экономические обоснования, предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития управления персоналом в АО «ОптиКом» показали, что в случае принятия руководством данных предложений, на предприятии улучшится финансовая деятельность, снизится текучесть кадров предприятия, увеличится выручка о чем свидетельствуют проведенные расчеты.

Заключение

В выпускной квалификационной работе нами был проведен анализ теоретических и методических основ системы развития персоналом, проведен анализ действующей системы развития персоналом АО «ОптиКом», а также разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

В заключении сделаем некоторые выводы.

Развитие концепций в области управления персоналом отражает широкие тенденции социального прогресса, причем разбивка на этапы носит скорее ориентировочный характер. Это связано с тем, что введение новой теории не предполагает полного отказа от существующих идей, а предпочитает их интеграцию и параллельное функционирование. Отсюда следует, что разнообразие подходов к оценке управленческой эффективности в сфере персонала обусловлено множественностью интерпретаций самого понятия «эффективность», делая бессмысленными попытки их прямого сравнения.

К настоящему моменту отсутствует унифицированный методологический подход к созданию и оценке показателей эффективности в сфере управления персоналом. В большинстве случаев исследователи воспринимают процесс управления персоналом как выполнение определенного набора функций, а не как взаимодействие в рамках целостной системы. Это приводит к тому, что при оценке упускаются системные характеристики управления персоналом, что затрудняет прямое применение каких-либо методик в их чистом виде.

Эффективность системы управления персоналом определяется как полное достижение ее целей в установленные сроки. Это достижение опирается на улучшенное взаимодействие между всеми компонентами системы, на координацию и структурирование как производственных, так и управленческих процессов, что в итоге способствует повышению общей эффективности организации. В этом контексте управление персоналом как система может преследовать несколько второстепенных целей, но при этом должно быть

направлено на достижение одной основной цели, соответствующей миссии организации.

Объект исследования – система развития персоналом АО «ОптиКом».

Основными недостатками системы управления персоналом.

В существующей системе подбора, отбора и найма персонала нами выявлен ряд проблем, в частности: отсутствие документального обеспечения, отсутствие четких методов подбора персонала, отсутствие четких критериев отбора.

При этом существующая система имеет низкий уровень удовлетворенности, как среди работников, так и среди руководителей различного уровня. Судя по результатам анкетного опроса, персоналу АО «ОптиКом» не предоставляется возможность карьерного роста, как в подразделении, так и на предприятии в целом.

В кадровой службе АО «ОптиКом» имеется только некий список на случай замещения вакансий, а «Положение о работе с кадровым резервом» или «Программа развития кадрового резерва» как таковые отсутствуют. Отсутствие критериев карьерного роста в сознании сотрудников перекрывает собственный положительный опыт и опыт коллег.

Сотрудники не имеют четких представлений о том, что же нужно сделать, чтобы получить желаемое повышение. По результатам опроса на первое место выходит такой фактор, как «хорошо выполнять свои обязанности».

Проведенное автором исследование существующей системы развития персонала в АО «ОптиКом» позволило выявить следующие проблемы:

- низкий уровень организации системы профессионального развития;
- отсутствие критериев карьерного роста.

Для решения указанных проблем в третьей главе выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «ОптиКом» и приоритетными будут направления.

Список используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) / Российская газета №238-239
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) / Российская газета, № 256
3. Приказ Минтруда России от 15.05.2013 №205 «О внесении изменений в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 21.08. 1998 №37» / Бюллетень трудового и социального законодательства РФ, № 6, 2023
4. Азгальдов, Г.Г. Квалиметрии для всех / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин. – М.: ИНФРА-М, 2023. -165 с.
5. Афанасьев, В.Г. Системность и общество / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 2020. – 360 с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремин. – М.: ИПК Госслужбы, 2023. – 560 с.
7. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2023. – 366 с.
8. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Ин-т новой экономики, 2023. – 1376 с.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Элит-2000, 2023. – 304 с.
10. Воловая, Е. В. Формирование трудового потенциала территориальной продовольственной системы (на примере Ульяновской области) / Е. В. Воловая, М. А. Ананьев. – Ульяновск: Вектор-С, 2020. – 166 с.
11. Волохин, И.С. Трудовой потенциал Таджикистана и пути повышения эффективности использования / И.С. Волохин. - Душанбе: Дониш, 2023. - 132 с.
12. Гличев, А.В. Прикладные вопросы квалиметрии / А.В. Гличев, Г.О.

Рабинович. - М.: Изд-во стандартов, 2023. – 136 с.

13. Глущенко, Е.В. Теория управления / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В. Тихонравов. -М.: Вестник, – 2020. – 520 с.

14. Головачев, А.С. Эффективность труда: учебник / А.С. Головачев. – М.: Экономика, 2023. – 208 с.

15. Гольдин, М.И. Актуальные проблемы развития трудового потенциала общества зрелого социализма / М.И. Гольдин // Вопросы философии, 2023. - № 5. - С. 3-16.

16. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / М.В. Грачев. – М.: Дело, - 2023. – 208 с.

17. Дегтярь, Л.С. Трудовой потенциал общества и социальная политика / Л.С. Дегтярь. М.:Наука, 2011. - 159 с.

18. Дресслер, Г. Управление персоналом: учебник / Г. Дресслер. – М.: Бином, 2023. – 432 с.

19. Дыбаль, С.В. Финансовый анализ: теория и практика: учебное пособие / С.В. Дыбаль. – СПб.: Бизнес-пресса, 2023. – 336 с.

20. Егоров, В.Д. Методологические аспекты изучения трудового потенциала населения / В.Д. Егоров. - М.: Экон-Информ, 2023. - 101 с.

21. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2020. – 664 с.

22. Еремина, Н.М. Статистика труда. / Н.М. Еремина, В.П. Маршалова. - М.: Финансы и статистика, 2023. - 284 с.

23. Зайцева, И.В. Управление трудовыми ресурсами как динамическая подсистема инновационной модели развития экономики / И.В. Зайцева, М.В. Попова. // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2023) / труды Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Политехн.ун-та, 2023. – 376 с. - С. 43-49

24. Иванов, А.П. Менеджмент: учебник / А.П. Иванов. – СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2023. – 440 с.

25. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин.-

СПб.изд.: Питер, 2023.- 508 с.

26. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмент: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2023. – 336 с.

27. Казанцев, А.К. Практический менеджмент: учебное пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 367 с.

28. Каштанова, Е. Положение о деловой карьере / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2020. - №7. – С. 25-36.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, - 2023. – 638 с.

30. Колосова, Р.П. Трудовой потенциал промышленности / Р.П. Колосова. - М.: МГУ, 2023. –12 с.

31. Комаров, В.Н. Управление персоналом. / В.Н. Комаров // Бухгалтерский учет в торговле. – 2023. - №4, 24 с.

32. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2023. - № 1. – 38 с.

33. Косаев, А.Г. Трудовой потенциал и занятость в условиях интенсификации / А.Г. Косаев. - М.: Наука, 2023. - 160 с.

34. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2020. - №8. – С. 19 – 21.

35. Кравченко, К.А. Управление персоналом в организации / К.А. Кравченко // Управление персоналом. 2023. - №6. – С.17-20

36. Крылов, А.А. Руководство сотрудникам фирмы: учебное пособие для вузов / А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 352 с.

37. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: учебник / В.С. Липатов. –М.: Люкса-арт, 2020. – 232 с.

38. Магура, М.И. Подготовка и реализация управленческих решений: учебное пособие / М.И. Магура, В.В. Травин. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 112 с.

39. Мельник, М.В. Комплексный экономический анализ / М.В. Мельник,

А.И. Кривцов. –М.: НИЦ. ИМФРА-М, 2023. – 368 с.

40. Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 335 с.

41. Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы: учебник / Ф.Б. Михайлов. – Казань, 2023. – 136 с.

42. Моргунов, Е.С. Управление персоналом, исследование, оценка, обучение: учебник / Е.С. Моргунов. – М.: Интел-Синтез, 2020. – 159 с.

43. Мост, С.А. Управление трудовым потенциалом региона с учетом демографических ограничений на рынке труда: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Мост Сергей Анатольевич. - Самара, 2020. - 158 с.

44. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2023. – 878 с.

45. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. –М.: Экзамен, 2023. – 256 с.

46. Сагитдинов, М.Ш. Оценка эффективности работы персонала / М.Ш. Сагитдинов //Деньги и кредит, 2020. - №6. – 340 с.

47. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2023. – 480 с.

48. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, Ефремов О. Ю.: Серия «Университетский учебник». – СПб, 2023. – 400 с.

49. Скопылатов, И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, Ефремов О. Ю.: Серия «Университетский учебник». – СПб, 2023. – 400 с.

50. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. –М.: Издательство Юрайт, 2023. – 672 с.

51. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.Н. Дятлов. – 2-е изд. – М.: Дело, 2023. – 272 с.

52. Экономика труда: учебник / Под ред. В.А. Веснин. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2022. - 686 с.

53. Экономика труда: учебник / Под ред. Кокина Ю.П., Шлендера П.Э. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2020. - 686 с.

Приложение А

Методы обучения вне рабочего места

| | |
|--|---|
| Чтение лекций | <ul style="list-style-type: none"> • Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта |
| Программирование курсы обучения для получения теоретических знаний | <ul style="list-style-type: none"> • Более активные метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний |
| Конференции, семинары | <ul style="list-style-type: none"> • Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях |
| Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | <ul style="list-style-type: none"> • Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений |
| Деловые игры | <ul style="list-style-type: none"> • Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения |
| Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей | <ul style="list-style-type: none"> • Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих организациях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. • С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы) |
| Рабочая группа (вместо учебы) | <ul style="list-style-type: none"> • Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений |

Рисунок А.1 – Методы обучения вне рабочего места

Приложение Б

Критерии адаптации сотрудников



Рисунок Б.1 – Критерии адаптации сотрудников

Приложение В

Четыре этапа профессиональной адаптации



Рисунок В.1 – Четыре этапа профессиональной адаптации