МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(РГГУ)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Тякмин Андрей Григорьевич

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ИП СТЕПАНОВ О.Л.)

Дипломная работа студента 6 курса заочно - дистанционной формы обучения

Специальность «Менеджмент организации»

Допущено к защите на ГЭК

Зав. кафедрой управления,
д.э.н., профессор

_____ Н.В. Овчинникова

«___»_____ 2018г.

Научный руководитель: д.э.н.,
профессор кафедры управления,

_____ Н.В. Овчинникова

«___»_____ 2018 г.

Москва 2018

на тему: «Совершенствование управления персоналом в организации»
(на примере ИП Степанов О.Л.)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ 7
1.1 Понятие и сущность совершенствования управления персоналом 9
1.2 Особенности оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала 15
1.3 Структура системы развития персонала на предприятии 23
Выводы 33

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ИП СТЕПАНОВ О.Л. 34
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия 34
2.2. Анализ структуры и качественного состава работников 42
2.3. Анализ системы развития персонала на предприятии 47
Выводы 52

3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ИП СТЕПАНОВ О.Л.
55
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала 55
3.2 Социально-экономическая эффективность проектных мероприятий 67
Выводы 73

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 76

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 81

ПРИЛОЖЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Вследствие преобразований в экономике, которые претерпела современная Россия, возникли новые проблемы, с которыми сталкиваются многие организации в своей ежедневной практике. Эффективностью их решения значительным образом определяется то положение, которое займет организации на рынке в будущем.

Учитывая современные условия технического прогресса и конкурентный рынок, развитие персонала является уже не простым средством мотивации и инструментом управления персоналом. В рамках современных условий развивать персонала необходимо для того, чтобы продвигать бизнес. Все чаще руководителями организаций проявляется интерес к этим вопросам и готовность к вкладыванию финансовых ресурсов в развитие сотрудников, в ходе которого они обмениваются между собой имеющимся опытом и получают новые знания, умения и навыки.

Вышесказанным определяется актуальность темы исследования.

Научная разработанность темы. Актуальностью проблем развития персонала в организациях в рамках условий современных требований, которые предъявляет рынок, обуславливается наличие повышенного интереса многих отечественных ученых к исследованию этих проблем.

Весь ряд исследований и публикаций на рассматриваемую нами тему последних лет может быть условным образом объединен в следующие группы:

1) Фундаментальные труды по управлению персоналом организации, где развитие персонала рассматривают в качестве элемента в рамках структуры управления персоналом, которым занимается определенное место, выполняется определенная функция в ней. К этой группе могут быть

отнесены работы Н.И. Архиповой, В.Р. Веснина, О. С. Виханского, А.П. Волгина, Д.В. Герчикова, А.П. Егоршина, А.М. Карякина, А. И. Наумова, О.Л. Седовой., и др.Не стоит говорить, что развитие персонала рассмотрено в рамках этих работ недостаточно, но так как работы описывают, изучают системы управления персоналом организации в целом, то авторам не удалось более подробное освящение отдельных вопросов развития персонала.

2) Недостатки, которые содержали работы предыдущей группы, отчасти устранили исследователи, которые сконцентрировались на проблемах развития персонала. К примеру, Е. Ворожейкин, Т. Воротынцева, Е. Неделин, В.И. Звонников, М.Б. Челышкова и другие занимаются рассмотрением практического опыта развития персонала на предприятиях.

3) Группа исследователей, которыми отражается ряд психологических аспектов управления персоналом и развития персонала в частности (С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова и др.)

Проблемы развития персонала в их работах рассматриваются достаточно пристально, но основной акцент сделан все же на психологических аспектах.

4) Огромное количество публикаций в периодической печати, сети Internet рассматривают отдельные методики оценки сотрудников - аттестацию, тестирование, анкетирование и др. Публикации являются достаточно интересными, популярными, но затрагивающими лишь малую часть рассматриваемой нами проблемы.

В ходе анализа этой информации возникает необходимость систематизации всего материала, уточнения отдельных категорий, конкретизации их сущности и области применения, разработки эффективной технологии развития персонала.

В рамках современного этапа при постоянно изменяющихся условиях функционирования организаций предполагается течение непрерывного процесса изменения внутренних структур и систем. Так, возникает

необходимость постоянно искать пути эффективного функционирования различных структур организаций - участников рыночных отношений.

Иначе говоря, недостаточной разработанностью и изученностью проблем функционирования и развития системы управления персоналом, а в частности, развития персонала определена тема и цель дипломной работы.

Цель исследования – определить мероприятия, направленные на повышение эффективности функционирования системы развития персонала в ИП Степанов О.Л.

Поставленной целью определены логика и структура исследования, которые сводятся к следующим задачам:

- определение теоретических основ системы развития персонала на предприятии;
- анализ существующих систем развития персонала в ИП Степанов О.Л.;
- выявление недостатков в рамках системы развития персонала в ИП Степанов О.Л.;
- формулирование мероприятий, направленных на совершенствование системы развития персонала на предприятии и обоснование их эффективность.

Объект исследования - система развития персонала в ИП Степанов О.Л.

Предмет исследования представлен социально-экономическими отношениями, складывающимися при функционировании системы развития персонала на ИП Степанов О.Л.

Методология и методика исследования. Методологическая основа исследования базируется как на российских, так и на зарубежных источниках в таких областях, как теория и практика управления персоналом, экономика, психология и социология труда; материалах всероссийских и международных научно-практических конференций.

Эмпирическая база исследования основана на результатах исследований, которые были получены в ходе практической работы.

Для того, чтобы решить указанные задачи применялись методы теоретического исследования - абстрагирование; общенаучные методы - классификация, обобщение; научное наблюдение, анкетирование.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и практическом формировании оптимальной системы развития персонала, которая позволит оказать влияние на повышение конкурентоспособности ИП Степанов О.Л.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования, которыми составляется его новизна, имеют форму конкретных рекомендаций, которые может применять в рамках деловой практики ИП Степанов О.Л.

Структура исследования:

Введение содержит обоснование актуальности выбранной темы, формулировку целей и задач выпускной квалификационной работы, обозначение предметов и объектов, определение методов исследования, описание информационной базы исследования.

В первой главе раскрывается ряд теоретических аспектов системы развития персонала на предприятии, а именно дается понятие и определяется сущность развития персонала; выявляются особенности оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала; определяется структура системы развития персонала на предприятии.

Вторая глава представляет характеристику предприятия, анализ кадрового состава организации; анализ существующей системы развития предприятия; выявляет перечень недостатков системы развития персонала в рамках предприятия.

Третья глава формулирует мероприятия, направленные на совершенствование систем развития персонала на предприятии;

прогнозирует социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги и формулирует выводы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и сущность развития персонала

Не так давно работа с персоналом сводилась к тому, чтобы исключительно подобрать рабочую силу, необходимую для выполнения определенных задач. Тем не менее, в наши дни такая политика формирования штата скорее всего заведет в тупик. Руководство организации должно постоянно повышать потенциал работников, их профессиональное и личностное развитие, поскольку ценность человеческих ресурсов, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только растет.

Развитие является процессом, предполагающим внесение изменений в материальные и духовные объекты, их усовершенствование. С позиции кадрового менеджмента, под развитием персонала понимают систему организационно-экономических мероприятий, в ходе которых[1]:

- вырабатываются стратегии;
- прогнозируется и планируется потребность в персонале;
- осуществляется профессиональное обучение;
- переподготавливаются кадры и повышается квалификация персонала;
- планируется деловая карьера;
- ротируются кадр;
- проводится работа с кадровым резервом;
- организовывается адаптация;

[1] *Веснин В.Р.* Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: «ЮНИТИ», 2012. С. 102-103

- формируется корпоративная культура.

В некоторых крупных предприятиях в штатной структуре предусмотрены специальные подразделения - отделы профессионального развития, в которых работа осуществляется специалистами, обладающими большим опытом развития человеческих ресурсов. Руководителям ставят цели, задачи и планы профессионального развития, выполнение которых влияет на размер премиального фонда. С позиции управления персоналом цели развития[2]:

- обеспечить подготовленный и заинтересованный в развитии компании персонал;
- повысить потенциал работников;
- решать задачи развития бизнеса;
- повышать эффективность труда;
- снижать текучесть кадров;
- подготавливать руководящие кадры;
- адаптировать к новым технологиям.

С приобретением и использованием нового оборудования, внедрением современных технологий происходят изменения в качестве и количестве выполняемых работ. На выявление потребностей для развития персонала оказывается влияние такими факторами, как[3]:

- внешней средой (потребителями, конкурентами, поставщиками);
- интенсивным развитием техники и технологии, приводящим к возникновению новых услуг и продукции;
- изменением стратегии развития организации и возникновением новых задач;
- созданием новых организационных структур или видов деятельности.

---

[2] *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации / И.Е. Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2010. С. 67

[3] *Иванцевич Дж.М.* Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцекич. – М.: Гардарика, 2012. С. 68

Последнее десятилетие характеризует бурный технологический прогресс. Развитием Интернета и цифровых технологий была обеспечена сменс тенденций развития: от экономики, в основе которой лежат материальные активы, к экономике знаний, при которой компании фокус компании лежит не на продукте, а на знаниях и услугах. В рамках новой экономики более преуспеют предприятия, которые имеют в своем активе высокий и устойчивый интеллектуальный капитал, а не производственные мощности. С учетом того, что на сегодняшний день большинство рынков пребывают на той стадии развития, которая характеризуется высокой конкуренцией при сниженном потребительском спросе, где отсутствуют результаты агрессивных маркетинговых стратегий, актуальность приобретают сервис и персональный подход к потребителю. Со смещением акцента с производства на сервис компании осуществляют переход от совершения разовых сделок к установлению более долгосрочных отношений с клиентами.

HR-технологии также значительно изменились. Эффективно управляют персоналом там, где ценным является каждый сотрудник. В прошлое ушли технологии, направленные на снижение издержек в управлении персоналом, потому что изменившейся экономической средой и повышенной социализацией общества определяется ряд новых приоритетов.

В современное время информационно-технологической революцией заново формируется материальная основа общества. В рамках новой информационной экономики - экономики, в основе которой лежат знания, источником производительности является технология генерирования знаний и идей[4].

Эволюция концепций управления интеллектуальным капиталом происходит в несколько этапов. Первое в ряду понятий нематериальных активов - человеческий (гуманитарный) капитал, которое ввели

[4] *Драккер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. - Москва.: Знание, 2013. С.105

основоположники экономической теории Адам Смит и Джон Стюарт Милль[5]. Следующая - экономическая теория информации, разработанная математиками Норбертом Винером и Клодом Шенноном. Ими был обоснован факт, что информация является не только различными сведениями, но и коммуникациями. И только в 1960-х гг. произошло возникновение теории человеческого капитала, что можно связать с именами таких людей, как Гэри Беккер, Теодор Шульа, Якоб Минцер. Они сфокусировали внимание на той роли, выполняемой знаниями и умениями работников в рамах производства. Человеческий капитал они рассматривали в качестве совокупности человеческих способностей, которые дают возможность их носителю получения дохода. Так, способность получения дохода ставит человеческий капитал рядом с другими формами капитала. Далее - новые исследования, появление теории знаний, основал которую Майкл Полани (1985), а термин «менеджмент знаний» ввел в употребление К. Виг в 1993 г. А вот Полом Страссманом, автором концепции «капитал знаний», было доказаго, что с повышением информированности и квалификации сотрудников, увеличиваются знания, которыми формируется чистая избыточная прибавочная стоимость. Логичное развитие концепции капитала знаний - концепция организационного обучения и обучающейся организации. Ее появление связано с изданной в 1990 г. книгой П. Сенджа «Пятая дисциплина». Стоит упомянуть теорию интеллектуального капитала. Широкое распространение этот термин приобрел в первой половине 1990-х. В 1993 г. шведской страховой компанией Scandia впервые были опубликованы в рамках своего годового отчета данные относительно принадлежащего ей интеллектуального капитала. В 1996 г. Л. Эдвинссоном и П. Салливаном было сформулировано предположение относительно того, что выгода компании является трансформацией инноваций, которые производит персонал в разряд интеллектуальных активов, на которые компанией могут

[5] Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново. : 2010. С. 250

быть получены имущественные права. В наши дни можно смело говорить о том, что происходит становление самостоятельной теории интеллектуального капитала и интеллектуальных активов.

На конкурентоспособность компаний в современное время оказывает влияние также скорость получения рыночной информации (новые потребности клиентов, стратегии конкурентов, технологические возможности совершенствования продуктов), ее обработка и анализ, а также преобразование этой информации в разряд новых потребительских качеств или ключевых конкурентных преимуществ производимого компанией товара или услуги.

Отсюда возникает и ряд новых требований к персонала: ценятся такие умения, как получение и анализ информации из различных источников, адаптивность и креативность мышления, наличие предпринимательской способности и вовлеченности, умение работать в командах и развитие проектной деятельности.

Ресурсный подход к управлению персоналом характеризует[6]:

- быстрое привлечение недорогих, но «вменяемых» кадров;
- максимальное использование возможностей работников «в режиме соковыжималки»;
- отсутствие признания ценности личного вклада каждого сотрудника в общее дело;
- повышение квалификации работников, но только при необходимо-минимальном воспроизводстве требуемых компетенций;
- система наказаний под страхом увольнения;
- увольнения и выбытие персонала без выплат заработанных плат и бонусов.

Таким подходом не дается ожидаемый результат в развитии бизнеса и не достигаются новые высоты и стратегические ориентиры. Поэтому в

---

[6] *Михайлина* Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие. / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева.– М.: Дашков и К, 2016. С 186

последнее время система управления персоналом занимается перестраиванием и заменой своих технологий.

Современный рынок труда России очень деформирован и его отличают следующие факторы[7]:

- общий дефицит трудовых ресурсов;
- снижение уровня образования и несоответствие количества и качества выпускников образовательных учреждений потребностям предприятий;
- внешние и внутренние миграционные процессы;
- снижение рейтинга привлекательности инженерных и рабочих профессий;
- выход на рынок работников - представителей поколения Y;
- конкуренция компаний за профессионалов и таланты.

В соответствии с данными Росстата[8] к 2020 г.:

- снижение общей численности населения России до 139 млн. человек;
- снижение численности населения трудоспособного возраста до 77,5 млн. человек;
- увеличение дефицита кадровых ресурсов до 14 млн. человек.

Российскими аналитиками указывается на наличие несоответствий между динамиками роста потребности в трудовых ресурсах и убыванием их наличия вторым «русским крестом».

Основная суть главной тенденции современного рынка труда – работниками выбирается компания. Преимуществом обладает тот работодатель, у которого сотрудники могу самореализоваться, есть условия для того, чтобы они проявили свои таланты, признаются ценности их идей и индивидуальностей.

Систему управления персоналом «привлекательный работодатель»

---

[7] *Ягунова Н.* Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н. Ягунова // Пробл. теории и практики управл. 2010. № 7. С.86-95.

[8] Федеральная служба государственной статистики // http://www.gks.ru/

характеризует то, что компания приглашает не дешевых, а лучших специалистов, растет роль центров, направленных на обучение, оценку и развитие персонала, осуществляется решение новых задач в таких областях, как «управление талантами» и «управление знаниями», происходит создание проектных групп, ценят взаимопомощь и командную работу, немаловажная роль отводится корпоративной культуре и идеологии, а еще существует потребность в лидерах нового типа, способных к саморазвитию и развитию своих коллег. В таких организациях работают сотрудники с «горящими глазами», они занимаются успешной реализацией, генерированием новых идей и решений, придумыванием нестандартных ходов и технологий.

Но наличие такого персонала, такого отношения компании к сотрудникам, такой системы управления дорогого стоят. Акционерами и топ-менеджерами предприятий постепенно меняется отношение к таким вещам, как сам персонал и его возможности, а также расходы на кадры. Производительность персонала зачастую оценивают не как единицу товара, услугу или полученный доход из расчета на одного сотрудника, а как инициированные и внедренные новые продукты, идеи и предложения, т.е. как объем дополнительной ценности для бизнеса. И с этой позиции персонал в российских компаниях рассматривают не в качестве ресурса, а капитал. Таким образом, расходы на персонал оценивают не как затраты, а как инвестиции.

Инвестиции в развитие человеческого капитала бывают прямые и косвенные[9].

Прямые инвестиции:

- обучение и развитие сотрудников;
- НИОКР и творческие задачи;
- передача знаний;
- специальная литература, информационные и

[9] Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2013. С. 215

специализированные издания;

- система мотивации, развитая корпоративная культура.

Косвенные инвестиции:

- развитие информационного и программного обеспечения;
- обновление оборудования и материальных активов, эффект от которых – рост интеллектуального капитала;
- медицинское обслуживание.

Существуют некоторые методики оценки инвестиций в человеческий капитал, но в России такую масштабную оценку производят крайне редко. Однако некоторые отечественные компании уже приобрели практику оценки инвестиций в обучение и развитие сотрудников.

Следует посмотреть на это с позиции ключевых HR-функций, в какие направления работы с персоналом инвестируются средства сегодня российскими компаниями[10]:

- осуществление поиска и подбора специалистов - создается имидж привлекательного работодателя, развиваются интернет-сайты, привлекаются таланты среди выпускников учебных заведений;
- адаптация - в систему адаптации и программы вовлеченности сотрудников, систему наставничества «молодые - молодым»;
- оценка, обучение и развитие - создаются корпоративные центры, направленные на оценку, обучение и развитие, применяются игровые и командные обучающие программы, развивается проектная деятельность;
- стимулирование сотрудников - создаются программы по нематериальному стимулированию, социальной ответственности и партнерству, «гибкий офис», проводятся спортивные и профессионально-соревновательные программы;
- формирование корпоративной культуры - развиваются внутренние коммуникации, создаются банки с идеями, корпоративными легендами и традициями, оказывается поддержка и взаимопомощь.

---

[10] *Лакнечев С.А.* Найм сотрудников / С.А. Лакнечев // Эксперт. 2011. №11. С.52-60

Повышением стоимости индивидуального человеческого капитала оказывается прямое влияние на капитализацию нематериальных активов организации и на формирование нового качественного национального человеческого капитала в нашей стране.

По этой причине существует необходимость давать дополнительные знания, развивать новые навыки и нестандартные подходы к работе. Подобной тенденцией обязывается руководство к отправке работников на обучение и переобучение, для того, чтобы они после ознакомления с рядом новых производственных функций, могли находиться на соответствующих должностях, заниматься решением прежних задач другими, более эффективными способами, принимать нестандартные решения и т.д.

1.2 Особенности оценки и повышения эффективности профессионального развития персонала

Более целесообразно анализировать особенности оценки эффективности профессионального развития персонала (далее - ОЭПРП) с международных аспектов правового регулирования в области профессионального развития персонала (далее - ПРП).

Базовый правовой документ, регулирующий интересующую нас область, - это Конвенция МОТ о развитии человеческих ресурсов 1975 г[11].

В рамках статьи 1 для каждого члена организации предписано принятие и развитие всесторонней и скоординированной политики и программы профессиональной ориентации, направленную на подготовку и повышение квалификации.

В статье 2 каждому члену организации предлагается разработка и

[11] Конвенция N 142 Международной организации труда "О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов" [рус., англ.] (Заключена в г. Женеве 23.06.1975) // Международное бюро труда, 1991. С. 1751 - 1754.

совершенствование открытых, гибких и дополняющих друг друга систем в общем и профессионально-техническом образовании, школьной и профессиональной ориентации, подготовки и повышения квалификации вне зависимости от того, осуществляют ли эту деятельность в системе формального образования или вне ее.

Статья 3 предлагает постепенное расширение, приспосабливание и гармонизацию своих систем профессиональной подготовки и повышение квалификации для соответствия потребностей молодых людей и взрослых в профессиональной подготовке и повышении квалификации в течение всего их жизненного пути, в каждом секторе экономики, в каждой отрасли экономической деятельности и на каждом уровнях квалификации и ответственности.

Статья 4 определяет, что политику и программы, направленные на профессиональную ориентацию, подготовку и повышение квалификации подготавливают и осуществляют при сотрудничестве организаций предпринимателей и трудящихся и, при необходимости, согласно национальному законодательству и практике, с другими заинтересованными органами.

Далее международное законодательство представляет: Резолюцию Совета европейских сообществ по вопросу о непрерывном профессиональном обучении от 05.06.1989, Серию международных стандартов ИСО 9000 - ИСО 9004 Международной организации по стандартизации (ИСО)[12], принятую в марте 1987 г., в рамках которой определен ряд общих положений по подготовке и повышению квалификации персонала, квалификационным испытаниям персонала и стимулированию персонала (гл. 18).

Основа оценки эффективности профессионального развития персонала

[12] Международные стандарты. Управление качеством продукции. ИСО 9000 - ИСО 9004, ИСО 8402. М., издательство стандартов, 2012

(ОЭПРП) - Европейский стандарт EN 45013[13], который разработан в соответствии с поручением Комиссии Европейской ассоциации свободной торговли Объединенной рабочей группой СЕН/СЕНЭЛЕК по сертификации и утвержденной 23.06.1989, где определяется перечень общих требований для органов по сертификации, которые проводят аттестацию персонала.

Позднее разработали различные государственные стандарты, направленные на оценку и аттестацию персонала, согласно которым разрабатывают программы ОЭПРП организаций различных сфер деятельности.

Позднее к подобным программам добавили ОЭПРП во взаимосвязи с результатами деятельности подразделений и организации в общем. В связи с этим европейская система ОЭПРП может быть охарактеризована хорошо согласованными методиками, разработанными согласно определенных государственных стандартов и учитывая особенности функционирования каждой конкретной организации.

Интересен тот факт, что британскими компаниями до начала 1990-х гг. рассматривались ОЭПРП в качестве излишних затрат (а не как возможность оптимизации трудовой деятельности персонала), поскольку главным стремлением акционеров была максимальная прибыль за короткий период времени. Руководство компаний рассматривало вопросы профессионального развития персонала, учитывая только кратковременные цели, стоящие перед компаниями, что сформировало узкопрофильный подход к профессиональному развитию без глубоких оценок его последствий и влияния на деятельность компании.

В середине 1990-х гг. процесс ОЭПРП в Великобритании был значительно изменен по причине необходимости реагировать на изменения в экономике и занятости.

В Японии профессиональное развитие персонала контролирует

[13] Европейский стандарт EN 45013 Общие требования к органам по сертификации, проводящим аттестацию персонала // http:www.garant.ru

государство. Основной поставщик квалифицированного трудового потенциала в японской промышленности представлен государственными профессиональными школами и учебными центрами крупных фирм. Первые подчиняются Министерству образования, вторые - Министерству труда. Разрабатывает учебные программы, квалификационные требования, сертификаты об образовании на государственном уровне Министерство образования. Однако по причине тяготения профессионального образования к производственной сфере и большого влияния работодателей учебные программы для профессиональных учебных заведений разрабатывает не только Министерство образования, но и Министерство труда.

Для того, чтобы получить регламентируемый уровень профессионального образования в различных учебных заведениях, а также получить возможность хотя бы минимально регулировать процесс подготовки кадров, Минтруда Японии разработало ряд Нормативов образования. В рамках этих Нормативов определяется перечень минимальных типовых требований, предъявляемых к образованию, и изложены по содержанию типовые программы.

Помимо курсов базовой подготовки, существует система курсов по повышению квалификации работников и их профессиональному продвижению. При этом предусмотрено наличие строгой согласованности программ обучения и повышения квалификации. Нормативы обучения пересматривает Минтруда каждые три года.

ОЭПРП проводят согласно Нормативам образования, программам курсов повышения квалификации и учитывая темпы научно-технического прогресса.

В России в соответствии с законодательством ранее в организации на повышение квалификации разрешали включать в состав себестоимости до 2 %. В 2008 г. в среднем по стране расходовали около 0,57 % от фонда заработной платы. И даже ведущие корпорации, к коим, к примеру, относят такую крупнейшую монополию, как ОАО «Газпром», не показали

превышение данных расходов более, чем на 1 %. В данный момент ситуация изменилась. И руководители, и государство пришли к пониманию того, что инвестиция в трудовой потенциал – это приоритетное вложение в главную производительную силу. Министерствов финансов РФ периодически повышается норматив по данной статье. Продолжается ряд положительных тенденций в правовом регулировании системы повышения квалификации по ходу того, как принимаются своевременные и необходимые концепции, законы, приказы, положения и постановления в области расширенного воспроизводства трудового потенциала страны. ОЭПРП осуществляют непосредственно организации и для этого требуется определенная квалификация специалистов по управлению персоналом и поддержка руководством данного процесса. Однако ее обеспечение представляется не всегда таким простым. Для этого специалистам по управлению персоналом необходимо предоставление очевидных обоснований необходимости проводить такие мероприятия.

Оценка эффективности профессионального развития персонала организации является оценкой инвестиций в будущее организации. Это высказывание стало модным. Однако если опустить общие оценки, то определение отдачи от инвестиций в профессиональное развитие персонала может быть представлено в двух проекциях. Во-первых, сомнению не подвергается связь квалификации сотрудника и качества выполняемой им работы. Во-вторых, профессиональное развитие рассматривают в качестве важного элемента по привлечению и удержанию ценных специалистов. Эти положения могут быть наполнены более конкретным содержанием, которое подтвердит необходимость профессионально развивать персонал. Но, несмотря на это, и в России, и за рубежом до сих пор организациями не уделяется должное внимание ОЭПРП.

Последний фактор на практике обладает важнейшим значением. В том случае, когда у топ-менеджмента организации отсутствует представление относительно результатов профессионального развития персонала, у

руководства в конечном итоге нет веры и в возможность возврата вложенных средств в профессиональное развитие работников. Количество программ развития персонала либо резко сокращают, либо, при первом же случае, их упраздняют.

Проблемы ОЭПРП являются разноплановыми и многогранными.

На первом плане находится проблема объективности оценки эффективности ПРП. В соответствии с теорией человеческого капитала Теодора Шульца, указывается на наличие прямой связи между профессиональным и экономическим развитием - как нации в целом, так и отдельных организаций и индивидуумов. По этой причине инвестиции в развитие персонала – это основополагающий фактор увеличения продуктивности и преодоления финансовых трудностей. Так, вопрос относительно необходимости делать вложения сам по себе уже не стоит, а остается только проблема объективно измерять их эффективность.

Это относится ко всем организаций без исключения. В тех организациях, где ПРП уделяют должное внимание, руководство настаивает на непрерывном увеличении эффективности. В организациях с невысоким уровнем доверия к ПРП, только конкретными результатами оценки эффективности возможна ликвидация стереотипов относительно него. В силу этого передовыми организациями демонстрируется наличие все большего интереса к возможностям получить измеримые результаты ПРП. Эта тенденция является повсеместной: и на Западе, и в России акционерами требуются данные относительно возврата инвестиций для оценки целесообразности дальнейших финансовых вливаний. Сущность проблемы объективности ОЭПРП - это сложная и комплексная оценка человеческого фактора в каждом его проявлении. В такой ситуации специалисты по управлению персоналом должны иметь возможность предоставления руководству максимально конкретных данных для того, чтобы вторые могли принять стратегически важные решения. Поэтому разговор скорее идет не об оценке воздействия ПРП на самих участников обучающих программ, а о

прибыли, которая в дальнейшем будет принесена организации.

Но в данный момент ОЭПРП производится по большей мере субъективно. С нашей точки зрения, на это есть две причины: отсутствует выработанная четкая методика такой оценки и недопонимание всей важности такой оценки. К примеру, некоторые исследователи делают акцент на оценку производительности труда работников, которыми было пройдено конкретное обучение, такой подход можно наблюдать у Э.Короткова[14], который оставляет в стороне человеческий фактор. Другие работы представляют методику расчета производительности труда, не учитывающую факторы, влияющие на данный показатель. Некоторыми экономистами делается упор исключительно на результатах деятельности организации в целом и не затрагиваются вопросы производительности труда конкретного работника.

Одна из проблем, возникающая в ходе построения измерительной системы ОЭПРП, - это очевидная сложность в установлении объективной взаимосвязи роста производительности труда работников, и улучшении основных показателей деятельности организации с ПРП.

Для ОЭПРП требуется систематически опыт, измерение затрат и выгод программ ПРП и сравнение их эффективности и эффективности работы организации в том же периоде. По этой причине возникает вопрос относительно того, как должна быть наилучшим образом организована сама аналитическая работа, когда и как часто должна проводиться оценка и кем должна проводиться эта работа.

Эффективность ПРП определяет и вклад в достижение организационных целей. ПРП является эффективным настолько, насколько успешно персонал организации пользуется свои потенциалом при достижении поставленных целей.

ОЭПРП проводят нерегулярно и бессистемно. Для этого есть множество причин: экономятся средства, отсутствует необходимый опыт у

---

[14] *Коротков Э.* Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э.Коротков // Пробл. теории и практики управл. 2010. № 4. С.18-30

ответственных лиц, неудачные прошлые попытки провести такую оценку, наконец, руководство не доверяет результатам оценки эффективности профессионального развития.

Также, в случае отсутствия тщательно выверенных методик ОЭПРП профессиональное развитие становится бессистемным хаотичным процессом. В такой ситуации даже самым оптимистично настроенным руководителем не будет названа система профессионального развития эффективной.

Процесс ОЭПРП должен быть начат в ходе этапа планирования кадровой стратегии. Множество попыток оценить эффективность ПРП не достигло своих целей именно в связи с тем, что их предпринимали либо на поздних этапах, либо руководством организации не принималось во внимание наличие сложного механизма взаимодействия ПРП и бизнес-стратегии организации.

На системном уровне существует ряд других ошибок. Так, зачастую считается, что HR-департаменты несут ответственность исключительно за профессиональное развитие и поддержку человеческих ресурсов, но не за мониторинг результатов такой деятельности. Такой подход объясняют тем, что менеджеры по персоналу не готовы проводить изменения, которые повлекут за собой ОЭПРП. Основа данной проблемы - недоверие к компетентности специалиста по управлению персоналом и его роли в бизнесе, а зачастую и нежелание руководства к делению своих полномочий со службой управления персоналом. Поэтому и искоренение подобных предрассудков должно происходить как на глубинном уровне, так и при постоянной демонстрации тех результатов, которых ежедневно достигаются менеджером по персоналу.

Существует и ряд частных проблем ОЭПРП. К примеру, отсутствует информация необходимая для того, чтобы серьезно оценить ПРП, в частности, когда другими подразделениями организации при молчаливом согласии руководства не предоставляется ряд необходимых сведений для оценки в службу управления персоналом. Либо полученные сведения

разноплановы и не структурированы.

1.3 Структура системы развития персонала на предприятии

В рамках современных условий развития научно-технического прогресса происходит значительное ускорение процессов устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие между квалификацией персонала и потребностями компании сказывает отрицательное влияние на результаты ее деятельности.

С возрастающим значением профессионального обучения и существенным расширением потребностей в нем как крупными компаниями, так и небольшим в последнее время привело к тому, что организация профессионального обучения – одна из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшая (после заработной платы) статья расходов в большинстве крупных компаний.

Как показано на практике, ведущими компаниями затрачивается на профессиональное развитие от 2 до 10 % фонда заработной платы, что, к примеру, для такой компании, как IBM, составляет сумму, которая превышает 1 млрд долл[15]. Эти затраты - капиталовложения фирмы в развитие своих сотрудников, от которых ожидается повышение уровня производительности труда и увеличение вклада каждым сотрудников в достижение целей организации.

Цель обучения в любой организации - обеспечить высокую производительность труда работников. Также, посредством профессионального развития создается благоприятный климат в организации, повышается мотивация сотрудников, их преданность организации, обеспечивается преемственность в управлении.

---

[15] *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 147

Профессиональным развитием оказывается положительное влияние и на самих сотрудников. При повышении квалификации и приобретении новых навыков и знаний, они приобретают большую конкурентоспособность на рынке труда и получают ряд дополнительных возможностей для того, чтобы профессионально расти как в рамках своей организации, так и за ее пределами. Профессиональное обучение также влияет на общее интеллектуальное развитие человека, расширение его кругозора, повышение эрудиции, укрепление уверенности в себе. Не случайно возможность получать профессиональное обучение в собственной компании высоко ценят работники.

На количество и качество проводимого компанией обучения, оказывается влияние такими факторами:

- изменениями во внешней среде (внедрением новых технологий, развитием рынка, появлением новых методов и принципов управления и т.д.);
- квалификацией персонала;
- возможностью карьерного роста и продвижения по службе в рамках организации;
- политикой высшего руководства компании в данной области;
- мотивационными факторами, способствующими желанию сотрудников обучаться.

Основной момент в управлении профессиональным развитием в любой компании - определить потребности организации в этой области, т.е. выявить несоответствие профессиональных знаний и навыков, которыми должен владеть персонал, и тех знаний и навыков, которыми он владеет в действительности. Традиционные методы при определении и регистрации потребностей в профессиональном развитии – это оценка и аттестация. Для определения потребностей требуются совместные усилия отдела человеческих ресурсов, самого сотрудника и его руководителя.

Обучение сотрудников проводят в следующих случаях[16]:

- набор (курсы по профилю);
- назначение на новую должность;
- оценка результатов работы, когда сотрудник не обладает определенными профессиональными навыками.

Необходимо создание условий, мотивирующих сотрудников к обучению:

- понятные цели обучения;
- благоприятный микроклимат в компании;
- наличие обратной связи

В развитых странах каждая фирма обладает своей системой обучения. Считается, что в Японии обучают лучше, чем в США. Японцы тратят на обучение своих служащих в 3-4 раза больше денег. Каждым рабочим и служащим тратится на обучение порядка 8 часов в неделю (4 часа рабочего и 4 часа внерабочего времени). Основа японской системы обучения - концепция «гибкого» работника, когда подготовку осуществляют не по одной специальности, а по двум-четырем.

Может быть выделен ряд следующих видов профессионального обучения, которые используют в рамках компании[17]:

- наставничество, или так называемый коучинг - разъясняются и демонстрируются обучающемуся приемы работы опытным сотрудником или же специальным инструктором непосредственно на рабочем месте;
- ротация - метод самостоятельного обучения, при котором сотрудника временно перемещают на другую должность с целью приобрести новые навыки;
- приглашение лектора - является достаточно эффективным средством изложить больший объем учебного материала в кратчайшие

---

[16] *Звонников В.И.* Контроль качества обучения при аттестации. Компетентностный подход. Учеб. пособие для вузов / В.И. Звонников, М.Б. Челышкова . - М.: Изд-во "Логос", 2009. С. 258

[17] *Воротынцева Т.* Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. СПб.: Речь, 2012. С. 287

сроки;

- рассмотрение практических ситуация (кейсов) - анализируется и в группе обсуждается ситуация. При использовании данного метода участники программы обучения изучают опыт других компаний, развивают навыки анализа и принятия решений;
- тренинг - является наиболее близким к реальной профессиональной деятельности обучающим методом обучения. Будучи моделью реальной организации, тренингам одновременно дается возможность демонстрации участникам какие конечные результаты будут в результате их решений и действий;
- самостоятельное обучение - наиболее простой метод. Часто применяются компаниями используют компьютерные обучающие программы, которые в случае большого количества обучающихся являются экономически очень выгодными.

Кроме того, во многих компаниях практикуется оплата обучения сотрудников в различных высших учебных заведения и школах бизнеса с отрывом и без отрыва от производства.

Одна из крупнейших российских компаний - ОАО «Газпром» обладает собственной автоматизированной системой подготовки резерва кадров на выдвижение[18]. Подготовку резервов ведут по каждому основному направлению деятельности предприятия. Около 70 % заместителей первых руководителей обучались в зарубежных центрах, для них организовали стажировку на родственных нефтегазовых предприятиях в таких странах, как Германия, Франция, Англия, США и проч. Удалось сложить хорошую практику обучения молодых специалистов, которые отработали на предприятии 5 лет и более по окончании вуза. Работниками из резерва могут замещаться руководители, находящиеся в отпуске и командировке.

В рамках системы непрерывного обучения действует система

---

[18] *Коротков Э.* Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э.Коротков // Пробл. теории и практики управл. 2010. № 4. С.18-30.

повышения квалификации работников, которую осуществляют на нескольких уровнях (молодые специалисты, специалисты, руководители). На каждом уровне обучения были разработаны типовые планы повышения квалификации.

Для молодых специалистов, которые впервые пришли на работу в газовую отрасль, предусмотрено прохождение специальной годовой программы, позволяющей осуществить адаптацию специалиста, определить его профессиональные качества.

ОАО «Газпром» осуществляет сотрудничество со многими учебными заведениями. Также предусмотрены зарубежные стажировки в западные учебные центры[19].

Некоторыми компаниям удовлетворяются свои потребности в обучении хаотичным образом. Другими фирмами применяется системный подход в обучении и развитии своих сотрудников, подробно выясняется, в какой области им необходимо обучение, происходит разработка специальных планов и программ. Под системным подходом к обучению подразумевается наличие логического и последовательного согласования начала деятельности в данной области и тщательного выяснения потребностей и ресурсов для его осуществления, после которого проводят само обучение, а затем оценивают результаты.

Причина принятия системного подхода в обучении – ряд всевозможных факторов во внешней и внутренней среде компании, так и необходимость осуществлять перемены в самой компании. Первоначальный шаг к принятию подобного подхода - выработать политику обучения, которой определяется ряд действий организации в нужном направлении и объеме. Затем необходимо определение круга обязанностей тех, кто несет ответственность за реализацию данной политики. Предполагается, что это должно осуществляться профессиональными специалистами,

---

[19] *Баженов А.* Эффективность инвестиций в персонал производственной компании // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 10. С. 138 - 144.

консультантами или менеджерами по проведению тренингов. На следующем этапе происходит распределение материальных ресурсов для обучения и составление соответствующего плана. Далее специалисты по обучению начинают выполнять непосредственные обязанности и в заключение проводят оценку реализованной программы. Многие оценки не уходят дальше обучающего подразделения, а их результаты используют только для того, чтобы разработать новый курс обучения. Оценку обучения можно провести на нескольких уровнях и разными способами. Наиболее эффективны оценки, использующие ряд факторов. Основываясь на результатах проведенной программы обучения, разрабатывают политику компании в данной области на следующий период.

Оценкой персонала играется основная роль при контроле за поставленными задачами и поиске резервов повышения эффективности работы. Прибыль – это один из показателей, благодаря которому возможна оценка эффективности работы организации в целом, складывающаяся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, сотрудниками неодинаково выполняются производственные обязанности. Тем не менее, для проведения этой дифференциации, необходимо наличие единой системы оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Могут быть выделены следующие цели оценки трудовых ресурсов:

- определить степень эффективности труда работника;
- определить эффективность выполнения делегированных обязанностей;
- выделить наиболее выдающегося работника;
- разработать объективную систему оплаты труда.

Система оценки должна быть максимально объективная и прозрачная, ее критерии должны быть открыты и понятны сотрудникам. Результаты оценки должны быть конфиденциальны, т.е. быть доступны только для

сотрудника, его руководителя, отдела человеческих ресурсов.

Могут быть выделены следующие виды оценок:

административная, по результатам которой:

- оценивают качество и количество работы, которую выполняет сотрудник;
- вносят изменения в содержание выполняемых функций и дорабатывают должностные инструкции (пересечение зон ответственности и наличие зон безответственности);

информационная, которая выступает в качестве повода откровенно обсудить проблемы организации и активизировать внутреннее соревнование в организации;

мотивационная, которая выступает в качестве основы для того, чтобы:

- обосновать изменения в оплате труда;
- активизировать мотивирующие факторы труда (личная удовлетворенность сотрудников и усиление ориентации на успех);
- установить цели развития сотрудника (условия дальнейшего карьерного роста).

Достаточно сложной представляется разработка эффективной и в то же время беспристрастной системы оценки персонала. Наиболее распространены следующие методы оценки:

Оценочный листок. В специальных анкетах, которые разрабатывают для оценки сотрудников, подчеркивают только правильные формулировки. Затем эти данные обобщают и оценивают каждого работника.

Специальная оценочная комиссия. Ее наделяют судейскими функциями, она заслушивает отчеты сотрудников и оценивает эффективность работы.

Интервью. Проводит руководитель, который выступает в качестве советника и консультанта, пытающегося вместе подчиненным выявить его ошибки и наметить пути выполнения намеченных задач.

Метод оценочных центров. Крупными компаниями создаются

специальные программы оценки потенциала своих сотрудников при помощи специальных тестов и психологических методов.

Создание эффективной системы оценки является достаточно сложным процессом. В настоящее время существуют различные системы, и наиболее распространенная - аттестация персонала.

Сравнительные методы. Руководителем сравнивается работа одного сотрудника своего подразделения и результаты других. В ходе распределения всех сотрудников классифицируют по группам (лучших работников, хороших, средних, отстающих, худших). Основные недостатки этого метода в том, что он односторонний и приблизительный, его использование может повлечь конфликты и обиды в рамках подразделения.

Управление по целям (MBO - management by objectives). Данный метод является наиболее популярным. Руководителем вместе с сотрудником разрабатывается ряд ключевых целей сотрудника на определенный период. Таких целей не должно быть много, и ими должны отражаться наиболее важные задачи деятельности сотрудника на последующий период. По истечении аттестационного периода сотрудником и руководителем оценивается выполнение всех целей, как правило, в процентах. Оценку осуществляют совместно, но у руководителя есть решающий голос в принятии окончательного решения.

Преимуществами данного метода заключаются в том, что он простотой, четкий, экономичный, сотрудник принимает участие при определении ключевых целей; также, происходит обеспечение понимания критериев оценки, усиление целевой направленности профессиональной деятельности сотрудника. Существенный недостаток это то, что происходит оценка не всех аспектов работы сотрудника, а только степени выполнения им ключевых задач. По системе MBO во многих компаниях часто определяется величина переменной части вознаграждения сотрудника.

Для многих российских фирм характерно действие традиционной системы аттестации, когда люди оцениваются непосредственным

руководителем. Однако в наши дни все больше распространена методика оценки, в соответствии с которой оценивают не только подчиненных руководители, но и руководителей подчиненные. Для этого многие фирмы реализуют ряд специальных программ, направленных на то, чтобы усилить «критику снизу». Одновременно руководители оцениваются высшим руководством, коллегами и подчиненными. Далее рассматривается один из методов аттестации (круговая оценка), который широко применяют западные компании, а российской только начали применять на практике. Этот метод еще не так давно считали экспериментальным, но теперь он утвердился как качестве стандартный. Особенно активно он применяется в международных компаниях, а в последнее время на него обращено внимание и российскими фирмами.

Метод стандартных оценок. Руководителем заполняется специальная форма, оцениваются отдельные аспекты работы сотрудника в соответствии со стандартной шкалой.

Метод круговой оценки («360° аттестация»). В соответствии с данной методикой, сотрудника оценивает его руководитель, коллеги и подчиненные. Механизмы могут различаться: всеми аттестуемыми заполняется одна и та же форма оценки, каждой категорией заполняется особая форма при помощи компьютера. Цель данного метода - получить всестороннюю оценку сотрудника.

Основное достоинство такой оценки в том, что с ее помощью возможно получение полной картины по личностным и профессиональным качествам, знаниям и усилиям сотрудника. Однако, методикой не оцениваются конкретные результаты его работы, но для этого применяют ряд других способов, к примеру «управление по целям».

После проведения тестирование, у компании есть данные относительно эффективности работы каждого сотрудника, наличия у него слабых мест, скрытого потенциала. Выводы такой аттестации являются более объективными, чем дают иные формы аттестации. Сотрудник оценивается

людьми, которые знают его давно и каждый день видят его работу.

Такая оценка должна проводиться не чаще одного раза в полгода, потому что человеку необходимо время для того, чтобы подумать и поработать над своими недостатками. Технологию оценки во многом определяют цели компании. Большинством западных компаний проводится аттестация «360°» для того, чтобы определить потребности в обучении, создать кадровый резерв и прочее.

Основной вопрос на который необходимо ответить компании, какие критерии будут применены для оценки сотрудника. Для программиста критерии одни, для менеджера - другие. Обычно для каждой должности существуют профессиональные и личностные компетенции (к примеру, наличие инициативности, лидерства, умения работать в команде, коммуникативных навыков). Всего может быть более 200 компетенций, из них 30-40 - базовые, но должны быть выбраны 10-12 наиболее важных.

Обрабатываются полученные данные при помощи методов математической статистики - выполняется вычисление средних данных, разброс оценок, средний балл подчиненных, коллег и руководителя сравнивают с самооценкой менеджера.

Завершающий этап данной аттестации – провести обязательную беседу с сотрудником, довести до него результаты, составить индивидуальный план развития.

Методика круговой оценки достаточно демократична. Но не все любят когда их оценивают другие люди, в том числе подчиненные по причине возникновения определенных психологических трудностей. Для проведения качественной проверки по методу «360°» необходимо провести большую подготовительную работу.

Очередное новое направление менеджмента персонала в настоящее время является – это социологические опросы среди рядового и руководящего состава компании. Сотрудник организации является ценным источником информации, от него зависит и стратегический план развития

компании, и эффективность ее деятельности. Часто компания идет на исследования по причине текучести кадров и недостатка в мотивации сотрудников. Проводя внутренние исследования, руководители также могут решить собственные проблемы и проблемы компании. Основная цель таких исследований – установить обратную связь между руководством компании и рядовыми сотрудниками.

Выводы

Развитие персонала является процессом подготовки сотрудника к таким задачам, как выполнение новых функций, занятие новых должностей, решение новых задач.

Затраты на профессиональное развитие представляют собой капиталовложение в развитие сотрудников, от которых организация обычно ждет отдачу, которая повысит производительность.

Кроме непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат в организации, обеспечивают преемственность в управлении и повышают мотивацию сотрудников. Предприятие в целом обретает более квалифицированный персонал, а значит, ожидается более высокая производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевой момент в управлении профессиональным развитием - определить потребностей организации в этой области, а конкретно – выявить несоответствия профессиональных знаний и навыков (компетенций), которыми должен обладать персонал организации для того, чтобы реализовывать ее цели (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которые он имеет в действительности.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ИП СТЕПАНОВ О.Л.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Основная специализация индивидуального предпринимателя Степанов О.Л. - продажа запасных частей на автомобили отечественного и зарубежного производства.

ИП Степанов О.Л. с 1999 г. занимается продажей запчастей и техническим обслуживанием легковых автомобилей, которые выпускаются под такими марками, как HYUNDAI, KIA, DAEWOO, CHEVROLET и SSANG YONG, также в продаже имеется перечень оригинальных и неоригинальных кузовных запчастей.

На складе постоянно имеются в наличии тысячи позиций.

При этом ассортимент склада составляют не только «ходовые» запчасти, которые могут быть предложены в любом «магазинчике» (фильтры, колодки, свечи и т.д.). В наличии также имеются «специфичные» детали, необходимость в которых может возникнуть внезапно, когда разобранный автомобиль находится на подъемнике.

Миссия предприятия – предприятие должно внедрять прогрессивные технологии в управление производством и сбыт продукции, формировать принципы ведения бизнеса, который направлен на то, чтобы удовлетворять нужды и потребности покупателей.

Цель предприятия – обеспечить полное материальное благосостояние и всестороннее развитие рабочих и служащих, выпускать и реализовывать

качественную продукцию, получить прибыль от продаж, выйти на новые рынки и развивать предприятие до размера фирмы.

На предприятии основной показатель финансовых результатов -прибыль, важным моментом предпринимательской деятельности является планирование. Предприятие занимается самостоятельным планированием своей деятельности и определением перспектив развития, учитывая спрос на производимую продукцию. Основа планов - договоры, которые заключаются самостоятельно с потребителями продукции, а так же с поставщиками материалов, которые необходимы для того, чтобы производить продукцию.

Как уже было сказано ранее, ИП Степанов - производственное предприятие. Для того, чтобы выявить экономический результат деятельности предприятия пользуется такими основными показателями: объемом реализации продукции, численностью работников, производительностью труда на одного работника, фондом оплаты труда, среднемесячной заработной платой, себестоимостью продукции, балансовой прибылью, налоговыми платежами, чистой прибылью. Основные показатели хозяйственной деятельности ИП в 2015-2017 гг. демонстрирует табл. 1 (с. 35).

Таблица 1

Основные показатели хозяйственной деятельности ИП в 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Темпы прироста, %	
	2015	2016	2017	к2015	к2016
Объем продаж тыс. руб.	2121,6	2280	2649,6	116,21	124,89
Численность работников, чел.	26	25	23	0,92	88,47
Производительность труда на одного работника тыс. руб.	6,8	7,6	9,6	11,8	13,2
Фонд оплаты труда тыс.руб.	169	162,5	197,8	102,2	117
Среднемесячная заработная плата одного работника тыс.руб.	6,5	6,5	8,6	-	132,3
Себестоимость товарной продукции тыс. руб	1414,4	1520	1866,6	122,8	131,97
Балансовая прибыль тыс.руб.	707,2	760	783	103	110,7
Налоговые платежи тыс. руб.	202	217,14	223,7	103,02	110,74
Чистая прибыль тыс. руб.	505,2	542,86	593,5	101,3	110,7

Согласно данным этой таблицы можно смело сказать о том, что объемы продаж и прибыль стабильно увеличиваются. Объем продаж увеличивается быстрее, чем себестоимость продукции. Это значит, что на предприятии удалось хорошо наладить систему сбыта продукции и происходит более быстрая окупаемость вложенных средств в приобретении продукции. Налоги растут, за счет чего происходит значительное уменьшение чистой прибыли предприятия. Чистая прибыль же увеличилась в 2017 г. только на 50,64 тыс.руб. Также в 2017 г.средняя заработная плата возросла на 171,4 % .

ИН Степанов О.Л. имеет на праве аренды следующие производственные и вспомогательные помещения:

- административное здание;
- производственное здание;
- складское помещение.

Так, может быть сделан вывод о том, что для того, чтобы организовать и проводить производственную деятельность ИП Степанов О.Л. имеет все необходимые составляющие.

Численность работников предприятия стабильна. Учитывая стабильную численность персонала предприятия на всем рассматриваемом периоде, производительность труда продолжает расти.

Так, может быть сделан вывод, что ИП Степанова О.Л. характеризует рост объемов продаж, повышаются соответственно производственные затраты на фоне стабильного состава персонала предприятия и увеличивается уровень производительности труда. Приведенные данные указывают на эффективную систему управления предприятием.

Так, в соответствии с представленными данными можно отметить наличие прибыли в каждом отчетном периоде. Это значит, что деятельность предприятия может быть оценена как эффективная.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризует не только сумма полученной прибыли, но и уровень рентабельности.

Показатели рентабельности – это относительные характеристики финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Показатели рентабельности ИП Степанов О.Л. за 2015-2016 гг. приводит табл. 2 (с. 37).

Таблица 2

Показатели рентабельности ИП Степанов О.Л. за 2015-2016 гг.

Показатель	Годы		
	2015	2016	2017
Рентабельность продаж (по прибыли от продаж), %	1,3	2,6	4,2
Чистая рентабельность продаж, %	0,39	0,52	0,46
Рентабельность производства, %	9,53	16,16	17
Рентабельность продукции, %	1,28	2,67	4,88

Согласно результатам проведенного анализа получены следующие результаты.

Отмечается увеличение показателя рентабельности продаж, а это значит, что на один рубль выручки предприятием будет получено больше прибыли на 2,9 %. Увеличение показателя рентабельности производства характеризует увеличение эффективности производства.

Повышение рентабельности производства приносит предприятию дополнительную чистую прибыль. Был увеличен также показатель рентабельности продукции.

Однако наличие большой разницы между показателем рентабельности производства и рентабельности продукции указывает на снижение эффективности деятельности предприятия в связи с повышением коммерческих и управленческих расходов.

В ходе своего функционирования ИП Степанов О.Л. занимается привлечением персонала, как правило, используя городскую службу занятости. Вновь принимаемых работников оформляют на работу по заключенным трудовым договорам, в рамках которых предусмотрен

испытательный срок в четыре месяца. Ответственность за подбор сотрудником несется кадровой службой предприятия.

Собственник предприятия имеет право нанимать и увольнять работников, заключать договоры, контракты.

Организационную структуру ИП Степанов О.Л. представляет рис. 1 (с. 38).

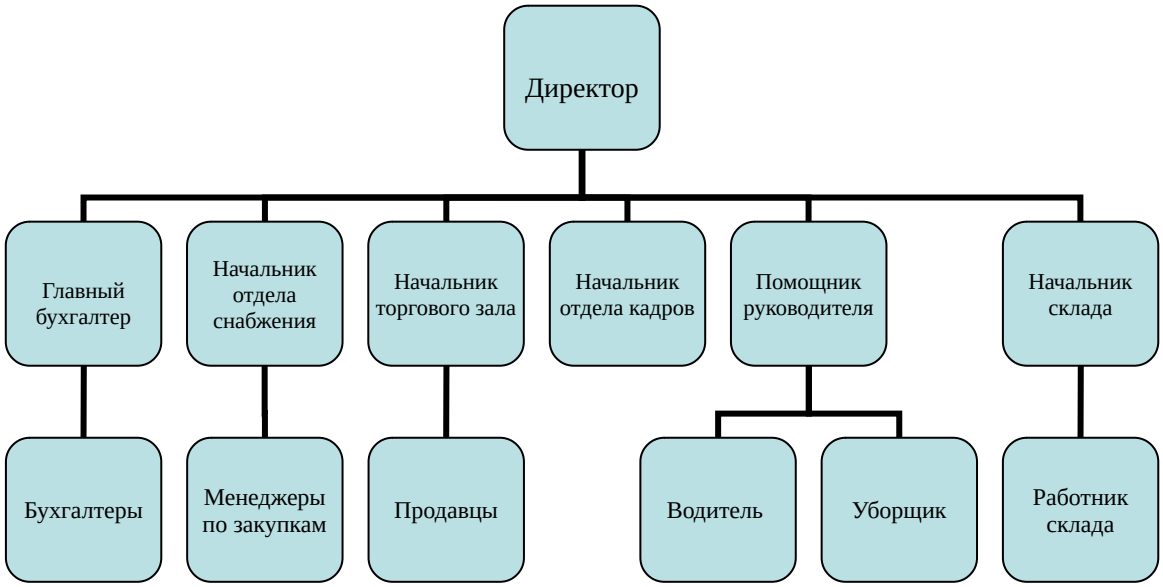

Рис. 1. Организационная структура ИП Степанов О.Л.

В соответствии с представленным рисунком организационная структура может быть охарактеризована как линейная. Такая структура крайне проста в управлении.

Основной специализацией органов управления и исполнителей является выполнение отдельных видов управленческой деятельности (функций), функциональные подразделения обладают правом издавать указания и распоряжения (в рамках полномочий) в адрес нижестоящих подразделений. Преимущества этой структуры: наличие высокой компетентности специалистов, которые отвечают за перечень конкретных функций; расширяются возможности линейных руководителей по оперативному управлению в результате того, как они освобождаются от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Недостатки структуры: отсутствует единство действий; невозможно поддерживать постоянные взаимосвязи между функциональными службами; решения принимаются достаточно долго; снижается ответственность исполнителей за работу, поскольку каждому даются указания от нескольких руководителей; несогласованные указания и распоряжения, получаемые работниками «сверху»; нарушается принцип единоначалия. Но так как работников не много, данные недостатки не проявляют себя.

Кадровую службу предприятия составляет начальник отдела кадров. Основные функции данного отдела представляет утвержденное Положение о кадровой службы. Основные функции кадровой службы ИП Степанов О.Л.:

- планировать потребности персонала;
- организовывать набор и отбирать персонал;
- адаптировать персонал;
- проводить аттестацию персонала.

Кадровая служба предприятия находится в подчинении директора предприятия и не занимается принятием самостоятельных решений. Работников предприятия принимают на работу на основании трудового срочного договора. Договор и приказ подписывает директор предприятия.

Руководит кадровой службы ИП Степанов О.Л. начальника отдела кадров.

Начальник отдела кадров:

- руководит работой персонала, а также структурными подразделениями (службы, группы, бюро, пр.), которые входят в состав отдела кадров.
- комплектует предприятие рабочими, служащими и специалистами, владеющими требуемыми профессиями, специальностями и квалификациями согласно целей, стратегий и профиля предприятия, изменяющимся внешним и внутренним условиям его деятельности, формирует и ведет банк данных относительно количественного и качественного состава кадров.

- занимается разработкой прогнозов, определяет текущую потребность в кадрах и источниках ее удовлетворения, основываясь на изучении рынка труда, устанавливает прямые связи с учебными заведениями и службами занятости, контактирует с предприятиями аналогичного профиля, информирует работников в рамках предприятия относительно имеющихся вакансий, использует средства массовой информации для помещения объявлений о найме работников.
- подбирает, отбирает и расставляет кадры, оценивая их квалификацию, личные и деловые качества; контролирует правильное использование работников в подразделениях предприятия.
- принимает, размещает и расставляет молодых специалистов и молодых рабочих согласно приобретенной в учебном заведении профессии и специальности, совместно с руководителем подразделений занимается организацией их стажировок и работ, направленных на адаптацию производственной деятельности.
- проводит аттестацию работников предприятия, обеспечивает ее методическое и информационное обеспечение, анализирует результаты аттестации, разрабатывает мероприятия, направленные на реализацию решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, которые подлежат повторной проверок.
- принимает участие в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготавливает предложения по совершенствованию проведения аттестации.

Сравнительная характеристика обеспеченности рабочих мест кадровой службы и других отделов предприятия представлена в табл.3 (с. 41).

Таблица 3

Сравнительная характеристика обеспеченности рабочих мест кадровой службы и других отделов предприятия

Показатель	Дирекция	Торговый зал	Бухгалтерия	Кадровая служба
Офисная мебель (стулья, стол)	Имеется в полном объеме	Имеется в полном объеме	Имеется в полном объеме	Имеется в полном объеме
Дополнительная мебель (стеллажи, полки для хранения документов)	Имеется в полном объеме	Имеется в полном объеме	Имеется в полном объеме	Имеется в полном объеме
Наличие выделенной телефонной линии	Да	Да	Да	Да
Средство получения, обработки, хранения и пересылки информации	Да	Нет	Да	Нет
Средства копирования	Нет	Нет	Да	Нет
Другое дополнительное оборудование и оснащение	Нет	Да	Нет	Нет

Так, основываясь на представленных показателях оснащения рабочих мест основных отделов предприятия, становится очевидным, что, на всех рабочих местах имеется необходимое оборудование для эффективной работы. В то же время кадровая служба нуждается в средствах, необходимых для того, чтобы хранить, обрабатывать, пересылать информацию и копировать документы.

В связи с отсутствием указанной офисной техники затрудняет работу сотрудников кадровой службы, и, таким образом, происходит снижение эффективности ее деятельности.

Основная система оплаты труда на ИП Степанов О.Л. - повременно-премиальная. Премии выплачивают согласно итогам работы за каждый квартал. Однако существует перечень различных доплат, которые предусматривает законодательство. К примеру, в случае выхода работников на работу в выходные дни, в период максимальной нагрузки, которая связана с составлением отчетности и приемом товара. Премиальная система для данного предприятия в большей части обладает компенсационным характером.

Привлечение персонала осуществляет служба занятости. Подбор дополнительного персонала производят в случае, когда высвобождаются работники и образуются свободные рабочие места.

На первоначальном этапе отбора новых работников изучают документы об их образовании, трудовую книжку или другие документы, которыми подтверждается опыт и стаж работы. На основании собеседования выносят решение относительно приема сотрудника на испытательный срок, равным 3 месяца.

2.2 Анализ структуры и качественного состава работников

Для того, чтобы осуществлять производственную деятельность каждому предприятию необходимы не только производственные и финансовые ресурсы, но также необходимы качественные трудовые ресурсы. Уровень образования и квалификации последних влияют на производственные достижения. Система управления персоналом позволяет более эффективное использование всех данных составляющих.

Персонал предприятия – это самый значимый ресурс на любом предприятии. Он нуждается в особом подходе, к нему невозможно применение тех методов управления, контроля и использования, применяемых по отношению к другим ресурсам предприятия.

Структуру персонала ИП Степанов О.Л. представляют три основные группы. Структуру персонала ИП Степанов О.Л. представляет рис. 2 (с. 43).

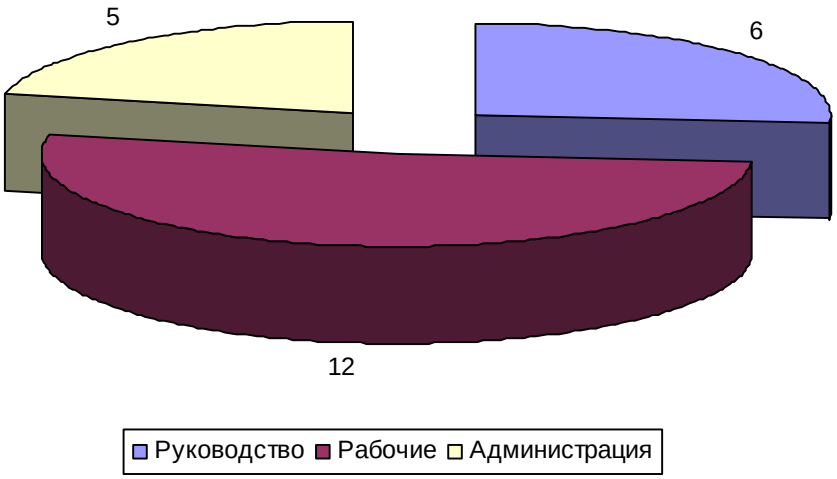

Рис. 2. Структура персонала ИП Степанов О.Л., %

Наибольший удельный вес в общей структуре персонала занят рабочими, а наименьший - работниками администрации. Данные показатели объясняют особенность деятельности предприятия. В ходе хозяйственной деятельности данным предприятием привлекаются трудовые ресурсы. Однако кадры в рамках предприятия постоянно передвигаются. С целью определить уровень движения персонала, необходима оценка его движения. Показатели движения персонала ИП Степанов О.Л. в 2015-2017 гг. представлены в табл. 4 (с. 43).

Таблица 4

Показатели движения персонала ИП Степанов О.Л. в 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Темпы прироста, %
	2015	2016	2017	к 2015
Среднесписочная численность работников, чел.	26	25	23	88,47
Число принятых работников, чел.	12	9	9	75
Число уволившихся работников, чел.	16	10	12	75
Число уволившихся работников по собственному желанию, чел.	16	10	12	75
Число работников проработавших весь год, чел.	10	9	12	120
Коэффициент стабильности персонала	0,384	0,36	0,522	135,94
Коэффициент оборота по приему персонала	0,461	0,36	0,391	84,81
Коэффициент оборота по выбытию персонала	0,615	0,4	0,521	84,72
Коэффициент текучести кадров	0,615	0,4	0,521	84,72

В результате представленных данных, становится очевидным, что, в общем, среднегодовая численность персонала снижается. В тот же момент происходит увеличение численности работников, которые отработали на предприятии более года. Это указывает на повышенный уровень стабильности персонала. Отрицательная характеристика движения персонала - увольнения только по собственному желанию. Снижение в динамике значения коэффициента оборота по приему по выбытию характеризует, в общем, движение персонала ИП Степанов О.Л. на критическом уровне. В качестве продолжения изучения движения персонала проведем анализ основных причин текучести кадров ИП Степанов О.Л. Анализ причин текучести кадров в 2015-2017 гг. представлен в табл. 5 (с. 44).

Таблица 5

Анализ причин текучести кадров в 2015-2017 гг.

Причины увольнения	Годы					
	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Неудовлетворенность уровнем заработной платы	13	81,25	8	80	7	58,3
Трудовые конфликты	2	12,5	1	10	3	25,0
Отсутствие перспектив карьерного роста	1	6,25	1	10	2	16,7
Всего уволившихся	16	100	10	100	12	100

По итогам проведенного анализа, основная причина текучести кадров – это собственное желание работников. Доминирующая причина собственного увольнения работников, это то, что их не удовлетворяет заработная плата. Однако в динамике удельный вес данной причины к концу последнего периода снижается. В тот же момент увеличиваются случаи прекращения трудовых отношений в результате трудовых конфликтов и отсутствие перспектив карьерного роста.

С целью более подробно изучить персонал ИП Степанов О.Л. представим его основные характеристики по различным критериям. Основных характеристики персонала ИП Степанов О.Л. в 2015-2017 гг. представлены в табл. 6 (с. 45).

Таблица 6

Основных характеристики персонала ИП Степанов О.Л., чел.

Показатели	Годы			Темп роста, %
	2015	2016	2017	К 2015
Возрастная структура				
18-30 лет	9	9	8	89
30-45 лет	5	4	5	100
45-55 лет	5	5	5	100
Старше 55 лет	7	7	5	71,4
Стаж работы				
Менее одного года	12	10	9	75
От 1 года до 5 лет	8	8	8	100
От 5 лет и выше	6	7	6	100
Уровень образования				
Высшее образование	5	8	7	140
Среднее образование	21	17	16	76,2

В результате анализа данных таблицы 6 повышаются качественные характеристики персонала ИП Степанов О.Л. В первую очередь, на это влияет повышение доли молодых специалистов в общей структуре персонала предприятия. Изучение основных характеристик персонала привело к выводу, что снизилась доля работников, которые отработали на предприятии менее года.

Далее определим эффективность использования рабочего времени на ИП Степанов О.Л. Анализ эффективности использования рабочего времени в 2016-2017 гг. представлен в табл.7 (с.45-46)

Таблица 7

Анализ эффективности использования рабочего времени в 2016-2017 гг.

Показатели	Годы				Темп роста, %
	2016	2017			
		По плану	Фактически	%	К 2016
Среднесписочная численность работников, чел.	25	26	23	88,47	88,47
Общее число человеко-дней, отработанных рабочими	6,56	6,61	5,75	86,99	87,66

Продолжение таблицы 7

Число отработанных всеми рабочими человеко-часов	48,45	51,56	41,40	80,30	86

Среднее число отработанных дней, приходящихся на одного работника	252	254	250	98,43	99,21
Среднее число человеко-часов на одного работника	1940,4	1981,2	1800	90,86	92,77
Средняя продолжительность рабочего дня	7,7	7,8	7,2	93,51	93,2

По результатам изучения данных использования рабочего времени на ИП Степанов О.Л. прослеживается снижение эффективности его использования. Все представленные показатели имеют тенденцию к спаду. Не увеличивается в динамике продолжительность рабочего дня. В последнем периоде она достигает минимального значения.

Фактические значения не только отстают от плана, но и не превосходят прошений период. Следовательно, на предприятии существую причины, объективно мешающие нормально ему функционировать. С этой целью проведем анализ устранимых потерь рабочего времени на ИП Степанов О.Л.

Динамика устранимых потерь рабочего времени в 2015-2017 гг. представлена в табл. 8 (с. 46).

Таблица 8

Динамика устранимых потерь рабочего времени в 2015-2017 гг.

Показатель	Годы			Темп роста, %
	2015	2016	2017	2016 к 2017
Прогулы	0	0	0	0
В том числе на одного работника	0	0	0	0
Простои	0	0	0	0
В том числе на одного работника	0	0	0	0
Отпуска с разрешения администрации	12	16	14	116,67
В том числе на одного работника	0,47	0,64	0,61	129,79
Итого устранимых потерь	12	16	14	116,67
В том числе на одного работника	0,47	0,64	0,61	112,79

Анализ структуры устранимых потерь рабочего времени свидетельствует, что только отпуска с разрешения администрации «сбивают» с нормального хода хозяйственной деятельности. На предприятии не зафиксирован ни один случай прогула или простоя. Снижение числа

указанных отпусков приведет к более эффективному использованию рабочего времени на ИП Степанов О.Л.

2.3 Анализ системы развития персонала на предприятии

Для того, чтобы определить уровень развития персонала в ИП Степанов О.Л., мы провели анкетирование сотрудников организации. Анкета представлена в Приложении 1.

В результате проведенного опроса сотрудников, удалось получить следующие выводы.

Значительная часть респондентов - 75 %, несмотря на то, что довольна полученным ранее образованием, готова и к дальнейшему профессиональному совершенствованию: повышению квалификации, получению дополнительного образования, овладению новой профессией или специальностью. Соотношение мнений респондентов относительно стремления к профессиональному росту представляет рис. 3 (с. 47).

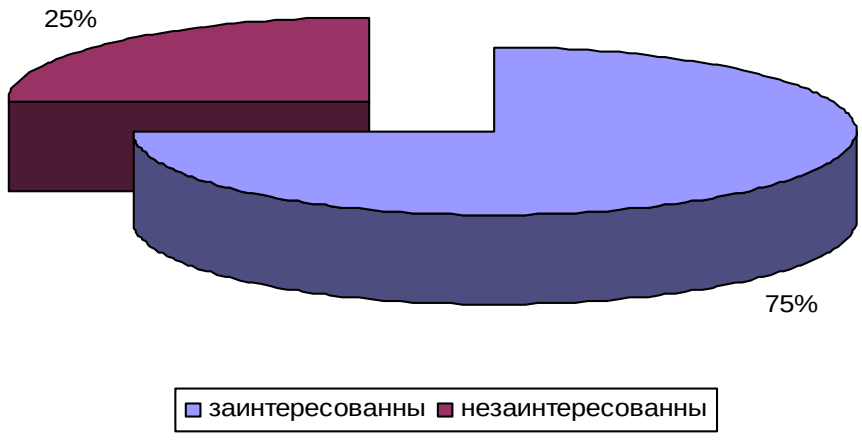

Рис. 3. Соотношение мнений респондентов относительно стремления к профессиональному росту

В подтверждение того, что многим сотрудникам необходимо

дополнительное образование, указывает и тот факт, что у 43 % опрошенных возникали сложности в ходе адаптации, которые связаны с не достаточным количеством знаний (в том числе о специфике деятельности в данной отрасли) и практических навыков, которые были приобретены во время обучения.

Как считают сами сотрудники, принявшие участие в исследовании, организацией предоставлены достаточные по количеству возможности для того, чтобы персонал профессионально рос: 73 % путем повышения квалификации и совершенствования себя как специалиста в конкретной сфере, так и для карьерного роста 22 %, путем продвижения по служебной лестнице.

Оценка возможностей для профессионального роста персонала представлены на рис. 4 (с. 48).

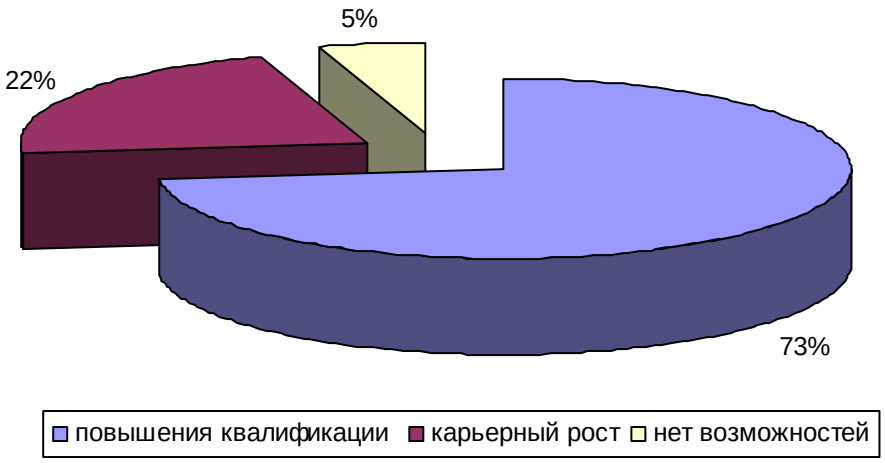

Рис. 4. Оценка возможностей для профессионального роста персонала

То, что существует возможность карьерного роста в рамках предприятия, также подтверждает то, что многие из участников исследования (70 %) уже находятся не на той должности, на которой они находились изначально.

Возможность профессионально развиваться в организации респонденты связывают как с собственным желанием (38 %), так и с

инициативой руководства (40 %).

Соотношение мнений респондентов касаемо факторов карьерного роста представляет рис. 5 (с. 49).

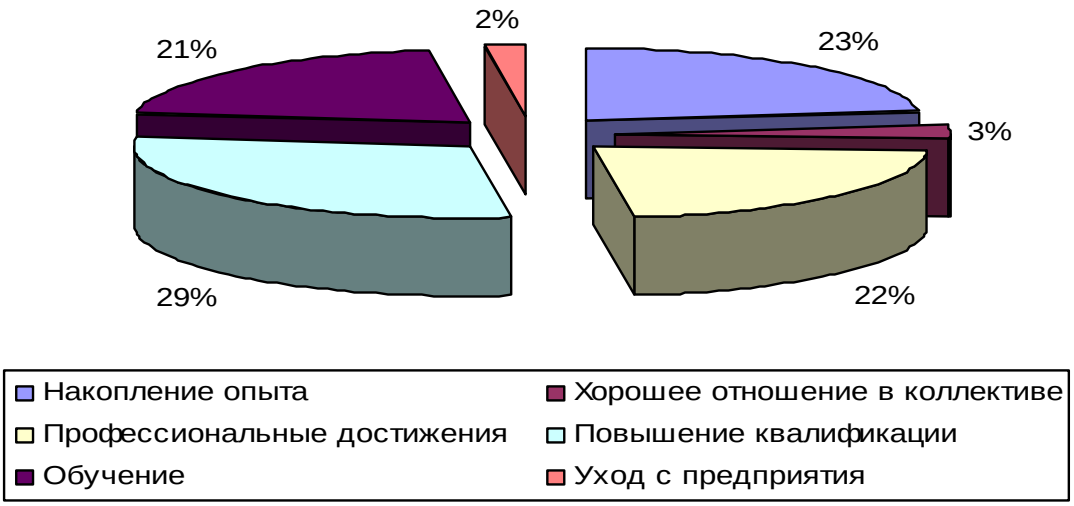

Рис. 5. Соотношение мнений респондентов относительно факторов карьерного роста

Представленная диаграмма показывает, что работники, которыми было принято участие в опросе, карьерный рост в большей степени связывают со следующими факторами:

1) Для карьерного роста необходимо регулярное повышение квалификации и обновление имеющихся знаний, необходимых для того, чтобы выполнять служебные функции – так считают 29 % опрошенных.

2) Для получения новой должности необходимо время для того, чтобы накопить профессиональный опыт – такого мнения придерживаются 23 % опрошенных.

3) Для того, чтобы успешно подняться по ступеням карьерной лестницы наиболее важно, по мнению 22 % опрошенных, профессиональные достижения.

4) Для того, чтобы в дальнейшем развивать карьеру, 21 % опрошенных посчитали необходимым прохождение обучения.

Соотношение мнений респондентов по вопросу потребности

карьерного роста представлено на рис. 6 (с. 50).

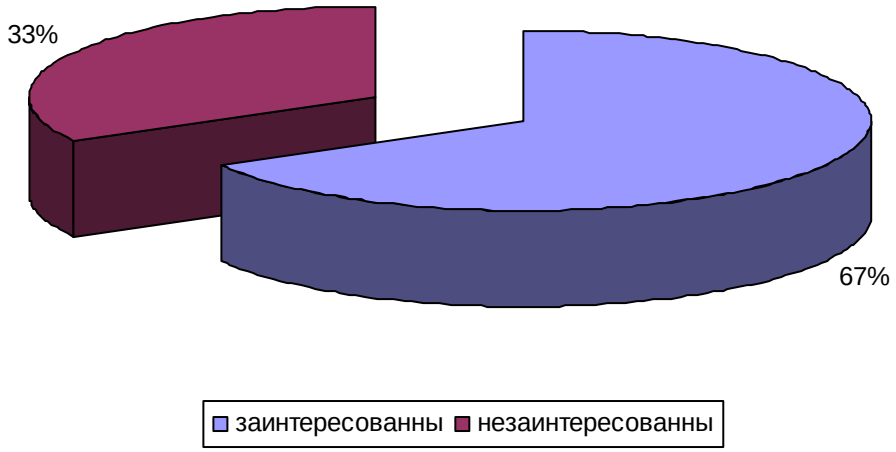

Рис. 6. Соотношение мнений респондентов относительно стремлений к карьерному росту

Большую часть респондентов (67 %) интересует карьерный рост в данной организации и они не хотят менять место работы, отчасти это связано с тем, что:

- часть сотрудников (16 %) в данной организации обладает возможностью профессиональной реализации именно в той профессии, которая всегда была интересна;
- часть сотрудников (63 %) заинтересована в получении социальных гарантий и льгот (в том числе возможность обучения и повышения квалификации за счет агентства), которые предоставляются им организацией.

При подведении итогов, стоит отметить, что среди участников исследования большинство сотрудников интересует карьерный рост и они готовы к профессиональному развитию в рамках данного предприятия, вне зависимости от того, какое они ранее получили образование и какую занимали должность. С учетом того факта, что респондентами в основном связывается возможность карьерного роста именно с необходимостью получать дополнительное образование, а кадровой политикой организации

делается ставка на обучение, как на основную составляющую процесса развития персонала.

Так, в соответствии с результатами проведенного исследования, необходимо определение основных проблем и недостатков в организации процесса развития персонала в ИП Степанов О.Л.:

1) Развитие персонала проводится бессистемно.

Мало кто обращается к комплексной методики оптимизации с разработкой моделей таких категорий, как ключевые компетенции, корпоративные стандарты, организационные структуры, конкретные программы профессионального, в том числе и электронного, обучения, нормативная база, проекты управления знаниями, бенчмаркинг.

2) Проблемы сопротивления персонала проводимым нововведениям.

Желание и готовность работников постоянно профессионально развиваться необходимо стимулировать. Часто работник, рассматривая профессиональное развитие, думает исключительно о прохождении обучения.

Поэтому представляется сложным выявление реальной мотивации работника, которая связана с профессиональным развитием. У работников могут может быть ряд определенных психологических барьеров, связанных с такими категориями, как приличия, общепринятые нормы и стереотипы, и социально желательное поведение.

Преодоление данной проблемы возможно следующими способами:

- проводить опережающие мотивационные тренинги, направленные на то, чтобы повысить интерес к профессиональному, а не карьерному росту;
- детально обсуждать плюсы и минусы работы руководителя на той или иной позиции в сравнении с работой в текущей должности. Однако и тут возникает проблема, которая заключается в том, что работник, находясь в мечтаниях об определенной должности, часто видит только плюсы (статус, заработная плата) и забывает о минусах, существующих в реальности

(загруженность, ответственность и пр.).

В связи с этим задачами повышения эффективности системы развития персонала на сегодняшний день становятся:

- создать необходимые условия для того, чтобы получить и непрерывно профессионально развивать любого работника согласно его интересам, личным устремлениям, способностям и целям организации;
- удовлетворять текущие и перспективные потребности экономики в таких категориях, как высококвалифицированные, профессиональные, конкурентоспособные руководители и специалисты, отвечающие требованиям современной научно-технической и социально-экономической политики;
- воспитывать социально активные, самостоятельные в творческом плане кадры, которые имеют комплексные ценности и идеалы, способные преобразовывать экономику, производственные отношения, осознающие свою ответственность перед обществом и коллективом;
- разрабатывать и принимать в организации нормативные акты, основанные на современной концепции ПРП, учитывая рассмотренные проблемы и способы их решения.

3) Отсутствие менеджера по развитию персонала

Так, основываясь на выявленных проблемах, третья глава выпускной квалификационной работы предлагает мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала.

Выводы

Основная специализация индивидуального предпринимателя Степанов О.Л. - продажа запасных частей на автомобили отечественного и зарубежного производства.

Организационная структура - линейная.

Кадровая служба предприятия состоит из начальника службы.

Все рабочие места оснащает необходимое оборудование для дальнейшей эффективной работы. Основная система оплаты труда на ИП Степанов О.Л. - повременно-премиальная. Премии выплачивают по итогам работы за каждый квартал.

Структуру персонала ИП Степанов О.Л. представляют три основные группы. Наибольший удельный вес в общей структуре персонала занят рабочими, а наименьший - работниками администрации. Данные показатели объясняют особенность деятельности предприятия.

В общем, наблюдается снижение среднегодовой численности персонала. В тоже время увеличилась численность работников, которые отработали на предприятии более года. Это указывает на повышенный уровень стабильности персонала. Отрицательная характеристика движения персонала - увольнения только по собственному желанию.

В результате анализа, можно проследить повышение уровня качественных характеристик персонала ИП Степанов О.Л.. В первую очередь это связано с повышением доли молодых специалистов в общей структуре персонала предприятия. Изучение основных характеристик персонала привело к выводу, что снизилась доля работников, которые отработали на предприятии менее года.

Для того, чтобы определить уровень развития персонала в ИП Степанов О.Л., мы провели анкетирование сотрудников организации.

Значительная часть респондентов - 75 %, несмотря на то, что довольна полученным ранее образованием, готова к дальнейшему профессиональному совершенствованию: повышению квалификации, получению дополнительного образования, овладению новой профессией или специальностью.

Как считают сотрудники, принявшие участие в опросе, организацией предоставляются достаточные возможностей для профессионального роста

персонала: 73 % путем повышения квалификации и совершенствования себя как специалиста в конкретной сфере, так и для карьерного роста 22 %, путем продвижения по служебной лестнице.

Для карьерного роста необходимо регулярное повышение квалификации и обновление имеющихся знаний, необходимых для того, чтобы выполнять служебные функции – так считают 29 % опрошенных.

При подведении итогов, стоит отметить, что среди участников исследования большинство сотрудников интересует карьерный рост и они готовы к профессиональному развитию в рамках данного предприятия, вне зависимости от того, какое они ранее получили образование и какую занимали должность. С учетом того факта, что респондентами в основном связывается возможность карьерного роста именно с необходимостью получать дополнительное образование, а кадровой политикой организации делается ставка на обучение, как на основную составляющую процесса развития персонала.

Так, в соответствии с результатами проведенного исследования, необходимо определение основных проблем и недостатков в организации процесса развития персонала в ИП Степанов О.Л.:

1) Развитие персонала проводится бессистемно.
2) Проблемы сопротивления персонала проводимым нововведениям.
3) Отсутствие менеджера по развитию персонала

Так, основываясь на выявленных проблемах, третья глава выпускной квалификационной работы предлагает мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала.

3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ИП СТЕПАНОВ О.Л.

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала

Как результат проведенного исследования, удалось выявить недостатки существующей системы развития персонала.

Для того, чтобы разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала, проведен анализ имеющейся на предприятии системы развития. Далее необходимо определение потребности развивать каждого сотрудника в отдельности.

Есть два основных метода определить потребность в развитии персонала - аттестация и подготовка индивидуального плана развития.

Аттестация персонала является процессом оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Осуществляет непосредственный руководитель. Проводится в несколько этапов и выступает в качестве непрерывного процесса, который не заканчивает проведение аттестации.

Для того, чтобы проводить процедуру аттестации сотрудников, мы разработали аттестационный лист (Приложение 2).

Заранее была определена дата аттестации и так сотрудники получили возможность для более тщательной подготовки. Сотрудниками за одну-две недели до официальной даты были предоставлены руководителю в письменном виде данные относительно проделанной за истекший период работе, успехов и проблем, планов на будущее, необходимой помощи.

Сотрудниками самостоятельно давалась оценка собственной работы, составлялись план работ на следующий период, списки вопросов к руководителю.

Аттестация началась с обсуждения достижений сотрудника, где акцент был сделан на положительных результатах.

Основной результат аттестационного собеседования – утвердить планы сотрудников на следующий аттестационный период план развития.

В ходе проведения аттестации компании пользуются различными методами. Мы использовали метод стандартных оценок.

Была заполнена специальная форма, с оценкой отдельных аспектов работы сотрудника по стандартной шкале. Данный метод достаточно простой и оперативный.

Перечень показателей для оценки квалификации сотрудников ИП Степанов О.Л. представлен в табл. 9 (с. 56).

Таблица 9

Перечень показателей для оценки квалификации сотрудников ИП Степанов О.Л.

Показатели, характеризующие квалификацию служащих	Категории служащих		
	Руководители	Администрация	Рабочие
Образование	+	+	+
Стаж работы по специальности	+	+	+
Профессиональная компетентность	+	+	+
Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли	+	+	+
Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+	-	-
Качество законченной работы	+	+	+
Способность адаптироваться к ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	-
Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
Интенсивность труда (способность в короткие сроки	+	+	+

справляться с большим объемом работы)			

Продолжение таблицы 9

Умение работать с документами	+	+	+
Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+	-	-
Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
Производственная этика, стиль общения	+	+	+
Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
Участие в коммерческой деятельности	+	+	-
Способность к самооценке	+	+	+

В ходе аттестации сотрудников удалось выяснить, что у большинства из них недостаточно развито аналитическое мышление и способность решать проблемы, в отличие от таких качеств, как изобретательность, способность работать с большой нагрузкой, преданность компании.

По итогам аттестации, мы выбрали ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы развития персонала.

Мероприятие 1. Ввести в штат организации должность менеджера по развитию персонала, который структурно будет подчиняться начальнику отдела кадров.

В ходе исследования, мы составили должностную инструкцию менеджера по развитию персонала (Приложение 3).

Менеджер по развитию будет заниматься организацией работы с персоналом согласно общим целям развития предприятия, и конкретным направлениям кадровой политики для того, чтобы достигнуть эффективное использование и профессионально совершенствовать работников.

Менеджер по развитию будет учувствовать в подборе кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.

Его главные обязанности: организовывать обучение персонала, координировать работу, направленную на повышение квалификации сотрудников, и развивать их деловую карьеру.

Кроме того, его обязанность - инициирование и организация аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей, разработка систем оценки деловых и личностных качеств работников, консультирование руководителя по вопросам организации управления персоналом, принятие участия в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

Менеджер по развитию должен ориентироваться в законодательных и нормативных правовых актах, регламентирующих деятельность предприятий, учреждений, организаций по управлению персоналом; трудовом законодательстве; основах рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуре рынка рабочей силы и образовательных услугах; порядке ценообразования и налогообложении; основах маркетинга; современных концепциях управления персоналом; основах трудовой мотивации и системах оценки персонала; формах и методах обучения и повышения квалификации кадров; порядке разработки трудовых договоров (контрактов); методах и организации менеджмента; основах технологии производства и перспективах развития предприятий, учреждений, организаций, структур управления и их кадрового состава; основах общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основах производственной педагогики; этике делового общения; передовом отечественном и зарубежном опыте в области управления персоналом; основах организации делопроизводства; методах обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правилах и нормах охраны труда.

Требования к квалификации менеджера по развитию персонала. Наличие высшего профессионального образования (по специальности "менеджмент") или высшего профессионального образования и дополнительной подготовки в области менеджмента, стажа работы по специальности не менее 2 лет.

В связи с внедрением новой штатной единицы, измениться организационная структура предприятия. Организационная структура с новой штатной единицей представлена на рис. 7 (с. 59).

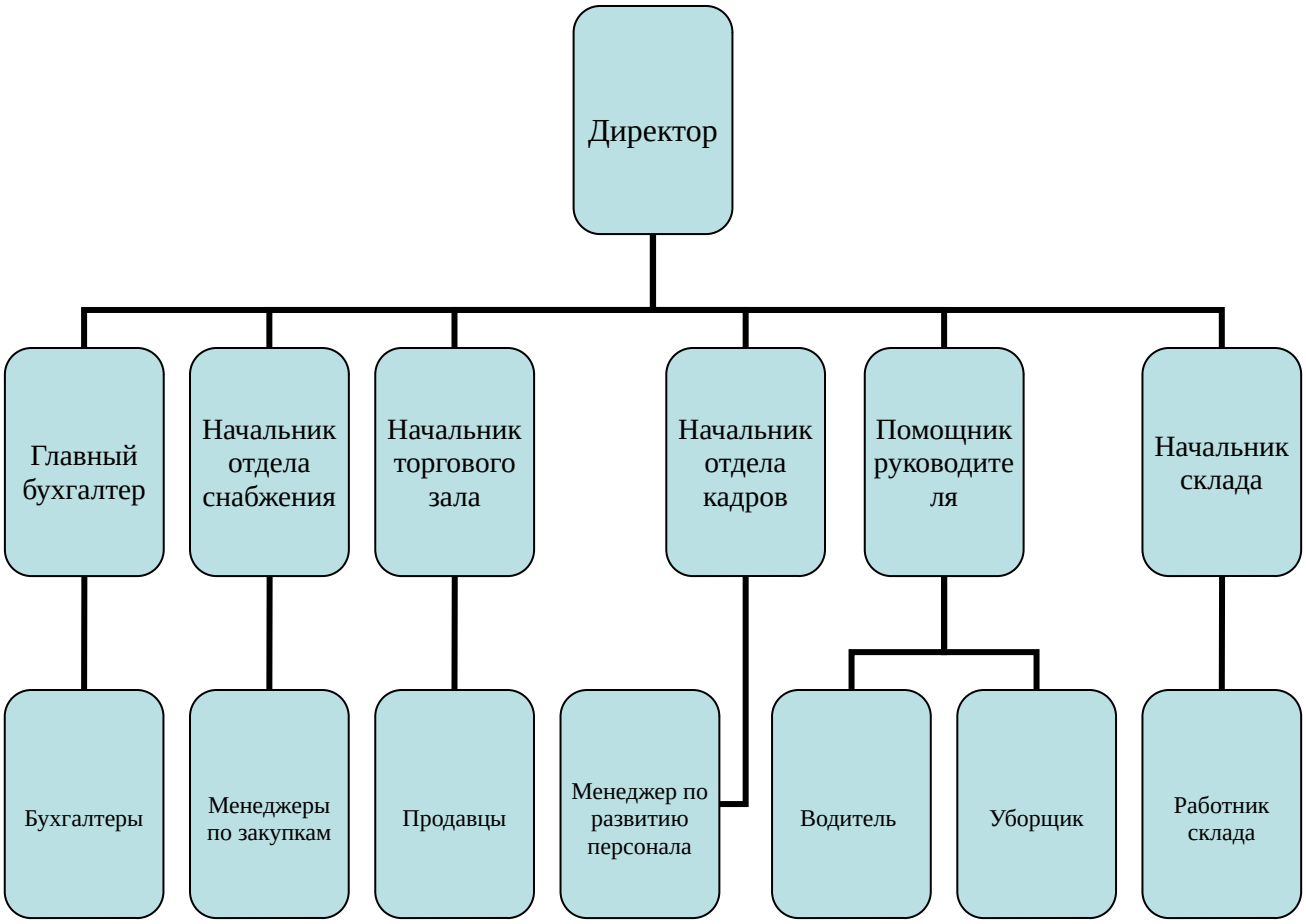

Рис. 7. Организационная структура с новой штатной единицей

2) Мероприятие 2. Обучение персонала.

Второе мероприятие по совершенствованию системы развития персонала – обучающие мероприятия.

Обучение требуется в трех основных случаях:

- поступление человека в организацию;
- служащий назначается на новую должность или он получает новую работу;
- проверка показала, что у работника отсутствуют определенные навыки для того, чтобы эффективно выполнять свои обязанности.

Выбирая методы обучения, мы ориентировались в-первую очередь всего на их эффективное воздействие на конкретную группу обучающихся. Также были учтены четыре принципа обучения персонала:

1) Актуальность. То, о чем говорят во время обучения, должно быть связано с профессиональной или частной жизнью обучающегося. Взрослыми плохо воспринимаются отвлеченные и абстрактные темы.

2) Участие. Обучающимися должно приниматься активное участие в рамках учебного процесса и применяться новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3) Повторение. Оно помогает закреплению нового в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4) Обратная связь. Обучающимся должна постоянно предоставляться информация относительно того, насколько им удалось продвинуться вперед. При помощи данной информации им удастся внести коррективы в свое поведение для того, чтобы получить более высокие результаты. Эффективными являются такие формы обратной связи, как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания. В обратной связи взрослыми ценится не столько абсолютная оценка, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, «быть услышанными».

Как показывает анализ, успех программы профессионального обучения на 80 % зависит от ее подготовки и на 20 % от желания и способности обучающихся. От обучения будет в одинаковой степени отсутствовать эффект в случае, если отношение работника будет к нему, как к

оплачиваемым каникулам или как к наказанию. Поэтому менеджеру по развитию персонала необходимо уделить особое внимание при создании нужного отношения к планирующемуся обучению. Следующими факторами могут мотивироваться сотрудники на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление к сохранению работы, занимаемой должности;
- желание к получению повышения или новой должности;
- возможность получения увеличения заработной платы;
- интерес к самому процессу овладевания новыми знаниями и навыками;
- желание к установлению контактов с другими участниками программы.

Существуют различные методы развития профессиональных знаний и навыков. Всех их можно разделить на две большие группы - обучение непосредственно в рамках рабочего места и обучение вне рабочего места (в учебном классе).

В нашем случае, нами предлагается проведение обучения на рабочем месте.

Обучение на рабочем месте характеризует непосредственное взаимодействие с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Оно может быть осуществимо в различных формах. Для рассматриваемой организации нами предлагается применение следующих форм внутреннего обучения - Модель Tell-Show-Do.

Планировать, координировать, контролировать, отчитываться будет менеджер по развитию персонала.

Модель Tell-Show-Do является традиционным методом профессионального обучения: с древних времен, при работе рядом с мастером, молодыми рабочими изучалась профессия.

Как уже было сказано ранее, суть наставничества - развивать молодых специалистов непосредственно в рамках рабочих мест. Акцент при этом

делают на практической составляющей. В процессе наставничества важная роль играется передачей опыта от более опытных и квалифицированных сотрудников банка (наставника) своему подопечному (молодому специалисту). Наставником передаются молодому специалисту также знания и навыки, которые необходимы для того, чтобы эффективно выполнять профессиональные обязанности и продвигаться по карьере. Для всего этого требуется от наставника владение методами передачи опыта. Передача опыта является действиями наставника, направленными на то, чтобы помочь молодому специалисту овладеть определенным способом действия.

Для того, чтобы эффективно передать опыт, менеджеру по развитию персонала необходимо составить план обучения, в рамках которого будет подробное отражение графика проведения, плана передачи опыта для руководителей отделов. В данном мероприятии нами предлагается задействование всех руководителей отделов, в том числе директора. После этого свои действия по передаче опыта наставник выстраивает по модели Tell-Show-Do, или «Расскажи - Покажи - Дай попробовать».

Рассмотрим этапы этой модели.

I. Tell («расскажите, как надо»).

Менеджером по развитию персонала вместе с наставником составляется программа обучения.

Наставником рассказывается выбранный элемент деятельности молодому специалисту, после чего второму задаются вопросы на предмет усвоения информации. Далее наставник предлагает молодому специалисту своими словами пересказать содержание услышанного.

Для наиболее эффективной реализации данного метода работы, наставнику необходимо:

- системно и подробно рассказывать о способе действия;
- составлять инструкции и алгоритмы, в которых описывается способ действия, или указывать на существующие инструкции, алгоритмы и другую информацию, описывающую способ действия;

- проверять точность понимания способа действия;
- побуждать к «углублению» и «расширению» знаний о вопросе;
- побуждать обсуждать и решать «смежные» вопросы.

II. Show («покажите, как делать»).

Наставником вместе с менеджером по развитию персонала проводится инструктаж.

Наставником демонстрируется молодому специалисту реализация элемента деятельности. Он показывает, каким образом должно быть выполнено задание, по ходу дела давая комментарии, какой шаг выполняется (если отсутствует возможность прокомментировать в процессе, то комментарий дают по завершению работы). После этого наставник выясняет у молодого специалиста наличие не понятных для него моментов, а также просит его о выделении наиболее важных элементов в ходе выполнения задания. В заключение наставник интересуется, что нового по отношению к рассказу смог усвоить молодой специалист.

Для наиболее эффективной реализации данного метода работы, наставник должен:

- выступать как пример, образец способа действия;
- направлять к лучшим примерам, образцам способа действия;
- дополнять примеры информацией, которая необходима для того, чтобы эффективно осваивать способ действия, и обращать внимание на детали, которые обуславливают особенности ситуации (если будет такая-то ситуация, то лучше так-то);
- задавать вопросы (к примеру, осталось ли что-то непонятным, возникли ли какие-либо вопросы);
- предупреждать о необходимости адаптации образов и примеров к изменениям ситуации.

III. Do («пусть делают при вас, а вы поправите»).

Молодым специалистом самостоятельно выполняется задание.

Менеджером по развитию фиксируются полученные результаты.

Если наставника не удовлетворяет качество выполнения работы, он может попросить молодого специалиста о повторении. После выполнения всех шагов обучения, наставником дается молодому специалисту обратная связь по итогам выполнения работы.

Для наиболее эффективной реализации данного метода работы, менеджер по развитию персонал должен участвовать:

- в активном вовлечении молодого специалиста в самостоятельную деятельность;
- выборе профессиональных задач, учитывая компетенцию и развивающий эффект;
- во внимательном контроле самостоятельной реализации способа действия;
- «страховании» от критических ошибок;
- проведении совместного анализа результатов.

Наибольшего эффекта можно достичь в случае применения всех стилей обучения.

Эффективность модели передачи опыта Tell-Show-Do обуславливает то, что она обеспечивает качественное обучение людям, для которых свойственно различное восприятие информации.

При понимании менеджером по развитию персонала преимущественного типа обучения молодого специалиста, с которым ему предстоит работа, он сможет грамотно применить сильные стороны сотрудника и свести к минимуму существующие риски. В рассматриваемой организации можно зачастую встретить людей, которых характеризует смешанный тип восприятия информации. Поэтому необходимо выполнение каждого из шагов по передаче опыта, но фокус должен быть именно на максимально подходящем для конкретного специалиста.

Плюсы выбранной формы обучения:

- содержание курсов и время их проведения можно приспособить к потребностям организации;

- возможно использование реальных технологий и методов выполнения работ, имеющихся в организации;
- переход от обучения на условных примерах к непосредственному выполнению работы осуществляется более легко при наличии связи между учебным материалом и работой.

Мероприятие 3. Рационализация как способ развития персонала.

Третье мероприятие, направленное на совершенствование системы развития персонала - внедрение рационализаторства на предприятии.

Процесс генерации и подачи новых идей является важнейшим составляющим инновационной активности предприятий. Многие передовые организации сегодня обладают механизмами аккумулирования творческих идей и предложений, которыми привлекаются сотрудники к активной творческой деятельности.

Процесс непрерывного совершенствования основывается на движении рационализаторов.

Рационализация (от лат. rationalis - разумный) является усовершенствованием, улучшением чего-либо. Рационализацию осуществляют внося различные рациональные (полезные) предложения, каждое из которых направлено на улучшение конкретного объекта.

Каждому сотруднику можно выступить со своим рационализаторским предложением.

Рационализаторские предложения могут быть представлены:

- алгоритмами применения существующих программ для ЭВМ, а также собственно программами для ЭВМ;
- системами сбора и обработки информации;
- методами организации и управления инновационными процессами;
- технологиями информационного обеспечения планов и программами;
- методами и моделями организации использования техники и

технологии на подведомственных предприятиях и в организациях;

- совершенствованием финансовых и информационных потоков в различных сферах хозяйственной деятельности;
- усовершенствованием порядка взаимодействия между различными управленческими структурами и т.п.

Рационализаторское предложение можно признать как новое, в случае, если:

- не было известно в степени, которая достаточна для его применения, или если решение использовали в организации по инициативе автора (авторов) в течение не более трех месяцев до того момента, когда было подано заявление;
- не предусматривают приказы и распоряжения администрации организации, документально оформленные решения технических советов и производственных совещаний в степени, которая достаточна для его осуществления;
- технические службы предприятия компании или другая организация не имею отношения к ее созданию;
- не предусматривают обязательные для организации нормативные документы;
- не заявило другое лицо, которое обладает первенством на данное или тождественное техническое решение.

Мы разработали Положение о рационализаторской деятельности (Приложение 4). В нем установлен ряд единых методических подходов к таким вещам, как осуществление рационализаторской деятельности, организация и развитие массового технического творчества работников, регулирование отношений, возникающих по причине разработки и использования рационализаторских предложений, а также организация рационализаторской работы.

Процесс генерации и подачи новых идей является важнейшим составляющим инновационной активности предприятий. Многие передовые

организации сегодня обладают механизмами, которые направлены на то, чтобы аккумулировать творческие идеи и предложения, обеспечивать привлечение сотрудников к активной творческой деятельности.

Для того, чтобы зарегистрировать для рассмотрения рационализаторское предложение, автору необходимо осуществить подачу письменного заявления по установленной форме, графических, расчетных, пояснительных и иных материалов, соглашений авторов на распределение вознаграждения (в случае если авторов несколько).

Работники предприятия заявление на рационализаторское предложение подают на имя руководителя.

Так, при помощи сформулированных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ИП Степанов О.Л. могут быть исключены недостатки в существующей системе развития персонала. Следующий шаг - определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность проектных мероприятий

Для того, чтобы оценить эффективность проекта совершенствования методов управления персоналом, необходимо определить экономические и социальные последствия их реализации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, прежде всего, проявляется как возможность получить позитивные, а также избежать отрицательные с социальной точки зрения изменения на ИП Степанов О.Л.. К позитивным моментам осуществления предлагаемых мероприятий относятся следующие:

- обеспечить персонал предприятия надлежащим жизненным уровнем (благоприятными условиями труда, достойной заработной платой, необходимой социальной защитой на уровне предприятия);
- реализовать и развивать индивидуальные способности работников предприятия;
- влиять на создание благоприятного социально-психологического климата;
- снижать уровень текучести кадров на ИП Степанов О.Л.

Однако помимо социального эффекта проведения мероприятий существует вероятность получения экономического эффекта. Следует обратить внимание на наличие принципиальной взаимосвязи между экономическими и социальными эффективностями совершенствования системы и технологии управления персоналом, которую объясняют следующим: с одной стороны, социальная эффективность в виде стимулов для персонала может быть обеспечена только при надежном существовании организации, и при получении прибыли, позволяющей осуществлять предоставление этих стимулов.

С другой стороны, экономическая эффективность может быть получена добиться только если сотрудникам ИП Степанов О.Л. будет предоставлена в распоряжении предприятия своя рабочая сила, что они, как правило, готовы сделать только при определенном уровне социальной защищенности.

Оценка экономической эффективности будет выполнена на ближайшие 6 месяцев. Проект стартует 01.01.2019 г.

Первое, предложенное ко введению мероприятие, - это введение новой штатной единицы - менеджера по развитию персонала, заработная плата которого будет составлять 1697 руб. в день.

Количество рабочих дней в месяце – 24 дня. Таким образом, ежемесячная заработная плата равна 40726 руб. Длительность проекта - 6 месяцев, поэтому вся трудозатрата на проект составляет 244354 руб.

В ходе определения стоимости проекта совершенствования системы внутрифирменного обучения, возможно выделение двух видов затрат: капитальных (единовременных) и текущих.

Капитальные затраты можно определить в качестве любых затрат, понесенных в ходе создания, приобретения, расширения или усовершенствования актива, которые предназначены для применения в компании.

Текущие затраты могут быть определены в качестве затрат, понесенных с целью получить прибыль или поддержать доходность компании. Выгоду от этих затрат используют в рамках текущего отчетного периода. Текущие затраты составляют расходы компании на повседневные нужды. Затраты на проект представлены в табл. 10 (с. 69).

Таблица 10

Затраты на проект

Единовременные, руб.		Текущие, руб.	
Поиск сотрудника на должность менеджера по развитию персонала (реклама в газетах, на телевидении и др.)	7400	Покупка учебных материалов	17600
Оснащение рабочего места	24000	Заработная плата менеджера по развитию персонала	40725
		Премия «Лучший ученик»	3000
		Отрыв обучающего сотрудника от основного производства	25400
Итого:	31400	Итого каждый месяц	86725
		За 6 месяцев:	520350

Таким образом, итоговая стоимость проекта, учитывая текущие, капитальные и трудозатраты составляет 551750 руб.

Финансирование проекта будут осуществлять, используя собственные средства компании, специально выделенные для данного проекта. Данные средства компанией были выделены из стабилизационного фонда. Деньги в рамках данного фонда формируют таким образом: от чистой прибыли компании каждый месяц откладывают по 3 % на непредвиденные нужды и

развитие компании. Поэтому руководством компании было принято решение применить деньги на проект из стабилизационного фонда.

Прибыль от проекта будет получена за счет увеличения продаж магазина компании. А продажи будут увеличены вследствие улучшения образовательного уровня персонала.

Поступления и затраты по месяцам представлены в 2019 г.в табл. 11 (с. 70).

Таблица 11

Поступления и затраты по месяцам в 2019 г.

Месяц	Поступления		Капитальные затраты, тыс. руб.	Текущие затраты, тыс. руб.
	Увеличение прибыли, % от среднемесячного уровня	В денежном выражении, тыс. руб		
Февраль	0	0	31,4	86,7
Март	0	0	0	86,7
Апрель	3 %	99,1	0	86,7
Май	5 %	127,2	0	86,7
Июнь	8 %	163,9	0	86,7
Июль	10 %	203,1	0	86,7
Итого		593,5	31,4	520,3

Основываясь на данных из таблицы 11, построим график потоков и оттоков. График потоков и оттоков представлен на рис. 8 (с. 70).

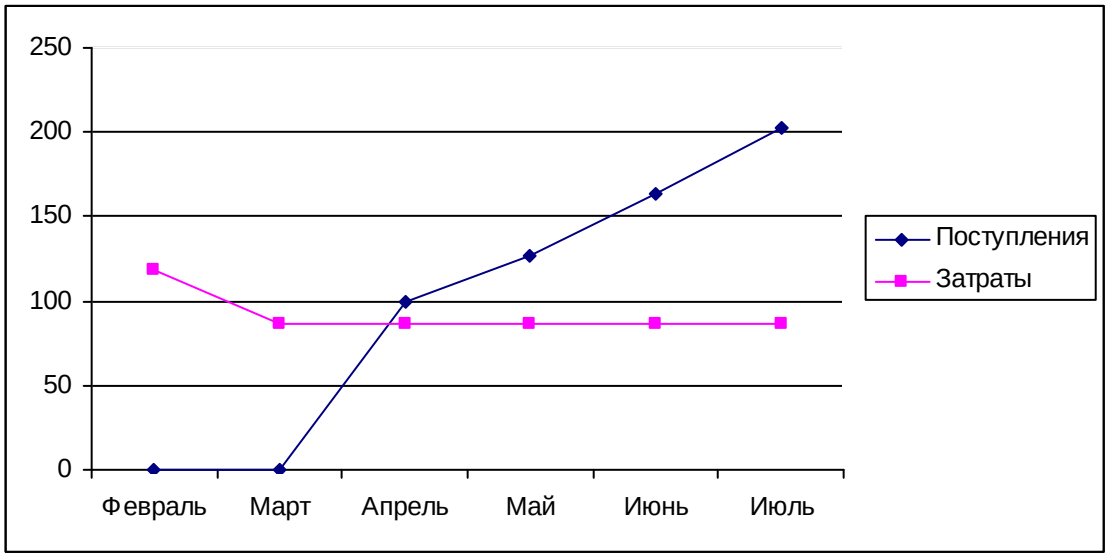

Рис. 8. График потоков и оттоков

Итак, график отображает весь поток поступлений и затрат. Сумма поступлений превышает сумму затрат.

Норму дисконтирования при расчете примем равной 23,5 %, так как в компании существует много нерешенных проблем, прибыль компании напрямую зависит от количества клиентов, соответственно успех проекта совершенствования на данном этапе не очевиден, есть существенный риск, то есть лучше норму дисконтирования взять больше.

d = 23,5 %

Учитывая, что наш проект рассчитан на несколько месяцев,

d = 23,5/12 = 1,96 % = 0,0196

Kdt = 1 / (1+ d) t (1)

K d t = 1/(1+0,0196) = 1

K d t (2) = 1/(1+0,0196) 2= 0,96

K d t (3) = 1/(1+0,0196) 3= 0,94

K d t (4) = 1/(1+0,0196) 4= 0,92

K d t (5) = 1/(1+0,0196) 5= 0,9

K d t (6) = 1/(1+0,0196) 6= 0,89

Рассчитаем ЧДД и ЧТС (9):

ЧДД = (ДТ - ЗТ) х KdT (2)

Расчет ЧДД и ЧТС представлены в табл. 12 (с. 72).

Таблица 12

Расчет ЧДД и ЧТС

Период, месяц	Дт, тыс.руб.	Зт	Kdт	Дт х Kdт	Зт х Kdt	ЧДД	ЧТС
Февраль	0	118,1	1	0,00	118,10	-118,10	-118,10
Март	0	86,7	0,96	0,00	83,23	-83,23	-86,70
Апрель	99,1	86,7	0,94	93,15	81,50	11,66	6,45
Май	127,2	86,7	0,92	117,02	79,76	37,26	30,32
Июнь	163,9	86,7	0,9	147,51	78,03	69,48	60,81
Июль	203,1	86,7	0,89	180,76	77,16	103,60	94,06
Итого	593,5	551,7		538,45	517,79	20,66	

Вывод: дисконтированный доход превышает дисконтированные затраты ЧДД > 0, следовательно, проект может считаться вполне приемлемым, а вложение капитала целесообразным, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

Рассчитаем индекс доходности. Индекс доходности отражает эффективность инвестиционного проекта. Если значение индекса доходности меньше или равное 0,1, то проект отвергается, так как он не принесет инвестору дополнительного дохода. К реализации принимаются проекты со значением этого показателя больше единицы.

$$ИД = \Sigma Дт \times Kdт / \Sigma Зт \times Kdt \qquad (3)$$

ИД = 538,45 / 517,79 = 1,03

Это значит, что каждый вложенный рубль в проект приносит = 1,03 рубля.

Индекс доходности больше 1, так как рассматриваемый период больше точки безубыточной работы.

Рассчитаем рентабельность проекта (11). Рентабельность проекта - соотношение между всеми дисконтированными доходами от инвестиционного проекта и всеми дисконтированными расходами на него.

Rпр = ИД х 100 % (4)

Rпр = 1,03 х 100 % = 103%

Таким образом, проект успешен. Чем выше уровень рентабельности, тем эффективнее вложение капитала.

Среднегодовая рентабельность проекта составляет (12):

Rпр.ср. = ИД/Т х 100 % (5)

Rпр.ср. = 1,03 / 6 х 100 % = 17%

Итак, мы разработали проект совершенствования системы развития персонала и рассчитали его экономическую эффективность. Проект является рентабельным, вложение капитала целесообразно, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

Выводы

В ходе проведенного исследования, удалось выявить ряд недостатков в существующей системе развития персонала.

Для того, чтобы разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала, была проанализирована имеющаяся на предприятии система развития. Также удалось определить потребность в развитии каждого сотрудника в отдельности в ходе проведения аттестации. Для того, чтобы провести аттестацию сотрудников, мы разработали аттестационный лист.

В ходе аттестации сотрудников удалось выяснить, что большинство из них обладает недостаточно развитым аналитическим мышлением и способностью решать проблемы, в отличие от таких качеств, как изобретательность, способность работать с большой нагрузкой, преданность компании.

По итогам аттестации, мы выбрали ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы развития персонала.

Мероприятие 1. Ввести в штат организации менеджера по развитию персонала, который структурно будет подчиняться начальнику отдела кадров.

В ходе исследования, мы сформировали должностную инструкцию менеджера по развитию персонала.

Вследствие внедрения новой единицы в штат, должна быть изменена организационная структура предприятия.

Второе мероприятие, направленное на совершенствование системы развития персонала, проводить обучающие мероприятий в рамках рабочего места.

Для рассматриваемой организации предложено применение следующих форм внутреннего обучения - Модель Tell-Show-Do.

Планировать, координировать, контролировать, отчитывать будет менеджер по развитию персонала.

Третье мероприятие, цель которого совершенствовать систему развития персонала, это рационализаторство на предприятии.

В итоге было сформировано Положение о рационализаторской деятельности.

Всеми координационными мероприятиями будет заниматься менеджер по развитию персонала.

Так, при помощи сформулированных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ИП Степанов О.Л. могут быть исключены недостатки в существующей системе развития персонала.

Следующий шаг - определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

К позитивным моментам осуществления предлагаемых мероприятий относятся следующие:

- обеспечить персонал предприятия надлежащим жизненным уровнем (благоприятными условиями труда, достойной заработной платой, необходимой социальной защитой на уровне предприятия);
- реализовать и развивать индивидуальные способности работников предприятия;
- влиять на создание благоприятного социально-психологического климата;
- снижать уровень текучести кадров на ИП Степанов О.Л.

Дисконтированный доход превышает дисконтированные затраты ЧДД > 0, следовательно, проект можно считать вполне приемлемым, а вложение капитала целесообразно, проект является рентабельным, вложение капитала целесообразно, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие персонала является процессом подготовки сотрудника к таким задачам, как выполнение новых функций, занятие новых должностей, решение новых задач.

Затраты на профессиональное развитие представляют собой капиталовложение в развитие сотрудников, от которых организация обычно ждет отдачу, которая повысит производительность.

Кроме непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат в организации, обеспечивают преемственность в управлении и повышают мотивацию сотрудников. Предприятие в целом обретает более

квалифицированный персонал, а значит, ожидается более высокая производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевой момент в управлении профессиональным развитием - определить потребностей организации в этой области, а конкретно – выявить несоответствия профессиональных знаний и навыков (компетенций), которыми должен обладать персонал организации для того, чтобы реализовывать ее цели (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которые он имеет в действительности.

Основная специализация индивидуального предпринимателя Степанов О.Л. - продажа запасных частей на автомобили отечественного и зарубежного производства.

Организационная структура - линейная.

Кадровая служба предприятия состоит из начальника службы.

Все рабочие места оснащает необходимое оборудование для дальнейшей эффективной работы. Основная система оплаты труда на ИП Степанов О.Л. - повременно-премиальная. Премии выплачивают по итогам работы за каждый квартал.

Структуру персонала ИП Степанов О.Л. представляют три основные группы. Наибольший удельный вес в общей структуре персонала занят рабочими, а наименьший - работниками администрации. Данные показатели объясняют особенность деятельности предприятия.

В общем, наблюдается снижение среднегодовой численности персонала. В тоже время увеличилась численность работников, которые отработали на предприятии более года. Это указывает на повышенный уровень стабильности персонала. Отрицательная характеристика движения персонала - увольнения только по собственному желанию.

В результате анализа, можно проследить повышение уровня качественных характеристик персонала ИП Степанов О.Л.. В первую очередь это связано с повышением доли молодых специалистов в общей структуре персонала предприятия. Изучение основных характеристик персонала

привело к выводу, что снизилась доля работников, которые отработали на предприятии менее года.

Для того, чтобы определить уровень развития персонала в ИП Степанов О.Л., мы провели анкетирование сотрудников организации.

Значительная часть респондентов - 75 %, несмотря на то, что довольна полученным ранее образованием, готова к дальнейшему профессиональному совершенствованию: повышению квалификации, получению дополнительного образования, овладению новой профессией или специальностью.

Как считают сотрудники, принявшие участие в опросе, организацией предоставляются достаточные возможностей для профессионального роста персонала: 73 % путем повышения квалификации и совершенствования себя как специалиста в конкретной сфере, так и для карьерного роста 22 %, путем продвижения по служебной лестнице.

Для карьерного роста необходимо регулярное повышение квалификации и обновление имеющихся знаний, необходимых для того, чтобы выполнять служебные функции – так считают 29 % опрошенных.

При подведении итогов, стоит отметить, что среди участников исследования большинство сотрудников интересует карьерный рост и они готовы к профессиональному развитию в рамках данного предприятия, вне зависимости от того, какое они ранее получили образование и какую занимали должность. С учетом того факта, что респондентами в основном связывается возможность карьерного роста именно с необходимостью получать дополнительное образование, а кадровой политикой организации делается ставка на обучение, как на основную составляющую процесса развития персонала.

Так, в соответствии с результатами проведенного исследования, необходимо определение основных проблем и недостатков в организации процесса развития персонала в ИП Степанов О.Л.:

1) Развитие персонала проводится бессистемно.

2) Проблемы сопротивления персонала проводимым нововведениям.

3) Отсутствие менеджера по развитию персонала

Так, основываясь на выявленных проблемах, третья глава выпускной квалификационной работы предлагает мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала.

В ходе проведенного исследования, удалось выявить ряд недостатков в существующей системе развития персонала.

Для того, чтобы разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы развития персонала, была проанализирована имеющаяся на предприятии система развития. Также удалось определить потребность в развитии каждого сотрудника в отдельности в ходе проведения аттестации. Для того, чтобы провести аттестацию сотрудников, мы разработали аттестационный лист.

В ходе аттестации сотрудников удалось выяснить, что большинство из них обладает недостаточно развитым аналитическим мышлением и способностью решать проблемы, в отличие от таких качеств, как изобретательность, способность работать с большой нагрузкой, преданность компании.

По итогам аттестации, мы выбрали ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы развития персонала.

Мероприятие 1. Ввести в штат организации менеджера по развитию персонала, который структурно будет подчиняться начальнику отдела кадров.

В ходе исследования, мы сформировали должностную инструкцию менеджера по развитию персонала.

Вследствие внедрения новой единицы в штат, должна быть изменена организационная структура предприятия.

Второе мероприятие, направленное на совершенствование системы развития персонала, проводить обучающие мероприятий в рамках рабочего места.

Для рассматриваемой организации предложено применение следующих форм внутреннего обучения - Модель Tell-Show-Do.

Планировать, координировать, контролировать, отчитывать будет менеджер по развитию персонала.

Третье мероприятие, цель которого совершенствовать систему развития персонала, это рационализаторство на предприятии.

В итоге было сформировано Положение о рационализаторской деятельности.

Всеми координационными мероприятиями будет заниматься менеджер по развитию персонала.

Так, при помощи сформулированных мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ИП Степанов О.Л. могут быть исключены недостатки в существующей системе развития персонала. Следующий шаг - определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

К позитивным моментам осуществления предлагаемых мероприятий относятся следующие:

- обеспечить персонал предприятия надлежащим жизненным уровнем (благоприятными условиями труда, достойной заработной платой, необходимой социальной защитой на уровне предприятия);
- реализовать и развивать индивидуальные способности работников предприятия;
- влиять на создание благоприятного социально-психологического климата;
- снижать уровень текучести кадров на ИП Степанов О.Л.

Дисконтированный доход превышает дисконтированные затраты ЧДД > 0, следовательно, проект можно считать вполне приемлемым, а вложение капитала целесообразно, проект является рентабельным, вложение капитала целесообразно, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Источники

Опубликованные

1. Конвенция N 142 Международной организации труда "О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов" [рус., англ.] (Заключена в г. Женеве 23.06.1975) // Международное бюро труда, 1991. С. 1751 - 1754.

2. Европейский стандарт EN 45013 Общие требования к органам по сертификации, проводящим аттестацию персонала // http:www.garant.ru

3. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ) // Консультант Плюс // http: www.consultant.ru

4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая : [федер. закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 23.07.2013)] // «Собрание законодательства РФ», 05.12.1994, N 32, ст. 3301

5. Трудовой кодекс Российской Федерации : [федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017)] // Консультант Плюс //http: www.consultant.ru
6. Международные стандарты. Управление качеством продукции. ИСО 9000 - ИСО 9004, ИСО 8402. М., издательство стандартов, 2012.

Неопубликованные

7. Штатное расписание ИП Степанов О.Л.
8. Положение о кадровой службе ИП Степанов О.Л.

Литература

9. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. 224 с.
10. Баженов А. Эффективность инвестиций в персонал производственной компании / А.Баженов // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 10. С. 138 - 144.
11. Борисова Е. Алгоритм оценки сотрудников / Е. Борисова // Персонал Микс. 2011. № 8. С. 20-25.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. Учебное пособие. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. 96 с.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: «ЮНИТИ», 2012. 326 с.
14. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : МГУ. 2010. 563с.
15. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе / И.П. Волков. – СПб: «Питер», 2011. 211 с.
16. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – Москва.: ЦИПКК АП, 2010. 202 с.
17. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е. Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2010. 472 с.

18. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. СПб.: Речь, 2012. 320 с.

19. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Д.В. Герчиков // Управление персоналом. 2012. №12. С. 6-8.

20. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века / дж.Грейсон. – М.: Экономика, 2010. 296 с.

21. Денисов В.Управление персоналом в быстрорастущих компаниях // Кадры. 2012. №11. С. 16-17.

22. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. - Москва.: Знание, 2013. 223 с.

23. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала / С.А. Дятлов. - СПб.: СпбУЭФ, 2012. 850 с.

24. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для студентов экономических вузов / А.П. Егоршин.– Нижний Новгород: НИМБ, 2010. 720 с.

25. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: Учеб. Пособие / М.Г. Зайцев. – М.: Дело, 2012. 304 с.

26. Звонников В.И. Контроль качества обучения при аттестации. Компетентностный подход. Учеб. пособие для вузов / В.И. Звонников, М.Б. Челышкова . - М.: Изд-во "Логос", 2009. 534 с.

27. Иванов В.Н. Основы социального управления / В.Н. Иванов. – М.: ЮристЪ, 2011. 314 с.

28. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 450 с.

29. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцекич. – М.: Гардарика, 2012. 315 с.

30. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново. : 2010. 720 с.

31. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Т.А. Комиссарова. – М.: Дело, 2009. 312 с.

32. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э.Коротков // Пробл. теории и практики управл. 2010. № 4. С.18-30.

33. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич // КноРус. 2015. 350 с.

34. Макота Е.М. Максимальный результат, или как воспитать ответственных и инициативных сотрудников/ Е.М. Макота. – М.: Грифон, 2014. 450 с.

35. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие. / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева.– М.: Дашков и К, 2016. 280 с.

36. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 2013. 402 с.

37. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2012. 250 с.

38. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. 446 с.

39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА, 2012. 300с.

40. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н. Ягунова // Пробл. теории и практики управл. 2010. № 7. С.86-95.

Справочные издания

41. Одегов, Ю.Г. Персонал. Словарь. / Ю.Г. Одегов, Н.К. Маусов. – М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 2010. 800 с.

Адреса Интернет-ресурсов

Информационный портал «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М., cop. 2005–2010. – Режим доступа: http://www.cfin.ru

Информационный портал «Кадры» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М., cop. 2005–2010. – Режим доступа: http://www.kadry.ru/

Garant.ru [Электронный ресурс] / Официальный сайт. – Электрон. дан. – М., 2013. – Режим доступа: http://www.garant.ru

Информационный портал «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] Официальный сайт компании «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru

«_____» _____2018г. _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

ФИО_____

Должность_____

Стаж работы в организации_____

Образование_____

1. Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение в организации?

- да
- нет

2. Какие на Ваш взгляд, существуют возможности для профессионального роста персонала?

- повышения квалификации
- карьерный рост
- не возможностей

3. Кто на Ваш взгляд должен являться инициатором профессионального развития работников компании?

- собственное желание
- инициатива руководства

4. Укажите факторы, которые, по мнению Вашему мнению, являются наиболее весомыми для продвижения по карьерной лестнице в организации?

- накопление опыта
- хорошее отношение руководства
- профессиональные достижения
- повышение квалификации
- обучение
- уход с предприятия

5. Хотели бы Вы занимать выше должность в организации?

- заинтересованы
- не заитересованы

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Аттестационный лист

Дата проведения_____

ФИО_____

Должность_____

Инструкция для оценивающего: оцените параметры работы и уровень развития необходимых в работе навыков данного сотрудника, используя предлагаемую шкалу: 4 - очень высокий уровень, 3 - высокий уровень, 2 -средний уровень, 1 - ниже среднего уровня.

1. Соответствие профессионального опыта и квалификации сложности и ответственности выполняемой работы	4 3 2 1
	4 3 2 1
3. Знание технологий, методов и процедур, используемых в работе	4 3 2 1
4. Понимание целей, задач, решаемых подразделением	4 3 2 1

Качество работы	
5. Поддержание приемлемых стандартов качества при выполнении порученной работы	4 3 2 1
	4 3 2 1
7. Стремление к повышению квалификации	4 3 2 1
8. Способность к самостоятельному и своевременному выявлению и исправлению	4 3 2 1
9. Забота о снижении производственных затрат	4 3 2 1
10. Следование правилам и инструкциям в работе	4 3 2 1

Производительность труда	
11. Поддержание уровня производительности, отвечающего установленным требованиям	4 3 2 1

	4 3 2 1
13. Умение эффективно работать в напряженных ситуациях, при увеличении	4 3 2 1
	4 3 2 1
15. Обеспечение безопасности труда путем надлежащей эксплуатации оборудования	4 3 2 1
16. Бережное отношение к оборудованию и инструментам	4 3 2 1

Сотрудничество	
18. Активное участие в делах подразделения	4 3 2 1
19. Установление и поддержание хороших отношений с коллегами	4 3 2 1

Мотивация	
20. Интерес к выполняемой работе	4 3 2 1
	4 3 2 1
22. Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения	4 3 2 1
23. Рациональное использование рабочего времени	4 3 2 1
	4 3 2 1
25. Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений руководителя	4 3 2 1
	4 3 2 1

Персональные качества и навыки	
	4 3 2 1
28. Честность, порядочность	4 3 2 1
	4 3 2 1
	4 3 2 1

Приложения

	1	2	3	4
Общая оценка: %:				

Оценку провел _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Должностная инструкция менеджера по обучению и развитию персонала в ИП Степанов О.Л.

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

1. Общие положения

1.1. Менеджер по обучению и развитию персонала относится к категории специалистов.

1.2. На должность менеджера по обучению и развитию персонала назначается лицо, имеющее высшее психологическое или педагогическое образование и стаж работы не менее 2-х лет.

1.3. Назначение на должность менеджера по обучению и развитию персонала и освобождение от нее производится приказом руководителя.

1.4. Менеджер по обучению и развитию персонала должен знать:

1.4.1. приказы, указания, распоряжения, инструкции и другие нормативно-распорядительные документы, регламентирующие работу менеджера по обучению и развитию персонала;

1.4.2. законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом, трудовое законодательство, законодательство о защите прав потребителей, о рекламе;

1.4.3. основы психологии, социологии, педагогики и организации труда;

1.4.4. структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;

1.4.5. кадровую политику и стратегию предприятия;

1.4.6. основы маркетинга;

1.4.7. современные концепции управления персоналом;

1.4.8. основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

1.4.9. конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

1.4.10. психологические механизмы межличностного и группового общения;

1.4.11. передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

1.4.12. порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

1.4.13. порядок составления планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации;

1.4.14. организацию процесса непрерывного обучения персонала;

1.4.15. прогрессивные формы, методы и средства обучения;

1.4.16. порядок финансирования затрат на обучение;

1.4.17. методы анализа эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;

1.4.18. порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;

1.4.19. средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;

1.4.20. культуру труда и этику делового общения;

1.4.21. основы экономики и управления;

1.4.22. основы законодательства о труде и охране труда Российской Федерации;

1.4.23. устав предприятия, его штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка;

1.4.24. правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;

1.5. Менеджер по обучению и развитию персонала подчиняется [вписать нужное].

2. Должностные обязанности

Менеджер по обучению и развитию персонала:

2.1. Оценивает потребности организации и отдельных сотрудников в обучении, для чего осуществляет сбор и анализ информации о таких потребностях.

2.2. Разрабатывает и внедряет планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения с целью повышения конкурентоспособности компании посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников компании, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствие с целями компании, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения.

2.3. Организовывает аттестацию, тестирование, мониторинг и другие виды анализа и контроля профессионального уровня персонала. Разрабатывает раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников.

2.4. Взаимодействует с компаниями, предлагающими образовательные курсы и тренинги. Проводит анализ и подбор тренингов.

2.5. Осуществляет выбор средств и методов обучения, поиск и оценку обучающих продуктов, разработку, адаптацию и проведение тренингов.

2.6. Организовывает процесс непрерывного обучения персонала, обеспечивает создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников.

2.7. Обеспечивает заключение договоров со специализированными учебными центрами, в том числе зарубежными, на обучение и стажировку персонала, организует направление сотрудников и оформление необходимой документации.

2.8. Составляет бюджет обучения, осуществляет контроль над правильным расходованием средств на обучение в соответствии с

утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности.

2.9. Обеспечивает оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения.

2.10. Контролирует соблюдение социальных гарантий сотрудников в период их профессионального обучения.

2.11. Участвует в создании внутреннего центра обучения компании.

2.12. Готовит учебные, информационные и методические материалы по вопросам управления персоналом.

2.13. Систематически проводит анализ обратной связи по результатам тренинга, корректирует и обновляет программы.

2.14. Поддерживает контакт со сторонними организациями, которые работают в области обучения:

- тренинговыми компаниями;
- бизнес-школами и институтами;
- профильными институтами, где проводят научные исследования и готовят специалистов отрасли;
- консультантами и специалистами, осуществляющими свою деятельность индивидуально;
- провайдерами конференц-сервиса;
- поставщиками и дистрибьюторами компании.

2.15. Ведет кадровый учет и кадровое делопроизводство в соответствии с российским законодательством и стандартами компании. Консультирует руководство и сотрудников по различным аспектам трудовых отношений.

2.16. Совместно с руководством разрабатывает должностные инструкции и обязанности сотрудников. Разрабатывает предложения по мотивации персонала, повышению эффективности организации труда, организационной структуре.

2.17. Поддерживает и развивает корпоративную культуру компании. Разрабатывает и внедряет политику и программу зарплат, компенсаций и льгот.

2.18. Принимает участие в:

2.18.1. разработке стратегии развития персонала компании, программ профессионального развития;

2.18.2. проведении мероприятий по анализу текучести кадров;

2.18.3. согласовании заявок на подбор персонала;

2.18.4. разработке предложений руководству филиалов по сотрудничеству с региональными тренинговыми компаниями.

2.19. Для успешного выполнения своих обязанностей обязан систематически, с регулярностью раз в квартал, повышать свою квалификацию по следующим темам:

- планирование развития персонала;
- методология проведения тренингов;

- проведение тематических тренингов.

2.20. Менеджер по обучению и развитию персонала обязан:

2.20.1. своевременно отвечать на запросы других сотрудников по направлению профессиональной деятельности, предоставлять требуемую информацию в полном объеме;

2.20.2. объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей компании по результатам их работы независимо от личного отношения;

2.20.3. соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений;

2.20.4. Оказывать помощь коллегам по работе при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности;

2.20.5. непрерывно повышать свой профессиональный уровень;

2.20.6. честно и добросовестно выполнять возложенные на него обязанности;

2.20.7. содержать находящееся в пользовании имущество в целости и сохранности;

2.20.8. всемерно способствовать формированию и укреплению благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

2.20.9. хранить служебную и коммерческую тайны; соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников компании, правила внутреннего трудового распорядка, охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

3. Права

Менеджер по обучению и развитию персонала имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися его деятельности.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией.

3.3. Присутствовать на совещаниях комитетов и рабочих групп, других собраниях сотрудников по направлению деятельности.

3.4. Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с деятельностью кадровой службы.

3.5. Осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех структурных подразделений.

3.6. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений и других специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.7. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.8. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению возложенных на него задач (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

3.9. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

3.10. Действовать от имени отдела кадров и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

3.11. Представлять кадровую службу компании во взаимоотношениях с внешними организациями по направлению деятельности в пределах своей компетенции.

3.12. Вести служебную переписку со структурными подразделениями компании и внешними организациями по вопросам, относящимся к повышению квалификации, обучению и развитию персонала.

3.13. Самостоятельно принимать решения по планированию своего рабочего времени.

4. Ответственность

Менеджер по обучению и развитию персонала несет ответственность за:

4.1. неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

4.2. правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

4.3. причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

УТВЕРЖДЕНО
Генеральный директор
ИП Степанов О.Л.
15.01.2018

ПОЛОЖЕНИЕ
о рационализаторской деятельности

1. Общие положения

1.1. Положение о рационализаторской деятельности (далее - Положение) разработано на основании Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 23.08.1996 N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике", и иных нормативных правовых актов по вопросам рационализаторской деятельности.

1.2. Настоящим Положением регулируются отношения, возникающие между автором (авторами) технических, организационных и управленческих предложений и ИП Степанов О.Л., а также вопросы, связанные с организацией и ведением делопроизводства по рационализаторской деятельности, стимулированием технического творчества и защиты прав рационализаторов.

2. Понятие рационализаторского предложения для нужд ИП Степанов О.Л.

2.1. Рационализаторским предложением признается техническое, организационное и управленческое предложение, являющееся для организации новым, полезным и практически применимым в хозяйственной деятельности, которое позволяет получить экономию трудовых, сырьевых, топливно-энергетических и других материальных и финансовых ресурсов или улучшить условия труда и экологическую обстановку.

2.2. Предложение признается новым, если до подачи заявления по установленной форме данное или тождественное предложение:

а) не использовалось в ИП Степанов О.Л., кроме случаев, когда это предложение использовалось по инициативе автора (авторов) для проведения опытной проверки, но не более 3-х месяцев до подачи заявления;

б) не было разработано техническими службами ИП Степанов О.Л. либо не было заявлено ранее другими лицами;

в) не было предусмотрено обязательными для ИП Степанов О.Л. нормативными документами (стандартами, техническими условиями и т.п.), локальными актами организации.

2.3. Предложение признается полезным, если его использование в организации позволяет получить экономический или иной положительный эффект.

2.4. Предложение считается практически применимым, если его можно использовать в условиях организации.

2.5. Не признаются рационализаторскими предложения:

а) снижающие надежность, долговечность и другие показатели качества зданий, сооружений, строительных конструкций или ухудшающие условия труда, качество строительных или вспомогательных работ, услуг;

б) негативно влияющие на окружающую среду;

в) созданные специалистами в порядке выполнения конкретных служебных заданий или договорных работ;

г) заимствованные из информационных источников, литературы или из опыта других организаций без дополнительной технической доработки применительно к условиям ИП Степанов О.Л.;

д) предусматривающие замену одних известных конструкций изделий, технологий, способов производства и применяемой техники, материалов на другие равноценные и известные в данной области, без технической доработки;

е) являющиеся объектами правовой охраны на изобретение, полезную модель, товарный знак, промышленный образец и т.д. без их творческой доработки применительно к условиям организации.

3. Порядок оформления заявления на рационализаторское предложение

3.1. Заявление на рационализаторское предложение и другая документация, относящаяся к рационализаторскому предложению, должны быть оформлены автором (авторами) в письменной форме. Форма заявления на рационализаторское предложение устанавливается ИП Степанов О.Л..

3.2. В заявлении должны быть указаны: наименование организации; перечислены все соавторы, творческим трудом которых сделано предложение, и приведены сведения о них: фамилия, имя, отчество, место работы, занимаемая должность; изложено краткое наименование предложения и подробно описаны сущность предложения, включая данные, достаточные для его практического использования с поясняющими эскизами, чертежами, схемами, фотографиями, расчетами и другими материалами, которые, как и заявление, должны быть подписаны автором (авторами), и указать дату их подачи.

3.3. В разделе "Описание предложения" должно быть изложено существующее положение до подачи предложения:

а) по техническим предложениям: цель усовершенствования конструкции изделия, технологии или способа производства, применяемой техники, состава материала или вещества, обоснование, как их практически осуществить и какую выгоду получит ООО "Стройкомб" при их использовании;

б) по организационным или управленческим предложениям: какие провести организационные или управленческие мероприятия, обоснование их практического применения, какую выгоду получит организация при их проведении.

4. Порядок подачи заявления на рационализаторское предложение

4.1. Оформленное заявление на рационализаторское предложение подается директору ИП Степанов О.Л., если это не противоречит п. п. 5.2 или 5.3.

4.2. На поданном заявлении ответственным лицом за организацию работы по рационализации делается отметка о дате поступления заявления и присвоении зарегистрированного номера в соответствии с правилами делопроизводства входящей корреспонденции или в специальном журнале для регистрации заявлений на рационализаторские предложения.

4.3. После регистрации заявления, но до вынесения решения о признании предложения рационализаторским и принятия его к использованию автор (авторы) может дополнять предложение и поясняющие его материалы без изменения сущности поданного предложения. При изменении сущности предложения это должно рассматриваться как подача нового предложения.

4.4. После регистрации заявления на рационализаторское предложение оно является документом ИП Степанов О.Л. и не может выдаваться автору (авторам), за исключением ксерокопии, а автору (авторам) выдается или высылается справка, удостоверяющая факт и дату поступления заявления.

5. Порядок определения размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению

5.1. Размер вознаграждения за рационализаторское предложение с экономическим эффектом определяется в зависимости от суммы полученной экономии, прибыли или дохода на одно изделие, услугу или на один экземпляр выпускаемой продукции, полученных в первом году использования предложения (за двенадцать месяцев использования), в соглашении с автором.

5.2. Размер вознаграждения за одно рационализаторское предложение не может быть менее 0,5 минимального размера оплаты труда, а максимальный - не более 40% от суммы экономии (общей прибыли или дохода), полученной от внедрения рационализаторского предложения.

5.3. Размер вознаграждения за рационализаторское предложение без экономического эффекта определяется в зависимости от его действительной ценности с учетом положительного эффекта, создаваемого рационализаторским предложением.