

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Юргинский технологический институт  
Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование системы развития персонала в ООО «Юстрой»</b>

УДК 005.963(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б30С	Кудрявцев А.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Лоцилова М.А.	к.п.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. БЖДЭиФВ	Солодский С.А.	к.т.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	Трифонов В.А.	к.э.н., доцент		

Юрга 2017

## Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять глубокие естественнонаучные и математические знания для решения задач, связанных с оценкой и прогнозированием результатов внедрения инновационных технологий
P2	Применять глубокие знания в области современных методов управления для планирования, организации, контроля и анализа междисциплинарных исследовательских проектов
P3	Ставить и решать задачи управленческого анализа, связанные с созданием, функционированием и развитием организации любой организационно- правовой формы, с использованием системного анализа
P4	Разрабатывать информационную систему организации на основе проектирования критериев эффективности ее функционирования с использованием современных информационных технологий, для обеспечения процесса подготовки и принятия управленческих решений
P5	Разрабатывать бизнес-планы инновационных проектов по созданию и развитию организаций, с использованием современных методов технологического прогнозирования, математических моделей организационных систем и моделирования бизнес-процессов с учетом юридических аспектов защиты интеллектуальной собственности
P6	Организовывать внедрение, эксплуатацию и обслуживание современных высокотехнологичных линий автоматизированного производства, обеспечивать их высокую эффективность, соблюдение правил охраны здоровья и безопасности труда, обеспечивать выполнение требований по защите окружающей среды
P7	Активно использовать навыки делового общения в переговорах, проведении совещаний, публичных выступлениях, деловой переписке, электронных коммуникациях
P8	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты инновационной деятельности
P9	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена и руководителя группы, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации
P10	Демонстрировать глубокие знания социальных, этических и культурных аспектов инновационной деятельности, компетентность в вопросах устойчивого развития
P11	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности

## Реферат

Бакалаврская работа 86 с, 14 рис., 11табл., 3 формулы, 27 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: персонал, мотивация, профессиональное развитие, кадровая политика, метод развития, кадровый резерв, обучение, стимулирование труда, повышение квалификации.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в ООО «Юстрой».

Объект исследования – ООО «Юстрой».

Предмет исследования – система развития персонала.

Основные конструктивные и технологические характеристики: бакалаврская работа состоит из введения, 5 разделов, заключения и списка использованных источников. Первый и второй разделы – вводные; в третьем разделе проведен анализ трудовых ресурсов предприятия, выявлены основные недостатки; четвертый раздел содержит основные результаты проведенного исследования; в пятом разделе рассматриваются вопросы социальной ответственности. В заключении сделаны основные выводы, даны рекомендации.

Область применения: результаты исследования могут быть использованы руководителями, специалистами организационно-правовых, планово-экономических и кадровых служб в процессе управления, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин, решении кадровых вопросов.

Экономическая эффективность/значимость работы: заключается в разработке комплекса обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала на предприятии (на примере ООО «Юстрой»).

В будущем планируется проводить дальнейшее исследование в области кадровой политики с учетом изменяющихся требований к развитию персонала.

## The abstract

Bachelor's work 86 pages, 14 pictures, 11 tables, 3 formulas, 27 sources, 2 annexes.

Keywords: personnel, motivation, professional development, personnel policy, development method, personnel reserve, training, labor stimulation, advanced training.

The purpose of the work is to develop recommendations for improving the personnel development system in the Yustroy.

The object of the study is the Yustroy.

The subject of the study is the personnel development system.

Basic design and technological characteristics: Bachelor's work consists of introduction, 5 sections, conclusion and list of used sources. The first and second sections are introductory; in the third section an analysis of the labor resources of the enterprise was carried out, the main shortcomings were revealed; the fourth section contains the main results of the study; the fifth section deals with social responsibility issues. In conclusion, the main conclusions are drawn, recommendations are given.

Scope: the results of the research can be used by managers, specialists of organizational, legal, planning and personnel services in the management process, as well as in the teaching of a number of socio-economic disciplines, and personnel issues.

Economic efficiency / significance of the work: consists in developing a set of well-grounded recommendations for improving the personnel development system at the enterprise (for example, the Yustroy).

In the future, it is planned to conduct further research in the field of personnel policy, taking into account the changing requirements for the development of personnel.

## Оглавление

Введение	7
1 Обзор литературы	10
1.1 Теоретические аспекты системы развития персонала	10
1.2 Программы профессионального развития персонала, примеры зарубежного опыта	23
2 Объект и методы исследования	28
2.1 Характеристика деятельности ООО «Юстрой»	28
2.2 Методы исследования	34
3 Расчеты и аналитика	37
3.1 Анализ трудовых ресурсов ООО «Юстрой»	37
3.2 Организация профессионального развития персонала	44
3.3 Выявленные проблемы в системе развития персонала	46
3.4 Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию организации профессионального развития персонала в ООО «Юстрой»	48
4 Результаты проведенного исследования	59
5 Социальная ответственность	62
5.1 Описание рабочего места	62
5.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	72
5.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности	74
5.4 Охрана окружающей среды	73
5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	74
5.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	79
Заключение	79
Список использованных источников	80
Приложение А (обязательное) Анкета для опроса сотрудников ООО «Юстрой» на тему адаптации и построения карьеры на предприятии	83
Приложение Б (обязательное) Образец анкеты для опроса сотрудников	

ООО «Юстрой» на тему возможности повышения квалификации	84
Диск CD-RW	в конверте на обороте обложки

## Введение

Практика российских и зарубежных организаций за последние десять лет свидетельствует о кардинальном повороте управленческих подходов в сторону усиления внимания к кадровому потенциалу и профессиональной составляющей [1, с 3]. Вопросы совершенствования системы развития персонала выходят на первый план.

На протяжении всей истории становления экономики и менеджмента место управления персоналом было не стабильным. Ученые и практики многократно пересматривали подходы, методы и теорию данной области знаний. Глобальная переоценка общечеловеческих ценностей позволила решить проблему между человеком и организацией в целом [1, с 5].

Старые административные формы развития персонала полностью исчерпали себя, поэтому современные управленцы все чаще прибегают к новым приемам работы с людьми. С формированием рынка труда появилась возможность качественного отбора и оценки кадров [1, с 5].

На сегодняшний день сложились следующие тенденции в системе развития персонала: повышение профессионального уровня, продвижение молодых и перспективных сотрудников по карьерной лестнице [1, с 6]. Немаловажное значение имеет профессиональная переподготовка и возможность повышения квалификации.

Актуальность бакалаврской работы обусловлена признанием системы развития персонала одной из главных составляющих, позволяющей повысить эффективность деятельности предприятия.

В ходе написания бакалаврской работы был изучен экономический уровень предприятия (трудовой потенциал, динамика важнейших экономических показателей), были собраны исходные данные (показатели движения рабочей силы на предприятии, уровень образования сотрудников

и.т.д.), изучена специфика кадровой и управленческой деятельности (выявлены методические принципы, изучена входная и выходная документация).

Методологические особенности проведенного исследования основаны на сравнительном и функциональном анализе. В процессе исследования проводился анализ трудового потенциала предприятия, сбор и обработка данных по рассматриваемой тематике.

Предмет исследования – система развития персонала.

Объект исследования – ООО «Юстрой».

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы развития персонала в ООО «Юстрой».

Цель обусловлена решением следующих задач, определивших структуру бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические аспекты развития персонала на предприятии;
- изучить особенности системы развития персонала за рубежом;
- дать характеристику предприятия ООО «Юстрой»;
- проанализировать трудовой потенциал предприятия;
- определить недостатки системы развития персонала на рассматриваемом предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы развития персонала на предприятии ООО «Юстрой».

Информационно-методическая база исследования: пособия по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, справочные издания, периодические издания, отчетная и аналитическая документация предприятия, кадровая документация ООО «Юстрой», результаты анкетирования сотрудников предприятия, нормативно - справочные материалы.

Степень внедрения: на основании результатов бакалаврской работы, руководством ООО «Юстрой» приняты во внимание рекомендации по совершенствованию системы развития персонала.

В результате исследования показана экономическая эффективность предложенного мероприятия.

В будущем планируется заниматься рассмотрением данного вопроса на практике, предлагать новые мероприятия, выгодные с экономической и точки зрения, апробировать предложения на новых предприятиях.

Существенная новизна работы определяется ее практической направленностью, ориентированной на формирование у заинтересованных лиц базовых профессиональных компетенций в области совершенствования системы развития персонала с опорой на практический опыт строительной организации ООО «Юстрой».

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применить разработанные рекомендации в текущей и стратегической деятельности ООО «Юстрой» для улучшения показателей эффективности кадровой деятельности.

Работа базируется на результатах выполненных ранее рефератных и курсовых работ по данной тематике, а также на основе теоретических и практических знаний, полученных в период прохождения преддипломной практики.

## 1 Обзор литературы

### 1.1 Теоретические аспекты системы развития персонала

Система профессионального развития на предприятии – это процесс, в результате которого человеку удается сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей трудовой практики. В современном мире, недостаточно стать профессионалом единожды. Чтобы оставаться профессионалом, необходимо постоянное профессиональное всестороннее развитие личности [2, с 5].

Профессиональное развитие персонала - это систематическое укрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств сотрудника, необходимых для освоения новых профессиональных навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника [2, с 8].

Профессиональное развитие, прежде всего, следует понимать, как образ мышления грамотного и современного экономиста и менеджера. С точки зрения общественных интересов, профессиональное развитие специалиста на предприятии можно также оценивать как один из пунктов кодекса профессиональной этики: человек, не работающий над собой, не может быть признан профессионалом и грамотным менеджером.

Самосовершенствование в профессиональной деятельности требует от человека осознанного и осмысленного решения. Такое обучение отличается от всех остальных форм, поскольку оно не назначено сверху. Человек сам решает, в каком направлении ему необходимо развиваться, какими способами получать информацию, каким образом её осваивать и применять на практике [2, с 12].

Развитие человеческих ресурсов на предприятии – это непрерывный, сложный и комплексный процесс всестороннего развития личности работников предприятия с целью повышения эффективности и качества их работы,

которое в дальнейшем может быть использовано для достижения целей предприятия [2, с 11].

Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием. Профессиональное обучение формирует конкретные навыки и умения, необходимые данному предприятию, профессиональное образование направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Немецкие специалисты в области кадровой политики В.Бартц и Х.Шайбл считают, что с позиции работодателя целями профессионального обучения являются [2, с 20]:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- внедрение нововведений.

С точки зрения сотрудника В.Бартц и Х.Шайбл определяют следующие цели профессионального образования [2, с 22]:

- повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- развитие способностей в области планирования.

Результативность труда сотрудников организации зависит от совокупности действий управляющих, одним из которых является профессиональное развитие, обеспечивающее соответствие и рост потенциала качественных характеристик работников текущим и перспективным

требованиям. Профессиональное развитие работника при работе на определенной должности может считаться состоявшимся только при условии его полного удовлетворения своим трудом.

Следовательно, управление профессиональным развитием персонала – это процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на формирование определенных компетенций у сотрудников [2, с 25].

Управление профессиональным развитием персонала представляет собой слаженную систему, основными подсистемами которой являются [2, с 27]:

- деловая карьера;
- обучение персонала;
- мотивация и стимулирование;
- работа с резервом;
- мониторинг развития и аттестация;
- ресурсное обеспечение профессионального развития;
- управление саморазвитием работника.

Основная цель развития работников с точки зрения организации – повышение эффективности (максимизация) результатов использования персонала посредством реализации, поставленных организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата [3, с 30].

С позиции работников организации, профессиональное развитие заключается в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей. Таким образом, профессиональное развитие есть результат взаимодействия потребностей организации с интересами конкретного работника [3, с 33].

Этапы управления профессиональным развитием сотрудников можно представить в виде схемы (рисунок 1).

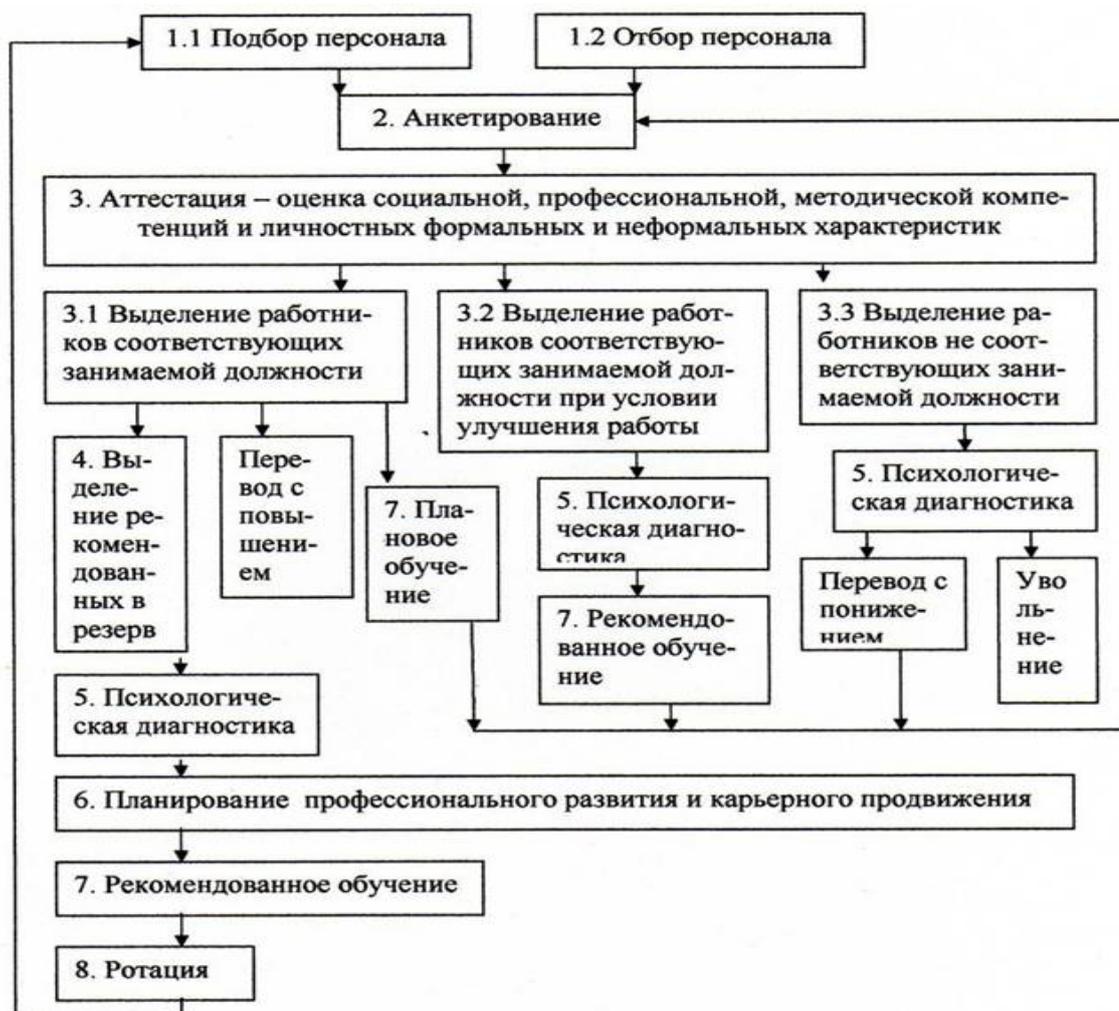


Рисунок 1 - Этапы управления профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом на предприятии

В соответствии с рисунком 1 управление профессиональным развитием персонала в системе управления персоналом на предприятии состоит в следующем [3, с 39]:

- привлечение, отбор и прием на работу: анализируется содержание предполагаемой работы претендента, пересматривается и составляется должностная инструкция, формулируются требования к будущему сотруднику;
- анкетирование молодых специалистов с целью ознакомления и оценки социально-психологического климата на предприятии;

- аттестация персонала каждые 3-5 лет с целью определения степени соответствия компетенций и личностных характеристик сотрудников выполняемой работе;

- включение в кадровый резерв.

Для предприятия управлять профессиональным развитием своих сотрудников значит координировать достижение работниками соответствующих требований предприятия, уровней содержания компетенций и личностных характеристик [3, с 44].

Под системой развития персонала, понимают систему взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию обучения, формирование организационной культуры [3, с 44].

Обязательным является согласование цели системы развития персонала с целями развития предприятия, необходимо учитывать меняющиеся тенденции современного ведения бизнеса.

На репутации предприятия отрицательно сказывается несоответствие квалификации персонала потребностям компании.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последнее время привели к тому, что ведущие предприятия Сибири «взяли на себя» обновление квалификации своих сотрудников.

Развитие персонала представляет собой комплекс целенаправленных образовательных, информационных, социально-культурных, мотивационных элементов, которые содействуют повышению квалификации работников в соответствии с целями и задачами организации [4, с 44].

Продуманная расстановка персонала позволяет проводить эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. При реализации такого подхода вакантные рабочие места организации заполняются с учетом индивидуальных пожеланий сотрудников и их планируемой карьеры.

Карьера - это индивидуальное представление работника о своем профессиональном будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом [4, с 49].

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить следующие виды карьеры: властная, квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода).

Властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост сотрудника.

Статусная карьера предполагает увеличение статуса работника в глазах коллег.

Монетарная карьера - это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Также различают профессиональную и внутриорганизационную карьеры. Профессиональная карьера строится на обучении, поступлении на работу, профессиональном росте, поддержке индивидуальных профессиональных способностей, уходу на пенсию, чаще всего такие стадии человек проходит в одной организации (рисунок 2) [4, с 55]. Внутрифирменная карьера представлена двумя видами: вертикальная и горизонтальная. При вертикальном продвижении, каждую ступень «лестницы» сотрудник занимает некоторое время, подъем на новую ступень требует расширения кругозора, повышения квалификации, профессионального мастерства. При горизонтальном продвижении происходит перемещение в другую функциональную область деятельности, или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (рисунок 2) [4, с 58].

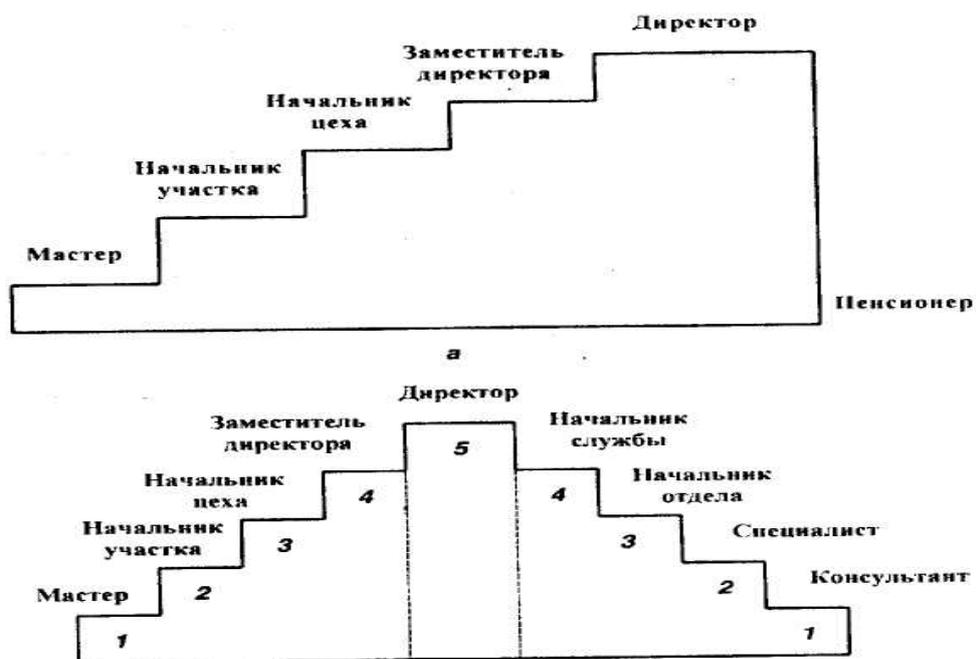


Рисунок 2 – Лестница профессиональной и внутрифирменной карьеры

Главной задачей планирования и реализации карьеры на предприятии является умение совместить профессиональную и внутриорганизационную карьеры, для этого руководству необходимо решить следующие задачи [4, с 60]:

- достичь взаимосвязи целей организации и конкретного сотрудника;
- обеспечить направленность планирования карьеры на конкретного сотрудника с учетом его индивидуальных способностей и мотиваций;
- стремиться к устранению ситуаций, в которых исключаются возможные варианты развития сотрудника;
- изучить карьерный потенциал сотрудников;
- сформировать наглядные и конкретные критерии возможного служебного роста.

Планирование и контроль служебной карьеры начинаются с момента приема сотрудника в организацию на срок до предполагаемого увольнения и включают организацию планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен

знать не только краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и требования к нему, определяющие служебные продвижения. Правила и порядок применения процедур служебного продвижения устанавливает Трудовой кодекс РФ [4, с 64].

Важным направлением в планировании служебной карьеры на предприятии является прогнозирование персональных продвижений, что составляет сущность кадрового резерва. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, форма которых зависит от особенностей и традиций предприятия.

Реализация служебной карьеры напрямую связана с обеспечением гарантий занятости и является одной из наиболее сложных проблем управления персоналом организации. Любой сотрудник планирует свое будущее, основываясь на собственных потребностях и сложившихся социально-экономических условиях. Как правило, целью карьеры не ставится область деятельности, определенная работа, должность, место на служебной лестнице. Обычно цели карьеры проявляются в причинах, по которым человек стремится к служебному росту. Причины, определяющие цель карьеры, меняются с возрастом, уровнем квалификации, ростом полноты восприятия окружающего мира, поэтому процесс формирования целей карьеры носит постоянный характер [4, с 70].

Реализация индивидуальных целей и служебной карьеры в целом определяется системой служебно-профессионального продвижения, под которой понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти. Карьера, в свою очередь, предполагает тактическую последовательность занимаемых ступеней в иерархии структуры управления предприятия. Однако, на практике крайне редко встречается совпадение служебно - профессионального продвижения и личной служебной карьеры [5, с 22].

Организация служебно-профессионального продвижения содержит следующие процедуры:

- повышение в должности или квалификации;
- перемещение, когда сотрудник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- понижение в должности, в том числе по результатам аттестации;
- увольнение из организации.

Разработка схем замещения должностей является основной карьерного плана, при этом используются данные о руководящих должностях, в том числе и тех, которые окажутся вакантными в скором времени. На этой основе составляются списки кандидатов на замещение по каждой из должностей, назначению предшествует отбор на конкурсной основе.

В современных условиях в более крупных организациях стало уделяться пристальное внимание индивидуальному плану карьеры, это документ, в котором прописан вариант профессионального развития и перемещения сотрудника в данной организации.

Другим методом общей системы развития персонала является обучение. При правильном подходе руководства к процессу обучения персонала, можно решить многие задачи предприятия. С другой стороны, сотрудник предприятия получает возможность повысить свою квалификацию, обрести новые знания, умения, развить способности в рамках своей профессиональной деятельности [5, с 30].

В более развитых организациях обучение уже давно представляет собой неотъемлемую часть системы развития персонала, который заключается в непрерывном и комплексном процессе из нескольких этапов. На первом этапе определяются ключевые потребности организации в профессиональном обучении, выявляются несоответствия между навыками и знаниями сотрудников, которые требуются для достижения главных целей организации [5, с 33].

На практике различают следующие основные виды обучения [5, с 38]:

- подготовка кадров, это обучения соответствующей квалификации для любой отрасли производства. Подготовка кадров может вестись несколькими способами: без отрыва от производства, на курсах, путем самообучения;

- повышение квалификации, это процесс обучения кадров с целью повышения уровня знаний и навыков в связи ростом профессиональных требований или по причине повышения в должности;

- переподготовка кадров, это обучение персонала организации с целью освоения совершенно новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники [5, с 40]. Для мотивации сотрудников к процессу обучения, руководству предприятия следует не только предоставлять сотрудникам дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального уровня по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

При определении потребностей организации в обучении кадров важно понимать, под воздействием каких факторов эти потребности складываются. К таким факторам можно отнести динамику внешней среды (потребители, поставщики, партнеры, конкуренты, государство); развитие современной техники и технологии.

Помимо целевой группы и тематики обучения, не менее важным является определение уровня проблем, решить которые призвано обучение.

В каждой конкретной ситуации существует определенный подход к процессу обучения. Рассмотрим некоторые из них, обратившись к таблице 1.

Таблица 1 – Методы обучения персонала

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1	2
1 Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров).	Методы поведенческого тренинга.
2 Программы для сплоченности коллектива	Активная групповая и межгрупповая деятельность. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации.
3 Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Ролевые игры, деловые игры, стажировки.
4 Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры.
5 Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации.

Следует отметить, что в условиях современной рыночной экономики большое значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение сотрудников организации, именно данный показатель характеризует качество деятельности управления персоналом [5, с 49]. Расчет данного показателя будет приведен в разделе 4 исследовательской работы.

На практике результаты обучения сотрудников могут также оказаться полезными в ситуациях замещения работников по родственным специальностям, что опять же приносит значительный экономический эффект и позволяет избежать дополнительных затрат.

В системе развития персонала безусловную роль играет мотивация. По мнению успешных управленцев, результативность обучения на 70% зависит от грамотно проведенной подготовки, на 10% – от профессионализма преподавателя и на 20% – от желания самих учащихся [6, с 22]. Благодаря этому мотивации профессионального развития персонала стало уделяться больше внимание в трудах менеджеров и экономистов.

Сущность мотивации развития персонала состоит из двух взаимосвязанных процессов: процесса развития знаний и навыков работников и повышение уровня квалификации персонала. Мотивация профессионального

развития персонала – это процесс использования внутренних и внешних стимулов, побуждающих работников к формированию специальных знаний, развитие необходимых навыков и умений, позволяющих повышать производительность труда, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды профессиональной деятельности, самоутверждаться на профессиональном поприще [7, с 17].

Рассмотрим основные принципы мотивации, встречающиеся на практике [7, с 19]:

- принцип своевременного поощрения за результат предполагает, что получение запланированных результатов от обучения должно осуществляться в течение короткого времени после его прохождения;
- принцип справедливости и объективности, который предполагает, что награда за достижение цели должна соответствовать приложенным усилиям;
- принцип ответственности предполагает, что каждый работник должен быть ответственным за качество и результативность своего труда.

Существуют и внешние факторы профессиональной мотивации. Внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние. Внешняя мотивация постоянно меняется, она растет при успехе и снижается при неудачах [7, с 20]. Классификация мотивов профессионального представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация мотивов профессионального развития персонала по виду мотивации

Мотивация	Пример
Внешняя:	желание получать высокую заработную плату;
	желание получать материальные вознаграждения;
	стремление к обладанию имуществом;
	повышение статуса, престижа.
Внутренняя:	улучшение условий труда;
	стремление к стабильной занятости;
	карьерный рост;
	самоутверждение, востребованность на рынке труда.

От набора внешних и внутренних факторов мотивации персонала к развитию в организации существенно зависит результативность его деятельности.

Мотивационные факторы меняются с течением времени, для молодого специалиста весомым стимулом будет учеба ради получения конкурентных преимуществ, для старшего поколения – повышение статуса, престижа, желание занимать руководящие должности. Для молодого человека, не связанного узами брака обучение за границей будет желанным, а вот для семейно-ориентированного работника, который имеет собственную семью, такое обучение не является приоритетным. Необходимо учитывать пол работника, потому что социально-психологическая природа сложнее у женщин, чем у мужчин.

Мотивационные факторы являются основополагающими в модели управления человеческими ресурсами на предприятии (рисунок 3).

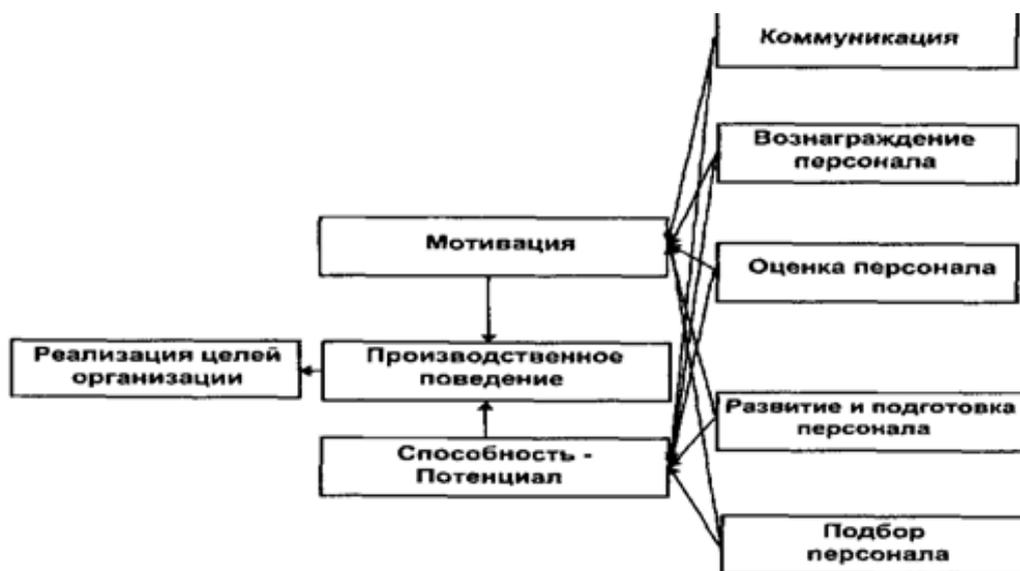


Рисунок 3 – Модель управления человеческими ресурсами

Эффективная система методов мотивации развития персонала на российских предприятиях должна включать[8, с 10]:

- повышение рыночной стоимости рабочей силы (путем получения сертификатов / свидетельств об обучении);

- создание «эффекта конкуренции»;
- создание среды для применения полученных знаний;
- правильный подбор учебных программ с учетом мнения участников;
- предоставление возможности карьерного роста;
- ставка на персонал, который желает учиться (при отборе кандидатов на вакантные места ключевым должно стать их стремление самосовершенствоваться).

Таким образом, можно сделать вывод, что основными элементами в системе развития персонала являются карьера и возможность профессионального обучения. На данные элементы имеют влияние не только внутренние организационные факторы, но и внешние. Большое значение имеет мотивация сотрудников, которой должно уделяться должное внимание. При грамотном подходе руководства предприятия к вопросу совершенствования системы развития персонала, предприятие имеет возможность получить значительный экономический эффект и избежать излишних затрат на подборку кадров.

## 1.2 Программы профессионального развития персонала, примеры зарубежного опыта

Выше уже было описано значение процесса обучения в системе развития персонала. Теперь более подробно изучим некоторые из методов такого обучения.

Среди методов организации развития карьеры большое признание, как в теории, так и на практике получил метод ротации, вмещающий в себя достоинства обучения на рабочем месте и социализации персонала в организации. Суть этого метода заключается в том, что в первые два года работы в организации сотрудник поступательно перемещается с одной должностной позиции на другую, задерживаясь на каждой от 3 до 6 месяцев. А

в дальнейшем ротация должностей и работы руководителя производится по мере его развития [8, с 38].

Этот метод предоставляет ряд преимуществ и сотруднику, и организации. В ходе ротации растет профессиональный опыт сотрудника, ему предоставляется возможность ознакомиться с организацией посредством работы в различных подразделениях, тем самым более осознанно выбрать окончательное направление специализации. Организация, в свою очередь, имеет возможность наиболее всесторонне оценить стажера. Кроме того, ротация является средством «отладить латентную структуру» деловых отношений, что в условиях неопределенности внешней среды помогает извлечь пользу от процесса самоорганизации внутри компании.

Структурное закрепление функций управления адаптацией сотрудников может проходить по следующим направлениям [9, с 5]:

- выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

- развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно ушло на второй план. Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

Работники фактически на всех уровнях организации могут пройти ротацию через ряд рабочих мест и расширить свои профессиональные знания и навыки. Ротация труда обеспечивает организации большую гибкость, потому что обязанности работников могут быть легко изменены в связи с изменениями потребностей в человеческих ресурсах. Другой плюс ротации заключается в том, что она помогает подготовить сотрудников к продвижению по службе и предоставить им более богатый трудовой опыт, с другой стороны может быть неуместна.

Кроме стандартного карьерного роста, организации должны использовать в своей работе и другие стратегии развития персонала, например:

- функциональную и (или) международную ротацию;
- участие в работе команд в рамках многонациональных и/или мультикультурных программ;
- превращение «менеджеров палатки» в «менеджеров кемпинга» аналогично тому, как бывшие большие централизованные «организации башенного типа» превращаются в децентрализованные, направляемые общим видением «конфедерации палаток», в которых все компаньоны знают клиентов, работников, акционеров и окружающие условия компании. «Менеджеры палаток» высшего звена каждой компании стараются вырастить новых «менеджеров палаток» в своей области и, таким образом, превратиться в «менеджеров кемпинга».

Такие варианты совершенствования системы развития персонала обязательно должны быть включены в планы стратегического развития организации, необходимо понимать важность наставничества.

Зарубежный опыт дал начало трем концепциям обучения квалифицированных кадров [7,8, с 56-59].

Первая, это концепция профессионального обучения, ориентированного на перспективу. Такое обучение имеет эффективность относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места.

Вторая, это концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, т.к. повышает мобильность работника, его готовность к изменяющимся социально-экономическим условиям.

Третья, это концепция обучения, ориентированная на личность, в первую очередь имеет цель развить человеческие качества. Эта концепция относится к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога.

Среди зарубежных систем профессионального развития персонала, наиболее популярными являются японская и американская система управления персоналом [8, с 17].

Японская система, основанная на так называемых «трех божественных дарах». Система «пожизненного найма» означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по карьерной лестнице. При этом независимо от образования (средняя ли это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не задерживается. Система «зарплаты по старшинству» японских предприятий предполагает выплату ежегодных надбавок за стаж работы в организации. Непосредственное «наставничество» возложено на специально подготовленных инструкторов. Чаще всего применяются такие программы, как программа обучения торговому делу, программа обучения компьютерной технологии, программа обучения иностранным языкам и т.д.

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам кандидата [8]. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе, мобильность, способность приспособления к изменяющимся условиям в

коллективе. В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров.

Американские специалисты, обычно, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по карьерной лестнице управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Каждая американская компания имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, таким образом, процесс обучения идет непрерывно.

В настоящее время в США насчитывается около четырехсот школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления.

Так, например, в Японии наравне с традиционной системой обучения и подготовки персонала осуществляемой внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства, существует и вариант сочетания профессионально-технической учебы с отрывом от производства.

Японский и американский опыт совершенствования системы развития персонала на предприятии оказал положительное влияние на российскую практику управления персоналом [9, с 22].

## 2 Объект и методы исследования

### 2.1 Характеристика деятельности ООО «Юстрой»

Город Юрга строился силами треста «Юргaproмстрой», образованного на базе эвакуированных строительных организаций Сталинграда, Ленинграда и Краматорска. Начало рыночных реформ в 90-е годы ознаменовалось свёртыванием промышленного строительства и значительным сокращением жилищного строительства. В результате трест «Юргaproмстрой» фактически прекратил своё существование, распавшись на ряд мелких строительных организаций, одним из которых и стало общество с ограниченной ответственностью «Юстрой».

Адрес Общества: 652050, Кемеровская область, город Юрга, улица Шоссейная 36А.

ООО «Юстрой» осуществляет свою деятельность с 1996 года. За этот период предприятие прошло период становления и на сегодняшний день занимает почетное место ведущей строительной организации г.Юрга [11]. ООО «Юстрой» располагает высококвалифицированным административно-управленческим и инженерно-техническим персоналом, что позволяет реализовать проекты высокого качества в максимально короткие сроки. С начала своей деятельности ООО «Юстрой» осуществило строительномонтажные и отделочные работы зданий и сооружений жилого, социального, коммерческого характера и медицинского назначения [11].

Миссией ООО «Юстрой» является обеспечение города качественным жилищным строительством.

Основная цель предприятия - быть лидером в сферах своей профессиональной деятельности, формируя высокие стандарты качества в области жилищного и социального строительства.

Основные виды деятельности ООО «Юстрой»:

-строительство объектов жилищного, производственного и социального назначения;

- ремонтно-строительные работы;

- строительные, монтажные, пуско-наладочные и отделочные работы под ключ;

- изготовление столярных изделий;

- изготовление пластиковых изделий;

- изготовление кованных изделий;

- изготовление раствора, бетона;

- производство инертных материалов (отсев, щебень, песок и т.д)

ООО «Юстрой» активно развивает производственные мощности, приобретает оборудование, внедряет новые технологии, расширяет номенклатуру изделий, профессионально организывает и выполняет строительные работы. Компания имеет свои производственные площади, парк автомобилей, спецтехнику, башенные краны, установку для забивки свай, буровую установку, парк средств малой механизации [11].

На сегодняшний день ООО «Юстрой» имеет возможность удовлетворить самого взыскательного заказчика. Стабильность фирмы и качество выполняемых работ объясняется высоким профессионализмом коллектива.

В 2011 г. ООО «Юстрой» стало победителем в конкурсе «Национальный проект доступное и комфортное жилье гражданам России в Кузбассе».

Возглавляет ООО «Юстрой» директор Грезин Сергей Николаевич, заслуженный строитель, почетный строитель России. Ему подчинены: главный инженер, главный бухгалтер, финансовый отдел, производственно-технический отдел, юридический отдел, отдел снабжения, столярный цех, строительномонтажные участки, цех по производству пластиковых изделий, кузнечный цех, растворобетонный узел, дробильно-сортировочный завод (рисунок 4).

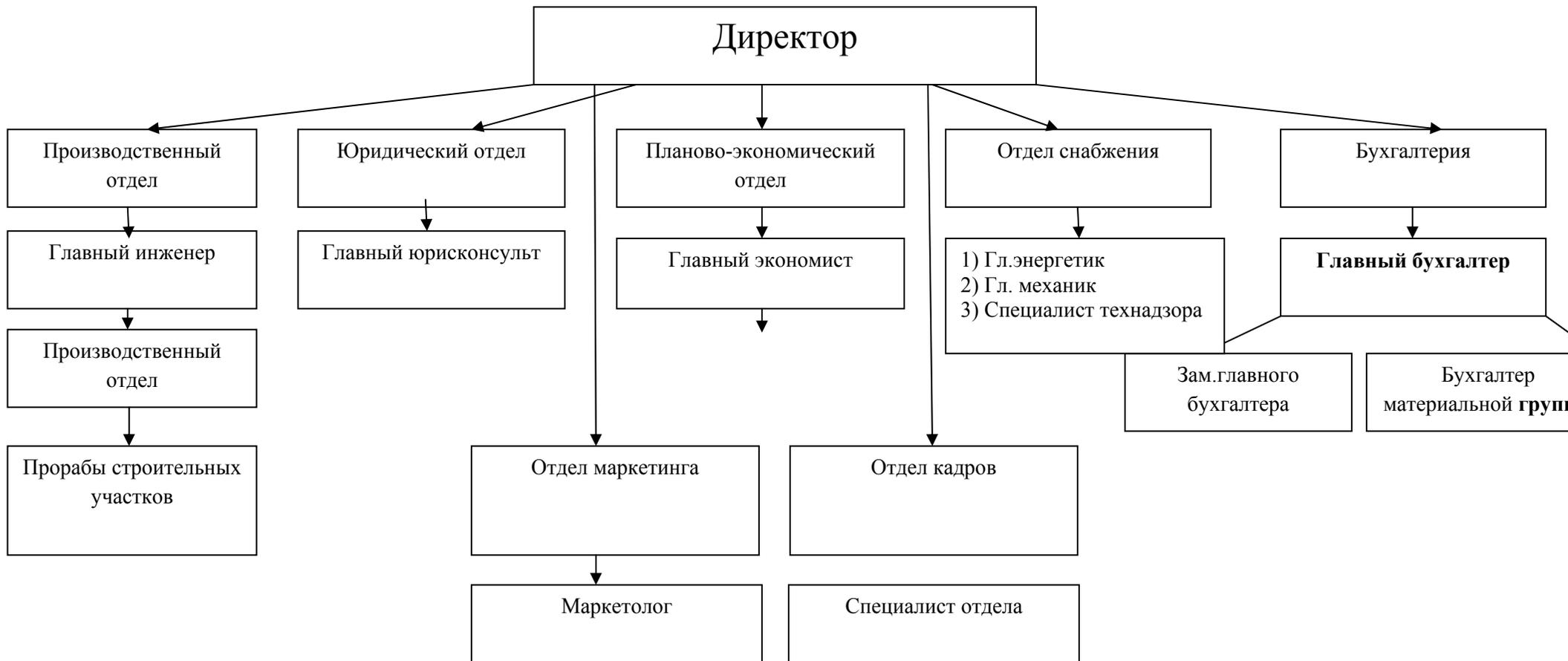


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия ООО «Юстрой»

Рынок строящегося жилья в г.Юрга тесно связан с рынками труда, товаров и финансов.

В Юрге в последние годы наметился устойчивый рост жилищного строительства, по вводу в эксплуатацию жилых домов в расчете на тысячу жителей и по выполненным строительным работам на душу населения г.Юрга занимает 4 место по Кемеровской области [12].

Конкуренция в строительстве - это борьба субъектов строительной отрасли за обеспечение для себя наилучших возможностей для производственно-хозяйственной деятельности [12].

Основными конкурентами ООО «Юстрой» в выполнении подряда являются следующие организации: ООО «Ремстрой-Индустрия», ООО «Комфорт».

ООО «Ремстрой-Индустрия» - строительная организация, приоритетом для которой является строительство жилых объектов, по муниципальным заказам работает редко. Основное преимущество – качество работ.

ООО «Комфорт» - монтажно - строительная организация, чаще всего выполняющая небольшие подрядные работы, ориентируется на строительство объектов социального назначения, довольно часто участвует в муниципальных торгах. Основное преимущество – сроки.

ООО «Юстрой» является социально ориентированным предприятием. Каждый год заключается договор социального партнерства с производственным училищем № 59 на целевое обучение учащихся по строительным профессиям.

На сегодняшний день экономическая ситуация в стране привела к тому, что многие строительные организации в г.Юрга решают единственную проблему – проблему выжить. В этих условиях значение имеют вопросы поведения предприятия в условиях стратегической неопределенности.

Основная цель стратегии строительного бизнеса заключается в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат

выживание, устойчивое функционирование и развитие предприятия в обозримой перспективе.

В процессе разработки маркетинговых программ специалистами ООО «Юстрой» учитываются многочисленные условия, перспективы и ограничения, как в развитии рынка, так и во внутреннем развитии предприятия, приспособления к меняющимся запросам рынка. Маркетолог ООО «Юстрой» занимается просчетом наиболее целесообразных вариантов структуры производства и реализации продукции, которые могли бы в наибольшей степени учесть требования рынка строящегося жилья.

Сильные и слабые стороны ООО «Юстрой» можно представить в виде матрицы SWOT – анализа (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT анализ ООО «Юстрой»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 лет на рынке жилищного строительства;</li> <li>- высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей;</li> <li>- позитивный имидж в общественной жизни города;</li> <li>- обладание определённым политическим ресурсом, связями в администрации города и области;</li> <li>- наличие опыта и ключевых компетенций: ген. подрядчик, заказчик, создание ЖСК, разработка и согласование проектной документации, оформление прав на застройку и др.</li> <li>- налаженный механизм ипотечного кредитования.</li> </ul>	<p>Возможности во внешней среде:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вывод новой серии жилых домов на рынок строящегося жилья;</li> <li>- расширение строительства объектов коммерческой недвижимости (торговые и развлекательные центры);</li> <li>- строительство многоэтажных паркингов;</li> <li>- создание информационного строительного портала, сайт с досками обсуждений по жилищному строительству;</li> <li>- разработка программы улучшения качества строительства;</li> <li>- продвижение в область.</li> </ul>
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование «дешёвой» рабочей сила приводит к снижению качества готовой продукции;</li> <li>- средняя удовлетворённость потребителей качеством выполненных работ в типовом жилищном строительстве (ровность полов, потолков, звукоизоляция и пр.).</li> </ul>	<p>Угрозы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции на рынке строящегося жилья;</li> <li>- уменьшение рентабельности строительства типового жилья;</li> <li>- усиление давления со стороны строительной - регулирующей организации;</li> <li>- задержки в поступлениях денежных средств из городских и областных бюджетов.</li> </ul>

Эффективная система маркетинга позволяет превзойти конкурентов-строителей. Необходимо отметить, что на сегодняшний день на рынке города Юрги крупное домостроительное предприятие, строящее многоэтажные жилые дома может сохранить свои позиции на рынке, лишь расширяя спектр предоставляемых услуг. ООО «Юстрой» активно развивает такую деятельность, которая заключается в предоставлении заказчику проектно – строительных работ, сервисное обслуживание введенного в эксплуатацию жилого дома.

Динамика цен на ресурсы по Кемеровской области в последние пять лет такова, что труд относительно дешевеет, а материальные ресурсы (капитал) дорожают. Это относится и к жилищному строительству [12].

По состоянию на 01.01.2017г. стоимость 1 кв.м строящегося жилья по Кемеровской области составляет – 32 216 рублей. По г. Юрга средняя стоимость 1 кв. м вторичного жилья составляет 31000 руб., можно сделать вывод, что ценовая политика на строящееся и вторичное жилье находится практически на одном уровне, поэтому в условиях сложившейся рыночной ситуации застройщику необходимо делать ставку на качество.

Планово-экономический отдел ООО «Юстрой» – это центр всей плановой работы, так как он осуществляет перспективное и текущее производственно-экономическое планирование деятельности, подводит итоги и анализирует результаты производственной деятельности предприятия в целом и отдельных структурных подразделений в частности.

Для участия в конкурсных процедурах на осуществление функций заказчика-застройщика и оказание услуг по строительному контролю (открытых конкурсах, открытых аукционах в электронной форме, запросах котировок) специалистами отдела готовятся конкурсные (аукционные) заявки с соответствующими пакетами документов. По итогам выигранных процедур заключаются государственные и муниципальные контракты (договоры).

Большую часть в деятельности планово-экономического отдела занимает работа в рамках планирования финансирования объектов капитального строительства за счет средств бюджета Кемеровской области, муниципального бюджета и за счет субсидий федерального бюджета бюджету Кемеровской области.

Специалисты отдела осуществляют подготовку:

- титульных списков переходящих или вновь начинаемых объектов на соответствующие периоды;
- паспортов инвестиционных проектов;
- расчетов интегральной оценки эффективности инвестиционных проектов;
- сводку выполненных работ по строящимся объектам.

Кроме того, сотрудники отдела консультируют муниципальных и прочих заказчиков по всему спектру вопросов, касающихся осуществления функций застройщика и оказания услуг строительного контроля. Постоянное повышение своей квалификации сотрудниками отдела путем самосовершенствования и участия в очных и дистанционных семинарах и конференциях, позволяет им осуществлять свою деятельность на достаточно высоком профессиональном уровне.

Работа планово-экономического отдела ООО «Юстрой» направлена на полноценное и качественное выполнение функций предприятия и полное удовлетворение потребностей потребителей.

## 2.2 Методы исследования

Под методами исследования принято понимать приемы и средства, с помощью которых получают достоверные сведения, используемые далее для построения научных теорий и выработки практических рекомендаций.

В качестве теоретических методов исследования систем управления персоналом в данной работе применялись такие методы как: метод абстрагирования, анализ и синтез экономической и управленческой информации, методы дедукции и индукции.

Метод абстрагирования позволяет переходить от систем управления персоналом к общим понятиям и законам развития путем отвлечения от объекта исследования. Метод анализа использовался для разложения экономической информации на составные элементы, при этом все части анализировались в пределах единого целого

В процессе работы также была применена совокупность методов финансово – экономического анализа. Эмпирические методы позволили исследовать практику, выявить, собрать и описать конкретные факты. Также в работе нашли применение современные концепции менеджмента. В качестве основы оптимизации текущей деятельности предприятия была использована методика анализа внешних и внутренних факторов предприятия.

Исторический метод помог изучить практику применения профессионального развития персонала в Японии и США, одновременно с логическим обобщением, это позволило сделать общие выводы к разделам.

Метод сравнения установил различия между исследуемыми показателями.

Методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономических отношений. Используемые методы и методологические основы помогли решить поставленные задачи и достигнуть главной цели исследовательской работы [13].

Был проведен мониторинг законодательной, нормативной, организационной, управленческой, кадровой документации, направленный на получение информации в области систем развития персонала.

Основным методом исследования при написании бакалаврской работы был системный подход, который предусматривает на начальном этапе определение основных задач для достижения общей цели в работе.

При формулировании рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала ООО «Юстрой» применялся расчетный метод. Данный метод позволил показать экономический эффект от предложенного мероприятия.

Таким образом, в процессе исследования применен комплекс теоретических, эмпирических и экономических методов исследования.

### 3 Расчеты и аналитика

#### 3.1 Анализ трудовых ресурсов ООО «Юстрой»

Система управления развитием персонала в ООО «Юстрой» предназначена для обеспечения предприятия компетентным, лояльным и удовлетворенным своим трудом персоналом.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне. Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством.

Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Без профессиональных работников ни одно предприятие не сможет достичь целей и выжить в конкурентной борьбе. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ООО «Юстрой» (таблица 3.2).

Таблица 4 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Юстрой» в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г (чел.)	2016 г (чел.)	Отклонение (+/-)	Темп роста (%)
Среднесписочная численность работников, в том числе:	50	60	+10	120
рабочие	23	33	+10	150
Инженерно-технические работники, в том числе:	27	27	0	100
руководители	8	8	0	100
специалисты	19	19	0	100

Проанализировав данные таблицы 4, можно сказать, что в 2015- 2016 гг. наблюдается небольшой рост численности работников ООО «Юстрой». Так, в 2016 г. численность работников по сравнению с 2015 г. увеличилась на 10 человек. В основном это произошло за счет увеличения сотрудников рабочих специальностей, численность инженерно-технических работников осталось неизменной.

Постоянность инженерно-технических кадров можно объяснить высоким профессионализмом, опытом работы и закрепленностью за предприятием. К руководителям относятся: директор ООО «Юстрой», начальник дробильно-сортировочного цеха, начальник службы безопасности, начальник отдела снабжения, начальник кузнечного цеха, начальник столярного цеха, начальник раствороно – бетонного узла, начальник цеха по производству пластиковых изделий.

Представим структуру персонала ООО «Юстрой» в 2015-2016гг в виде диаграмм (рисунок 5, рисунок 6).



Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Юстрой» в 2015г.



Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Юстрой» в 2016г.

Проведем анализ состава персонала ООО «Юстрой» по возрастной категории за 2015-2016гг (таблица 5, рисунок 7).

Таблица 5 – Состав персонала ООО «Юстрой» по возрасту в 2015-2016 гг

Показатель	2015г (чел.)	2016г (чел.)	Отклонение(+/-)	Темп роста (%)
Всего работников, в том числе:	50	60	+10	120
18-25	4	3	-1	75
26-30	14	14	0	100
31-40	9	12	+3	133
41-55	23	31	+8	135



Рисунок 7 - Состав персонала ООО «Юстрой» по возрасту в 2015-2016 гг

В ООО «Юстрой» численность работников в возрасте от 18 до 25 лет в 2016 г. по сравнению с 2015 г. уменьшилась на 1 человека. Численность работников в возрасте от 26 до 30 лет осталась неизменной. Численность работников в возрасте от 31 года до 40 лет увеличилась на 3 человека, в возрасте от 41 до 55 уменьшилась на 8 человек. Следует отметить, что увеличение доли сотрудников от 41-55 лет произошло в большей степени, чем в остальных возрастных категориях.

Трудовой потенциал сотрудников имеет большое значение при дальнейшем профессиональном развитии и обучении. Полученные ранее навыки благоприятно отражаются на процессе обучения.

Рассмотрим трудовой потенциал сотрудников ООО «Юстрой» (таблица 6, рисунок 8).

Таблица 6 – Состав персонала ООО «Юстрой» по образования в 2015-2016 гг

Показатель	2015г (чел.)	2016г (чел.)	Отклонение (+/-)	Темп роста (%)
Всего работников, в том числе:	50	60	+10	120
высшее образование	25	25	0	100
среднее специальное образование	10	12	+2	120
профессионально – техническое образование	9	15	+6	166
общее среднее образование	6	8	+2	133

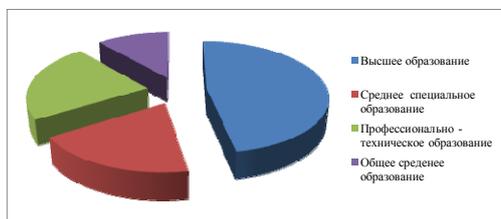


Рисунок 8 - Состав персонала ООО «Юстрой» по образования в 2015-2016 гг.

В 2015-2016 гг. в ООО «Юстрой» численность работающих с высшим образованием не увеличилась, со средним специальным образованием –

увеличилась на 2 человека, с профессионально-техническим образованием на 6 человек, и с общим средним образованием на 2 человека.

Таким образом, приведенные выше данные свидетельствуют о повышении образовательного уровня работников ООО «Юстрой» в 2015 г. по сравнению с 2015 г.

Образование высшего руководящего состава предприятия имеет большое значение для реализации целей и миссии предприятия, для общей оценки конкурентоспособности, для возможности идти «в ногу со временем». Представим данные об образовании руководителей в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Данные об уровне образования высшего руководства ООО «Юстрой»

Должность	Год рождения (гг.)	Образование
1	2	3
Директор ООО «Юстрой»	1959	Высшее
Начальник дробильно-сортировочного цеха	1963	Среднее специальное образование
Начальник службы безопасности	1961	Высшее
Начальник отдела снабжения	1959	Среднее специальное образование
Начальник кузнечного цеха	1967	Среднее специальное образование
Начальник столярного цеха	1972	Высшее
Начальник растворобетонного узла	1977	Высшее
Начальник цеха по производству пластиковых изделий	1971	Высшее

Таким образом, профессионально-квалификационный уровень высшего руководства предприятия достаточно высокий, позволяющий решать

поставленные задачи и возникающие проблемы. Негативным моментом является быстрое старение коллектива и небольшой приток молодых специалистов.

Проведем анализ динамики численности работников ООО «Юстрой» воспользовавшись данными таблицы 8 и рисунка 9, из которых видно, что в 2016г принято на 5 человек больше, чем в 2015г., в 2015-2016гг было уволено 7 и 6 человек соответственно, коэффициент по приему увеличился на 0,07, а по увольнению уменьшился на 0,04.

Таблица 8 – Анализ показателей движения рабочей силы ООО «Юстрой» за 2015-2016 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	Отклонение (+/-)
Среднесписочная численность работников, чел:	50	60	+10
принято работников	5	10	+5
уволено работников	7	6	-1
Коэффициенты:			
- по приему	0,1	0,17	0,07
- по увольнению	0,14	0,1	-0,04

Построение деловой карьеры в ООО «Юстрой» происходит при горизонтальной ротации - когда человек из одного подразделения переходит в другое, осознанно меняя направление своей деятельности.

Сформулируем основные цели и задачи кадровой службы ООО «Юстрой». Основной целью создания отдела кадров является реализация кадровой политики на предприятии.

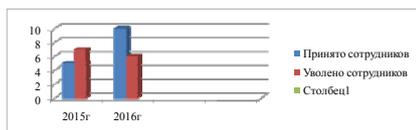


Рисунок 9 - Анализ показателей движения рабочей силы ООО «Юстрой» за 2015-2016 гг.

В соответствии с целью кадровая служба ставит перед собой следующие задачи:

- оформление и учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников общества;
- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в обществе.

Цель кадровой службы ООО «Юстрой» соответствует задачам, которые ставит перед собой общество.

Отделу кадров ООО «Юстрой» следует более продуктивно участвовать в работе комиссий по вопросам кадров, и осуществлять более детальный контроль за деятельностью структурных подразделений предприятия. Остальные права, которыми наделен отдел кадров ООО «Юстрой» исполняются должным образом.

Работа отдела кадров осуществляется в соответствии с утвержденными планами. Планы отдела составляются сотрудником отдела. Работники отдела выполняют функции, возложенные на отдел. Требовать от работников выполнения обязанностей, не оговоренных в трудовом договоре и не определенных в должностных инструкциях, запрещается.

Для качественного и полного выполнения функций в отделе создаются группы работников, отвечающих за следующие направления: прием;

увольнение; перемещение, отпуска, командировки; изучение и оценка кадров; состояние трудовой дисциплины; оформление пенсий.

### 3.2 Организация профессионального развития персонала

ООО «Юстрой» лидирующая строительная компания города Юрга. В штате ООО «Юстрой» по состоянию на 2016г числилось 60 человек. Отдел кадров на предприятии занимается наймом, отбором, адаптацией, оценкой и аттестацией персонала, продвижением, обучением и развитием персонала, а также решение вопросов увольнения.

Руководством ООО «Юстрой», службами, непосредственно курирующими кадровую структуру, созданы программы, обеспечивающие целостную систему развития потенциала организации, разработаны основные направления деятельности отдела персонала.

Развитие ООО «Юстрой» проходит достаточно интенсивно, динамично и плодотворно. В ООО «Юстрой» наиболее распространенным является обучение на рабочем месте, когда опытного работника просят «принять под крыло» новичка и на реальных примерах продемонстрировать ему, как следует выполнять рабочие поручения и задания. Данная форма обучения имеет много преимуществ, среди которых – небольшие затраты на обучение и материалы, простота передачи знаний о процессе труда. К другим часто используемым методам обучения в ООО «Юстрой» относятся:

- обучение ориентации, когда новичка посвящают в ее «культуру», нормы, знакомят с целями организации;
- выездные неформальные сборы, на которых их участники обсуждают профессиональные темы.

Продвижение по служебной лестнице в ООО «Юстрой» собственных работников позволяет предприятию готовить и удерживать необходимых ей

специалистов. Сотрудники организации знают, что у них есть перспектива профессионального роста, что стимулирует повышение квалификации.

Один из подходов к выдвижению изнутри в данной организации – объявление о замещении вакантной должности, когда все сотрудники предприятия получают информацию о возможностях продвижения по службе или переводах работников.

Еще один подход, используемый в ООО «Юстрой», так называемая «схема замещения вакансий сотрудниками», предполагает предварительное определение вероятных будущих претендентов на каждую из должностей.

Аттестация по результатам деятельности – еще один метод развития эффективной рабочей силы в ООО «Юстрой», заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда. Сотрудники в свою очередь получают возможность воспользоваться полученной в ходе аттестации информацией для повышения результатов выполнения рабочих заданий [14, с 56].

В ООО «Юстрой» ежедневно проводятся «планерки», на которых обсуждаются не только ежедневные рабочие моменты, но и вопросы развития и совершенствования персонала.

Таким образом, система обучения и развития персонала ООО «Юстрой» является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений, в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещения работников на новые должностные позиции, оценки эффективности использования кадровых ресурсов [14, с 59].

Существует огромное разнообразие систем, методов и форм обучения. Выбор того или иного метода в каждом конкретном случае определяется множеством факторов, в том числе целями и задачами обучения, уровнем квалификации и профессиональной подготовки обучаемых, их мотивационными установками [15, с 44].

Обучение и развитие персонала организации – одна из важнейших функций кадровой политики ООО «Юстрой», позволяющая не только повысить квалификацию сотрудников и их личностный потенциал, но и при правильной ее реализации выступить в качестве одного из мощных методов поддержания работоспособности персонала [16, с 17].

### 3.3 Выявленные проблемы в системе развития персонала

Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности производства.

Несмотря на то, что кадровая политика ООО «Юстрой» является достаточно успешной, проблемы в развитии персонала на предприятии все-таки были выявлены.

Для начала был проведен опрос сотрудников ООО «Юстрой». Опрос проводился по следующим направлениям: адаптация персонала на новом рабочем месте, возможность повышения квалификации и возможность продвижения по «карьерной» лестнице. Было сформулировано 2 вида вопроса: адаптация сотрудников ООО «Юстрой» и возможность профессионального развития сотрудников ООО «Юстрой». Было опрошено 25 сотрудников, в число которых вошли руководители, специалисты и рядовые рабочие. Образцы опросных листов представлены в приложениях А - Б.

Результаты показали, что у большинства (70%) сотрудников процесс адаптации занял менее 2 месяцев, но в то же время, у (30%) новых сотрудников процесс адаптации занял более 3 месяцев. Наибольшие затруднения возникают из-за отсутствия навыка общения с людьми, недостаточно развитых коммуникативных способностей. Большинство сотрудников получили действенную помощь в адаптации у своих коллег и руководства. Также

большинству сотрудников интересно дальнейшее продвижение по «карьерной» лестнице на предприятии.

Кроме того, большинство сотрудников предприятия лишь на (50%) информированы о делах коллектива и предприятия в целом. В то же время, необходимо отметить, что некоторые сотрудники недовольны системой стимулирования труда, некоторые вовсе не чувствуют мотивации к продвижению по карьерной лестнице, профессиональному росту.

Подведем итог раздела, результаты опроса показали, что в ООО «Юстрой» уровень адаптации персонала невысок. Это связано с недостаточно разработанной системой мотивации труда. Отмечено, что молодым специалистам труднее влиться в коллектив.

Хотя уровень квалификации работников достаточно высок, однако необходимо рассмотреть вопрос о ее повышении. Более половины сотрудников предприятия проходили курсы повышения квалификации более 3-х лет назад. Многие высказали пожелания о том, что иногородние поездки занимают слишком много времени и не компенсируются руководством предприятия.

Основным методом повышения квалификации на предприятии является метод проведения иногородних семинаров и лекций.

Также в результате проведенного наблюдения и на основе сбора информации были выявлены следующие недостатки в системе развития персонала на предприятии:

- отсутствие документов, регламентирующих порядок формирования годового плана обучения;
- отсутствие документов, регламентирующих порядок формирования бюджета на обучение.

Можно сделать вывод, что система развития персонала в ООО «Юстрой» нуждается в доработке.

Таким образом, в результате проведенного опроса было выявлено, что в целом систему развития персонала необходимо доработать и

усовершенствовать, при этом особое внимание уделить обучению и повышению квалификации.

### 3.4 Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию организации профессионального развития персонала в ООО «Юстрой»

С учетом выявленных недостатков в системе развития персонала в ООО «Юстрой», были разработаны рекомендации, которые имеют практическую ценность при их реализации в текущей и стратегической деятельности.

Для снижения сроков адаптации новых сотрудников и снижения психологического напряжения сотрудникам отдела кадров предлагаются следующие общие рекомендации [17, с 15]:

- проинформировать коллектив о приходе нового сотрудника заранее;
- проанализировать вместе с новым сотрудником его должностные обязанности;
- объяснить используемую на предприятии систему поощрений и правила применения штрафных санкций;
- объяснить правила компенсации возможных затрат, а также порядок и выдачу зарплаты, оплату листов нетрудоспособности и отпусков;
- ознакомить с организационной структурой;
- предоставить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать, и правила, действительные только для данной должности и/или отдела;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках отдела, с другими отделами);
- познакомить с сотрудниками;
- ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью;
- ознакомить с системой отчетности;

- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.

Для ликвидации недостатка в недоинформированности о делах предприятия, необходимо вырабатывать корпоративный дух и сплоченность коллектива, которые могут проявляться в культурно-массовых мероприятиях, собраниях, отчетных совещаниях; каждый сотрудник должен четко знать и понимать цели и миссию ООО «Юстрой», чаще посещать информационный сайт предприятия, где еженедельно публикуются «свежие новости» [17, с 22]. Со своей стороны, руководство должно поддерживать интерес сотрудников к новостям предприятия, создать информационную доску, либо возможность открытой беседы с начальством.

Недостаток стимулирования труда, который был озвучен многими сотрудниками необходимо ликвидировать, применяя следующее [18, 19, с 22]:

- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда, за воздействие независимых от фирмы факторов, таких, как инфляция и рост цен, за работу в вечернюю и ночную смену;

- надбавки, когда производительность труда выше нормы, за личный вклад в рост эффективности, прибыли, за стабильно высокое качество работ, выполнение срочных и ответственных заданий;

- премии, за качественное и своевременное выполнение договоров и отдельных работ, за высокие достижения по итогам года, за практические предложения;

- общественное признание достижений (статьи с фотографией группы в местной прессе);

- личное признание, выраженное работнику со стороны руководства в форме благодарности сразу по завершении важной работы, письма с благодарностью, высылаемого на дом, в форме резолюции на документе, подготовленном сотрудником, в форме открыток, посылаемых руководителем к

значительным датам в жизни сотрудника с неформальным благодарственным текстом;

- общественное признание индивидуальных достижений (продвижение по службе, разработка и реализация личного плана развития работника, предоставление кабинета большего размера и с лучшим видом из окна, командировки на предприятия-заказчики, публичная оценка достижений, вручение ценного подарка).

Прежде чем строить какую – либо обучающую систему, необходимо выявить потребности предприятия. Как правило, они вытекают из ее стратегии и должны быть подчинены целям и задачам, которые предприятие решает на данном этапе.

Несмотря на то, что руководство ООО «Юстрой» делает все возможное для предоставления возможности обучения и повышения квалификации сотрудников, многие из них старше 35 лет проходили курсы повышения квалификации, либо обучающие семинары более 3-х лет назад, для людей данной возрастной категории это связано с нежеланием отрываться от рабочего процесса, отсутствие возможности их заменить.

Серьезным фактором успешного развития кадровой работы ООО «Юстрой» стало бы создание собственного учебного отдела (центра) для постоянного совершенствования профессионального уровня работников, это помогло бы решить и вышеизложенные проблемы [19]. Задачи, которые будут решены благодаря внедрению учебного отдела (центра):

- систематизация обучения;
- качественное планирование обучающих программ в краткосрочной и долгосрочной перспективах с учетом развития всего персонала и отдельных категорий;
- обучение с учетом потребностей и особенностей конкретной структуры;
- постоянный анализ и контроль результативности обучения.

Обычно рекомендуется организовывать обучение как минимум по четырем направлениям: адаптация новых сотрудников, повышение эффективности работы предприятия в целом, повышение эффективности работы отдельных групп сотрудников и подразделений, повышение эффективности работы отдельных сотрудников. На рисунке 4.1 показана взаимосвязь учебного центра и составляющих в направлении развития персонала.



Рисунок 10 – Место обучающего отдела в системе обучения

Организация обучения в ООО «Юстрой» проходила путем отправления сотрудников на внешнее обучение, либо путем приглашения тренера на предприятие для работы с сотрудниками, эти способы экономны только в случае не частого применения. С численностью сотрудников свыше 60 человек целесообразнее создавать учебный отдел (центр).

Реализация стратегии успешного повышения квалификации сотрудников заключается в идее «идти от профессиональных знаний и навыков сотрудника на его реальном рабочем месте». Надо, чтобы конкретное рабочее место было описано набором требований к знаниям, умениям, навыкам сотрудника, занимающего это место, причем с учетом перспективы развития этого места и

сотрудника. И эта разница между требованиями к работнику и реальным уровнем его квалификации является базой для выбора схемы обучения [20, с 67].

Учебные отделы (центры) на предприятиях создаются в том случае, если есть необходимость обучения рядовых рабочих и специалистов.

Учебный отдел (центр) в ООО «Юстрой» будет самостоятельным подразделением в организационной структуре, выполняющий полный спектр работ по обучению, адаптации, оценке сотрудников, работающий со специалистами всех уровней предприятия.

Информация, формирующаяся на основании определенных составляющих жизнедеятельности предприятия и информация, которая должна поступать в учебный центр, отображены в таблице 9.

Таблица 9 – Взаимосвязь некоторых аспектов развития персонала в учебном центре

Составляющие	Направление	Учебный отдел (центр)
Адаптация сотрудников	Введение новых сотрудников в должность, приспособление специалистов к окружению и трудовой деятельности.	-составление «стартовых» обучающих мероприятий; -планирование и участие в процессах наставничества.
Планирование развития персонала	Определение необходимого количества персонала для выполнения задач предприятия	-формирование обучающих программ с учетом стратегического развития; -обучение кадрового резерва.
Анализ профессиональной деятельности и оценка рабочих результатов	Определение соответствия выполнения функциональных обязанностей согласно должностным требованиям.	- подготовка программ в соответствии с новыми поставленными задачами; -формирование обучающих программ, направленных на улучшение умений и навыков.

Обучение персонала в собственном учебном отделе (центре) - процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в организации посредством занятий, проводимых «внутренними или внешними тренерами». Создание учебного отдела (центра) – эффективный инструмент совершенствования системы развития персонала и один из важнейших составляющих единой системы кадрового менеджмента

современного предприятия. Этапы создания учебного центра в ООО «Юстрой» представлены на рисунке 11.

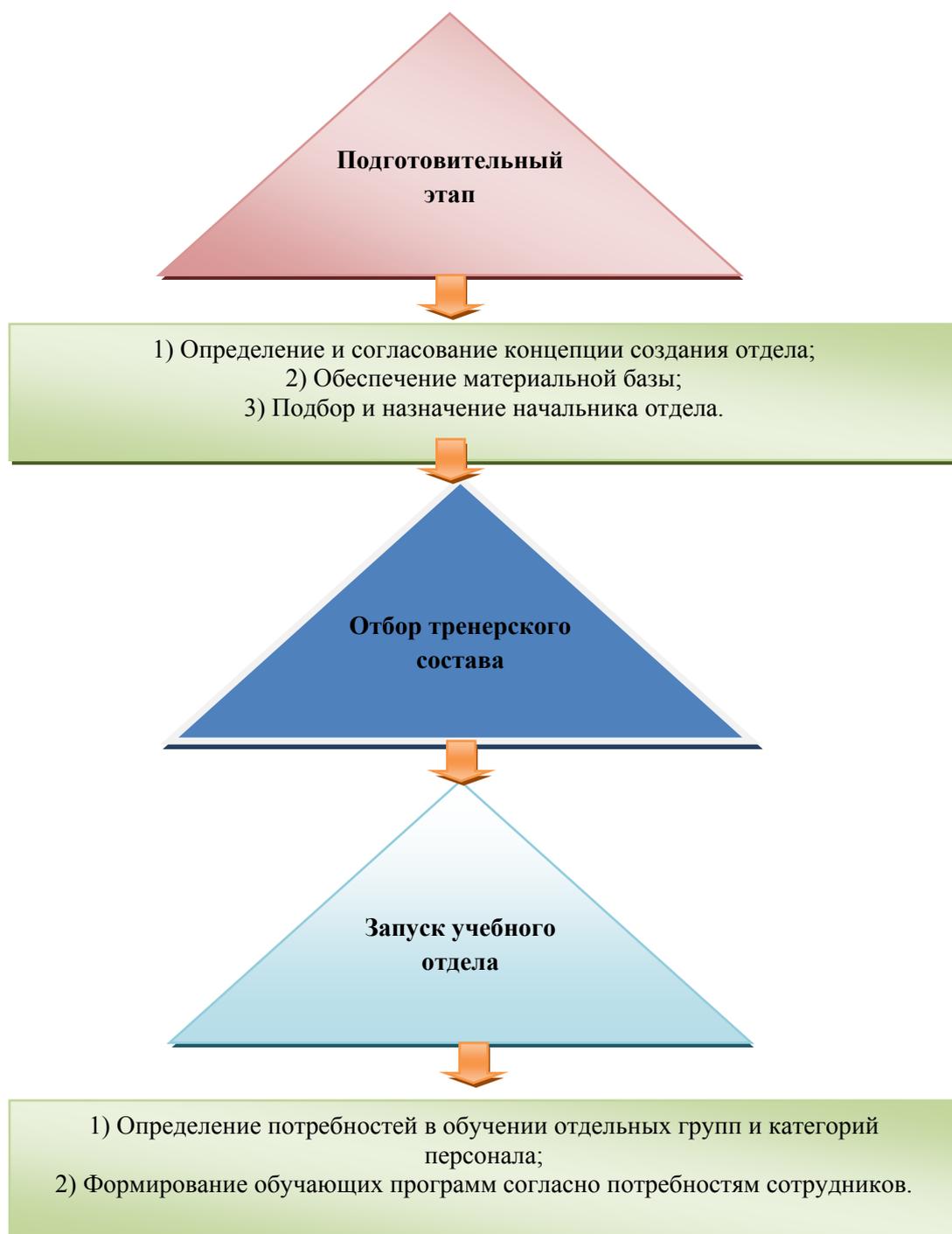


Рисунок 11 – Этапы создания учебного отдела (центра)

В соответствии с постановлением Правительства РФ № 796 от 18.10.2000г. «О лицензировании образовательной деятельности», не подлежит лицензированию образовательная деятельность в форме «разовых лекций, стажировок, семинаров и других видов обучения, не сопровождающаяся выдачей документов об образовании». Учебный отдел ООО «Юстрой» не намерен оказывать образовательные услуги на коммерческой основе для внешних слушателей, поэтому лицензия не понадобится.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работника. Сегодня, переподготовить работника дешевле, чем заменить его.

Услуги специализированных обучающих компаний в Кемеровской области недешевы (день обучения группы из 8-15 человек стоит от 50 000 – 100 000 рублей). Поэтому рациональнее использовать услуги внутреннего тренера месячная зарплата которого будет равна оплате однодневного тренинга в обучающей компании. Причем если повезет, можно найти специалиста, который владеет целым набором тренингов, главное, чтобы он был знаком со спецификой работы предприятия.

Рассмотрим несколько вариантов переквалификации сотрудников в тренера из других подразделений (таблица 10).

Таблица 10 – Переквалификация сотрудников в тренера из других подразделений

	<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
Специалист становится тренером учебного отдела	Получаем носителя профессионального опыта, который может передать его другим	Теряем хорошего сотрудника определенного направления
Специалист остается работать на своей должности и при этом привлекается к обучению	Может делиться опытом, приобретенным в реальном времени	Сотрудник может не выдержать нагрузку, перегореть, либо начать относиться к тренерству безответственно
Руководитель работает тренером	Проходит постоянная оценка рабочих результатов и прогресса в обучении, обучение проходит под четким пониманием самого руководителя	Нехватка времени, сбой в запланированных мероприятиях

На первоначальном этапе функционированию учебного центра выберем схему, когда «специалист остается работать на своей должности и при этом привлекается к обучению». Внутренний тренер – штатный сотрудник предприятия, осуществляющий помимо основных функций, функции по обучению персонала по направлениям своей работы [21].

Западные учебные центры давно используют вариант ротации специалистов отделов для их временного перевода на преподавательскую работу в обучающие подразделения.

Учебный отдел осуществляет координирование, руководство и контроль за организацией и выполнением плана внутреннего обучения работников Общества.

Учебный отдел возглавляет начальник, которому подчиняются внутренние тренеры.

Руководитель выполняет следующие функции: стимулирует применение сотрудниками полученных знаний в работе, участвует в анализе анкет обратной связи от участников, мотивирует участников обучения, объясняет цели, важность приобретения новых знаний, согласовывает даты проведения обучения, рекомендует, определяет внутренних тренеров и согласовывает их назначение, формулирует потребность в обучении, определяет целевую аудиторию (должности, количество человек), цели обучения, ожидаемый результат, тематику обучения.

Внутренние тренеры оказывают методическую и информационную помощь в подготовке программ обучения, создают и регулярно обновляют базу программ внутреннего обучения, подготавливают аналитические отчеты по проведенному обучению, планируют, разрабатывают и реализуют мероприятия, направленные на мотивацию и развитие сотрудников, информируют сотрудников о существующих программах обучения, правилах участия и процессе организации обучения.

На роль внутренних тренеров, выбираются сотрудники, которые соответствуют следующим критериям, отраженным на рисунке 12.



Рисунок 12 – Критерии отбора сотрудников на роль внутренних тренеров

После выявления работников, которых решено привлечь к выполнению функций внутренних тренеров, при активном участии руководителей и специалистов отдела обучения и развития составляется перечень программ внутреннего обучения в виде консультаций, семинаров, лекций.

Специалистами учебного центра отправляется на рассмотрение руководителям структурных подразделений перечень программ внутреннего обучения и заявок.

На основании предложенного перечня программ внутреннего обучения, руководителями структурных подразделений формируются заявки на обучение. Заявки подаются в Учебный отдел в срок указанный Приказом (распоряжением) по предприятию.

На основании анализа поданных заявок на внутреннее обучение, специалистами Учебного отдела формируется сводная таблица потребности во внутреннем обучении.

Сводная таблица потребности во внутреннем обучении направляется на корректировку директору предприятия.

После формирования графика и корректировки программ занятий, специалисты учебного отдела оповещают работников о сроках и содержании предстоящего обучения, осуществляют другие организационные мероприятия по подготовке обучения [22, с 66].

Методическая составляющая и оформление программ внутреннего обучения согласовываются со специалистами учебного отдела.

Для повышения мотивации внутреннего тренера, могут использоваться следующие инструменты (рисунок 13).



Рисунок 13– Повышение мотивации внутреннего тренера

Рекомендуется создание при учебном отделе сектора оценки деловой квалификации работников и знания инструктивных документов:

– вновь принимаемые сотрудники в период испытательного срока проходят 8 часовой вводный курс по изучению соответствующих нормативных документов, структуры предприятия, основных направлений и принципов работы;

– все работники должны проходить инструктаж по мере выхода новых нормативных и распорядительных документов, относящихся к их деятельности.

При организации обучения необходим жесткий принцип материальной ответственности преподавателя [22, с 89].

#### 4 Результаты проведенного исследования

Рассчитаем экономическую эффективность создания учебного отдела на предприятии, при этом отменив, что на сегодняшний день нет четких критериев оценки эффективности корпоративного обучения.

Применим классический способ оценки эффективности обучения [22, с 97]:

Рассмотрим конкретный пример. В учебном центре ООО «Юстрой» создан курс «Использование программы AutoCAD». Специалисты ПТО, для которых он предназначен, обычно выезжали на курсы в г. Кемерово. Стоимость такого курса для сотрудника (длительность 5 часов) составляет 20 000 рублей, при чем в эту стоимость включены затраты на оплату работы лектора, затраты на аренду помещения, затраты на еду в перерывах, затраты на раздаточный материал. Также дополнительно оплачивается проезд.

При обучении в собственном учебном центре такой 5 – и часовой курс будет стоить 8 000 рублей и исключит дополнительные затраты.

Заработная плата специалиста ПТО в ООО «Юстрой» составляет 120 руб./час.

Рассчитаем стоимость обучения этого сотрудника по следующей формуле (1):

$$S = R \times n + 5k, \quad (1)$$

где R- заработная плата специалиста (руб/час);

n – объем курса (кол-во часов);

5k – стоимость курса.

$$S1 = 120 \times 8 + 20000 = 20\,960 \text{ рублей.}$$

$$S2 = 120 \times 8 + 8000 = 8\,960 \text{ рублей.}$$

Следовательно, общие затраты предприятия на обучение одного специалиста ПТО составят 20 960 рублей при внешнем обучении и 8 960 рублей при обучении в собственном учебном отделе. По окончании курса ту работу, на которую раньше требовалось 10 часов, специалист ПТО с помощью AutoCAD выполняет за 5 часов. За счет этого предприятие экономит 600 рублей в день ( $120 \times 10 = 1200$ ,  $120 \times 5 = 600$ ), а за месяц 12 000 рублей.

Расчет долгосрочных эффектов сложен и включает в себя элементы прогнозирования.

Создание на предприятии учебного отдела обладает и социальной эффективностью, поскольку в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение социальных потребностей людей на рабочем месте (сокращение сроков адаптации, возможность реализации собственных амбиций, повышение качественного уровня знаний).

Чем больше знаний и навыков приобретает сотрудник – тем выше риск его потерять. Чтобы снизить опасность увольнений, необходимо предусмотреть в трудовом договоре условие: после обучения специалист обязан проработать на данном предприятии еще год или два, а в случае, если он решил уйти раньше, должен возместить стоимость обучения. Таким образом, ООО «Юстрой» защитит свои инвестиции в образование. Хотя, на предприятиях, где специалистам дают возможность проявить себя и продвигаться по служебной лестнице, таких проблем не должно возникнуть.

Разработка системы формирования бюджета на обучение позволит решить проблему отсутствия документов, регламентирующих порядок формирования бюджета на обучение.

Определение бюджета на обучение должно проходить в следующем порядке [23, с 77]:

- директор вносит информацию в проект бюджета на основании анализа предоставленных заявок отделов и определенной потребности в обучении;
- директор согласует бюджет с главным бухгалтером.

Руководителя не должна беспокоить мысль о том, что средства, потраченные на обучение персонала – это деньги, пущенные на ветер. Для этого необходимо с определенной периодичностью (например, раз в квартал) делать срез по качественным показателям деятельности предприятия: насколько снизился уровень травматизма, насколько уменьшилась текучесть кадров и т.д. Если окажется, что изменения по этим показателям незначительны – значит, неправильно были поставлены цели обучения, либо не тех людей послали на курсы. Результат должен быть соизмерим с целью, которую предприятие ставит, организуя систему обучения.

Исходя из анализа эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии, была выявлена необходимость проведения мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, которые бы в значительной мере повысили эффективность предприятия.

Мероприятием по совершенствованию системы развития персонала, стала рекомендация по созданию учебного отдела на предприятии с привлечением сотрудников в качестве внутренних тренеров.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы развития персонала эффективны с экономической и социальной точки зрения. Затраты на совершенствование системы развития персонала – инвестиции в человеческий потенциал, влияющие на успешность деятельности всего предприятия. Для системы управления предприятием проведение совершенствования системы развития персонала может служить серьезным механизмом. Для грамотного экономиста реализация мероприятий по совершенствованию системы развития персонала, это мощное средство в повышении качества работы и эффективности предприятия в целом.

Предложенное мероприятие заслуживает внимания руководства ООО «Юстрой» и может быть рекомендовано для реализации в качестве инструмента для повышения устойчивости и адаптационной способности предприятия в кризисное время.

## 5 Социальная ответственность

### 5.1 Описание рабочего места

Объектом исследования будет выступать рабочее место экономиста ООО «Юстрой». Данный кабинет представляет из себя помещение площадью 16 м<sup>2</sup> (4\*4). Стены и потолок исполнены в светлых тонах, стены обклеены обоями светло-зеленого цвета, потолок побелен. Пол бетонный, покрытый линолеумом светлого оттенка. В помещении имеется окно (размер 1,4×1,35 м), выходящее на задний двор предприятия. Освещение естественное только в светлое время суток, по большей части в теплое время года. В остальные времена года превалирует общее равномерное искусственное освещение. Основным источником света в помещении являются 4 двухламповых светильника типа ОД с люминесцентными лампами ЛД мощностью по 40 Вт.

При возникновении пожара в помещении для тушения будут применяться ручные огнетушители ОУ - 3. Дополнительно установлена пожарная сигнализация.

В помещении находится два рабочих места: главного экономиста и рядового экономиста. Экономист трудится в своем помещении с 08:00 до 17:00, обеденный перерыв с 12:00 до 13:00. Экономист осуществляет работу за ноутбуком Samsung SyncMaster E1720NRS диагональю 17 дюймов, соответствующий ТСО'99, дополнительным периферийным устройством является принтер HP LaserJet 1228. В помещении располагается два деревянных шкафа с рабочей документацией. Вентиляция в помещение естественная (через форточку). В помещение каждое утро проводят влажную уборку.

Параметры трудовой деятельности в рассматриваемом случае следующие:

- вид трудовой деятельности группа А и Б - работа по считыванию и вводу информации с экрана монитора;

- категории тяжести и напряженности работы с ПЭВМ - II группа (суммарное число считываемых или вводимых знаков за рабочую смену не более 40 000 знаков);

- размеры объекта 0,15 – 0,3 мм;

- разряд зрительной работы - II;

- подразряд зрительной работы - Г;

- контакт объекта с фоном - большой;

- характеристики фона - светлый.

## 5.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Вредный производственный фактор (ВПФ) - это фактор, влияние которого, в первую очередь, приводит к снижению работоспособности и разного рода заболеваниям работников [24, с 67].

Классификация опасных и вредных факторов дана в основополагающем стандарте ГОСТ 12.0.003-84 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация».

Согласно этому стандарту по природе воздействия все факторы делятся на следующие группы:

- химические;

- физические;

- биологические;

- психофизиологические.

В связи с тем, что на состояние здоровья экономиста химические и биологические факторы существенного влияния не оказывают, то рассматриваются лишь две группы факторов: физические и психофизиологические.

Работа экономиста связана непосредственно с компьютером, а, следовательно, подвержена вредным воздействиям целой группы факторов, что существенно снижает производительность его труда:

- недостаточная освещенность рабочего места;
- воздействие вредных электромагнитных излучений от монитора и другие вредные воздействия компьютера (к примеру, компьютерный зрительный синдром);
- неправильная эргономическая организация рабочего места;
- микроклимат.

Каждый из этих вредных факторов (в разной степени) отрицательно воздействует на здоровье и самочувствие сотрудника.

#### Освещенность

При монтаже освещения важную роль играет качество проектирования, которое в последующем оказывает значительное влияние на зрительные работы, повышает работоспособность, снижает усталость, а также благоприятно влияет на производственную среду в целом (снижает возможность травматизма, повышает безопасность труда, положительно сказывается на психологическом состоянии сотрудников)[24, с 69].

На рассматриваемом рабочем месте используется смешанное освещение. Естественное освещение осуществляется через окно в наружной стене здания, выходящее на задний двор предприятия. В качестве искусственного освещения используется система общего освещения (освещение, светильники которого освещают всю площадь помещения). Освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочих документов должна быть около 300 лк.

Для данного помещения наиболее рационально использовать люминесцентные лампы, так как они имеют ряд преимуществ перед лампами накаливания: их спектр ближе к естественному, они имеют большую экономичность (больше светоотдача) и срок службы (в 10-12 раз больше, чем

лампы накаливания). Тип светильников для люминесцентных ламп - двухламповый светильник типа ОД, т. к. они предназначены для освещения в нормальных помещениях, а параметры микроклимата нашего помещения по ГОСТ 30494-96 «Параметры микроклимата в помещениях» соответствуют категории «нормального помещения».

Кроме того, необходимо для обеспечения нормируемых значений освещенности в помещениях использования ПВЭМ проводить чистку стекол оконных рам и светильников не реже двух раз в год, а также проводить своевременную замену перегоревших ламп [25, с 44].

Нормирование естественного и искусственного освещения осуществляется в соответствии с СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» в зависимости от характера зрительной работы, системы и вида освещения, фона и контрасты объекта с фоном. Для обеспечения требуемой освещенности необходимо рассчитать систему освещения на рабочем месте [25, с 55].

Площадь кабинета составляет 16 м<sup>2</sup>. Нормами для данных работ установлена необходимая освещённость рабочего места  $E=300$  лк (так как в помещении выполняется работа высокой точности, связанная, порой с разбором документации, написанной мелким шрифтом, работа с документацией на компьютере): наименьший размер объекта различения равен 0,15 - 0,3 мм, разряд зрительной работы – II, подразряд зрительной работы - Г, фон - светлый, контраст объекта с фоном - большой).

Основные характеристики используемого осветительного оборудования и рабочего помещения являются:

- тип светильника – двухламповый светильник типа ОД;
- наименьшая высота подвеса ламп над полом -  $h_2=3,5$  м;
- высота рабочей поверхности -  $h_1=0,8$  м;
- нормируемая освещенность рабочей поверхности  $E=300$  лк для общего освещения;

- длина  $A = 4$  м, ширина  $B = 4$  м, высота  $H = 3$  м.
- коэффициент запаса для помещений с малым выделением пыли  $k=1,5$ ;
- коэффициент отражения стен  $\rho_c=30\%$  (0,3) - для стен оклеенных светло-зелеными обоями;
- коэффициент отражения потолка  $\rho_{\text{п}}=70\%$  (0,7) — потолок побеленный.

Произведем размещение осветительных приборов. Используя соотношение для наилучшего расстояния между светильниками, а также то, что  $h = h_2 - h_1 = 3,5 - 0,8 = 2,7$  м, тогда  $\lambda=1,2$  (для светильников с защитной решеткой), следовательно,  $L = \lambda \cdot h = 1,2 \cdot 2,7 = 3,24$  м. Расстояние от стен помещения до крайних светильников  $L/3 = 3,24/3 = 1,08$ .

Исходя из размеров рабочего помещения ( $A = 4$  м и  $B = 4$  м), размеров светильников типа ОД ( $A=1,23$  м,  $B=0,26$  м) и расстояния между ними, определяем, что число светильников в ряду должно быть 2, и число рядов – 1, т.е. всего светильников должно быть 2 (рисунок 14).

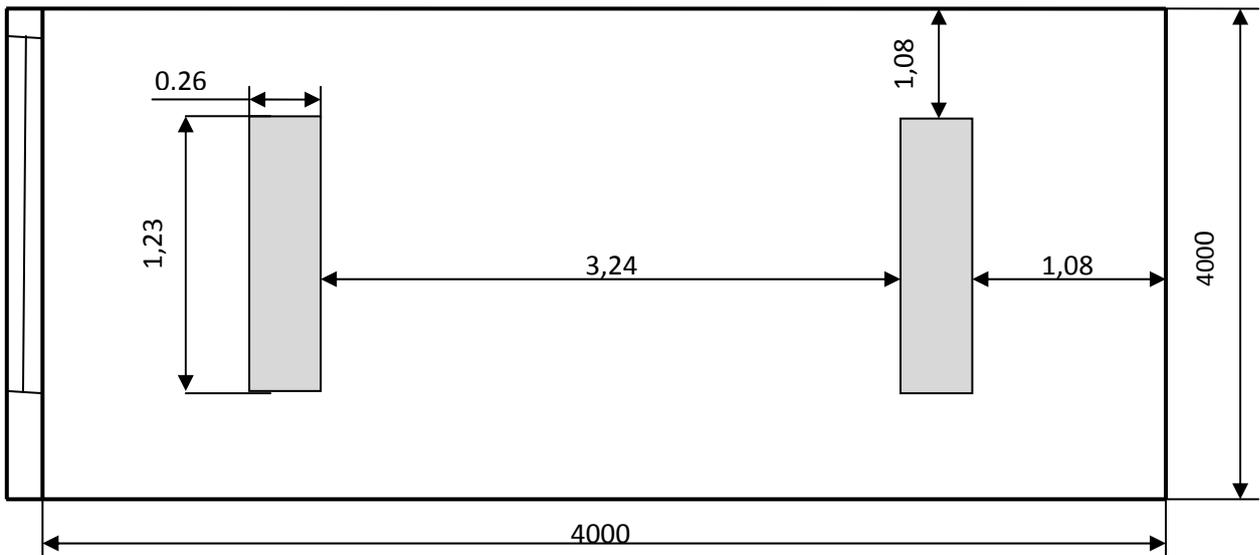


Рисунок 14 — Схема расположение ламп в кабинете

Найдем индекс помещения по формуле

$$i = \frac{S}{h \cdot (A + B)} = \frac{16}{2,7 \cdot (4 + 4)} = \frac{16}{21,6} = 0,7 \quad (2)$$

где  $S$  – площадь помещения,  $\text{м}^2$ ;

$h$  – высота подвеса светильников над рабочей поверхностью,  $\text{м}$ ;

$A, B$  – длина и ширина помещения.

Тогда для светильников типа ОД  $\eta=0,43\%$ .

Величина светового потока лампы определяется по следующей формуле:

$$\Phi = \frac{E \cdot k \cdot S \cdot Z}{n \cdot \eta} = \frac{300 \cdot 1,5 \cdot 16 \cdot 0,9}{4 \cdot 0,43} = \frac{6480}{1,72} = 3767 \text{ лм} \quad (3)$$

где  $\Phi$  — световой поток каждой из ламп, Лм;

$E$  — минимальная освещенность, Лк;

$k$  – коэффициент запаса;

$S$  – площадь помещения,  $\text{м}^2$ ;

$n$  – число ламп в помещении;

$\eta$  – коэффициент использования светового потока (в долях единицы)

выбирается из таблиц в зависимости от типа светильника, размеров помещения, коэффициентов отражения стен и потолка помещения.;

$Z$  – коэффициент неравномерности освещения (для светильников с люминесцентными лампами  $Z=0,9$ ).

Определим тип лампы. Это должна быть лампа ЛХБ мощностью 80 Вт.

Таким образом, система общего освещения рабочего помещения должна состоять из двух 2—х ламповых светильников типа ОД с люминесцентными лампами ЛД мощностью 80 Вт, построенных в 1 ряд.

В настоящее время в помещении источником искусственного света являются четыре светильника, расположенных параллельно стене с окном. Каждый светильник имеет по 2 люминесцентные лампы (типа ЛД) мощностью 40 Вт.

Приходим к выводу, что освещение в помещении является недостаточным и не соответствует требованиям безопасности. Для решения данной проблемы нужно изменить освещение в помещении в соответствии с вышеприведенными расчетами.

## Вредные электромагнитные излучения монитора

Электромагнитные поля, излучаемые монитором, представляют реальную угрозу для пользователя. Воздействие таких полей вызывает изменение обмена веществ на клеточном уровне, нарушение деятельности сердечно - сосудистой и центральной нервной системы, нарушаются биологические процессы в тканях и клетках [25, с 77].

Важным условием безопасности пользователя перед экраном является правильный выбор визуальных параметров дисплея и светотехнических условий рабочего места.

На рассматриваемом рабочем месте экономиста располагается ноутбук Samsung SyncMaster E1720NRS диагональю 17 дюймов, соответствующий TCO'99. Монитор ноутбука жидкокристаллический (LCD), излучение данного монитора находится на достаточно безопасном уровне.

Пользователь системы, чтобы сохранить свое здоровье и работоспособность, должен обратить внимание на следующие правила [25, с 80]:

- расстояние от глаз до монитора должно составлять 60 - 70 см (расстояние вытянутой руки), его верхняя точка должна находиться не ниже прямого взгляда (смотря на монитор, вы видите верхний край монитора);
- освещение рабочего места не должно вызывать блики на экране монитора;
- как можно чаще прерывать работу и давать отдых глазам, делать упражнения (зажмурить глаза примерно на 10 сек., быстро поморгать в течение 5-10 сек., сделать несколько круговых движений глазами, несколько раз поменять фокус);
- необходимо регулярно протирать монитор от пыли.

Даже при соблюдении всех требований и стандартов к монитору ничто не может уберечь пользователя от ухудшения здоровья (в первую очередь зрения),

если не будут соблюдаться правила, касающиеся непосредственно работы с ПЭВМ.

Одним из мероприятий для защиты от вредного воздействия ПЭВМ является регламентирование труда и отдыха (таблица 11).

Ниже представлены нормы времени регламентируемых перерывов в работе. В нашем случае необходимо заменить 15 - минутные перерывы на 30 - минутные, по причине напряженности зрительных работ.

Таблица 11 - Время регламентированных перерывов при работе на компьютере

Категория работ	Уровень нагрузки			Суммарное время перерывов в течение смены	
	Считывание информации, тыс. печат. знаков	Ввод информации тыс. печат. знаков	Режим диалога, час.	8-часовая	12- часовая
I.	До 20	До 15	До 2	30	70
II.	До 40	До 30	До 4	50	90
III.	До 60	До 40	До 6	70	120

Для I категории тяжести и напряженности работы экономиста с ПЭВМ (считывается до 20 тыс. знаков за рабочую смену), если категория работы относится к группе А (работа по считыванию информации с экрана ПЭВМ с предварительным запросом), применяется следующий режим труда и отдыха: 8 часовой рабочий день, 5-10 мин. перерыва после 2 часов непрерывной работы, обеденный перерыв 1 час. Указанный режим труда и отдыха полностью удовлетворяет требованиям СанПин 2.2.2/2.4.1340-03.

#### Микроклимат

При высокой температуре воздуха в помещении кровеносные сосуды поверхности тела расширяются, при этом происходит повышенный приток крови к поверхности тела и теплоотдача в окружающую среду значительно увеличивается. При понижении температуры окружающего воздуха реакция

человеческого организма иная: кровеносные сосуды кожи сужаются. Приток крови к поверхности тела замедляется, и отдача тепла уменьшается [26, с 66].

Влажность воздуха оказывает большое влияние на терморегуляцию (способность человеческого организма поддерживать постоянную температуру при изменении параметров микроклимата) человека.

Повышенная влажность ( $\varphi > 85\%$ ) затрудняет терморегуляцию вследствие снижения испарения пота, а слишком низкая влажность ( $\varphi < 20\%$ ) вызывает пересыхание слизистых оболочек дыхательных путей [26, с 45].

Работа экономиста, на рабочем месте которого работа на ПЭВМ является основной (данный случай), должны обеспечиваться оптимальные параметры микроклимата.

Для определения нормы микроклимата на рабочем месте, необходимо знать два фактора:

а) период года (теплый, холодный);

б) категория выполняемой работы, которая подразделяется в зависимости от энергозатрат на:

1) легкую (1а – до 148 Вт, 1б – 150—174Вт);

2) средней тяжести (2а – 174—232Вт, 2б – 232—292 Вт);

3) тяжелая (3 – свыше 292 Вт).

По степени физической тяжести работа экономиста ООО «Юстрой» в данном кабинете относится к категории легких работ. Основные нагрузки на организм нервно-психологические, а также зрительные и умственные. При выполнении такой работы мускульная энергия почти не затрачивается, но происходит интенсивная затрата нервной. В связи с этим необходимо оберегать организм от перенапряжения, нагрузок и переутомления.

Параметры микроклимата кабинета следующие:

- категория работы – легкая 1а;

- температура воздуха:

в зимнее время (искусственное отопление): 22 – 25 °С;

в летнее время: 20 – 25 °С;

- относительная влажность воздуха:

в зимнее время: 36 – 55 %;

в летнее время: 41 – 60 %.

Таким образом, установлено, что реальные параметры микроклимата соответствуют допустимым параметрам для данного вида работ. Для соответствия оптимальным параметрам микроклимата необходима установка в кабинете современного кондиционера, который бы охлаждал и увлажнял воздух в особо жаркую погоду.

Для повышения же температуры до необходимой нормы в холодное время года необходимо произвести очистку системы искусственного отопления для улучшения скорости теплообмена. Если это не исправит положение, то следует нарастить количество теплообменных элементов или поставить новые.

### Шум

Проявление вредного воздействия шума на организм человека разнообразно: шум с уровнем 80дБ затрудняет разборчивость речи, вызывает снижение работоспособности и мешает нормальному отдыху при воздействии шума с уровнем 100-120 дБ на низких частотах и 80-90 дБ на средних и высоких частотах может вызвать необратимые потери слуха, характеризующиеся постоянным изменением порога слышимости. При длительном воздействии шума на человека происходят неприятные явления: снижается острота зрения, слуха, повышается кровяное давление, понижается внимание. Сильный продолжительный шум может стать причиной функциональных изменений сердечнососудистой, нервной и психологических систем [26, с 55].

На рабочем месте экономиста, источниками шума являются технические и периферийные устройства – компьютер и принтер. Они издают довольно незначительный шум, поэтому не влияют на работу. Внешний раздражающий шум практически отсутствует, так как в помещении есть окно, которое имеет типовую конструкцию с повышенной звукоизоляцией за счет толстых двойных

стекло и воздушного пространства между ними.

### 5.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Опасный производственный фактор (ОПФ) – фактор, воздействие которого на рабочего приводит к травме или резкому ухудшению здоровья.

#### Электрический ток

Электрический ток представляет собой скрытый тип опасности, т.к. его трудно определить в токоведущих и нетоковедущих частях оборудования, которые являются хорошими проводниками электричества. Смертельно опасным для жизни человека считают ток, величина которого превышает 0,05А, ток менее 0,05А – безопасен (до 1000 В) [26, с 19].

Электрический ток, проходя через тело человека, оказывает термическое, электролитическое и биологическое воздействие на различные системы организма. При этом могут возникнуть нарушения деятельности жизненно важных органов: мозга, сердца и лёгких.

Электрические установки, к которым относится практически все оборудование ЭВМ и периферия, представляют для человека большую потенциальную опасность, так как в процессе эксплуатации или проведения профилактических работ человек может коснуться частей, находящихся под напряжением.

Исследуемое помещение оснащено средствами защиты от электрического тока. Все электрические приборы имеют необходимое заземление. Для обеспечения электробезопасности в кабинете применяется изоляция токоведущих частей, защитное отклонение, блокировка и предохранительные приспособления.

Таким образом, защита от поражения электрическим током обеспечена с соблюдением соответствующих норм и правил, и опасность возникновения поражения электрическим током может возникнуть только в случае грубейшего

нарушения правил техники безопасности.

#### 5.4 Охрана окружающей среды

Питьевая вода - важнейший фактор здоровья человека. Практически все ее источники подвергаются антропогенному и техногенному воздействию разной интенсивности. Санитарное состояние большей части открытых водоемов России в последние годы улучшилось из-за уменьшения сброса стоков промышленных предприятий, но все еще остается тревожным.

Река Томь - основной источник питьевой воды в крупных городах Кемеровской области. У водозабора г. Юрги отмечены повышенные концентрации аммиака, фенола, метанола и др.

Чаще всего низкое качество питьевой воды из централизованных систем водоснабжения связано с повышенным содержанием в ней железа и марганца. Избыток железа природного происхождения характерен для подземных вод Сибири. Кроме того, концентрация железа повышается при коррозии стальных и чугунных водопроводных труб.

Низкое качество питьевой воды сказывается на здоровье населения. Микробное загрязнение нередко служит причиной кишечных инфекций.

Чтобы улучшить снабжение населения питьевой водой, санитарно-эпидемиологические органы совершенствуют санитарное законодательство и нормативную базу, устанавливающую критерии безопасности питьевой воды. Продолжается работа над проектом Закона РФ «О питьевой воде и питьевом водоснабжении».

На предприятии ООО «Юстрой» установлены водоочистные фильтры бытового назначения, снижающие риск кишечных заболеваний.

## 5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях

Дадим определение понятию чрезвычайная ситуация – это обстоятельство, возникающие в результате аварий, катастроф, стихийных бедствий, диверсий или иных факторов, про которых наблюдается резкое отклонение протекающих явлений и процессов от нормальных, что оказывает отрицательное воздействие на жизнеобеспечение, экономику, социальную сферу и природную среду.

### Землетрясение

Землетрясения - подземные толчки и колебания поверхности Земли, вызванные естественными причинами (главным образом тектоническими процессами), или (иногда) искусственными процессами (взрывы, заполнение водохранилищ, обрушение подземных полостей горных выработок).

Согласно единой схеме распределения землетрясений на земном шаре, Западная Сибирь входит в число сейсмически спокойных материковых областей, т.е. где почти никогда не бывает землетрясений с магнитудой разрушительной величины свыше 5 баллов [27, с 40].

Ближайшими к Кузбассу сейсмоопасными территориями являются республика Алтай и Прибайкалье.

Все здания и сооружения классифицируют по трем типам (согласно рекомендаций Бюро Межведомственного Совета по сейсмологии и сейсмостойкому строительству):

- 1) А – здания из рваного камня, сельские постройки, дома из кирпича-сырца, глинобитные дома;
- 2) Б – кирпичные дома, здания крупноблочного типа, здания из естественного тесаного камня;
- 3) В – здания панельного типа, каркасные железобетонные здания, деревянные дома хорошей постройки.

Здание ООО «Юстрой» относится к третьему типу (здания панельного типа, каркасные железобетонные здания, деревянные дома хорошей постройки).

По данным ГО и ЧС Кемеровской области в случае максимальной 12-ти балльной активности на Алтае или Прибайкалье, в Кузбассе сила толчков составит 3-4 балла. Землетрясение такой силы часто можно почувствовать, но оно не наносит повреждений [27, с 33].

### Пожары

Пожаром называется неконтролируемое горение во времени и пространстве, наносящее материальный ущерб и создающее угрозу жизни и здоровью людей. Опасными факторами, приводящими к возникновению пожара являются: открытый огонь и искры, повышенная температура воздуха и окружающих предметов, всевозможные токсичные продукты горения, дым, пониженная концентрация кислорода в воздухе, обрушение и повреждение зданий, сооружений, установок [27, с 77].

При эксплуатации ЭВМ возможны возникновения следующих аварийных ситуаций [27, с 54]:

- короткие замыкания;
- перегрузки;
- повышение переходных сопротивлений в электрических контактах;
- перенапряжение.

Различают следующие меры по пожарной профилактики [28, с 34]:

- строительско-планировочные;
- технические;
- средства тушения пожаров;
- организационные.

В первую очередь каждый должен знать средства тушения пожара: вода, песок, пена, порошок, газообразные вещества, не поддерживающие горение (хладон), инертные газы, пар.

Рассматриваемое помещение ООО «Юстрой» по взрывопожароопасности подходит под категорию В, т.к. в помещении находятся только горючие вещества, способные только гореть при наличии источника зажигания.

Для предупреждения пожаров от коротких замыканий и перегрузок необходимы правильный выбор, монтаж и соблюдение установленного режима эксплуатации электрических сетей, дисплеев и других электрических средств автоматизации. Необходимо помнить о первых мерах предосторожности и поведения в случае возникновения пожара.

Рабочее место для предотвращения распространения пожара оборудовано противопожарной сигнализацией и огнетушителем (ОУ – 3). Это соответствует нормам о противопожарной безопасности. Также экономист периодически проходит инструктаж «ППБ-01-03 и в случае возникновения каких-либо чрезвычайных ситуаций способен принять необходимые адекватные меры. На основании всего вышеописанного важно предусмотреть следующие мероприятия по устранению или уменьшению воздействия и влияния вредных факторов, которые можно создать на рабочем месте экономиста:

- соблюдение противопожарных мероприятий при устройстве электропроводок, оборудования, систем отопления, вентиляции и освещения. В помещении имеется порошковый огнетушитель типа ОУ—3, сигнализация, на входной двери приведен план эвакуации в случае пожара. На досягаемом расстоянии находится пожарный щит;

- профилактический осмотр, ремонт и испытание оборудования;
- создание благоприятного микроклимата в помещении;
- создание надежного заземления аппаратуры и периодическая проверка

исправности аппаратуры и заземления.

## 5.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В заключении можно сказать, что абсолютно безопасных и безвредных мест трудовой деятельности не существует, поэтому, прежде всего задача социальной ответственности заключается в том, чтобы обеспечить комфортом работника, повысить производительность труда, при этом свести к минимуму возможность заболевания и поражения [26].

Для проведенного исследования, объектом которого является рабочий кабинет экономиста ООО «Юстрой» выявлены следующие вредные факторы:

- недостаток освещенности, поэтому следует изменить существующую систему искусственного освещения в соответствии с произведенными расчетами;

- небольшое несоответствие рабочего места экономиста нормам СанПин 2.2.2/2.4.1340-03, рабочее место следует, по возможности, изменить в соответствии с требованиями, установив подставку для ног;

- для повышения работоспособности экономиста, необходимо чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.

С учетом возможного воздействия опасных факторов предусмотрены меры предосторожности на рабочем месте экономиста, которые заключаются в изоляции токоведущих частей, защитном отклонении, установке предохранительных приспособлений.

Экономист на предприятии ООО «Юстрой» ознакомлен с правилами поведения при возникновении чрезвычайных ситуаций, ознакомлен с правилами техники безопасности, знает путь эвакуации из кабинета.

Вышеперечисленные меры, по устранению выявленных вредных и

опасных факторов, будут способствовать эффективной работе экономиста, и всего персонала ООО «Юстрой», сохранять здоровье и жизнь в безопасности, а также беречь имущество от повреждения или уничтожения.

## Заключение

Бакалаврская работа была выполнена по материалам ведущего строительного предприятия города Юрги.

Исследование системы развития персонала в ООО «Юстрой» позволило сделать следующие выводы к бакалаврской работе:

В ООО «Юстрой» наблюдается постоянство инженерно – технических кадров и увеличение числа сотрудников рабочих специальностей. Основная возрастная категория персонала 41-55 лет. Большинство сотрудников имеют высшее и средне – специальное образование, высшее руководство ООО «Юстрой» профессионалы своего дела. Коэффициент приема сотрудников за 2016 год увеличился, а коэффициент увольнения незначительно уменьшился..

Профессиональное развитие на предприятии осуществляется по следующим направлениям: обучение, аттестация, конференции, семинары, продвижение по карьерной лестнице. В ходе анализа системы развития персонала были выявлены недостатки, которые могут быть ликвидированы благодаря следующим рекомендациям: соблюдение правил в области адаптации персонала; введение в практику предложенных инструментов стимулирования труда; утверждение порядка формирования годового плана обучения; разработка мер в определении бюджета на обучение.

Создание учебного отдела в рамках предприятия позволит не только решить вышеперечисленные проблемы профессионального развития, но и получить экономический эффект в виде экономии денежных средств на обучение, и социальный эффект в виде удовлетворенности сотрудников собственным трудом.

Таким образом, разработанные рекомендации демонстрируют целесообразность, уместность и практическую значимость работы.

## Список использованных источников

- 1 Управление персоналом на предприятии: учеб.пособие / под. ред. А.В. Строженова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 349 с.
- 2 Персонал как будущее современных компаний: учеб.пособие / под. ред. С.Н.Носова. - СПб.: Юристь, 2009. – 141 с.
- 3 Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. О.Н. Малюта-СПб.: Града, 2012-432 с.
- 4 Михальчук П.С. Мотивация труда на предприятиях промышленной отрасли /П.С.Михальчук. – 2–е изд., доп. – М.: Экономика и управление, 2010.- 127 с.
- 5 Профессиональное развитие персонала: учебник для экономических вузов/под ред. С.Н. Гордеевой - М.: Дрофа, 2009. - 432 с.
- 6 Соломатина А.М. Пути совершенствования профессионального развития персонала / А.М. Соломатина. – 2 – е изд., доп. – М.: Экономика и управление, 2011.- 213 с.
- 7 Профессиональное развитие и обучение персонала. / И.Э. Коломин. Официальный сайт МГИУ [Электронный ресурс]. URL: <http://upravlenkam.ru/sis/page27/index.html> (дата обращения 03.06.2017г.).
- 8 Методы развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] / Web – мастер Горосюк Л.М., URL: <http://freeref.ru/wievjob.php?id=6879>, свободный. – Загл. с экрана, - Яз.рус. (дата обращения: 02.05.2017г.).
- 9 Широков А., Юркова С. Эффективное управление персоналом на предприятии / А. Широков // Муниципальная власть. - 2009. - Ноябрь-декабрь. – С. 80-93
- 10 Управление персоналом как эффективный инструмент стратегического управления на строительном предприятии: учебник для

технических вузов / под. ред. А.А.Николаенко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 115 с.

11 Официальный сайт ООО «Юстрой» [Электронный ресурс] /Интернет – группа ЮГС; Web – мастер Шевченко А.С., URL: <http://yustroy.ru/>, свободный. – Загл. с экрана, - Яз.рус. (дата обращения: 15.05.2017г.).

12 Официальный сайт Департамента строительства Кемеровской области [Электронный ресурс] / URL: <http://dsko.ru/>, свободный. – Загл. с экрана, - Яз.рус. (дата обращения: 12.05.2017г.).

13 Управление развитием персонала. Электронное учебное пособие / О.М. Никитин. [Электронный ресурс] URL: <http://www.webarhimed.ru/page-140.html> (дата обращения 05.05.2017г.).

14 Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В.Карташова.- М.: Инфра-М, 2009. – 280 с.

15 Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009.- 239 с.

16 Куприянов К.О. Управление персоналом на предприятиях металлургии и машиностроения: учеб. пособие / В.Р.Веснин. – М: Проспект, 2011.- 310 с.

17 Управление персоналом: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М.: Инфра – М, 2009 – 399 с.

18 Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: учебник / Б.Ю. Сербиновский.- М: Дашков и К, 2010 – 121 с.

19 Блинов А.О.Управление персоналом: учебник / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. – М.: Элита, 2009. – 310 с.

20 Управление персоналом Электронное учебное пособие / К.Е.Гаршин. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bibliotekar.ru /upravlenie-personalom-2/3.htm> (дата обращения 10.03.2017 г.)

21 Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития / Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». - 2009. - № 1. - С.46-52.

22 Кузнецова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. - 305 с.

23 Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.

24 Абакулина Л.Ю. Экономика фирмы: Методические указания по самостоятельному изучению дисциплины для студентов направления 080100 «Экономика» . - СПб.: СПбГЛТА, 2009. - 28 с.

25 Основы безопасности жизнедеятельности [Электронный ресурс] /Информатика +; Web – мастер Прокопенко Е.С. – Электрон.дан. – Ирк., URL: <http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti.html>, свободный. – Загл. с экрана, - Яз.рус. Дата обращения: 14.02.2017г.

26 Опасные и вредные производственные факторы [Электронный ресурс] /Стат Инфо Web – мастер Картифонов С.С. – Электрон.дан. – М., URL: <http://nwbiot.narod.ru/152.htm>, свободный. – Загл. с экрана, - Яз.рус. Дата обращения: 25.02.2017г.

27 Чрезвычайные ситуации и их классификация [Электронный ресурс] /Консультант Гарант, Web – мастер Тасиман К.Ф.. – Электрон.дан. – М., URL: <http://dvo.sut.ru/libr/eibzd/i131vozdzchrez.htm>, свободный. – Загл. с экрана, - Яз.рус. Дата обращения: 28.02.2017г.

## Приложение А

(обязательное)

Анкета для опроса сотрудников ООО «Юстрой» на тему адаптации и построения карьеры на предприятии

Наименование производственного фактора	Совершен но удовлетво рён	Удовлетвор ён	Затрудняюс ь ответить	Не удовлетво рён	Совершенно не удовлетворё н
	+1,0	+0,5	0,0	- 0,5	- 1,0
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности по диплому					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					

Приложение Б  
(обязательное)

Образец анкеты для опроса сотрудников ООО «Юстрой» на тему  
возможности повышения квалификации

Вопросы анкеты	Вариант ответа			
	1 год	2 года	более 2 лет	
1. Стаж работы				
2. Считаете ли вы свою работу	престижной	высокооплачиваемой	перспективной	
3. Есть ли перспективы для роста в организации	да	нет	Затрудняюсь ответить	
4. Что мешает служебному росту	молодость	недостаток опыта	компания предпочитает брать специалистов «со стороны»	другое
5. Перспективы компании	будет развиваться	удерживать позиции	вытеснят конкуренты	
6. Что правильно	строить карьеру на предприятии	перейти на более высокую должность в другую компанию		
7. Что привлекает в работе	зарботок	отношение в коллективе	известность компании	
8. Уровень квалификации работников	высокий	недостаточно высокий	низкий	
9. Необходимо ли повышение квалификации	да	нет		

