

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

Аллахвердиев Аллаhverди Джамбулатович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ
ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)»

г. Владивосток
2018

Оборотная сторона титульного листа ВКР

Автор работы _____
(подпись)

« 21 » июня 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР

К.П.Н., доцент
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) Дроздов И.Н.
(Ф.И.О.)

« 21 » июня 2018 г.

Назначен рецензент _____

(ученое звание)

(Фамилия Имя Отчество)

Защищена в ГАК с оценкой Хорошо

«Допустить к защите»

Секретарь ГАК (для ВКР)

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук
(ученое звание)

_____ (подпись) Иванова С.В.
(Ф.И.О.)

_____ (подпись)

Разумова Ю.В.
(Ф.И.О.)

« 27 » июля 2018 г.

« 22 » июня 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____

Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« 22 » 06 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____

Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« 22 » 06 2018 г.

В работе приводится экономическое обоснование сделанных предложений по оптимизации системы развития персонала ООО «КАМЧАТКА».

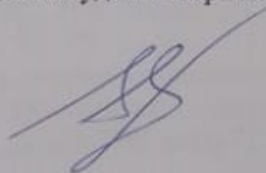
К недостаткам работы можно отнести следующее: нарушены требования к структуре и к содержательному наполнению работы, не достаточно детально проработан теоретический материал, не достаточно системно проанализирована система развития персонала исследуемой организации, не очень качественно проработаны рекомендации, план их реализации и их экономическое обоснования, имеются шероховатости в текстовом представлении результатов исследования.

Проверка представленного материала на антиплагиат с помощью программы «Etxt Антиплагиат версия 4.74.0.0» позволила установить, что уникальность текста составляет 62%.

В целом исследование Аллахвердиева Аллахверди Джамбулатовича, несмотря на отмеченные замечания, отвечает требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам.

Заключение: работа заслуживает оценки «удовлетворительно».

Руководитель ВКР
к.пс.н., доцент



И.Н. Дроздов

20 июня 2018 г.

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Аллахвердиева Аллахверди Джамбулатовича

специальность (направление) 38.03.01 Экономика предприятий и организаций (услуги)

группа Б 1501 аз

Руководитель ВКР к.пс.н., доцент И.Н. Дроздов

на тему: Совершенствованию системы развития персонала в рамках повышения экономической эффективности предприятия «ООО КАМЧАТКА»

Дата защиты ВКР 27 июня 2017 г.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современных экономических условиях предприятиям необходимо постоянно совершенствовать систему управления трудовыми ресурсами. Одной из важных задач является разработка и внедрение инструментов управления, которые способствуют устойчивому развитию и формированию рационального использования трудовых ресурсов предприятия.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы.

В рамках исследования дипломника рассмотрел теоретические основы развития персонала организации, сделал анализ и оценку системы развития персонала ООО «КАМЧАТКА», а также разработал рекомендации по совершенствованию системы развития персонала исследуемого предприятия и сделала оценку эффективности разработанных предложений.

При написании выпускной работы дипломника проявил высокую степень самостоятельности, но нечёткости действий.

Основное достоинство работы заключается в том, что анализ системы развития персонала ООО «КАМЧАТКА» отражён в таблицах, диаграммах и рисунках.

Выводы и рекомендации, представленные в работе, имеют практическую значимость.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы развития персонала организации.....	6
1.1. Сущность и назначение системы развития персонала организации	6
1.2. Методы анализа системы развития персонала организации	11
1.3. Критерии и методы оценки эффективности системы развития персонала организации	14
1.4. Средства совершенствования системы развития персонала организации	26
2. Исследование системы развития персонала ООО «Камчатка».....	39
2.1. Общая характеристика и виды деятельности организации	39
2.2. Анализ и оценка эффективности системы развития персонала организации	41
2.3. Рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы развития персонала организации.....	60
2.4. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций....	68
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложения	79

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что система развития персонала является важной составляющей повышения эффективности производства. Для того, чтобы добиться высоких результатов, необходимо обладать соответствующими знаниями, умениями и навыками. Система развития персонала способствует профессиональное развитие и является непрерывным. Оно является важнейшим инструментом и повышает потенциал человеческих ресурсов, а также оказывает влияние на формирование организационной культуры.

Система развития персонала для российских организаций приобретает особое значение, так как работа на рынке предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Когда в организации меняются внутренние и внешние условия, она должна подготавливать персонал к этим изменениям. Поэтому обучение персонала должно быть связано с процессами организационного развития.

Развитие сотрудников является особым элементом системы управления персоналом. Профессиональные знания сотрудников быстро устаревают, поэтому необходимо постоянно повышать свою квалификацию. Таким образом, существует такая концепция непрерывного образования, когда обучение и развитие сотрудников проходит на протяжении всего трудового пути.

В рыночной экономике система развития персонала является актуальной задачей. Результат развития должен быть стимулом для работника. Улучшая навыки, он помогает созданию у них мотивации, что приводит к высокой производительности труда.

Большинство организаций проводят развитие персонала разных уровней, понимая, что оно позволит распространять и поддерживать все ценности и приоритеты организационной культуры среди сотрудников [18]. Они позволят получить рост компетенции, квалификации, рост самоуважения,

удовлетворенность своей работой, расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Объект исследования – система развития персонала организации ООО «Камчатка».

Предмет исследования – подходы к совершенствованию системы развития персонала ООО «Камчатка».

Цель исследования – выявление путей повышения эффективности системы развития персонала ООО «Камчатка».

Задачи исследования в рамках дипломного проекта:

- рассмотреть теоретические основы системы развития персонала.
- проанализировать систему развития персонала в ООО «Камчатка».
- разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ООО «Камчатка».

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты развития персонала организации, рассматривается сущность и назначение системы развития персонала организации. Кроме того, особое внимание в данной главе уделено методам анализа системы развития персонала организации, критериям и методам оценки эффективности системы развития персонала организации, и средствам совершенствования системы развития персонала организации. Но для решения проблемы оказывается недостаточным знание лишь теоретических положений. Поэтому вторая глава посвящена анализу практики. Здесь проведена оценка эффективности системы развития персонала организации, определены рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы развития персонала организации и дана оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

Количество использованных источников 45.

1 Теоретические основы развития персонала организации

1.1. Сущность и назначение системы развития персонала организации

Под персоналом понимаются все работающие люди на данном предприятии [6, с. 31.]

Развитие - это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование. С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала - это система организационно-экономических мероприятий, включающих:

- выработку стратегии;
- прогнозирование и планирование потребности в персонале;
- профессиональное обучение;
- переподготовку и повышение квалификации персонала;
- планирование деловой карьеры;
- ротацию кадров;
- работу с кадровым резервом; организацию адаптации; формирование корпоративной культуры [41].

Система развития персонала – это совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач, а также оптимального удовлетворения запросов работников, связанных с самореализацией, профессиональной подготовкой и карьерой (Рисунок 1.1.1) [24].



Рисунок 1.1.1 – Система развития персонала

Некоторые фирмы-гиганты содержат в своей штатной структуре специальные подразделения - отделы профессионального развития. В них работают специалисты, за плечами которых имеется большой опыт развития человеческих ресурсов. Перед руководителями ставятся цели, задачи и планы профессионального развития, от выполнения которых напрямую зависит премиальный фонд. С позиции управления персоналом целями развития становятся:

- обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом;
- повышение потенциала работников;
- решение задач развития бизнеса;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка руководящих кадров;
- адаптация к новым технологиям [18].

Приобретение и использование нового оборудования, внедрение современных технологий ведут к изменениям качества и количества выполняемых работ. На выявление потребностей для развития персонала влияют такие факторы, как:

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;
- изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности.

В связи с этим возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии новых навыков и нестандартных подходах к работе. Подобная тенденция обязывает руководство отправлять работников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать прежние задачи иным, более эффективным способом, принимать нестандартные решения и т. д. Успех работника будет означать и увеличение кадровых ресурсов компании в целом [19].

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации, поэтому необходимо подготавливать персонал к работе в новых условиях. Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые стратегии требуют внесения корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом [31].

Многие организации принимают на работу специалистов с достаточной квалификацией, а на обучение персонала не уделяют внимания. Однако руководство сталкивается с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний персонала и в развитие их профессиональных навыков, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

Широкое распространение в организациях получила такая политика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации и при этом не предпринимают никаких усилий, чтобы их работа после прохождения учебы стала содержательной и ответственной, чтобы уровень оплаты их труда повысился и открылись новые перспективы карьерного роста. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить в результате обучения от своего персонала, но и мотивацию работников к обучению [28, с.46].

К современной организации правомерно вместо "обучение персонала" применять термин "развитие персонала", поскольку целью этой системообразующей функции является преодоление разрыва в знаниях не только на личностном и групповом, но и на организационном уровнях.

Система развития персонала включает следующие элементы:

- миссию;
- этапы и инструменты реализации;
- определение стандартов и регламента действий;
- определение потребностей в обучении;
- постановку целей обучения;
- реализацию;
- оценку эффективности и обратную связь;
- пересмотр и совершенствование в процессе работы.

Процесс развития персонала - это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, который может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может привести к множеству проблем в организации, которые снижают эффективность организации. Некоторые фирмы-гиганты содержат в своей штатной структуре специальные подразделения - отделы

профессионального развития. В них работают специалисты, за плечами которых имеется большой опыт развития человеческих ресурсов. Перед руководителями ставятся цели, задачи и планы профессионального развития, от выполнения которых напрямую зависит премиальный фонд. С позиции управления персоналом целями развития становятся:

- обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом;
- повышение потенциала работников;
- решение задач развития бизнеса;
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка руководящих кадров;
- адаптация к новым технологиям [4, с.21].

Приобретение и использование нового оборудования, внедрение современных технологий ведут к изменениям качества и количества выполняемых работ. На выявление потребностей для развития персонала влияют такие факторы, как:

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;
- изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности.

В связи с этим возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии новых навыков и нестандартных подходах к работе. Подобная тенденция обязывает руководство отправлять работников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать прежние задачи иным, более эффективным способом, принимать нестандартные

решения и т.д. Успех работника будет означать и увеличение кадровых ресурсов компании в целом.

Развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по овладению новой специальностью, переквалификации и совершенствованию рабочих (в том числе психологических) характеристик людей. Данная система включает в себя прежде всего переподготовку кадров, то есть подготовку специалистов с целью освоения новых знаний, умений и навыков. При этом происходит получение второй профессии или второй специальности. Переподготовка, как правило, требуется работникам среднего и старшего возраста.

Для решения проблем профессионального развития персонала важно понимать, что однократные мероприятия не дадут особых результатов. Нужна целая система профессионального развития и карьерного роста. В любой организации постоянно нужны специалисты, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе.

1.2. Методы анализа системы развития персонала организации

Существует множество достаточно эффективных методов оценки эффективности развития персонала. Условно их можно разделить на две большие группы:

- Методы, оценивающие отдельный элемент системы развития персонала;
- Методы, оценки системы развития персонала в целом.

К первой группе методов следует обращаться в случаях, когда необходим детальный анализ отдельных направлений кадровой политики в области развития персонала, а также при краткосрочном планировании развития персонала.

Общими для анализа всех элементов системы развития персонала являются следующие методы:

1. Графические методы

а. Диаграмма Исикавы. Строится с целью выявления эффективного способа решения поставленного вопроса

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

с. Графики и контрольные карты. Графики, изображаемые ломаной линией, как правило, используют при изучении характера изменений исследуемого объекта от времени. Подобного рода графики позволяют выявить тенденцию изменения объекта, а в некоторых случаях – дать прогноз такого изменения. Графики в виде контрольных карт отличаются от обычных наличием линий, называемых границами регулирования (контрольными границами). Они чаще всего используются при контроле качества продукции и регулировании технологических процессов.

д. Сетевые графики. Это полная графическая модель направленных на выполнение единого задания комплексов работ, в которой представлена их логическая взаимосвязь и последовательность.

2. Эмпирические методы:

а. Наблюдение. Способ сбора информации на основе регистрации и фиксации первичных данных о системе управления. Способы получения информации методом наблюдения могут быть следующими: анкетный и устный опросы, самофотография, фотография, хронометраж, метод моментных наблюдений. Наблюдение может проводиться во время работы

в. Измерение. Способ определения фактических численных значений показателей свойств исследуемого объекта посредством соответствующих измерительных единиц (например, рублями, нормо-часами). Предполагает наличие и использование объекта измерения, эталона, измерительного устройства, способа измерения.

с. Сравнение. Позволяет обнаружить тенденции общего хода развития, вскрыть изменения, происходящие в развитии исследуемого объекта путем сравнения его с аналогом (эталонном, лучшим мировым образцом, лучшим образцом страны, стандартом, регламентом, нормативом).

d. Метод изучения документов. Объектом изучения, обобщения и анализа служат документы на бумажных или машинных носителях.

3. Группа логико-интуитивных методов:

a. Метод средних величин. Наиболее применимы такие средние величины, как средние арифметические, средние геометрические, средние квадратические.;

b. Способ относительных величин (проценты, коэффициенты, индексы). Позволяет абстрагироваться от абсолютных величин и сделать выводы при исследовании (например, при оценке темпов роста или снижения развития)

4. Экспертные методы. Применяются при исследовании противоречий в системах социально-экономического характера, которые невозможно изучить объективными методами, а также при невозможности использовать моделирование и описание исследуемых объектов формализованными математическими способами, отсутствии достаточно достоверной информации, информационной неопределенности исследуемых объектов, наличии экстремальных ситуаций в управлении. Сущность экспертных методов заключается в усреднении различными способами мнений (суждений) специалистов-экспертов по рассматриваемым вопросам.

a. Метод рангов (ранжирования);

b. Метод непосредственного оценивания (балльный);

c. Метод сопоставлений

Общее достоинство экспертных методов – быстрота получения результатов без наличия нормативной базы, возможность оценивания объектов при невозможности измерения их характеристики количественными объективными методами.

К недостаткам экспертных методов относят их определенную субъективность и соответствующие этому возможные погрешности результатов экспертизы, существенные затраты на привлечение экспертов, влияние авторитетных членов экспертной группы и корпоративных интересов на мнение отдельных экспертов.

5. Метод тестирования. Основное назначение теста – контроль и установление соответствия между значениями входных и выходных параметров испытуемой системы при выполнении ею различных функций и на различных режимах управления.

6. Метод «дерева» целей. Позволяет выявить количественные и качественные взаимосвязи и отношения между целями, увязать их различные уровни с конкретными средствами и сроками достижения. «Дерево» состоит из целей нескольких уровней: генеральная цель, цели 1-го уровня (главные цели), цели 2-го уровня, цели 3-го уровня и так до необходимого уровня декомпозиции.

Метод SWOT-анализа. Это универсальный оперативный диагностический метод анализа стратегического положения предприятия на основе оценки его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

1.3. Критерии и методы оценки эффективности системы развития персонала организации

Построение системы развития персонала и поддержание ее функционирования требует от организации систематических финансовых вложений.

Оценка эффективности системы развития персонала на предприятии состоит в сопоставлении затрат на мероприятия по развитию персонала и результатов, полученных от обучения сотрудников. Данные результаты включают:

- изменения денежного потока, генерируемого сотрудниками;
- стоимость санкций со стороны государства, в случаях, когда обучение предписано законом;
- изменение затрат на подбор и наем уже обученного персонала [28].

Результаты от проведения конкретных мероприятий по развитию персонала сложно оценить в денежном выражении, так как:

1) отдача от вложений в обучение персонала происходит не мгновенно, и проявляется длительно с течением времени;

2) стоимость вложенных денежных средств на обучение не равняется стоимости денежных потоков, генерируемых в результате обучения в будущем;

3) сложно точно определить степень влияния различных факторов на изменения качества и производительности труда. Помимо обучения, стажировок, ротации и иных мероприятий по развитию персонала на результаты труда сотрудников оказывают влияние условия труда, материально-техническое оснащение, система мотивации на предприятии, социально-психологическая обстановка в коллективе, факторы личного характера и т.д.;

4) обучение одного сотрудника может повлиять на эффективность деятельности всего подразделения, в котором он трудится.

Исходя из этого, в общем случае, систему развития персонала может считаться эффективной, если разность между изменением прибыли и затратами на обучение больше нуля.

При этом изменение величины прибыли вычисляется как разность между величиной прибыли, для периода, после прохождения обучения и аналогичными показателями для периода предшествующего обучению.

В случае, если подразделение не является центром прибыли, также возможно использование современных методов анализа затрат для определения изменения расходов на выполнение одних и тех же функций до и после обучения и дальнейшего сопоставления их с затратами на обучение.

Оценку эффективности системы развития персонала необходимо производить неоднократно. Предварительная оценка производится до начала мероприятий по обучению, на этапе составления программы развития персонала с целью выбора наиболее эффективных методов развития персонала применительно к условиям функционирования данной организации, исходя их финансовых и временных ресурсов, а также компетенций, которые необходимо развить [36].

По итогам проведения обучающих мероприятий происходит оценка достигнутых результатов, определение возможностей по улучшению программы развития персоналом в будущем: исключению ее неработающих компонентов, совершенствованию существующих и внедрению новых.

Исходя из задач конкретных мероприятий, составляющих программу развития персонала, возможно использование различных подходов в определении эффекта от их реализации:

1. Обучение необходимо для повышения производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов, внедрения новых технологий работы. В таком случае в общем виде экономический эффект будет определяться как разность между изменением выработки продукции и затратами на обучение, согласно формуле:

$$S = \Delta P * C - Q,$$

где S — экономический эффект, руб.,

ΔP — прирост выработки продукции в единицу времени, единиц,

C — цена единицы произведенной продукции, руб./единицу,

Q — затраты на обучение, руб.

2. Обучение необходимо для освоения новой профессии или должности с целью дальнейшего совмещения должностей. Например, обучение специалиста отдела организации труда и заработной платы на бухгалтера по учету заработной платы с последующим совмещением данных должностей. Экономический эффект будет определяться как:

$$S = (Z_d + Z_z) - (Z_d + k * Z_d + Q),$$

где S — экономический эффект, руб.,

Z_d — заработная плата действующего работника, руб.,

Z_z — заработная плата замещаемого сотрудника, руб.,

Z_d — доплата за совмещение профессии,

k — коэффициент как частное от деления доплаты за совмещение и заработной платы замещаемого работника, руб.,

Q — затраты на обучение, руб.

3. Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность. Экономический эффект будет определяться как:

$$S=Q_p-Q,$$

где S — экономический эффект, руб.,

Q_p — затраты на подбор нового сотрудника, руб. Сюда следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор (заработную плату с отчислениями специалиста по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места). Q — затраты на обучение, руб.

4. Обучение сотрудников, которое предписано законодательно и контролируется органами власти. В таком случае экономический эффект предлагается определять как экономическую оценку последствий непроведения данного обучения:

$$S=(H+\Delta P*C)-Q,$$

где S — экономический эффект, руб.,

H — стоимость санкций,

ΔP — снижение выработки в случае запрещения ведения определенного вида деятельности, ед.,

C — цена единицы произведенной продукции, руб./ед.,

Q — затраты на обучение, руб.

В случае оценки эффекта от обучения непроизводственного персонала, выражение $(\Delta P*C)$ может быть заменено на ΔZ — изменение затрат на выполнение функций сотрудника определяемых на основе методов анализа затрат.

Эффект от реализации программы развития персонала будет равна сумме эффектов от всех входящих в нее мероприятий:

$$S_{общ}=\sum S_n,$$

где $S_{общ}$ — общий эффект от реализации программы развития персонала,

S_n — эффект от отдельных мероприятий.

Эффективность является относительным показателем, представляющим собой частное от деления эффекта от мероприятий на величину затрат. В

общем виде эффективность системы развития персонала можно выразить формулой:

$$S=S_{\text{общ}}/Q_{\text{общ}},$$

где S – эффективность программы развития персоналом,

$S_{\text{общ}}$ – общий эффект от реализации программы развития персонала,

$Q_{\text{общ}}$ – сумма расходов на обеспечение системы развития персонала.

Таким образом, эффективность систем развития персонала является измеримой, как в абсолютном денежном выражении, так и в форме относительных показателей.

Для оценки эффективности управления персоналом, необходимо выбрать метод оценки, раскрывающий текущую ситуацию на предприятии и позволит выявить слабые места, с целью их последующего исключения.

В основе оценки эффективности системы управления персоналом предприятия лежит информация как о каждом сотруднике, так и о персонале в целом, а именно:

- информация о карьерном росте;
- информация о квалификации;
- информация о соотношении в половом и возрастном составе персонала;
- информация о медицинских и психологических параметрах и другое.

Оценка эффективности системы управления должна коррелироваться с другими этапами процесса управления, имея при этом обязательную обратную связь с целью своевременной реакции руководства на возникающие сложные ситуации.

Результаты проведения оценки системы управления персоналом призваны выявлять существующие проблемы в работе с персоналом, такие как текучесть кадров, дисциплина, качество выполняемой работы, и другое.

Исходя из этого можно выделить показатели деятельности службы управления персоналом, по которым можно произвести оценку эффективности системы управления персоналом:

1. Показатели экономической эффективности (расходы на реализацию кадровой политики).
2. Показатели качественной и количественной укомплектованности персонала (численность персонала; требование по рабочему месту – квалификация работника занимающего данное рабочее место).
3. Показатели степени удовлетворенности персонала.
4. Косвенные показатели (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).

Эффективность управления персоналом проявляется в том, как каждый сотрудник использует свой потенциал в направлении достижения общей цели, которая является результатом работы всего коллектива.

Система управления персоналом является одной из самых важных и неотъемлемых частей эффективного функционирования предприятия.

В работе [14] Ю. Одегова, М. Маусова и М. Кулапова «Эффективность системы управления (социально-экономический аспект)», единого подхода к оценке эффективности системы управления нет, что обусловлено тем, что процесс трудовой активности тесно связан с производственным, с его конечными результатами, а также с социальным развитием производства.

Исходя из всего вышесказанного, говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, нужно подразумевать эффективность экономическую, социальную и организационную.

Проанализировав ряд научных работ [6, 11, 13, 15] отечественных и зарубежных ученых можно выделить две основные концепции оценки эффективности системы управления персоналом предприятия. Первая концепция заключается в том, что эффективность системы управления исходит из объединения производства и управления. Вторая концепция заключается в том, что высокая эффективность системы управления персоналом воздействует на общую эффективность функционирования предприятия.

Для качественной оценки эффективности системы управления персоналом необходим системный подход, который бы содержал в себе

соизмерение затрат и выгод от приведения в жизнь основных элементов системы управления персоналом, отражая ее эффективность воздействующую на эффективность работы предприятия.

Как отмечено выше система управления персоналом является эффективной на столько, на сколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации общих целей.

Основными группами критериев для оценки системы управления персоналом предприятия выступают: качественные, количественные и комбинированные [16].

Биляцкий М.П. в учебном пособии «Управление персоналом» предлагает достаточно удобную таблицу взаимосвязи целей и методов исследования персонала.

Современная проблема практически каждого предприятия в области оценки эффективности управления персонала заключается в том, что вложение средств в развитие и содержание персонала рассматриваются как издержки, а не как инвестиции, приносящие положительный эффект.

Зная общие затраты на персонал предприятия, которые объединяют в себе сумму затрат на оплату труда работников, всевозможные отчисления на их содержание и отчисления на социальные нужды работников, а так же результаты его социально-экономической деятельности, можно определить такие важные показатели как рентабельность персонала, производительность труда и прочее.

Расходы на персонал подразделяются на основные и дополнительные [10, с. 411] (Рисунок 1.3.1). Помимо предложенного деления расходов их так же можно классифицировать по видам деятельности, например расходы на прогнозирование трудовых ресурсов, на повышение квалификации и переподготовку, перевод или увольнение и другое.



Рисунок 1.3.1 – Состав расходов на персонал

Для определения эффективности системы управления персоналом требуется систематический опыт в измерении затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период [10, с. 413].

При проведении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия необходимо иметь четкое представление о том, для чего конкретно будут использоваться результаты оценки. После определения цели оценки, необходимо выбрать показатели и критерии, по которым будет осуществляться оценка системы.

На современном этапе, при оценке экономической эффективности управления персоналом, сквозным для всех предприятий является показатель среднегодовой выработки на одного работника. Расчет этого показателя осуществляется посредством деления среднегодового объема реализации услуг на среднесписочную численность персонала.

Для оценки социальной эффективности управления персоналом общепринято используют коэффициент текучести. Расчет производится как отношение численности работников, уволенных по причинам, относимым к текучести к среднесписочной численности персонала.

Маслова В.М. [7, с. 419], предлагает производить оценку управления персоналом по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

В пределах первой позиции анализируются методы и формы взаимодействия объектов управления с управленческими работниками. Тут подлежит анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот предприятия.

В зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления производится анализ качества управления персоналом. Основные направления для проведения данного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Направления и критерии анализа качества управления персоналом предприятия [10, с. 420]

Направление анализа	Критерии проведения анализа
Выявление соответствия практики управления персоналом и проводимой кадровой политики существующим целям и задачам предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • пути достижения целей; • отсутствие противоречий между целями; • последовательность в достижении целей
Качество документов, регламентирующих работу персонала	<ul style="list-style-type: none"> • четкость и полнота изложения документов; • соответствие трудовому кодексу Российской Федерации
Правила и процедуры процесса управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • эффективность работы предприятия; • трудовые показатели персонала
Организационная культура персонала	<ul style="list-style-type: none"> • трудовая этика; • психологический климат в коллективе
Качество управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворенность персонала; • имидж предприятия; • трудовые показатели

Персонал оценивают по двум критериям: **количественные и качественные показатели.**

Нельзя сказать, что какой-то из показателей менее важен, особенно когда целью развития персонала становится повышение результативности работы, следовательно, и прибыли компании.

Процесс анализа результата придает смысл процедуре обучения, ведь именно для достижения результатов оно и затевалось.

Методы оценки качественных показателей

Вопросник для оценки после обучения

Это один из самых простых и популярных методов. Обычно он строится на серии вопросов, которые задают учащимся.

Например: что они думают о преподавателе, материале, стиле презентации и о чем-либо еще, связанном с программой обучения. Вопросник легко использовать и он дает немедленные результаты.

Данный метод предполагает оценку знаний сотрудников до применения метода развития, а затем выполнение аналогичного теста после тренировки.

При разработке таких оценочных тестов следует иметь в виду ряд правил:

1. Вопросы должны быть короткими.

2. Тест не должен занимать более 10-20 минут.

3. Вопросы необходимо сосредоточить на основных задачах курса.

Это позволит четко увидеть, какая информация была воспринята участниками. Но тут важно быть аккуратным в суждениях, ведь материал может быть не воспринят как по причине сотрудника (например, прослушал), так и по вине тренера (не расставил акценты должным образом).

4. Тест необходимо сформулировать на простом и понятном языке.

5. Продуктивнее смешивать истинные, ложные вопросы и с вариантами выбора.

Текущая оценка

Метод сочетает оценку до и после занятий. Как правило, такую оценку проще проводить тренеру или менеджеру по обучению. По завершению информационного блока участникам задают несколько открытых вопросов.

Такой опрос позволяет менеджеру по обучению корректировать программу, опираясь на ее воспринимаемость: заменять темы или возвращаться к пройденному материалу. Данный подход позволяет получить максимальную отдачу как менеджеру по обучению (в виде результата), так и обучающимся (в виде знаний и умений). При многодневном обучении оценку поводят в конце дня, чтобы внести необходимые изменения в работу группы на следующий день.

Анализ по модели Киркпатрика

Методика оценки Карпатрика уже давно и успешно используется многими HR-ами для изучения эффективности развития персонала. Модификаций и способов применения методики очень много, но за основу берется последовательное измерение:

1. Реакции на обучение. Оценивается насколько программа курса устраивает обучающихся, как они реагируют на обучение и как планируют использовать знания в работе.

Практика показывает, чем больше мотивация на обучение, тем сильнее реакция на него и выше его оценка сотрудниками. Максимальной мотивации можно достичь, давая прозрачное разъяснение важности изучаемого блока для реализации основного функционала. Если сотрудник слабо понимает силу влияния того или иного процесса на работу, то положительной реакции ждать не стоит.

2. Усвоения материала. Этап предполагает изучение мнений о доступности и конкретности пройденного курса обучения.

3. Перемены поведения. Важно понимать, как меняется деятельность людей после обучения, применяются ли новые методики, правильно ли используются, в нужное ли время.

4. Улучшения результата. Во время оценки необходимо понять, как обучение улучшило показатели бизнеса: понимают и предпринимают ли сотрудники действия, необходимые для достижения результата, владеют ли они

всеми знаниями, умениями и навыками для реализации этих действий и осознают ли важность их применения, хотят ли выполнять данные действия.

1.4. Средства совершенствования системы развития персонала организации

На первом этапе в целях анализа состояния организации и ее проблем в части развития персонала проводится комплексное исследование ее эффективности.

На втором этапе анализа, согласно избранной методологии, осуществляется разработка вариантов «идеализированного» будущего, в результате которой разрабатывается концепция проекта. «Концепция проекта - это его основные положения, представленные в определенной системе. Назначение концепции - определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения. Иначе говоря, в систематической форме представить, чего мы хотим и как мы это сделаем. Обычно в концепции получают отражение: актуальность проекта; его цель и задачи; содержание предполагаемой деятельности; правовое, экономическое, организационное обоснование проекта; ожидаемые последствия его осуществления Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие. Изд. 4-е. - М.: Изд-во Моск. гуманит.-социальн. академии: Флинта, 2003. - 240 с.

Третий этап - разработка средств достижения целей. К методам развития персонала обычно относят: методы адаптации новых работников, методы оценки и аттестации накопленного потенциала и фактических компетенций, обучение (в различных организационных формах, включая самообразование), управление карьерой и управление кадровым резервом, методы стимулирования и мотивации труда.

В общем виде этапы совершенствования системы развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить следующим образом:

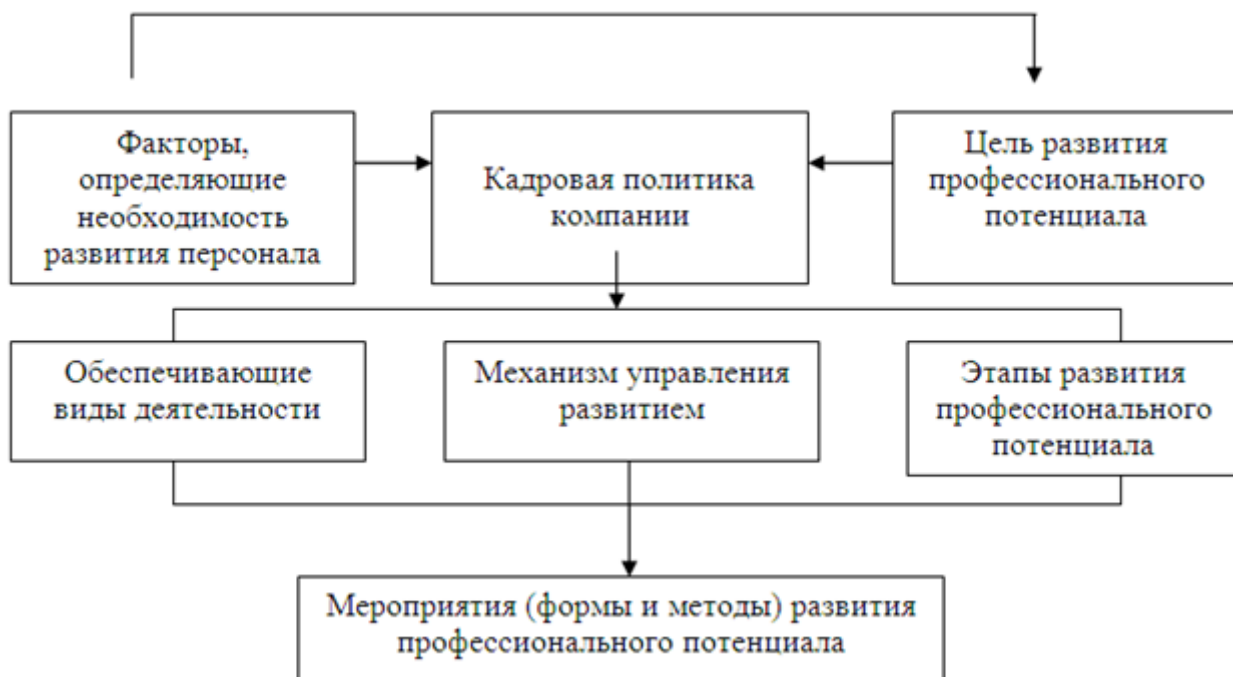


Рисунок 1.4.1 – Этапы совершенствования системы развития персонала

Четвертый этап - распределение имеющихся ресурсов (материалов, оборудования, персонала, финансов) является необходимым для обеспечения проекта, однако, это не входит в компетенцию социологов, а осуществляется соответствующими подразделениями (дирекцией по персоналу, финансовым отделом и т.д.). К сожалению, в условиях экономического кризиса ресурсов для развитие персонала недостаточно. Тем важнее распорядиться ими с наибольшим эффектом.

Пятый этап - планирование внедрения. Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Основными можно считать следующие этапы: разработка концепции проекта, оценка жизнеспособности проекта, планирование проекта, составление бюджета, защита проекта, предварительный контроль, этап реализации проекта, коррекция проекта по итогам мониторинга, завершение работ и ликвидация проекта. При построении системы развития персонала в организации необходимо следовать нескольким очень важным требованиям:

Во-первых, все подсистемы (перечисленные выше) должны быть выстроены логично во взаимосвязи друг с другом – так, например, выстраивание подсистемы обучения как повышения квалификации в заданной

должности не будет эффективным без ранее созданной и примененной подсистемы обучения новичков в ходе адаптационного этапа; или обучение кадрового резерва логично очень тесно связана с коучингом и ротациями-прикомандированиями.

Во-вторых, важна тесная связка системы развития персонала со стратегическими целями самой организации в целом и стратегическими целями бизнес-подразделений и, более того, здесь важен опережающий стиль развития сотрудников – как только становятся понятны стратегические цели, тут же соответствующая ответственная служба совместно с руководством приступают к формированию планов развития – на перспективу, а не после того, как бизнес-процессы уже будут выстроены, но без необходимой подготовки персонала.

В-третьих, целесообразно учитывать стратегию непосредственно в области HR – управлении персоналом. В частности, стратегическим решением может стать нацеленность на работу с внешними провайдерами в сфере HR или, напротив, принципиальная готовность работать силами внутренних ресурсов над задачами управления персоналом. Та или иная стратегия повлияет прямым образом на построение системы развития и всех ее подсистем, привлечение внешних или собственных профессионалов к задачам обучения и развития, на построение самой HR-службы.

Если рассматривать не только элементы системы развития персонала, но саму ее как часть всего цикла управления персоналом, то необходимо учитывать взаимосвязи развития сотрудников со всеми частями HR-цикла. А именно, эффективно выстроенная система развития тесно взаимосвязана с системой кадрового планирования и отбора персонала – так, при грамотном кадровом планировании мы обязаны учитывать возможности развития уже существующих работников для заполнения тех или иных кадровых позиций, для кадровых перемещений; при планировании отбора персонала мы с помощью имеющейся системы развития понимаем, внешний или внутренний персонал (при условии соответствующей подготовки) мы будем подбирать на те или иные должности.

Система адаптации персонала и система развития также тесно переплетены – эффективная адаптация невозможна без соответствующего обучения как на рабочем месте, так и вне его. Система мотивации и система развития взаимно влияют друг на друга – организация может мотивировать тех сотрудников, которые добиваются значимых результатов в собственном профессиональном развитии и, с другой стороны, сами развивающие мероприятия могут сопровождаться мотивирующим эффектом при их реализации. Корпоративная культура и система развития тесно взаимосвязаны – например, стратегия самообучающейся организации может стать основным элементом и лейтмотивом, вокруг которого будет выстраиваться вся организационная культура в компании.

Важным моментом при выстраивании системы развития персоналом является участие всех руководителей и части сотрудников в ее формировании и ее реализации соответствующих мероприятий.

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ - ФОРМЫ И ЭТАПЫ

Отдельно стоит рассмотреть подсистемы развития персонала, связанные с обучением. К мероприятиям по обучению персонала относится следующий ряд:

инструктаж непосредственно на рабочем месте,

shadowing, или наблюдение новичка в данной должности за тем, как работает, какие действия совершает более опытный работник

закрепление за новым сотрудников наставника, которые дает различные рабочие задания и контролирует ход и результат их выполнения, дает конструктивную обратную связь,

лекции, преимущественно созданные для усвоения теоретической информации,

семинары, в ходе которых группа участников получает как необходимую информацию, так и имеет возможность в ходе дискуссий и вопросов-ответом закрепить материал,

тренинги, как корпоративные (закрытые – с участием только сотрудников данной организации и проводимые преимущественно внутренними тренерами,

хотя не только; и открытые – с участием сотрудников из разных компаний и проводимые внешними провайдерами),

деловые игры,

конференции, мастер-классы,

фасилитационные сессии,

коучинг вышестоящего руководителем (специально обученным) или сторонним специалистом-коучером,

другие мероприятия.

Одного единственного верного инструменты обучения не существует, важно сочетать разные методы при реализации систем обучения и развития.

Помимо разработки и создания моделей компетенций для формирования эффективной системы развития персонала, целесообразно в организации регулярно проводить Центры Оценки и Центры Развития – данные Центры помогают в выявлении пробелов и «белых пятен» в уровне всех видов компетенций, необходимых организации для успешного достижения ее целей. По результатам такой оценки принимаются не только административные решения по каждому конкретному сотруднику-участнику такой оценки, но и формируются планы развития. Индивидуальный план развития (ИПР) должен быть у каждого руководителя, каждого ключевого сотрудника, каждого участника группы Талантов/Кадрового резерва. Такой план предусматривает описание актуального уровня развития компетенций у сотрудника, план развивающих мероприятий для повышения уровня компетенции, ответственных за реализацию этих мероприятий и сроки такой реализации.

Методы совершенствования системы развития персонала:

метод бизнес-планирования (бизнес-проектирования)

диаграмма Ганта

организационный план реализации разработанных мероприятий (предназначение – определить кто и как, должен управлять)

календарный план реализации разработанных мероприятий

матрица ответственности и т.д.

Итак, система развития персонала на предприятии должна быть гибкой, способной изменять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией, которая складывается на рынке труда.

В связи с этим процесс организации развития персонала должен сконцентрировать свои усилия на решение следующих проблем:

- разработка стратегии по вопросам формирования квалифицированного персонала;
- определение потребностей в обучении работников в разрезе специальностей и профессии;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия его качества;
- финансовое обеспечение всех видов обучения в необходимом количестве.

Совершенствование системы развития персонала представляет собой постепенный переход от одного этапа к другому, среди которых выделяются следующие:

Планирование, то есть формирование четкого плана по удовлетворению будущих потребностей организации в человеческих ресурсах.

Набор, то есть создание своеобразной «подушки безопасности», образующейся за счет потенциальных кандидатов, набираемых по всем должностям.

Отбор, представляющий собой изучение и оценку личности и компетенций кандидатов и отбор самых достойных из кадрового резерва, образованного посредством набора.

Установление заработной платы, надбавок, доплат и различных льгот, которое предполагает разработку структуры выплат, позволяющих привлечь и удержать сотрудников.

Профориентация и адаптация, которые подразумевают введение новичков в курс дела, развитие у них четкого понимания возможностей и перспектив качественно выполненного труда.

Обучение и повышение квалификации предполагает разработку учебных программ и методических комплексов по обучению базовым навыкам работы, которые необходимы для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей.

Оценка трудовой деятельности, в ходе которой формируются методические подходы к оценке трудовой деятельности каждого сотрудника.

Движение работников внутри организации, то есть происходит формирование методологии движения сотрудников между должностями с различной степенью ответственности, накопления и развития профессионального опыта путем назначения их на другие должности, а также процедур прекращения действия трудового договора («кадровая миграция»).

При этом необходимо различать понятие «этап» от «стадии» совершенствования системы развития персонала. К стадиям можно отнести следующие моменты:

Формирование персонала, включающее определение потребности в кадрах, планирование, привлечение, подбор и распределение кадров, заключение трудовых соглашений.

Использование персонала, то есть профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников, создание постоянных кадров.

Стабилизация персонала, представляющая учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных, оценку результатов труда для выявления потенциала каждого работника и обучение и повышение квалификации на предприятии.

В совокупности данные стадии представляют собой эффективную систему совершенствования системы развития персонала. Данные факторы обуславливают актуальность такого процесса, как совершенствование системы развития персонала на предприятии.

Современные тенденции совершенствования системы развития персонала

В настоящее время во главе угла действующих концепций управления персоналом лежат потребности конкретного работника, а не коллективное начало (как это было в советские времена). При этом продолжает возрастать и усиливаться роль личности сотрудника, уделяется повышенное внимание его мотивационным установкам и возможности формировать их таким образом, чтобы они действовали на благо организации.

Однако это не вполне корректно. Конечно, потребности сотрудника непременно должны быть учтены руководством компании-работодателя, но всецелое следование желаниям каждого члена компании может привести к неблагоприятным последствиям.

Перспективные направления совершенствования системы развития персонала. Во многом успех развития любой компании зависит от эффективности деятельности ее сотрудников. Это обусловлено тем, что высокий уровень квалификации и компетенции персонала, степень его удовлетворенности базовыми условиями труда и заработной платой напрямую влияют на степень производительности труда.

В течение длительного времени центральное место в подборе персонала занимал уровень образования лица, намеревающегося поступить на работу к конкретному работодателю. Однако этот критерий, хоть и важный, не должен быть ключевым. Это обусловлено тем, что не всегда наличие высшего образования свидетельствует о том, что работник сможет эффективно выполнять свои должностные обязанности в полном объеме. Например, красный диплом может получить человек, обладающий такими качествами, как усидчивость, кропотливость. Но это не означает, что он сможет быстро продавать продукцию и находить новых клиентов. Именно поэтому необходимо внутри каждой компании разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом с учетом внутренней специфики, отраслевых особенностей и размера субъекта предпринимательства или некоммерческой организации.

Конкурсный отбор

В настоящее время в России достаточно часто встречается трудоустройство «по знакомству», когда родственники, друзья или знакомые замолвили словечко о потенциальном кандидате на вакантную должность руководителю компании, и тот без особых раздумий берет на работу протеже. Однако это самая распространенная ошибка, которая рано или поздно коснется всех трех сторон: и работодателя, и работника, и того, кто его советовал.

Крупные коммерческие компании, ориентированные на постоянное развитие своей деятельности и своего персонала, не практикуют такой вид набора персонала. Они ценят в сотруднике готовность и желание работать и учиться, креативность, нетрадиционный подход к решению стоящих задач, гибкость, мобильность и иные качества. Это обуславливает отбор кадров на конкурсной основе.

Вместе с тем, целесообразно осуществлять отбор в несколько этапов, среди которых можно выделить следующие.

Этап 1. На официальном сайте компании разместить тестовое либо иное задание (написать сочинение или эссе по выбранной тематике, решить ряд задач, разработать положение) с указанием сроков проведения конкурса и адреса, на который высылать результаты. Конкурсная комиссия, включающая специалистов разных областей, изучает присланные работы (анонимно) и тех, чьи результаты были лучшими, приглашает к участию в следующем туре.

Этап 2. Приглашается группа людей, намеревающихся поступить на работу к данному работодателю и прошедших испытания первого этапа. Их объединяют в тематические группы и дают задание, по результатам которого комиссия делает выводы и объявляет тех, кто прошел на следующий этап.

Этап 3. Победители второго этапа беседуют непосредственно с руководителем организации или его заместителем. Руководитель принимает решение о возможности дальнейшей работы соискателя в коллективе.

Такой многоуровневый подход позволит выбрать именно тех, кто более всего ориентирован на получение конкретной должности и работы в данном

коллективе. Многие, не выдержав многодневных и многочасовых бесед, просто выбывают из конкурса. Но руководителям нужны лучшие из лучших.

Стимулирование

Наиболее простым вариантом решения такого вопроса, как оптимизация работы системы управления персоналом, является применение поощрительных мер сотрудника за выполнение каких-либо заданий. Это означает, что работник, будучи активным в течение определенного периода, например, выполнил месячный план, поучаствовал в общественной жизни коллектива, написал научную публикацию, позитивно характеризующую деятельность своего предприятия, должен получить определенное вознаграждение. В качестве него может быть предусмотрена выплата денежной премии, предоставление отгула.

Кроме того, в настоящее время многие компании, занятые в сфере торговли и рекламы, предлагают своим сотрудникам минимально допустимый законом оклад и проценты, полученные от выполненной работы и оказанных услуг. То есть, если в течение месяца сотрудник проявил себя достойно и привлек большое количество клиентов, с которыми заключил официальные соглашения, следовательно, он получит и достойную оплату труда, складывающуюся как сумма оклада и процент от проведенных сделок.

Несмотря на то, что на сегодняшний день приоритет отдается молодому поколению, руководству компаний не следует забывать о богатых опытом сотрудниках. Для данной категории целесообразно разработать систему вознаграждений за выслугу лет, основанную на дифференцированном подходе. В расчет при этом следует принимать определенный срок, по достижению которого сотрудник получит право получать данный вид вознаграждения.

Введение санкций

Некоторые работодатели используют систему наказаний для того, чтобы наладить дисциплину в коллективе. Например, существует ответственность за опоздания, прогул без уважительной причины, грубое обращение с клиентом, пассивное выполнение своих обязанностей. За совершение подобных нарушений внутреннего распорядка компании могут назначаться самые

различные наказания, начиная от лишения премии и до дисциплинарных взысканий. Сегодня такие меры применяются в компаниях, персонал которых, как правило, работает за проценты от совершенных сделок, проданных товаров, оказанных услуг.

Однако такое мероприятие может негативно отразиться на общем состоянии компании и ее дальнейшем успешном развитии. Поэтому к такому методу лучше прибегать только в самых крайних случаях.

Обучение

Многие государственные и негосударственные организации предоставляют своим работникам возможность обучения в ведущих учебных заведениях страны, некоторые организуют поездки за границу для изучения основ своей деятельности, третьи организуют мощную обучающую базу внутри предприятия. Лучше, если все три направления будут использоваться комплексно. Однако каждое из них имеет право на существование и рекомендуется в целях преобразования существующей системы управления персоналом.

Аттестация

Рыночные условия характеризуются постоянно меняющимися реалиями: количество компаний, оказывающих однотипные виды услуг и продающих похожую продукцию, постоянно увеличивается}

спрос населения на конкретные товары и услуги находится в непрерывном движении}

экономическая обстановка в России и в мировом сообществе все время меняется}

модернизируются и совершенствуются нормы действующего законодательства.

Все это предопределяет постоянное развитие персонала компании, чему может способствовать периодическая аттестация сотрудников.

Совершенствование системы управления персоналом посредством проведения аттестации предполагает ответы работника на задаваемые

комиссией, образованной руководством работодателя, вопросы. Сегодня эти вопросы, как правило, включают только знание определенных законов, норм и нормативов. Но это бывает не всегда показательно, ведь выучить заранее имеющийся текст может практически каждый. Кроме того, в этом нет никакой необходимости, ведь в случае возникновения каких-либо вопросов сотрудник может достать свод законодательства и найти необходимое положение.

В то же время необходимо, чтобы работник, особенно крупной коммерческой компании, мог решать самые непредсказуемые задачи, искать различные пути выхода из сложившихся ситуаций, логически мыслить и быть стрессоустойчивым. Поэтому в этих целях следует заменить традиционные вопросы более креативными, не забывая о существующих законодательных нормах.

Обмен опытом

В современных условиях все чаще проводятся различные семинары, симпозиумы и форумы по управлению персоналом, на которых люди из различных отраслей обмениваются своим опытом выполнения конкретных функциональных обязанностей, действием системы стимулирования работников, организацией их отдыха и общественной жизни. Необходимо не останавливаться на достигнутом и продолжать идти по данному направлению, налаживая полезные связи.

Общественная жизнь

Всем известно, что сам по себе работник ничего не решает и вряд ли сможет добиться конечных положительных результатов. Поэтому очень важно научиться работать в коллективе. Если коллектив сплоченный, то и эмоциональное состояние каждого его члена будет стабильным, а следовательно, желание и способность работать будет повышаться. И наоборот: напряженные отношения между сотрудниками могут повлечь социальный взрыв в организации, который непременно отразится на ключевых показателях деятельности.

В этой связи необходимо проводить ряд мероприятий, которые бы способствовали развитию единого духа в организации, могли сплотить коллектив, сокращали негативные издержки. Для этого можно предусмотреть совместные поездки на природу, периодическое посещение культурно-массовых мероприятий. Не оставит сотрудников равнодушными сбор посылок ребятам в детский дом или помощь ветеранам. И здесь главное заключается не в том, чтобы потратить определенную сумму денег, главное – найти общую цель и постепенно идти к ее достижению.

Перечисленные рекомендации по постепенному совершенствованию системы развития персонала не только нацелены на улучшение условий труда работников, но и в долгосрочной перспективе позволят компании развиваться более успешно.

2. Исследование системы развития персонала ООО «КАМЧАТКА»

2.1. Общая характеристика и виды деятельности организации

ООО «Камчатка» - современная, активно развивающаяся компания, основное направление деятельности которой – оптовые и розничные поставки королевского краба, продуктов его переработки, морепродуктов и рыбной продукции премиум класса по Северо-Западному и другим регионам России.

Безупречное качество и доступные цены достигаются ООО «Камчатка» благодаря сотрудничеству с крупнейшими рыболовецкими судами ведущих компаний России по добыче и переработке краба в Баренцевом море.

Специально разработанная технология ловли и переработки краба позволяет сохранить полезные вещества и витамины, необходимые для поддержания и сохранения здоровья современного человека.

Компания имеет собственный транспортный отдел, благодаря чему осуществляется современная и качественная доставка.

Продукция отвечает самым высоким требованиям мировых стандартов.

В ООО «Камчатка» убеждены, что высокие стандарты качества должны соблюдаться не только на этапах производственного процесса. Ежедневно со складов отгружаются десятки тонн готовой рыбо- и морепродукции. И актуальным вопросом для ООО «Камчатка» специалистов и клиентов является оперативная и бесперебойная доставка товара к месту назначения.

На предприятии действует линейно-функциональная структура. Общее руководство стратегическим развитием и оперативной деятельностью предприятия осуществляет директор ООО «Камчатка» (Рисунок 2.1.1).

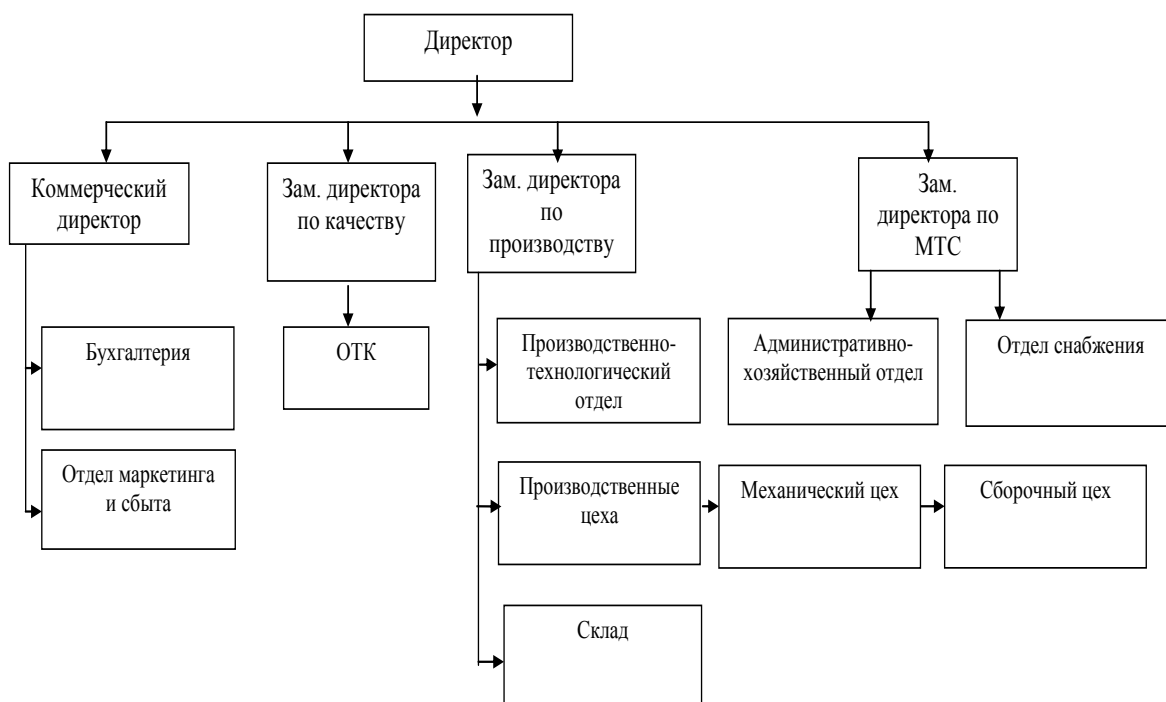


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура предприятия ООО «Камчатка»

Вопросы, связанные с финансами, маркетингом и сбытом курирует коммерческий директор, производственно-технические вопросы - заместитель директора по производству главный инженер и главный технолог. Вопросы материально-технического снабжения и административно-хозяйственные вопросы находятся в ведении заместителя директора по материально-техническому снабжению (МТС) [9, с.46].

В настоящее время ООО «Камчатка» поддерживает развитую дистрибьюторскую сеть во всех крупнейших городах страны, что позволяет обеспечивать высокую доступность нашей торговой марки. За счет этого оказывается возможным осуществлять своевременные поставки любых объемов продукции.

Кроме того, для максимальной оптимизации логистических процессов в структуре группы компаний «РОК-1» был сформирован торговый дом «ООО «Камчатка», отвечающий за вопросы дистрибуции и коммерции. Благодаря грамотной работе этого предприятия холдинг успешно сотрудничает с

крупнейшими торговыми сетями страны, а в Москве и Санкт-Петербурге была разработана система прямой доставки продукции в 14-ти товарных группах.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Общество от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде [20, с.31].

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество не отвечает по обязательствам своих Акционеров.

Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Вывод. На сегодняшний день ООО «Камчатка» может по праву гордиться инновационными системами логистики. Благодаря обширной дистрибьюторской сети и грамотным схемам поставки ООО «Камчатка» обеспечивает своевременную реализацию широкого ассортимента продукции более чем 3000 оптовых и розничных клиентов в Москве, Петербурге и других регионах России.

2.2. Анализ и оценка эффективности системы развития персонала организации

Структура персонала по квалификационному составу рассмотрена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура персонала по квалификационному составу за 2016-2017 гг.

Показатель	2016	2017
Высшее образование	20	23
Незаконченное высшее образование	7	3
Среднеспециальное образование	20	25

По данным таблицы 2 можно судить о том, что генеральный директор ООО «Камчатка» заинтересован в повышении квалификации персонала. Отмечен рост сотрудников с высшим образованием. В целом, отметим, что условия труда в компании созданы таким образом, чтобы каждому сотруднику было приятно приходить на работу, и на рабочих местах созданы комфортные условия труда. Также на предприятии есть компенсационная система, включающая такие элементы, как:

- 1) оформление согласно Трудовому Кодексу РФ;
- 2) заработная плата выплачивается своевременно, стабильно;
- 3) очередные отпуска предоставляются и оплачиваются в соответствии с законодательством;
- 4) больничные листы оплачиваются;
- 5) в случае рождения ребенка сотрудник получает все соответствующие выплаты: оплату декретного больничного листа, пособие по уходу за ребенком. Во время декретного больничного листа и отпуска по уходу за ребенком за сотрудником сохраняется рабочее место;
- 6) новогодние подарки семьям сотрудников, имеющим детей.

Персонал в ООО «Камчатка» соответствует требованиям должности. Кадровая политика реализуется через управление персоналом, как систему внутрифирменных отношений и систему работы с внешними источниками персонала. Стратегия развития управления персоналом является частью общей стратегии ООО «Камчатка», способствуя достижению финансово - экономической стабильности, устойчивой доходности и динамического развития.

Доли состава в общих численностях категорий за 2016-2017 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3- Численный состав и структура персонала ООО «Камчатка» по категориям, чел.

Категории персонала	2016	2017
Руководители высшего звена	2	2
Руководители среднего звена	10	8
Специалисты (диагносты, гарантия)	15	18
Рабочие (Слесари)	20	23
Всего:	47	51

В ООО «Камчатка» работают сотрудники всех возрастных групп, но на среднюю возрастную группу (от 25 до 35 лет) приходится наибольшая доля в общей численности персонала - 40% (рисунок 4). Причем данная группа в течение последних лет продолжает увеличиваться за счет сокращения доли группы от 35 до 45 лет. Стабильной остается доля персонала в возрасте от 35 до 45 лет и до 25 лет суммарно составляет 48%. В процессе отбора персонала на вакантные должности приоритет отдается молодым, перспективным специалистам, с высоким уровнем базового теоретического образования. В таблице 4 указано движение персонала компании за 2015-2017 гг.

Таблица 4 - Движения персонала ООО «Камчатка» » за 2015 - 2017 года

Показатели	2015	2016	2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	47	51
Принято, тыс. чел.	7	0	4
Выбыло, тыс. чел.	10	13	0
Коэффициенты, %			
- оборота по приему	4,08	0	1,64
- оборота по выбытию	5,27	6,96	0
- текучесть кадров, %	0,16	0,27	0

Возрастная структура персонала ООО «Камчатка» представлена на рисунке 2.2.1.

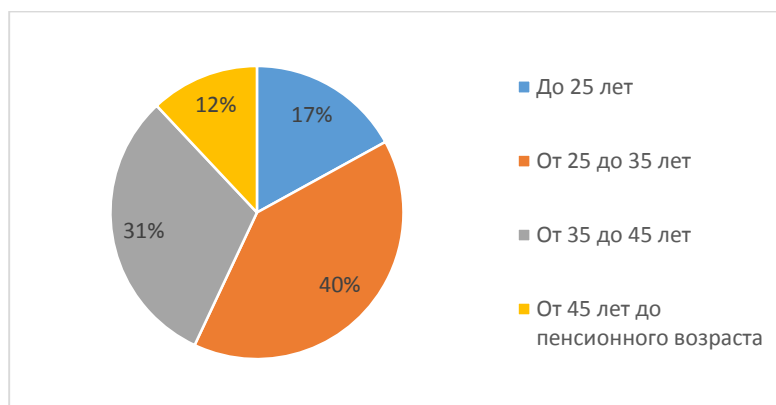


Рисунок 2.2.1 - Возрастная структура персонала ООО «Камчатка» в 2017 г., %

Распределение работников по стажу можно увидеть на рисунке 2.2.2.

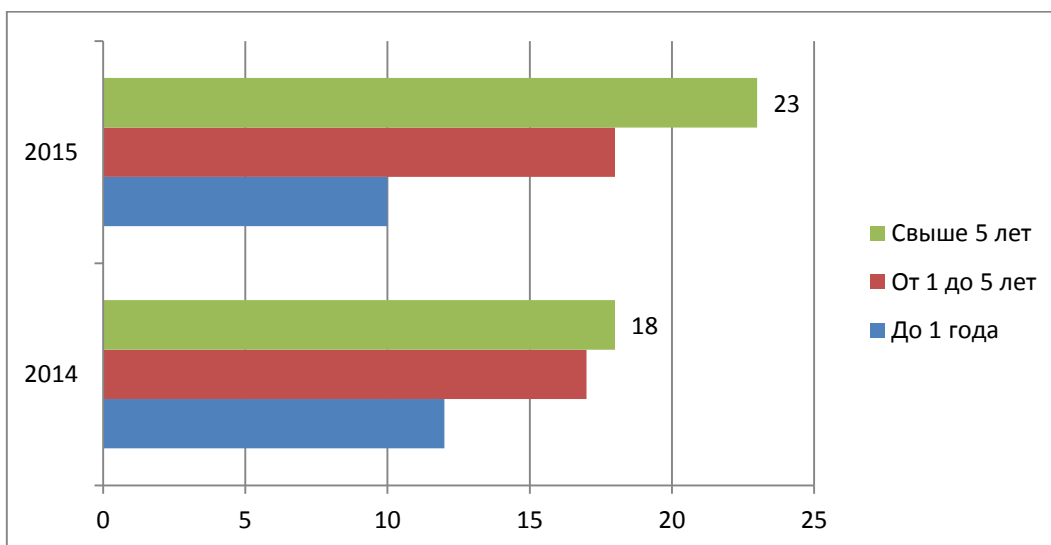


Рисунок 2.2.2 - Распределение работников по стажу в ООО «Камчатка»

Система стимулирования в организации развита слабо, то есть порой сотрудники не могут дать четкого ответа на то, за что им была выплачена премия, а за что удержана. Критерии отбора персонала в ООО «Камчатка» :

1. Образование (не ниже неоконченного высшего – 3 курса);
2. Специальная подготовка (не обязательное требование);
3. Коммуникативность общительность;

4. Психологическая уравновешенность;
5. Умение принимать решения в экстремальных ситуациях;
6. Опыт работы;
7. Наличие характеристики или рекомендаций с предыдущих работ.

Методы отбора: анализ анкеты, групповое собеседование, тесты, проверка рекомендаций и интервью с руководителем.

ООО «Камчатка» обеспечивает охрану труда для сотрудников в согласовании с ТК РФ, другими законами и другими нормативно-правовыми актами, инструкциями, правилами по охране труда, отраслевыми и федеральными целевыми программами. Периодически в сроки, которые определены соглашением по охране труда проводится аттестация рабочих мест по условиям труда и компетентности персонала. Не реже 1-го раза в 3 года проводится инструктаж по охране труда и проверку знаний, требований охраны труда всех сотрудников компании.

В ООО «Камчатка» функции управления персоналом осуществляет отдел кадров. Руководит отделом начальник, у него в подчинении находятся: 2 менеджера по персоналу.

Функционал внутри отдела кадров распределен следующим образом (Таблица 5).

Таблица 5-Распределение функциональных обязанностей внутри отдела кадров

Должность	Функции, обязанности
Начальник отдела	Разработка кадровой политики и кадровых планов, бюджетов. Организация работы по найму, адаптации, обучению, мотивации, оценке, высвобождению персонала. Проведение консультаций по трудовому законодательству и вопросам управления персоналом
Менеджер по персоналу – по подбору персонала	Осуществляет выбор источников набора персонала, организует сбор резюме и анкет, осуществляет проведение собеседований, производит первичный отбор кандидатов, их оценку, организует собеседование с кандидатами с руководителями отделов
Менеджер по персоналу – кадровик	Ведение кадрового делопроизводства: прием, перевод, увольнение, дополнительные соглашения к трудовым договорам, изменение штатного расписания, учет отпусков, отчетность во внешние организации

Рассмотрим систему управления персоналом на предприятии.

На рисунке 2.2.3 представлена общая схема управления.

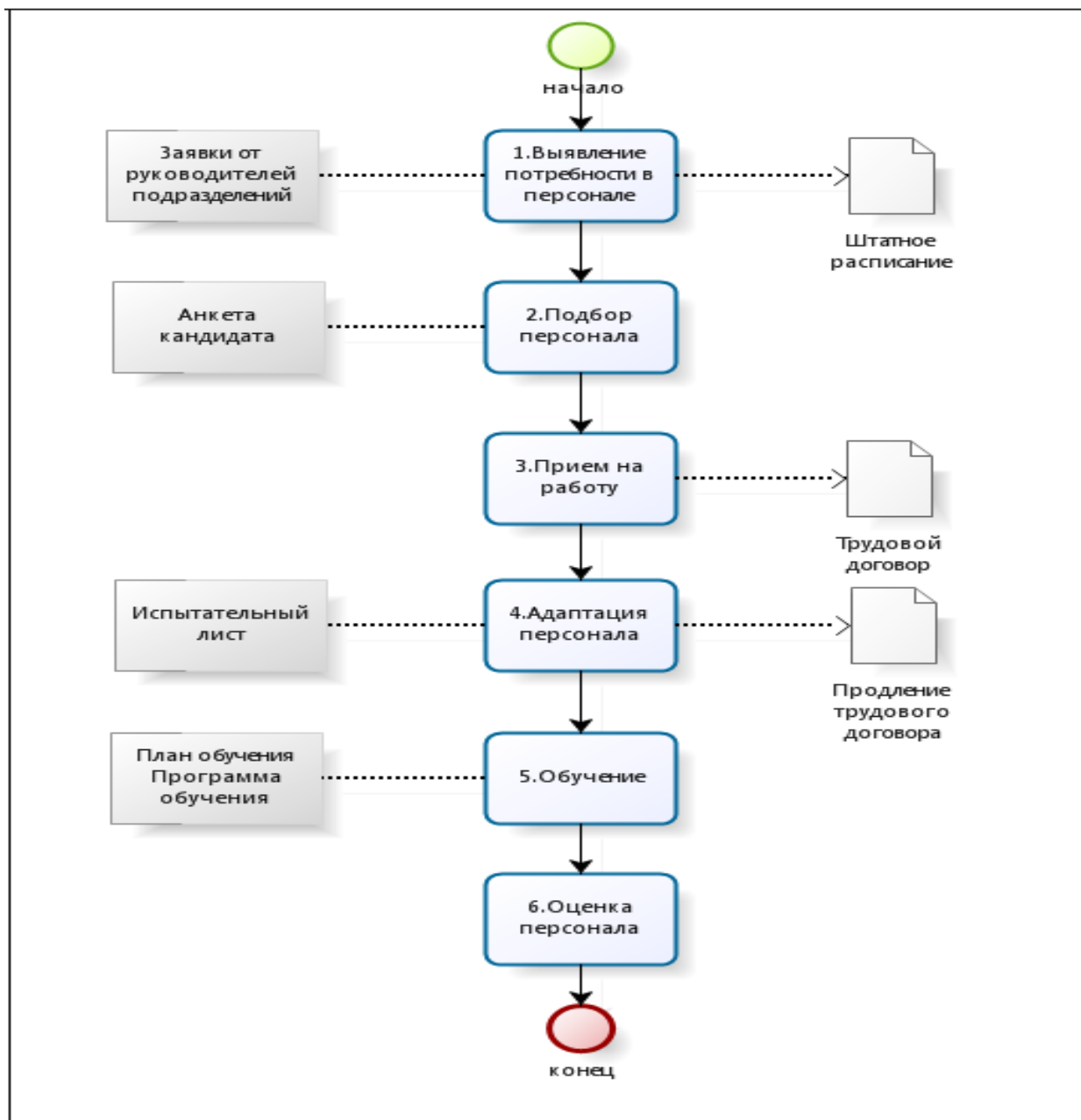


Рисунок 2.2.3 – Система управления персоналом предприятия [33, с.46].

Описание процессов представлено в приложении А.

Весь процесс привлечения новых сотрудников в ООО «Камчатка» условно можно разделить на 2 функциональных блока: поиск кандидатов и оценка кандидатов (Таблица 6).

Таблица 6-Основные этапы процесса поиска, отбора и найма сотрудника

[31, с.24]

№ п/п	Этап	Цель этапа	Результат
1	Получение заявки на подбор из подразделения, где есть вакансии	Проанализировать требования к кандидату на должность, определить способ поиска и источников получения информации о кандидатах, составить бюджет расходов на подбор	Определены критерии соответствия должности (соответствуют должностной инструкции), определен список печатных СМИ для поиска и стоимость
2	Составление и размещение объявления о вакансии	Исходя из требований к кандидату, сформулировать объявление о вакансии, информировать соискателей об условиях работы и зарплате	Отклик от соискателей
3	Отбор подходящих кандидатов	Проанализировать резюме или заполненную анкету на предмет соответствия должности, составление списка «интересных» кандидатов и определение графика проведения конкурса	Подходящий кандидат найден
4	Найм сотрудника, организация адаптации к новому месту работы	Провести процедуру приема на работу, разработать программу адаптации	Кандидат принят на работу, идет процесс адаптации к компании и должности

Работники обязаны ежегодно проходить аттестацию в соответствии с графиком. Для этого до 25 декабря текущего года Руководители подразделений составляют графики проведения аттестации рабочих и специалистов на следующий год. Оценка персонала проводится на основании результатов теста в соответствии с положением по аттестации персонала.

Внеочередная аттестация работников назначается в следующих случаях:

- При изменении ЛНА.
- При выявлении несоблюдения или незнания работниками требований ЛНА, нарушениями правил безопасности труда.

При перерыве в работе на рабочем месте более 3-х месяцев [36, с.22].

Вывод. Управление карьерой персонала в ООО «Камчатка» происходит по планомерному горизонтальному и вертикальному продвижению сотрудника

по системе должностей либо рабочих мест, начиная с момента принятия его в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением.

Оценка и оплата труда персонала ООО «Камчатка» осуществляется на основе Положения об оплате труда (Приложение Б).

ООО «Камчатка» применяет следующие системы оплаты труда: сдельно-премиальная, повременно-премиальная, коллективная и индивидуальная. Основой оплаты труда является тарифная сетка для рабочих и схема должностных окладов для служащих, утвержденные директором ООО «Камчатка».

Вопрос о системе и форме, по которой производится оплата труда работника, согласовывается директором и работником при заключении или изменении индивидуального трудового договора [1].

Действующая система оплаты труда предусматривает использование фиксированных тарифных ставок, сдельных расценок и должностных окладов, а также выплату премий, надбавок и доплат к тарифной заработной плате [10, с.16]. Социально-профессиональная структура ООО «Камчатка» представлена на рисунке 2.2.4.

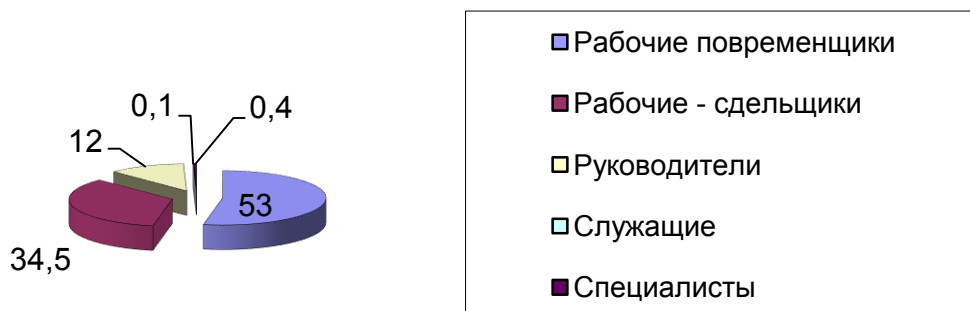


Рисунок 2.2.4-Социально-профессиональная структура ООО «Камчатка»

Краткая характеристика действующих форм и систем оплаты труда отражена в таблице 7.

Таблица 7-Краткая характеристика форм и систем оплаты труда действующих в ООО «Камчатка»

№ п/п	Категория работников	Формы оплаты труда	Системы оплаты труда
1.	Руководители, специалисты, служащие	Повременная	Повременно-премиальная
2.	Основные рабочие	Сдельная	Сдельно-премиальная
3.	Вспомогательные рабочие	Повременная	Повременно-премиальная

Рассчитаем абсолютное и относительное отклонение фактической заработной платы от плановой.

Сравнение фактической заработной платы по отношению к базисному периоду показало рост средств, направленных на потребление на 87,83%, фонд оплаты труда в 2017 году вырос на 45669тыс.руб. в основном за счет роста оплаты по сдельным расценкам.

Структуру фонда заработной платы за 2017год можно проиллюстрировать с помощью рисунка 2.2.5.

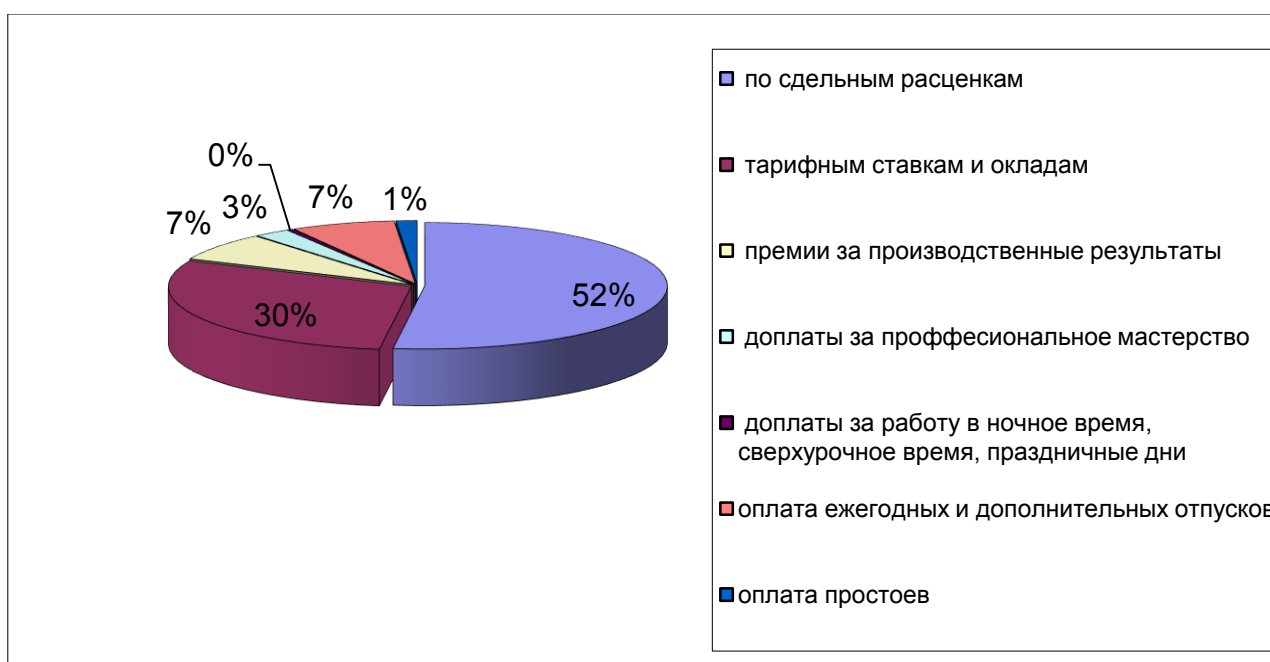


Рисунок 2.2.5 – Структура фонда заработной платы за 2017 год

Анализ изменения среднегодовой оплаты труда приведен в таблице 8.

Таблица 8-Анализ изменения среднегодовой оплаты труда

Показатели	рабочие-сдельщики	рабочие повременщики
Отклонения от плана среднегодовой оплаты труда, руб.	-3188	-1563
в том числе за счет изменения		
За счет изменения количества отработанных дней одним рабочим	-2539	-3938
За счет изменения средней продолжительности рабочей смены, ч	-333	-517
За счет изменения среднечасовой зарплаты, руб.	-316	2892

От эффективности использования труда в процессе производства во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себестоимости и качества выпускаемой продукции. Поэтому анализ использования труда представляет собой важный раздел системы комплексного экономического анализа деятельности предприятия [30, с.116]. Взаимосвязь трудовых показателей, заработной платы и показателей производственной программы можно представить в следующем виде: (Рисунок 2.2.6).

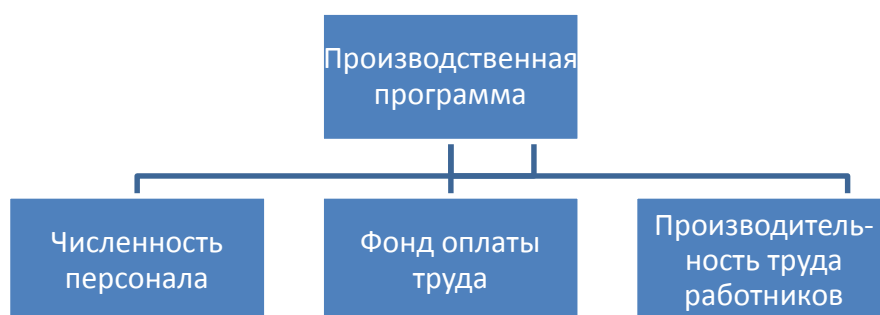


Рисунок 2.2.6 - Взаимосвязь трудовых показателей, заработной платы и производственной программы

Для оценки системы управления персоналом ООО «Камчатка» были выбраны следующие методы: маркетинговое исследование в виде опроса, соответствие персонала требованиям и оценка рентабельности труда.

В таблице 9 представлена оценка соответствия персонала требованиям должности.

Таблица 9 – Оценка соответствия персонала требованиям должности в ООО «Камчатка» за 2017 год

Показатель	Количество работников, чел			
	Не отвечает требованиям	Отвечает требованиям	Превышает уровень требований	Значительно превышает требования
Уровень квалификации	1	43	5	2
Уровень образования	10	30	10	1
Профессиональная подготовка	11	35	5	0

Из таблицы 9 следует, что в основном персонал в компании соответствует требованиям должности.

В опросе участвовало 51 человек различного пола, образования, трудового стажа.

Форма исследования: анкетирование. Данная форма исследования предполагает разработку специальной анкеты, которую будет должен заполнить опрашиваемый человек. Анкета содержит определенные вопросы, имеющие единую идею и направленные на выявление количественных и качественных характеристик. Тип опрашиваемых людей: простые респонденты.

Вопрос: «Вы удовлетворены режимом труда и отдыха ООО «Камчатка»?». 23,7% полностью удовлетворены, 21,4% – не совсем удовлетворены, 34,6% – когда как, 20,3% - не удовлетворены. Вопрос: «Какие минусы системы управления персоналом в компании «Камчатка» Вы можете назвать?». По мнению респондентов, минусы заключаются в следующем: негибкий график работы – 20%; низкая трудовая дисциплина – 15%; недостаточно хорошие условия труда – 12%; много прогулов и простоев, невыходов на работу – 7%; плохая система мотивации – 36%; недостаточно комфортные условия работы (рабочее место) – 10%.

На вопрос: «Оцените систему стимулирования труда для» ответы можно посмотреть на рисунке 2.2.7.

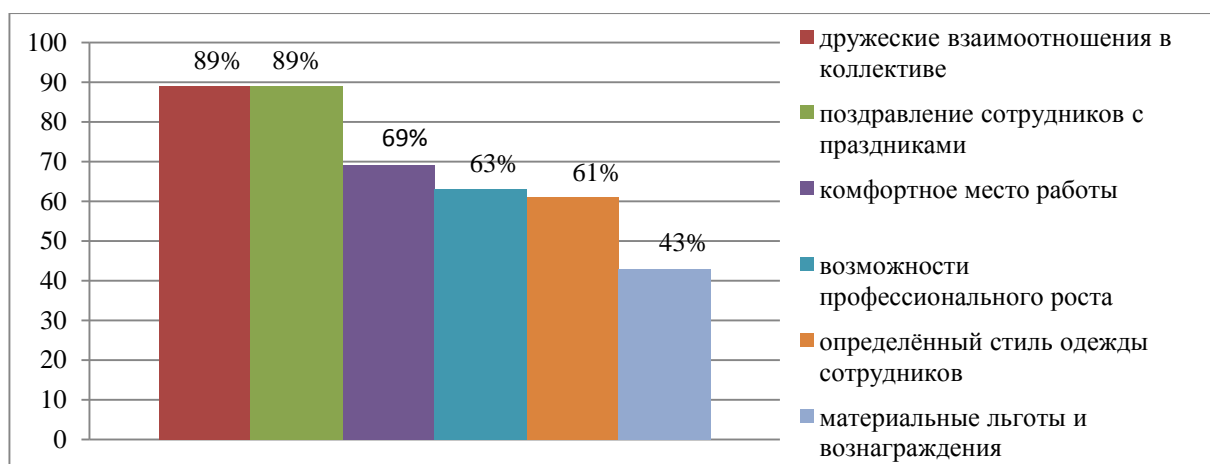


Рисунок 2.2.7 – Оценка респондентов стимулирования труда в ООО «Камчатка», %

Ответы на вопрос: «Как вы оцениваете состояние психологического климата в коллективе?» можно увидеть на рисунке 2.2.8.

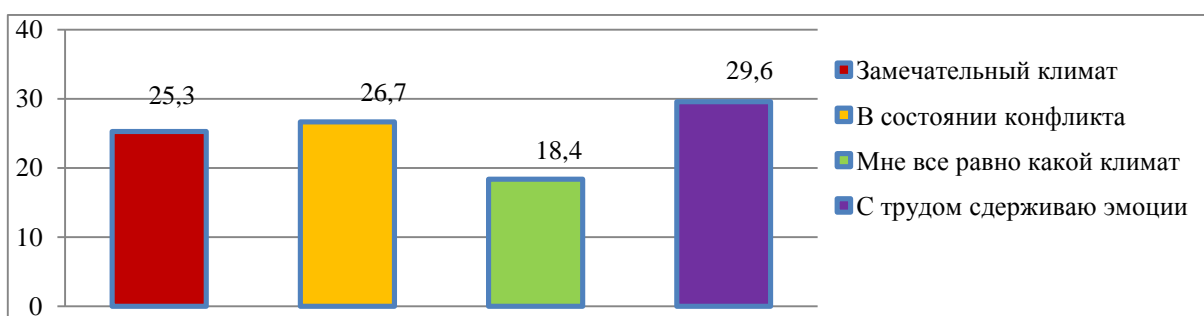


Рисунок 2.2.8 - Состояние психологического климата в ООО «Камчатка» по мнению сотрудников, %

По диаграмме можно сделать вывод, что психологический климат в коллективе очень напряженный. Возникают конфликты, есть неудовлетворенность материальной мотивацией.

Кроме того был задан вопрос для определения удовлетворенности заработной платой и материальной составляющей мотивации. 23,7% полностью удовлетворены, 21,4% – не совсем удовлетворены, 34,6% – когда как, 20,3% - не удовлетворены. Для выяснения причины недовольства размерами своей заработной платы был задан вопрос: «Зависит ли размер заработной платы от результатов труда?». Ответы можно посмотреть на рисунке 2.2.9.

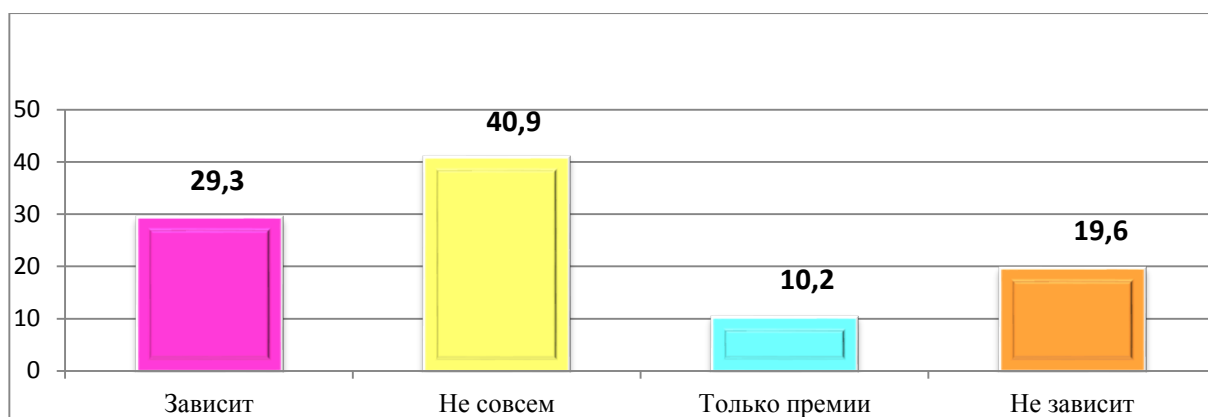


Рисунок 2.2.9 - Зависимость заработной платы от результатов труда, %

Так же респондентов спросили: «Всегда ли известно за что выплачивается премия?». 41,2% - да, 37,5% - не всегда, 21,3% - нет. По результатам можно сделать вывод, что большинство сотрудников даже не знают, за что получают премию, следовательно, у персонала отсутствует стимулирующая функция премиальных выплат. Сотрудники снижают свои усилия до минимума, т.к думают, что их трудовой вклад никак не оценивается.

Ответы были обработаны и по итогам абсолютной оценки систему управления персоналом ООО «Камчатка» следует позиционировать как удовлетворительную (интегральный уровень стимулирования 0,66).

С целью оценки эффективности управления персоналом рассмотрим структуру затрат на персонал и рентабельность труда на предприятии (Таблица 10).

Таблица 10 - Оценка эффективности управления персоналом ООО «Камчатка» за 2016 – 2017 года

Показатели	2016	2017	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Доля затрат на персонал в общем объеме реализации	20,4	21,5	1,1	105,39
2. Доля затрат на персонал в общей сумме себестоимости	22	22,91	0,91	104,14
3. Прибыль	453	460	7	101,5
4. Рентабельность персонала, %	3,93	4,02	0,9	102,3

Проведена оценка восприятия персоналом степени эффективности системы развития персонала. С этой целью был проведен опрос среди всех категорий персонала, где им был задан один вопрос: «Предпринимаются ли со стороны руководства действия, чтобы повысить трудовой стимул сотрудников». Результаты данного опроса представлены на рисунке 2.2.10.



Рисунок 2.2.10 - Результаты ответа сотрудников ООО «КАМЧАТКА», %

Таким образом, можно говорить о высоком уровне недовольства персонала действиями руководства: 40% сотрудников утверждают, что меры принимаемые руководством по повышению мотивации, наоборот, лишь снижают ее, еще 19% говорят, что никакие меры по повышению мотивации и вовсе не предпринимаются, и 41% сотрудников считают действия со стороны руководства успешными.

Последним этапом в анализе системы стимулирования труда ООО «КАМЧАТКА» был опрос на выявление наиболее эффективных методов повышения стимулирования с точки зрения персонала. Результаты опроса представлены на рисунке 2.2.11.



Рисунок 2.2.11 - Результаты опроса сотрудников ООО «КАМЧАТКА» по выявлению наиболее действенных методов повышения стимулирования, %

По мнению сотрудников наиболее эффективным методом повышения мотивация является повышение величины оплаты труда, на втором месте - возможность карьерного роста, на третьем – улучшение содержания и условий труда и мероприятия по сплочению коллектива.

Таким образом, реализуемую в ООО «КАМЧАТКА» стратегию развития персоналом, можно отнести к такому виду стратегии управления персоналом как: «Стратегия ориентации на свои силы», но в настоящее время она является не достаточно разработанной, о чем свидетельствуют выявленные недостатки, а именно:

- неразвитая система премирования;
- отсутствие стратегии управления нематериальной мотивацией;
- отсутствие фонда экономического стимулирования персонала;
- низкая перспектива карьерного роста;
- недостаточное информирование персонала о принимаемых решениях

[45].

Таким образом, реализуемую в ООО «КАМЧАТКА» политику развития персоналом, можно отнести к такому виду политики управления персоналом как: «Политика ориентации на свои силы», но в настоящее время она является не достаточно разработанной, о чем свидетельствуют выявленные недостатки, а именно:

- неразвитая система премирования;
- некорректное управление нематериальной мотивацией;
- отсутствие фонда экономического стимулирования персонала;
- размытая перспектива карьерного роста;
- недостаточное информирование персонала о принимаемых решениях.

На основании проведенных расчетов в 2017 году эффективность использования персонала повысилась. Причиной этого является увеличение прибыли предприятия.

Для успешного развития предприятия необходимо внедрять систему развития персонала. Для наиболее многостороннего исследования существующей системы развития было проведено исследование, включающее:

1. Анализ успешности прохождения развития по листам оценки деятельности, по выполнению задач.

2. Исследование мнения руководителей, участвующих в программе развития персонала, по вопросу проведения программы в компании посредством анкетирования.

3. Исследование мнения наставников сотрудников с помощью анкетирования [38, с.76].

Были проанализированы следующие данные:

- показатели успешности развития по результатам оценки;
- количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок по результатам развития на испытательном сроке;
- количество уволенных среди прошедших обучение сотрудников;
- соответствие 80% фактических задач плановым.

Количественные данные представлены в таблице 11.

Таблица 11- Анализ успешности прохождения обучения в 2017 году

Показатель	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки	17	33
2. Количество прошедших испытательный срок после обучения	55	72
3. Количество уволенных среди прошедших обучение сотрудников	16	29
4. Соответствие 80% фактических задач запланированным	28	48

Выводы по таблице:

1. Показатели оценки находятся на уровне, ниже среднего. В итоге и показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на уровне, ниже 50%.

2. Количество сотрудников, прошедших обучение на испытательном сроке, достаточно высоко, но при этом некоторые из них впоследствии уволились.

Также был проведен опрос руководителей. Они были опрошены по следующим вопросам:

- Сколько раз Вы принимали участие в обучении специалистов?
- Было ли обучение успешным?
- Считаете ли Вы обучение персонала на рабочем месте важным?
- Проводится ли программа обучения на рабочем месте на должном уровне?
- Ваши предложения.

Всего было опрошено 7 руководителей, принимавших участие в обучении персонала. Успешность обучения оценивается руководителями на уровне 55%, что является недостаточным (Таблица 12).

Таблица 12- Участие руководителей в обучении персонала

Форма участия руководителей	Частота участия, раз		
	1	2	3
Наставничество	2	1	1
Оценка	2	1	1

В программе обучения принимали участие 10 наставников. Среди них также был проведен опрос. И по результатам было выявлено:

1. Большинство наставников считает, что неэффективно организовано обучение в период адаптации новых сотрудников, зачастую, даже если наставник сам является высоким профессионалом, но не обладает навыками проводить обучение и зачастую из-за этого между наставником и новым сотрудником возникает недопонимание.

2. Также наставники указали, что рабочее место нового сотрудника обеспечивается несвоевременно или сотрудники не обеспечиваются в срок всем необходимым.

3. Большинство наставников удовлетворены доплатой за наставничество.

Были обобщены данные по продолжительности овладения профессиональными навыками, указанными работниками (Таблица 13).

Таблица 13- Срок овладения профессиональными навыками

Срок	до 2 месяцев	от 2 до 6 месяцев	от 6 до 12 месяцев	свыше года
Количество человек	4	12	28	11
%	7,27	21,82	50,91	20,00

При проведении анкетирования были выявлены основные затруднения, возникающие у работников в процессе обучения (Таблица 14).

Таблица 14-Затруднения в процессе обучения

Показатель	Количество человек	%
Несвоевременное знакомство с внутренними нормативными документами, регламентом работы	18	33,33
Общение с коллегами	18	33,33
Организация процесса обучения и передачи знаний	31	57,14
Оформление отпусков, больничного	13	23,81
Отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам	13	23,81

Проведем оценку системы обучения персонала в ООО «Камчатка» с помощью SWOT – анализа (Таблица 15).

Таблица 15- SWOT-анализ системы развития персонала в ООО «Камчатка»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - возможность использования дистанционных курсов обучения; - обучение внутренних наставников; - сотрудничество с внешними обучающими центрами. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие внутренних регламентных документов по процессу обучения; - сотрудники, проходившие обучение, в большинстве случаев показывают низкую результативность в работе, низкие знания; - не формируется потребность в обучении; - не производится оценка по итогам проведенного обучения.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - наработанная информационная база; - энтузиазм руководителя и сотрудников, эффективная команда; - готовность к инновациям и потребность в них; - реализуется задача построения системы обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> - при разработке курсов и обучении больше внимания уделяется продукту, чем навыкам обучения у наставников; - не сформирована взаимосвязь между навыками сотрудников и количественными показателями эффективности; - не проработано методическое обеспечение тренингов: структура рабочей тетради, наличие сценария тренинга; - отсутствует различение форм обучения и понимание его ведущими обучающих мероприятий.

Исходя из результатов SWOT-анализа, можно выделить актуальные проблемы системы развития персонала в ООО «Камчатка»:

1. отсутствие регламента реализации процесса развития;
2. наставники не обучены процессу развития;
3. не производится оценка развития;
4. не выявляются потребности в обучении;

5. служба персонала не обучена постановке процесса развития на предприятии [40, с.21].

Обучение работников, их ориентация на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом, а обеспечить ее реализацию можно, только используя прогрессивные методы развития.

По итогам проведенных исследований в ООО «Камчатка» можно выделить основные предложения для успешной эффективной деятельности:

Сохранять и поддерживать достигнутый уровень образования персонала ООО «Камчатка». В связи с тем, что уровень базового образования близок к оптимальному, основной упор в развитии персонала должен быть направлен на обучение, повышение квалификации, где особое внимание должно уделяться практическим составляющим: обмену опытом, разбору типичных ошибок, консультациям, проведению тренингов.

Вывод. На предприятии нет положения о планировании развития, не производится оценка развития, а персонал, прошедший обучение, показывает низкие результаты работы. Таким образом, можно сделать вывод, что система развития персонала на предприятии организована неэффективно.

Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа развития новых работников. В последние годы, как показал анализ, работники уходят в другие организации. В этой ситуации особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их удержания. Во время адаптации неэффективная организация развития приводит к росту жалоб. Соответственно, низкоквалифицированный персонал требует вложения денежных средств, а также его последующего удержания.

2.3. Рекомендации и план мероприятий по совершенствованию системы развития персонала организации

Ценности компании представляют собой совокупность стандартов, норм, критериев и верований, влияющих на поведение сотрудника организации. Безусловно, они являются ядром системы развития персонала.

Очень важно понимать, что в любой сложившейся организации существуют свои ценности, независимо от того, занимается ли ее высший

менеджмент их формированием или нет. Поэтому для того, чтобы они соответствовали стратегическим целям компании, этой работой заниматься надо, но при этом должны учитываться сложившиеся неформальные нормы, правила, критерии, традиции. Одним из оптимальных путей в этой работе может быть установление определенных рамок для сложившихся неформальных систем, их мягкая коррекция в нужную сторону, без революционных потрясений, запретов и репрессивных действий. Этой работе должен предшествовать глубокий анализ сложившейся неформальной системы ценностей с привлечением специалистов, а к нужному результату следует двигаться постепенно, охватывая все уровни организации.

Направления совершенствования системы развития персонала:

Разделить процесс обучения на теоретическую и практическую часть. В рамках теоретического обучения новички получают знания о компании, ее миссии, целях, ознакомятся с ситуацией в компании, особенностями и правилами работы мини-бизнеса, в котором собираются работать. Практическая часть будет включать в себя обучение технологии работы на определенном участке. Для того, чтобы не отвлекать передовиков от работы, практическая подготовка будет проходить в определенное время (по несколько часов в день на одном станке).

Отделить функцию обучения производственного персонала в отдел, где будут работать исключительно специалисты для обучения новичков - Отдел обучения персонала. Кроме того, Отдел обучения будет проводить оценку уровня соответствия работников их профессиональным обязанностям и разрабатывать программы повышения квалификации и реализовывать их.

Ввести регламенты по соблюдению чистоты и обеспечить контроль за их исполнением. Это позволит закрепить формально общепринятые правила разграничения и утилизации мусора.

Введение новой системы мотивации офисных работников. Отмена системы мотивации по итогам работы производственного участка и мотивация по итогам года - например, конкурса «Сотрудник года».

Цель и задачи проекта:

Осуществление мер по устранению недостатков для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Задачи:

- Переработать должностные инструкции.
- Обеспечить эффективное функционирование отдела обучения.
- Повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании.
- Разработать и ввести в действие новую систему мотивации офисных работников.
- Повышать сплоченность коллектива.
- Обеспечить условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях.

Рекомендации по совершенствованию системы развития персонала представлены в приложении В.

Выделим основные проблемы и цели, касающиеся совершенствования системы развития персонала ООО «Камчатка» (Таблица 16).

Таблица 16-Проблемы и цели системы развития

Проблемы	Цели
Отсутствие регламента реализации процесса обучения	Разработка Положения по обучению
Служба персонала не обучена постановке процесса обучения в организации	Обучение менеджера по персоналу
Наставники не обучены процессу передачи знаний	Обучение наставников
Не выявляются потребности в обучении	Разработка заявки на обучение
Не производится оценка обучения	Разработка листа оценки обучения
Не отслеживается обучаемость персонала	Внедрение системы 1С для постановки и отслеживания обучения сотрудников в автоматизированной системе

Проанализировав цели, можно выделить главную цель всего проекта, это разработка системы развития в ООО «Камчатка» (Приложение Г).

- Переработать должностные инструкции.

- Обеспечить эффективное функционирование отдела обучения.
- Повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании.
- Разработать и ввести в действие новую систему мотивации офисных работников.
- Повышать сплоченность коллектива.
- Обеспечить условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях.

Название задачи	Начало	Окончание	Длительность	2018-2019								
				июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	
Переработать должностные инструкции	13.07.2018	07.11.2019	146д	■	■	■	■	■	■			
Передача функций по обучению персонала в специально сформированный для этого отдел	20.05.2018	27.10.2018	67д	■	■	■	■	■				
Повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании	26.07.2018	01.01.2019	157д	■	■	■	■	■	■			
Введение новой системы мотивации офисных работников	02.11.2018	07.12.2018	37д						■	■		
Повышать сплоченность коллектива	02.11.2018	30.12.2018	60д						■	■		
Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях	13.06.2018	13.08.2018	60д	■	■	■						
Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен	13.06.2018	08.01.2019	300д	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Рисунок 2.3.1 - Диаграмма Ганта

Составив план график реализации проекта можно предварительно предположить, что на реализацию проекта необходимо 73 дня, с 1 декабря 2018 г. по 19 февраля 2019 г.

В таблице 17 представим матрицу ответственности.

Таблица 17-Матрица ответственности группы проекта

Задача	Группа проекта		
	Начальник отдела управления персоналом	Внешний обучающий центр	Менеджер по работе с персоналом
Задача 1	О		И
Задача 2	О		И
Задача 3	Н		И
Задача 4	К		И
Задача 5	Н	И	О
Задача 6		И	О
Задача 7	К		И
Задача 8	И		О
Задача 9	И		

Матрица ответственности определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу, если он имеет к ней некоторое отношение. В организации назначаются сотрудники, ответственные за внедрение проекта. Между ними распределяются обязанности, а также разграничивается степень ответственности. По окончании сроков внедрения проекта подводятся итоги проведенной работы [44].

Степеней ответственности может быть много. В нашем проекте мы выделили 4 группы ответственности:

1. Ответственный (О)- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации

2. Исполнитель (И) - исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения.

3. Консультант (К) - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации. Несет ответственность, если не заметит явного ляпа.

4. Наблюдатель (Н) - то же самое что и консультант, но ответственности не несет.

Планирование карьеры представляет собой разработку наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы.

Планированием карьеры в ООО «Камчатка» могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель.

Разработка плана развития карьеры начинается с определения работником собственных профессиональных интересов и методов их реализации, сопоставляет собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определяет, является ли данный план развития реалистичным.

Карьера планируется, как правило, не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет. План карьеры должен содержать [37]:

- общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его вид, стаж работы общий и в занимаемой должности);
- заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии (Положение об аттестации см. в Приложении Д);
- результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
- сведения о предшествующей подготовке в системе неотрывного обучения, в резерве кадров и т.п.;
- срок (с какого по какой год), на который составлен план;
- другие сведения, представляющие интерес.

Примерный план развития вертикальной карьеры менеджера предложен в таблице 18.

Таблица 18– Примерный план развития карьеры менеджера по продажам

Менеджер по продажам	Менеджер	Ведущий менеджер	Начальник сектора	Начальник отдела продаж	Коммерческий директор
Основные требования: знание общей системы продаж; организация продаж; планирование продаж; отчетность; изучение передового опыта в области продаж	1 год	2 год	3 год	4-5 год	6-7 год

В структуре имеется 3 начальника сектора. У них имеются заместители. Поэтому возможности для карьерного роста имеются. В перспективе предлагается ввести также дополнительные статусы внутрикорпоративного коуча, тренера и эксперта с введением соответствующих доплат, однако, по результатам обсуждения с руководством, реализация данного предложения будет возможна после реформирования системы оплаты труда и введения программы обучения и аттестации.

Индивидуальная карьерограмма сотрудника (вертикальный вариант) показана в табл. 19.

Таблица 19 – Индивидуальная карьерограмма менеджера

Ф.И.О.	Структурное подразделение	Занимаемая должность	Планируемые мероприятия	Сроки	Итоги
Петров Иван Михайлович	Отдел продаж	Стажер-практикант	Развивающие мероприятия: временная работа в качестве менеджера, оформление и презентация творческих проектов, участие в деловых играх, двойные визиты и др.	В соответствии с учебным планом	Получение диплома, занятие должности менеджера по продажам
		Менеджер по продажам	Работа в качестве наставника, временное замещение должности начальника сектора, прохождение стажировок (в соответствии с планом и графиком повышения квалификации персонала)	2 года	Приобретение опыта работы и занятие должности начальника сектора
		Начальник сектора	Работа в должности менеджера, регулярное участие в семинарах, конференциях, прохождение стажировок (в соответствии с планом и графиком повышения квалификации персонала)	3 лет	Получение должности начальника отдела продаж
		Начальник отдела	Работа в должности начальника отдела, получение степени МВА	4-5 лет	Приобретение управленческого опыта, занятие должности коммерческого директора

В число перспективных кадров включаются сотрудники, проявившие заинтересованность в служебном росте, и которые по уровню своей профессиональной подготовки могут быть назначены на руководящие должности.

Список резерва формируется службой персонала по согласованию с руководителем структурного подразделения, с учетом результатов аттестации.

Окончательное решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по организации, принимается генеральным директором компании. Исключение из списка производится им же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве.

Исключение из резерва производится в следующих случаях:

- назначение резервиста на рекомендуемую должность;
- увольнение;
- понижение оценки резервиста по результатам выполнения плана индивидуального развития или аттестации;
- самоотвод.

Выводы: в данном разделе сформулированы предложения по развитию технологии решения управленческих задач в процессе управления человеческими ресурсами:

- механизм прозрачного распределения клиентской базы;
- технология кадрового резерва и планирования карьеры.

Указанные технологии могут быть эффективны только в дополнение к материальному стимулированию, если система материального стимулирования «впишется» в рынок труда.

Вывод. Успешно подобранная программа развития и развития персонала способствует формированию штата профессионалов, обладающих хорошими способностями и сильной мотивацией к выполнению целей и задач, стоящих перед организацией. Естественно, это приводит к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности человеческого ресурса данной компании.

2.4. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Основной состав плановых затрат представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Состав плановых затрат проекта

№	Наименование	Сумма, руб.
1	Переработать должностные инструкции	200 000
2	Повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании	400 000
3	Передача функций по обучению персонала в специально сформированный для этого отдел.	3600 000
4	Введение новой системы мотивации офисных работников	700 000
5	Итого	5000 000

Далее необходимо оценить эффективность проектных мероприятий с учетом ожидаемого дохода в первый год и сопутствующих затрат.

Внутренняя норма окупаемости проекта:

$$IRR = r1 + (f(r1)/(f(r1) - f(r2))) * (r2 - r1), (1)$$

где $r1$ – данные табулированного коэффициента дисконтирования, минимизирующее положительное значение показателя NPV, т.е. $f(r1) = \min \{f(r) > 0\}$;

$r2$ – данные табулированного коэффициента дисконтирования, максимизирующее отрицательное значение показателя NPV, т.е. $f(r2) = \max \{f(r) < 0\}$.

Распространенный показатель анализа эффективности инвестиций – **коэффициент рентабельности (PI)**, который в отличие от показателя NPV, является относительной величиной и рассчитывается по формуле:

$$PI = \sum_k (Pk * (1+r)^{-k}) / IC \quad (2)$$

$$DPP = \min n, \text{ при котором } n \sum_{k=1}^n (Pk * (1+r)^{-k}) \geq IC,$$

где IC – инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

Для расчета этого показателя вводится дополнительный показатель:

NV – чистая приведенная стоимость;

Расчет чистой приведенной стоимости с учетом ставки дисконтирования и полного срока окупаемости проекта по следующей формуле:

$$NV = \sum_{i=0}^T = D_i - R \quad (3)$$

t – первый год получения дохода;

D_i – денежный доход в год t, руб. – можно использовать доходы бюджета i -периода реализации проекта;

R – инвестиционные издержки, руб. – можно использовать расходы бюджета i периода реализации проекта.

Использование метода чистой приведенной стоимости для оценки эффективности инфраструктурных проектов предполагает необходимость дисконтирования денежных потоков, т.е. выражение будущих денежных потоков через их стоимость в году, когда были произведены инвестиционные издержки. Выполнение этого требования означает, что доходы, которые бюджет получил за все годы реализации инфраструктурного проекта, должны быть приведены к году 0 – времени, когда осуществлены инвестиции. Данный расчет можно выполнить путем умножения годовых денежных доходов коэффициент дисконтирования и суммирования полученных результатов.

$$\text{Добщ} = D_{б1} \times \text{дн1} + D_{б2} \times \text{дн2} + \dots (4)$$

где добщ = общий дисконтированный доход за весь срок реализации проекта, руб.;

$D_{б1}$ $D_{б2}$ - годовые денежные доходы бюджеты;

дн1 дн2 – коэффициент дисконтирования по годам реализации инфраструктурного проекта.

Данный расчет позволит оценить стоимость проекта за полное время его окупаемости и учетом ставки дисконтирования.

Далее необходимо проследить, как изменение ставки дисконтирования будет влиять на величину чистой приведенной стоимости проекта (Таблица 21).

Таблица 21 - Расчет показателей коммерческой эффективности

(а) Год	(б) Коэффициент дисконтирования $[(1 + 0,1)^a]$	(с) Денежный поток	NPV [(с)/(б)]
0	1.0000	-20500	-20500
1	1.1000	8003,9	7276,3
2	1.2100	10000,8	8265,1
3	1.3310	12062,5	9062,7
4	1.4641	11563,3	7897,9
5	1.6105	12106,6	7517,3
Итого		35367,4	19519,3

Таким образом, чистый дисконтированный доход равен 19519,3 тыс.руб., а $DPP = (20500 - 7276,3 - 8265,1) / 9062,7 + 1 \text{ год} = 1,5 \text{ года}$, $PI = (8003,9 / 1,1 + 10000,8 / 1,21 + 12062,5 / 1,3310 + 11563,3 / 1,4641 + 12106,6 / 1,6105) / 20500 = 1,95\%$. (Таблица 222).

Таблица 22 - Исходные данные для расчета показателей

Год	Ден.поток (тыс. руб.)	r=20%	NPV1	r=30%	NPV2	r=40%	NPV3
0	- 20500	1,000	- 20500	1,000	-20500	1,000	- 20500
1	8003,9	0,833	6667,25	0,769	6154,99	0,714	5714,78
2	10000,8	0,694	6940,56	0,592	5920,47	0,510	5100,41
3	12062,5	0,579	6984,19	0,455	5488,4	0,364	4390,75
4	11563,3	0,482	5573,51	0,350	4047,16	0,260	3006,46
5	12106,6	0,402	4866,85	0,269	3256,68	0,186	2251,83
			10532,36		4367,7		-35,77

$IRR = 30 + (4367,7 / (4367,7 + 35,77)) * (40 - 30) = 39,9\%$, таким образом, внутренняя норма окупаемости данного проекта составила 39,9%.

Расчет предельных значений проекта, согласно прогнозному балансу и бюджету доходов и расходов (Таблица 23).

Таблица 23 - Прогнозные значения доходов и расходов по проекту

Показатель (в тыс. руб.)	0-й	1-й
Доход от реализации проектных мероприятий	-	7276,3
Начальные затраты	-800	-
Трудовые издержки	-	-5685
Материальные издержки	-	-3899
Прочие издержки	-	-3593

W_{tr} - коэффициент дисконтирования: $W_{tr} = [((1+r)^n - 1) / r(1+r)^n]$, так с учетом среднегодовых доходов и расходов для ставки дисконтирования 18% и 5 - летнего горизонта инвестиций коэффициент дисконтирования составит $W_{tr}(t = 1, 2 \dots, n; r) = W_{tr}(5; 18\%) = 3,12717$.

$$[(P + 8003,9 - 5685 - 3899 - 3593) (1 - 0,20)] W_{tr}(4; 18) - 800 = 0;$$

$$(0,80P - 4138,48) 3,12717 - 800 = 0;$$

$$2,501736P = 13741,7;$$

$P = 5493$ тыс.руб.

Представленное решение уравнения свидетельствует, что для проекта КСУП значение NPV станет нулевым в случае, когда доходы снизятся до 5493тыс.руб. (базовое значение $P = 7276,3$ руб.). Таким образом, был выполнен расчет чувствительности проекта внедрения проекта к изменению среднегодового бюджета проектной деятельности компании, который показывает, что проект продолжает генерировать положительные денежные потоки при уменьшении среднегодового бюджета от планового уровня не более 32 %.

При снижении бюджета более чем на 32 % для рентабельного функционирования проектного офиса должны быть снижены затраты на его содержание.

Сгруппируем полученные данные коммерческой эффективности в таблице 24.

Таблица 24- Итоговые показатели коммерческой эффективности проектных мероприятий

Наименование	Значение
Чистый дисконтированный доход (ЧДД) или (интегральный эффект Эи), тыс. р.	19519,3
Индекс рентабельностиPI, %	1,95
Внутренняя норма доходностиIRR, %	39,9
Дисконтированный срок окупаемости, годы	1,5

Уровень риска низкий, так как цели проекта и требования хорошо поняты и документированы, масштаб и рамки проекта заданы четко, а ресурсы требуемой квалификации доступны в полном объеме. К тому же разрабатываемые проектные мероприятия не потребуют новой технологической платформы.

Выводы.

Нами разработан проект по совершенствованию системы развития персонала.

- Переработать должностные инструкции.
- Обеспечить эффективное функционирование отдела обучения.

- Повысить вовлеченность сотрудников в жизнедеятельность компании.
- Разработать и ввести в действие новую систему мотивации офисных работников.
- Повышать сплоченность коллектива.
- Обеспечить условия для широкого участия сотрудников в преобразованиях.

Заключение

Анализ кадровых данных показал, что среднесписочная численность работников за последние три года менялась незначительно.

Среди причин увольнения на первом месте – увольнения по собственному желанию, на втором – увольнения в связи с сокращением, на третьем месте – увольнения по другим причинам.

Текучесть в ООО «Камчатка» остается высокой.

В ООО «Камчатка» функции управления персоналом осуществляет отдел кадров. Руководит отделом начальник, у него в подчинении находятся: 2 менеджера по персоналу.

На предприятии нет положения о планировании развития, не производится оценка развития, а персонал, прошедший обучение, показывает низкие результаты работы. Таким образом, можно сделать вывод, что система развития персонала на предприятии организована неэффективно.

Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа развития новых работников. В последние годы, как показал анализ, работники уходят в другие организации. В этой ситуации особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их удержания. Во время адаптации неэффективная организация развития приводит к росту жалоб. Соответственно, низкоквалифицированный персонал требует вложения денежных средств, а также его последующего удержания.

По итогам проведенного исследования можно выделить основные направления совершенствования кадровой политики:

1. процесс развития персонала;
2. организационная культура предприятия.
3. внедрение автоматизированной системы управления персоналом.

Разработанный нами проект мероприятий может быть внедрен в течение года. Общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 479000 рублей.

Общая сумма экономии составит 1217,7 тыс. рублей/год.

Список использованных источников

1. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. N 4. С. 82 - 88.
2. Альбицкая И., Косяков А. Как развить креативность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. N 2. С. 82 - 86.
3. Альбицкая И., Косяков А. Активное слушание: научиться, развивать, применять // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 8. С. 74 - 80.
4. Ананьева Т. Для чего нужен бренд работодателя и как его развить в кризис // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 4. С. 66 - 72.
5. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов - 2-е изд / Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 256 с.
6. Бобков А.В. Обучение и развитие персонала / А.В. Бобков. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 202 с.
7. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. - М.: СПб, 2012. – 146 с.
8. Бортникова Т.В. Обучение персонала как элемент системы управления знаниями / Т.В. Бортникова. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 78 с.
9. Бергер С. Карьерный коучинг приходит в компанию "Кадровик.ру", 2016, N 1, с.46-89
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2015. – 340 с.
11. Герш М.В. Профессиональное выгорание сотрудников: распознаем и предотвращаем // Отдел кадров коммерческой организации. 2016. N 6. С. 62 - 67.
12. Герш М.В. Развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. N 1. С. 55 - 59.

13. Голуб Б.А. Процесс обучения персонала / Б.А. Голуб. - М.: СПб, 2012. – 54 с.
14. Давыдов В.В. К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей / В.В. Давыдов. - М.: СПб: Питер, 2011. – 118 с.
15. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, Москва, 2015. – 282 с.
16. Емельянов П.В. Организационная культура / П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 304 с.
17. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 144 с.
18. Карпова Т. Создание, развитие и продвижение HR-бренда в социальных медиа // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. N 9. С. 65 - 71.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 286 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 286 с.
21. Лакша Ю. Кадровый марафон: 209 требований Роструда // Расчет. 2016. N 8. С. 22 - 25.
22. Митрофанова В. Зачем нужно стратегическое развитие отдела управления персоналом // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 10. С. 62 - 65.
23. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации./С.В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2015. – 480 с.
24. Малуев П.А. Управление персоналом / П.А. Малуев. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012. – 196 с.
25. Мамонов Е. Из исполнителей в руководители: методика обучения и развития // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. N 3. С. 80 - 88.

26. Мельник И., Матюшина Н. Культура ответственности очень слабо развита в нашей ментальности // Управление персоналом. 2016. N 30. С. 41 - 45.
27. Михалева О. Формирование и развитие интеллектуального капитала вуза (на примере высших учебных заведений Брянской области) // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. N 6. С. 70 - 75.
28. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева.- М.: 2012. – 98 с.
29. Организация проведения деловых игр / Е.А. Хруцкий. - М.: Высшая школа, 2015. – 166 с.
30. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2015. – 102 с.
31. Потапова М.В. Факторы, влияющие на качество усвоения знаний и умений выпускников / М.В. Потапова.- М.: 2011. – 386 с.
32. Раковский, С.М. Обучение и развитие персонала в компании: методическое пособие: проект журнала Справочник по управлению персоналом / С.М. Раковский. - М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2012. – С. 48-56.
33. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом / М.Ю. Рогожин.-М.: ЮНИТИ, 2015. – 410 с.
34. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ Н.И. Терещук. – М.: Справочник по управлению персоналом, 2015. – 460 с.
35. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов.- М.: Рус. яз, 2013. – 1026 с.
36. Смолкин А.М. Методы активного обучения / А.М. Смолкин. - М.: Высшая школа, 2012. – 48 с.
37. Сотникова С.И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 156 с.
38. Савченко В.А. Управление развитием персонала / В.А. Савченко.- М.: КНЕУ, 2012. – 286 с.

- 39.Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ Н.И. Терещук. – М.: Справочник по управлению персоналом, 2013. – 460 с.
- 40.Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации / А.П. Тациян.- М.: ИНФРА-М, 2012. – 148 с.
- 41.Форсиф П.А. Развитие и обучение персонала / П.А. Форсиф.-М.: СПб, ИД Нева, 2012. – 278 с.
- 42.Хрящева Н.А. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса/ Н.А. Хрящева.- М.: Управление персоналом, 2011. – 360 с.
- 43.Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр / Е.А. Хруцкий. - М.: Высшая школа, 2013. – 166 с.
- 44.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации./С.В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2013. – 480 с.
- 45.Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots. New York: HarperCollins Publishers, 2007.

Приложения

Приложение А

Этапы процесса “Управление персоналом”

№ этапа	Наименование	Регламент выполнения	Документ
1	Выявление потребности в персонале	Менеджер по персоналу на основании заявок от руководителей на подбор персонала и утвержденного директором штатного расписания размещает открытые вакансии в соответствии с требованиями к кандидату.	Заявка на подбор персонала Штатное расписание
2	Подбор персонала	На первом этапе на официальном сайте компании в сети Интернет размещается объявление о приеме документов для участия в конкурсе, а также информация о конкурсе. Объявление о приеме документов для участия в конкурсе и информация о конкурсе также могут публиковаться в периодических печатных изданиях. Ответственным за организацию размещения информации о вакансии является менеджер по персоналу. После представления гражданином всех необходимых для участия в конкурсе документов кадровое подразделение организует проверку достоверности сведений, содержащихся в документах.	Анкета кандидата
3	Прием на работу	Менеджер по персоналу выдает кандидату «бегунок» для приема на работу. После	Трудовой договор Личная карточка

		прохождения всех процедур и возвращения кандидата менеджер по персоналу оформляет трудовой договор с испытательным сроком и личную карточку на работника, вносит персональные данные. Кандидат знакомится под роспись с локальными нормативными актами (ЛНА). Руководитель службы ОТ проводит вводный инструктаж.	Контрольный лист «бегунок» Лист ознакомления Журнал ОТ
4	Адаптация персонала	Менеджер по персоналу оформляет приказ о приеме на работу и выдает испытательный лист работнику. После этого работник направляется к Руководителю подразделения для прохождения обучения. После прохождения обучения и времени испытательного срока для работника Руководитель подразделения делает заключение и передает на рассмотрение Ген. директору. На основании заключения об испытательном сроке Ген.директор выдает распоряжение на расторжение ТД, либо на продление его действия.	Испытательный лист Заключение об испытательном сроке
<p>Все вновь принятые сотрудники в период испытательного срока проходят этап адаптации включающий в себя следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изучение документации (правила и стандарты, должностные инструкции, инструкции по ОТ и ТБ и т.д.). • Работа с наставниками. • Отработка навыков. • Сдача тестовой работы и получение допуска к самостоятельной работе. • Принятие номенклатурных дел (для должностных лиц). 			
5	Обучение	Рассматривается ниже	
6	Оценка персонала	В соответствии с графиком переаттестации собирается утвержденная приказом комиссия для оценки	Положение по аттестации персонала Протокол

		квалификации работников. Данные о прохождении переаттестации заносятся в личное дело (карточку) сотрудника.	аттестации
--	--	---	------------

УТВЕРЖДАЮ
 Руководитель _____
 " " _____ г.

СОГЛАСОВАНО
 представительный орган работников

 " " _____ г.

Положение об оплате труда работников
 ООО «Камчатка»

 (полное наименование, место нахождения предприятия)

Раздел 1 "Общие положения"

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с требованиями Трудового кодекса и иными нормами действующего трудового законодательства РФ и является локальным нормативным актом, регламентирующим принципы формирования системы оплаты труда, порядок расчета сумм оплаты труда, критерии оценки труда.

1.2. Положение применяется в ООО «Камчатка» (далее работодатель) для установления заработной платы работнику в трудовом договоре.

1.3. Условия оплаты труда, определенные коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

1.4. Ежемесячно не позднее дня выплаты заработной платы работнику выдается расчетный лист, в котором указываются составные части заработной платы, причитающиеся ему за соответствующий период, размеры иных сумм, начисленных работнику, в том числе денежной компенсации за нарушение работодателем установленного срока соответственно выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику, размеры и основания произведенных удержаний, общая денежная сумма, подлежащая выплате. Форма расчетного листка приводится в приложении 1 к данному Положению (см. ниже).

1.5. Выплата заработной платы сотрудникам учреждения производится два раза в месяц:

- с 5-10 числа - оставшаяся часть заработной платы за отчетный месяц;

- с 20-25 числа - аванс за текущий месяц.

1.6. Оплата труда работников, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени, производится пропорционально отработанному ими времени. Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится отдельно по каждой из должностей.

1.7. Положение распространяется на всех сотрудников учреждения.

1.8. Работникам учреждения предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные законодательством РФ.

1.9. Контроль за соблюдением настоящего Положения осуществляет руководитель учреждения.

1.10. Ответственность за исчисление заработной платы, доплат, надбавок, компенсаций, премий сотрудникам несет главный бухгалтер учреждения.

Раздел 2 «Условия оплаты труда работников учреждения»

2.1. Оплата труда сотрудников осуществляется с учетом их квалификации, сложности выполняемой ими работы, количества и качества затраченного труда, степени самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач, а также трудового вклада сотрудников в результаты деятельности учреждения.

2.2. Оплата труда работников включает в себя:

- заработную плату, состоящую из должностного оклада или тарифной ставки, указанных в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием;

- размеры повышающих коэффициентов к должностным окладам;

- стимулирующие выплаты (за счет всех источников финансирования);

- компенсационные выплаты (за счет всех источников финансирования).

2.3. Месячная заработная плата сотрудника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего трудовые обязанности не может быть ниже МРОТ (минимального размера оплаты труда), установленного Федеральным законом от 19.06.2000 N 82-ФЗ "О минимальном размере оплаты труда".

2.4. Оклады (должностные оклады), ставки по квалификационным уровням рассчитываются на основе осуществления дифференциации должностей, включаемых в штатное расписание учреждения. Дифференциация должностей осуществляется на основе оценки сложности трудовых функций, выполнение которых предусмотрено при занятии соответствующей должности, по соответствующей профессии или специальности.

2.5. Штатное расписание учреждения утверждается руководителем учреждения и включает в себя все должности работников учреждения.

Раздел 3 "Стимулирующие выплаты"

3.1. В целях поощрения работников учреждения за выполненную работу им устанавливаются следующие выплаты:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;

- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

- премиальные выплаты по итогам работы.

3.1.1. Выплата за интенсивность и высокие результаты работы составляет 10% от оклада (должностного оклада). Руководитель учреждения может установить персональный размер повышающего коэффициента в отношении конкретного работника.

3.1.2. Выплата за стаж непрерывной работы, выслугу лет. Повышающий коэффициент к окладу за выслугу лет устанавливается всем работникам учреждения в следующих размерах от оклада (должностного оклада):

- от 1 года до 2 лет - 0,05;
- от 2 до 5 лет - 0,10;
- от 5 до 10 лет - 0,20;
- от 10 до 15 лет - 0,25;
- от 15 до 20 лет - 0,30;
- от 20 до 25 лет - 0,35;
- от 25 лет и более - 0,40.

3.1.3. Премии по итогам работы составляют 50% от оклада (должностного оклада) Максимальным размером премия не ограничена.

3.2. При премировании работников учитываются:

- успешное и добросовестное исполнение работниками своих должностных обязанностей в соответствующем периоде;
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения;
- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса или уставной деятельности учреждения;
- качественная подготовка и своевременная сдача отчетности;
- участие работников в выполнении важных работ, мероприятий.

Раздел 4 "Компенсационные выплаты"

4.1. Работникам учреждения выплачиваются следующие компенсации:

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну.

4.1.1. Выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, производятся в размере 12%, но не менее 4% тарифной ставки (оклада), установленной для различных видов работ с нормальными условиями труда.

4.1.2. Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими

условиями. В районах с неблагоприятными природно-климатическими условиями к заработной плате работников применяются:

- коэффициенты (районные, за работу в пустынных и безводных местностях, высокогорных районах) к заработной плате;

Размеры указанных коэффициентов и процентных надбавок, а также условия исчисления стажа для указанных процентных надбавок определяются в соответствии с Законом РФ от 19.02.1993 N 4520-1 "О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях".

4.1.3. Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных:

а) размер доплаты при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, составляет 12% от часовой тарифной ставки (должностного оклада);

б) размер доплаты за сверхурочную работу составляет:

- за первые два часа работы - не менее чем в полуторном размере;

- за последующие часы - не менее чем в двойном размере.

Также по желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением ему дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

в) размер доплаты за каждый час работы в ночное время (с 22 ч 00 мин. до 6 ч 00 мин.) составляет 20% от часовой тарифной ставки или оклада;

г) работникам, привлекаемым к работе в выходные и нерабочие праздничные дни, эти дни оплачиваются не менее чем в двойном размере:

- работникам, выполняющим сдельную работу, - не менее чем по двойным сдельным расценкам;

- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым тарифным ставкам, - в размере не менее двойной дневной или часовой тарифной ставки;

- работникам, получающим оклад (должностной оклад), - в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (части оклада (должностного оклада) за день или час работы) сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

Кроме того, по желанию сотрудника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Раздел 5 "Материальная помощь"

5.1. Материальная помощь выплачивается в размере 10000 руб. при рождении ребенка, выходе на пенсию, смерти работника (выплачивается членам его семьи), а также при направлении сотрудника в отпуск.

5.2. Выплата работнику материальной помощи производится на основании решения об оказании материальной помощи работнику и ее конкретных размерах, которое принимает руководитель учреждения на основании письменного заявления работника.

Раздел 6 "Оплата труда руководителя учреждения, его заместителей, главного бухгалтера"

6.1. Заработная плата руководителя учреждения, его заместителей и главного бухгалтера состоит из должностного оклада, выплат компенсационного и стимулирующего характера.

6.2. Должностной оклад руководителя учреждения, выплаты компенсационного и стимулирующего характера устанавливаются в трудовом договоре.

6.3. Должностной оклад руководителя учреждения, определяемый трудовым договором, устанавливается в кратном отношении к средней заработной плате работников, которые относятся к основному персоналу возглавляемого им учреждения, и составляет до пяти размеров указанной средней заработной платы.

6.4. Размеры должностных окладов заместителей руководителя учреждения, главного бухгалтера устанавливаются на 10 - 30% ниже должностного оклада руководителя этого учреждения.

Раздел 7 "Заключительные положения"

7.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения.

7.2. Срок действия настоящего Положения не ограничен.

7.3. Изменения и дополнения могут быть внесены в настоящее Положение только после их утверждения руководителем учреждения.

Приложение В

Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в
ООО «Камчатка»

№ п/п	Мероприятие	Результат	Ответственные исполнители
1	Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг	Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала	Отдел кадров
2	Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка)	Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации	Отдел кадров
3	Организация общей и профессиональной подготовки кадров	Повышение квалификации персонала, производительности труда и качества продукции (услуг)	Отдел кадров
4	Адаптация работников на предприятии	Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом	Отдел кадров, структурные подразделения
5	Повышение оплаты и стимулирования труда, улучшение системы материальной и моральной заинтересованности	Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству	Финансовый отдел
6	Оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия	Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.	Отдел кадров совместно с руководителями подразделений
7	Система развития кадров - их подготовка и переподготовка	Повышение гибкости в использовании работника на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры	Отдел кадров совместно с руководителями подразделений
8	Улучшение межличностных отношений между работниками, между работниками, администрацией и	Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу	Отдел кадров совместно с руководителями подразделений

	общественными организациями	(привлечение, развитие персонала)	
9	Повышение социальной защиты работников	Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально- квалификационного и должностного продвижениям т.п.	Финансовый отдел

Цель проекта

<p>Общая цель: Предоставление качественных услуг ООО «Камчатка» и повышение его конкурентоспособности</p>	<p>1. Предоставление качественных услуг (быстрое и профессиональное оказание услуг); 2. Повышение эффективности работы персонала.</p>	<p>Источники информации: 1. Годовой отчет; 2. Отзывы населения; 3. Увеличение количества оказанных услуг.</p>	<p>1. Сопровождение персонала нововведениям</p>
<p>Совершенствование системы развития персонала</p>	<p>1. Повышение профессионализма персонала; 2. Обучение наставников и менеджера по персоналу; 3. Разработка и систематизация документации по обучению персонала</p>	<p>1. Годовой отчет о деятельности; 2. Положительные отзывы населения.</p>	<p>Не приняты сотрудниками поставленной организацией цели, задачи и миссии; Возникновение непонимания между наставником и подопечным; Курсы по обучению и развитию не принесли ожидаемых результатов.</p>
<p>Результаты: 1. Разработка регламентной документации по обучению персонала; 2. Обучение менеджера по персоналу; 3. Обучение наставников; 4. Внедрение системы 1С</p>	<p>1. Повышение квалификации персонала; 2. Рост количества предоставленных услуг; 3. Повышение качества предоставляемых услуг; 4. Повышение мотивации персонала</p>	<p>1. Годовой отчет о деятельности; 2. Положительные отзывы населения; 3. Увеличение количества предоставленных услуг.</p>	
<p>Действия: 1. Ознакомить сотрудников организации с целями развития; 2. Разработать регламентную документацию по</p>	<p>Резюме ресурсов (средств): 1. Человеческие ресурсы; 2. Компьютер; 3. Принтер; 4. Картридж для</p>	<p>Резюме затрат: 1. Расходуемые: 479000 рублей.</p>	<p>Обсуждение и утверждение разработанного проекта с управленческим составом организации;</p>

<p>обучению персонала;</p> <p>3. Ознакомить руководителей и специалистов подразделений с регламентом системы развития;</p> <p>4. Определить наставников;</p> <p>5. Провести обучение менеджера по персоналу по постановке системы развития на предприятии;</p> <p>6. Провести обучение наставников;</p> <p>7. Выбрать обучающие центры для проведения внешнего развития;</p> <p>8. Установить программу 1С;</p> <p>9. Провести обучение по работе в программе 1С</p>	<p>принтера</p> <p>5. Бумага;</p> <p>6. Ручки;</p> <p>7. Флитчарт;</p> <p>8. Маркер;</p> <p>9. Доска почета;</p> <p>10. Сертификаты об обучении;</p> <p>11. Фонд оплаты;</p> <p>12. Основные средства.</p>		<p>Информирование сотрудников организации о предполагаемых нововведениях;</p> <p>Формирование команды по подготовке и проведению проекта.</p>
--	--	--	---

ПРОЕКТ ПОЛОЖЕНИЯ
об аттестации работников коммерческого отдела
ООО «Камчатка»

1. Общие положения

- 1.1. Настоящий документ определяет механизм и порядок аттестации сотрудников коммерческого отдела (Далее Сотрудников).
- 1.2. Документ вступает в силу с момента подписания распоряжения об изменении принципов и механизмов аттестации в отделе.
- 1.3. Аттестация Сотрудников проводится с целью определения соответствия квалификации работников занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.
- 1.4. Аттестация Сотрудников проводится один раз в году в конце года. Дата аттестации утверждается приказом Генерального директора.

2. Порядок подготовки к аттестации

- 2.1. График проведения аттестации Сотрудников по представлению руководителя коммерческого отдела предоставляется для утверждения Генеральному директору не позднее 1 числа месяца, предшествующего началу аттестационного месяца.
- 2.2. В графике указываются фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, наименование подразделения, дата и место проведения аттестации.
- 2.3. Информация и план предстоящей аттестации доводится руководителем подразделения до сведения аттестуемого работника под роспись не позднее, чем за месяц до даты аттестации.
- 2.4. Приказом генерального директора создается постоянно действующая аттестационная комиссия численностью не менее 3 членов. В состав аттестационной комиссии включаются: председатель – директор по развитию, секретарь – сотрудник ООО «Камчатка» и члены комиссии – руководители подразделений ООО «Камчатка» . Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знания, в том числе со стороны, на платной основе, для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности (выполняемой работе).
- 2.5. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за неделю до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника. В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, характеристика непосредственного руководителя, отзывы об аттестуемом работнике со стороны других работников и клиентов ООО «Камчатка», с которыми он соприкасается в своей профессиональной деятельности, результаты выполнения KPI за год.

3. Порядок проведения аттестации

3.1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии, в том числе непосредственного руководителя аттестуемого работника.

3.2. Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации работника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3.3. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) характеристика работника его непосредственным руководителем;
- 3) выполнение аттестуемым тестовых заданий на знание и товаров;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- 5) соответствие аттестуемого должности;
- 6) голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- 7) ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

3.4. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы, результаты выполнения KPI) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

3.5. На основании представленных в комиссию материалов, результатов тестирования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

3.6. Голосование по результатам аттестации осуществляются членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается большой оценкой.

3.7. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя или исполнительного директора.

Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность с соответствующим повышением ранга, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю.

Комиссия может рекомендовать работнику составить личную программу кадрового роста, индивидуальный бизнес-план, программу действий по совершенствованию подходов к выполняемой работе.

3.8. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

3.9. Аттестационные документы хранятся в деле согласно номенклатуры дел ООО «Камчатка» .

3.10. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе. Аттестационная комиссия фиксирует свои решения в протоколе.

3.11. Председатель аттестационной комиссии обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения директора ООО «Камчатка» результаты аттестации, сопровождая их своим представлением. В представлении руководителя ООО «Камчатка» должно быть выражено его личное мнение о продолжении (прекращении) с работником трудовых отношений, зачислении работника в кадровый резерв, необходимости изменения существенных условий труда в части перевода на другую должность (место работы), объема выполняемых трудовых обязанностей, размера заработной платы в соответствии с положением о материальном стимулировании.

4. Последствия аттестации

4.1. Генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента ее проведения, принимает решение:

- а) оставляет работника в прежней должности;
- б) с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- в) с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;
- г) баллы, полученные по результатам аттестации участвуют в системе грейдов при формировании социального пакета Сотрудника.

4.2. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).