

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

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы развития персонала на предприятии УДК 005.963.5

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Сманцер Оксана Константиновна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

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

Институт электронного обучения
 Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3202	Сманцер Оксана Константиновне

Тема работы: **Разработка системы развития персонала на предприятии**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1590/с от 26.02.2016 г.
---	---------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. Д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. Д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ООО «Неотехника». 2. Официальный сайт ООО «Неотехника». 3. Статистическая отчетность ООО «Неотехника». 4. Отчеты по производственной и преддипломной практиках. 5. Интернет ресурсы. 6. Научная и монографическая литература.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические и методологические основы формирования системы развития персонала 2. Анализ развития персонала ООО «Неотехника». 3. Разработка системы развития персонала. 4. Социальная ответственность.
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунок 1 – Система развития персонала с точки зрения кадрового менеджмента Рисунок 2 – Цели системы развития персонала Рисунок 3 – Элементы системы развития персонала Рисунок 4 – Модель системы развития профессионального потенциала персонала Рисунок 5 – Уровни развития кадрового потенциала Рисунок 6 – Динамика численности персонала компании за</p>

	<p>2011 – 2015 гг., чел. Рисунок 7 – Структура персонала компании за 2011 – 2015 гг., % Рисунок 8 – Средний возраст персонала компании за 2011 – 2015 гг., лет Рисунок 9 – Средний стаж работы персонала в компании за 2011 – 2015 гг., лет Рисунок 10 – Показатели движения персонала компании, чел. Рисунок 11 – Динамика показателей движения персонала компании, % Рисунок 12 – Карьерная цепочка для инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов Рисунок 13 – Карьерная цепочка для работника бухгалтерии Рисунок 14 – Развитие карьеры специалиста (на примере инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов) Рисунок 15 – Планируемая на 2016 г. динамика уровня брака Рисунок 16 – Динамика затрат ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2011 – 2015 гг., млн. руб. Рисунок 17 – Структура затрат ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2015 г., %. Рисунок 18 – Структура затрат ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2016 г., %</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Татьяна Викторовна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2015
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к. т. н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Сманцер Оксана Константиновна		

Оглавление

Введение	6
1. Теоретические и методологические основы формирования системы развития персонала	8
1.1 Понятие системы развития персонала	8
1.3 Организация системы развития персонала	29
2 Анализ развития персонала ООО «Неотехника»	37
2.1 Характеристика деятельности предприятия	37
2.2 Характеристика и анализ движения персонала предприятия	41
2.3 Анализ действующей системы развития персонала	50
3 Разработка системы развития персонала	55
3.1 Применение принципов логистики в управлении и развитии персонала	55
3.2 Разработка и применение программы «Кадровый резерв»	59
3.3 Разработка и применение программы «Наставник»	72
3.4 Экономическая эффективность предлагаемой системы	77
4 Социальная ответственность	83
Заключение	92
Список используемых источников	95
Приложение А Положение об обучении и развитии персонала организации (проект)	98
Приложение Б1 Планы работ сотрудников в период адаптации	100
Приложение Б2 План работы наставника	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Б3 План работы сотрудника на время адаптации	103
Приложение Б4 План работы наставника	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение В1 Заключение наставников по результатам адаптационного периода	106
Приложение В2 Заключение наставников по результатам адаптационного периода	107

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 107 страниц, 18 рисунков, 20 таблиц, 34 использованных источника, 7 приложений.

Ключевые слова: персонал, развитие, кадровый резерв, наставничество, эффективность, ООО «Неотехника», социальная ответственность.

Объектом исследования является: система развития персонала производственного предприятия ООО «Неотехника».

Цель работы: разработка для действующей компании системы развития персонала.

В процессе исследования проводились: рассмотрение теоретических вопросов в сфере развития персонала и практическое применение полученных знаний на примере ООО «Неотехника».

В результате исследования: разработана система развития персонала ООО «Неотехника», проведен расчет затрат на данную систему и расчет экономической эффективности от применения данной системы.

Степень внедрения: руководству ООО «Неотехника» представлена служебная записка с предложением о внедрении разработанной системы в деятельность предприятия.

Область применения: кадровая служба ООО «Неотехника» и предприятие в целом.

Экономическая эффективность/значимость работы: расчетная сумма затрат на применение системы ниже потенциальной экономической выгоды от применения данной системы.

В будущем планируется: внедрение предлагаемой к реализации системы развития персонала запланировано на начало 2017 г.

Введение

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка система развития персонала – уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом. Это, очевидно, необходимо для продвижения бизнеса. Все чаще руководители компаний проявляют интерес к этому вопросу и готовность вкладывать финансовые ресурсы в развитие сотрудников, обеспечение обмена между ними имеющимся опытом и получение ими новых знаний, умений и навыков.

Актуальность работы связана с все более возрастающей ролью развития персонала в общей системе управления компанией и в кадровом менеджменте, в частности.

Целью работы является разработка для действующей компании системы развития персонала.

В соответствии с поставленной целью, в работе решаются следующие задачи:

- 1) рассмотрение на теоретическом уровне основ формирования системы развития персонала современной компании;
- 2) рассмотрение деятельности действующей компании – ООО «Неотехника»;
- 3) рассмотрение системы управления персоналом ООО «Неотехника»;
- 4) разработка для ООО «Неотехника» системы развития персонала;
- 5) рассмотрение действующей КСО (концепции социальной ответственности) компании.

Объект исследования в работе – развитие персонала современной компании.

Предмет исследования в работе – разработка для ООО «Неотехника» системы развития персонала компании.

Методы исследования в работе – наблюдение, анализ, обобщение.

Практическая значимость работы – заключается в возможности применения внесенных предложений, с целью совершенствования действующей в компании системы управления персоналом и его профессионального развития.

Работа представлена четырьмя главами. В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены понятие и общие основы развития персонала компании, зарубежный опыт.

Во второй главе работы рассмотрена деятельность ООО «Неотехника», проведен анализ движения и эффективности использования персонала компании, а также действующая в компании система управления персоналом.

В третьей главе работы на основе данных второй главы разработана система развития персонала компании, а также проведена оценка эффективности предлагаемой для применения системы.

В отдельном разделе работы рассмотрена социальная ответственность компании и реализуемые в ее рамках социальные программы.

При написании работы в качестве информационных источников выступили:

- 1) нормативные акты РФ;
- 2) учебная литература;
- 3) статьи в журналах и газетах;
- 4) статьи и аналитические обзоры из сети Интернет;
- 5) данные, предоставленные ООО «Неотехника».

1. Теоретические и методологические основы формирования системы развития персонала

1.1 Понятие системы развития персонала

До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик. Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность [15].

Развитие – это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование.

Развитие персонала (развитие человеческих ресурсов) – это изменение личностных ценностей, которое требует усвоения знаний и навыков.

Развитие персонала направлено на повышение качества рабочей силы.

Качество рабочей силы как экономическая категория выражает отношения между индивидом и обществом, работником и работодателем по поводу формирования и развития способностей человека к труду и степени их проявления в производительной деятельности – таблица 1.

Таблица 1 – Соотношение структуры личности и структуры качества рабочей силы

Подструктуры личности	Элементы подструктур личности	Элементы качества рабочей силы
Направленность	Убеждения, мировоззрения, идеалы, стремления, интересы, желания	Мотивационная структура
Опыт	Привычки, умения, навыки, знания	Квалификация (знания, умения, навыки)
Особенности психических процессов	Воля, чувства, восприятие, мышление, ощущения, эмоции, память	Интеллектуальные свойства
Биопсихические свойства		Демографические характеристики, здоровье

Качество трудовой жизни определяется наличием рабочих мест, где созданы условия для развития способностей человека к труду и гарантирован высокий и постоянный заработок.

Высокое качество трудовой жизни обеспечивается следующими критериями:

1. Работа должна быть интересной.
2. Персонал должен получать справедливое вознаграждение.
3. Работа должна соответствовать оптимальным условиям труда.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем есть необходимость.
5. Работники должны участвовать в принятии решений, затрагивающих их работу.
6. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Развитие персонала – это его качественное изменение, которое выражается в новом поведении, состоянии, с новыми целями и функциями, профессионально-квалификационными параметрами [27]. Это изменение приводит к тому, что свойства и возможности персонала становятся лучше приспособленными к решению новых, все более сложных задач. Этот процесс может повлечь за собой изменения структуры взаимоотношений, методов управления, количественного состава работников организации, а также изменения поведения, целей, доходов работника.

Развитие персонала – управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост, направленное на повышение профессионального уровня работников в соответствии с целями компании и формирование внутреннего кадрового резерва.

Развитие персонала тесно взаимосвязано с другими аспектами работы с персоналом (оценка, подбор, стимулирование и т.п.) и базируется на потребностях организации в целом [6].

Система развития персонала с точки зрения кадрового менеджмента

представлена на рисунке 1.

Система развития персонала:	
–	выработка кадровой стратегии
–	прогнозирование и планирование потребности в персонале
–	профессиональное обучение персонала
–	переподготовка и повышение квалификации персонала
–	планирование деловой карьеры
–	ротация персонала
–	работа с кадровым резервом
–	организация адаптации персонала
–	формирование корпоративной культуры

Рисунок 1 – Система развития персонала с точки зрения кадрового менеджмента

Рассмотрим цели развития персонала и факторы, воздействующие на этот процесс. Некоторые фирмы-гиганты содержат в своей штатной структуре специальные подразделения – отделы профессионального развития. В них работают специалисты, за плечами которых имеется большой опыт развития человеческих ресурсов. Перед руководителями ставятся цели, задачи и планы профессионального развития, от выполнения которых напрямую зависит премиальный фонд. С позиции управления цели развития персоналом представлены на рисунке 2.

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

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;

- изменение стратегии развития организации и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности [34].

Цели системы развития персонала:	
– обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом	
– повышение потенциала работников	
– решение задач развития бизнеса	
– повышение эффективности труда	
– снижение текучести кадров	
– подготовка руководящих кадров	
– адаптация к новым технологиям	

Рисунок 2 – Цели системы развития персонала

В связи с этим возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии новых навыков и нестандартных подходах к работе. Подобная тенденция обязывает руководство отправлять работников на обучение и переобучение, чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать прежние задачи иным, более эффективным способом, принимать нестандартные решения и т.д. Успех работника будет означать и увеличение кадровых ресурсов компании в целом [11].

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер: 1) профессиональное обучение; 2) переподготовка и повышение квалификации

кадров; 3) ротация; 4) делегирование полномочий; 5) планирование карьеры персонала в компании [26].

Меры по развитию персонала включают: 1) сохранение работоспособности; 2) адаптация персонала к изменяющимся условиям; 3) подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач; 4) организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков.

Принципы и факторы развития персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Принципы и факторы развития персонала

Основные принципы развития персонала	Факторы развития персонала
<ul style="list-style-type: none"> – целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала; – опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно– технического развития и условий развития организации; – гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития; – профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов; – построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования 	<ul style="list-style-type: none"> – серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики; – бурное развитие новых информационных технологий; – системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации; – необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации; участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации; – наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов

Развитие персонала определяется наличием следующих условий:

1) потребностью организации в развитии на сегодняшний день и на перспективу (одна из проблем, возникающих при прогнозировании будущей потребности в развитии персонала, связана с высокой степенью неопределенности при прогнозировании будущего технического развития, изменений организационной структуры и прежде всего изменений во внешней среде);

2) потенциал развития сотрудников организации (то есть наличие мотивов, нереализованных качеств, знаний, способностей);

3) потребность персонала в развитии (в конечном итоге успех мероприятий по развитию персонала зависит от мотивированности и ориентации сотрудников на обучение и развитие);

4) возможности организации (наличие финансовых, трудовых, технических и других ресурсов) [8].

Для создания в компании обстановки, располагающей к развитию, необходимо начать с внедрения в корпоративную культуру следующих основных идей:

1. Корпоративное обучение – это не просто изучение инструкций или занятия в классах. Лучшее обучение – это опыт. Занятия в классе хороши для закладки фундаментальных знаний и базовых навыков, но лишь с опытом приобретается практическое знание.

2. Сотрудники компании должны знать, что это коллективный процесс. Наиболее глубокое и полезное развитие происходит при обмене знаниями, а не при получении информации из одностороннего источника.

3. Эффективный обмен знаниями заключается не только в быстром доступе к данным. Обмен «неавтоматизированной» информацией в рамках обучающейся организации представляется важной проблемой, требующей своего решения. Программное обеспечение коллективного пользования и технологии интернета способствуют физическому перемещению данных, однако помимо этого людям нужна общая мотивация к распространению информации.

4. Сотрудники традиционной организации могут быть изобретательны, но если они не занимают руководящие должности, то их идеи, либо теряются, либо не высказываются. Что же касается обучающейся организации, то в ней изобретательность проявляется везде и всеми, особенно в рамках командной работы [31].

5. Необходима общность системы ценностей и мировоззрения. Опросы сотрудников, к примеру, зачастую показывают, какими разными могут быть взгляды на производственные процессы даже у работающих вместе людей.

Если модель мышления – совокупность критериев, ценностей и подходов, сквозь призму которых мы все смотрим на мир, – не сформулирована и не принята всеми участниками команды, то обмен знаниями невозможен [18].

Система развития персонала включает следующие элементы – рисунок 3.

Элементы системы развития персонала:	
– миссия компании	
– этапы и инструменты реализации системы в компании	
– определение стандартов и регламента действий	
– определение потребностей в обучении	
– постановка целей обучения	
– реализация процесса развития персонала	
– оценка эффективности и обратная связь	
– пересмотр и совершенствование действующей системы развития в процессе деятельности компании	

Рисунок 3 – Элементы системы развития персонала

Миссия и политика являются своего рода путеводными звездами для организации и разрабатываются на длительный срок.

1. Миссия развития отвечает на вопрос: каково место обучения и развития персонала в достижении целей организации? Она должна быть одобрена высшим руководством и доведена до всех сотрудников.

2. Политика отражает основные направления и принципы осуществления миссии. Должна быть формализована в виде письменных документов («Концепция обучения и развития персонала», «Положение об обучении и развитии персонала» и т.п.), утвержденных высшим руководящим органом компании (правлением, советом директоров, приказом генерального директора) [9].

Инструменты реализации системы развития персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Инструменты реализации системы развития персонала

Инструмент	Описание принципа действия инструмента
1. Определение стандартов деятельности и регламента действий	Стандарты могут касаться как деятельности сотрудников, так и организации в целом. Они определяются как руководством компании (например, компетенция сотрудников, ключевые показатели деятельности (KPI) – объемы/прирост продаж, процент брака и т.п.), так и извне: законодательство, ГОСТы, международные стандарты (GAAP, ISO и т.п.). Регламент определяет, кто и что делает, в какой последовательности и в какие сроки, ответственность сторон в процессе взаимодействия и необходимые для заполнения документы
2. Определение потребностей в обучении	Формы и методы зависят от целого ряда причин: тип предприятия, количество сотрудников, сроки, бюджет, уровень детализации, но в любом случае они должны соотноситься со стратегией и бизнес-планом предприятия
3. Постановка конкретных целей обучения на конкретный период	Обычно – полгода, год (с учетом приоритетов бизнеса). Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными во времени (техника SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-framed)
4. Реализация	Организация и проведение обучения на основе следующих утвержденных документов: учебного плана (включающего целевые группы обучающихся, темы учебных программ, сроки их проведения) и бюджета
5. Оценка эффективности	Производится путем сравнения реальных результатов обучения с поставленными целями и обратная связь со всеми участниками процесса (сотрудниками, группой, руководителем, тренером, отделом обучения)

Необходимо отметить, что инструменты реализации системы обучения подлежат регулярному пересмотру с целью их совершенствования в процессе работы, а также в связи с изменением текущих бизнес – задач и внешней среды.

Также необходимо отметить, что системы развития персонала действуют в нашей стране сравнительно недавно (от десяти до пятнадцати лет), и, в основном, в крупных компаниях. При этом в последнее время заметна тенденция к увеличению числа компаний, практикующих в своей деятельности профессиональное развитие собственного персонала [1]. Также можно отметить тот факт, что в последнее время в нашей стране все более активно внедряется опыт развитых стран в данном вопросе. Рассмотрим в следующем параграфе работы наиболее популярные на сегодня за рубежом методы развития персонала.

1.2 Зарубежный опыт обучения и профессионального развития персонала

В настоящее время мировой рынок обучения и развития персонала (в основном, США, Западная Европа, Австралия) подвержен двум ведущим тенденциям: 1) неформальные методы обучения занимают все больший объем в смешанном обучении, которое считается единственно эффективной концепцией корпоративного обучения; 2) обучение и развитие все сильнее привязывается к долгосрочным целям бизнеса, становясь стратегической функцией компании.

В настоящее время многие компании стремятся сократить время, которое сотрудники проводят вдали от рабочего места (например, проходя обучение), на 50 % [16]. Не в последнюю очередь этому способствует растущая популярность программ e-learning (электронное обучение). Окончательное формирование этой разновидности корпоративных программ можно смело назвать главным процессом на рынке корпоративного обучения в США в последнее время. Стремительное развитие электронного обучения, которое начало набирать популярность, наблюдается с 2002 г. Сегодня никто уже не поднимает вопрос о его эффективности. Все успели убедиться, что Интернет – прекрасное средство для обмена информацией, и большинство крупных компаний планируют внедрять все более совершенные виды e-learning. Приоритетными являются программы подготовки менеджеров и руководителей – на них западные компании отводят до 30 % бюджета на обучение [21].

Далее следуют курсы, посвященные отраслевой специфике, а также обязательные для большинства американских организаций адаптационные программы. В области обучения информационным технологиям, напротив, в настоящее время намечается некоторый спад потребительского интереса.

Изначально программы e-learning позиционировались как более дешевые аналоги обычных курсов. Сегодня становится очевидным, что сэкономить за счет них непросто: внедрение e-learning предполагает серьезные затраты на компьютеры, программное обеспечение, обслуживающий персонал

и техническую поддержку. Завоевав рынок, программы e-learning навсегда изменили саму структуру корпоративного обучения. Прежде всего, это сказалось на организации внутренних тренингов: модель «корпоративного университета», предполагающая очное посещение занятий, постепенно сменяется моделью «тренингового обслуживания», согласно которой провайдеры организуют обучение сотрудников в режиме онлайн в любое удобное для них время [32].

Еще одна заметная тенденция в мире корпоративного обучения – аутсорсинг тренинговых услуг. Вместе с тем, в настоящее время вряд ли можно говорить о повсеместном внедрении такого варианта корпоративного обучения: аутсорсинг в полном смысле слова популярен лишь у сравнительно небольшого количества компаний, тогда как большинство предпочитает просто обращаться за помощью консалтинговых агентств и провайдеров ПО. При этом все большим спросом пользуются системы обучения менеджеров (LMS), разработанные по индивидуальному заказу компаний.

Специалисты считают, что ближайшие несколько лет будут посвящены повышению результативности L&D-департаментов (Learning and Development). Как следствие, на рынке останутся только те тренинговые компании, которые демонстрируют эффективность, добиваются результата и превосходят ожидания клиентов.

Мировые тенденции обучения персонала в той или иной степени проявляются и в России, а именно:

1. Растет число компаний, разработавших модели компетенций.

Тенденции здесь следующие: популярность моделей компетенций будет расти, как следствие – будет расти спрос на оценку по компетенциям, на консалтинг и поддержку во внедрении неформальных методов обучения со стороны провайдеров. Преуспеют те провайдеры, которые наряду с тренингами смогут предложить своим клиентам комплексные программы по развитию компетенций сотрудников, особенно по развитию мышления. В развитии

компетенций преуспеют те компании, кто наряду с отбором и оценкой персонала по компетенциям реализуют программы по их развитию [13].

Ситуация в развитых странах. Тренинг занимает около 20 % в системе смешанного обучения, которое считается единственно верной парадигмой обучения [22]. Компетенции считаются хорошей основой для построения обучения персонала как системы. Построение системы управления персоналом, а также обучения и развития персонала идет от модели компетенций, а не наоборот.

Ситуация в России. В настоящее время большинство российских компаний уже имеют модель компетенций в том или ином виде. Чаще всего в разработанных моделях встречаются компетенции, связанные с мышлением (стратегическим, инновационным, креативным), в очень многих случаях модели компетенций более чем наполовину состоят из неразвиваемых компетенций. Почти все компании испытывают сложности в разработке комплексных программ по развитию компетенций. Многие осознали, что тренинг и семинар не единственные и далеко не самые эффективные методы развития. Полученные на тренинге навыки, замешанные на знаниях и корпоративной культуре компании, формирующей поведение человека, должны развиваться и после тренинга, на рабочем месте. Для этого HR-менеджеры начинают включать в системы обучения и развития неформальные (неаудиторные) методы. Кроме коучинга, наставничества, баддинга используют стажировки, обучение действием, корпоративные конференции и другие мероприятия по обмену знаниями, временные перемещения на другую должность с целью получения новых навыков (секондмент), руководство кросс-функциональными проектами и т.д.

При таком разнообразии возможностей составить комплексную программу по развитию той или иной компетенции заказчики испытывают две сложности при выборе тренинга или семинара у поставщиков T&D (Training and Development) услуг: не очень понятно, на развитие какой компетенции

направлен конкретный тренинг, и кроме тренинга провайдерами ничего не предлагается (иногда – коучинг) [25].

2. Программы развития кадрового резерва (талантов) набирают обороты.

Тенденции здесь следующие: будут расти количество компаний, запускающих программы по развитию талантов без особого внимания к их эффективности; будет расти спрос на услуги по разработке таких программ [2]. Если разработку доверят провайдеру, от него будет ожидать создание программы не на основе того, что он может сделать в рамках этой программы сам (какие услуги он предлагает), а на основе стратегии компании-клиента, своих экспертных знаний в этом вопросе, а также здравого смысла. В реализации подобных программ преуспеют те HR – и T&D-команды, которые будут максимально просвещены в вопросах использования различных методов развития, примеров из практики других компаний, в том числе зарубежных. Сохранится спрос на обучение наставников необходимым навыкам, включая навык «коридорного» коучинга.

Ситуация за рубежом. Программы по развитию талантов являются непременной частью систем не столько обучения и развития, сколько управления персоналом. Программы делятся на два типа по используемому подходу: 1) таланты – это определенная категория сотрудников, которой нужно уделять наибольшее внимание в развитии; 2) у каждого есть свой талант, который нужно выявить и применить наилучшим образом на благо компании (за рубежом все чаще компании используют именно этот подход).

Ситуация в России. Только в половине российских компаний присутствуют программы по развитию резерва или талантов. Каждая компания сама определяет, кто для нее талант, создавая свое определение. Оно необязательно должно совпадать с определением компании «МакКинзи», с чьей легкой руки мир погрузился в войну за таланты, прочитав одноименную книгу, изданную уже не единожды с 1997 г. В одной компании в пул талантов включают тех, «без кого бизнес остановится», в другой – потенциальных управленцев (кадровый резерв), в третьей считают, что каждый сотрудник

талантлив и задача компании этот талант определить и применить наилучшим для бизнеса и самого человека образом. В том или ином понимании таланта, компании запускают программы по их развитию [21].

Российские специалисты единодушно сошлись с зарубежными коллегами в том, что развивать таланты нужно неформальными методами, отводя тренингам и семинарам минимальный объем в таких программах. В программы по развитию талантов обязательно должны быть вовлечены топ-менеджеры компании, если не на этапе создания программы, то уж на этапе их реализации точно – в качестве преподавателей, наставников, коучей, кураторов, пропагандистов и пр.

3. Развивается коучинг.

Тенденции здесь следующие: рост спроса будет сдерживаться до тех пор, пока на рынке не станет достаточного количества профессиональных коучей. Пока Россия не вырастит своих коучей для топ-менеджеров, их будут привозить из-за рубежа. Как только на рынке появится достаточное количество профессионалов, произойдет взрыв спроса на коучинг. Пройдет примерно 5 – 7 лет, и начнут появляться коучи из числа топ-менеджеров, сделавших успешную карьеру, достигших высот в бизнесе и подошедших к рубежу, когда есть потребность делиться своими знаниями и опытом с другими. От провайдеров будет ожидать технологичная услуга с прогнозируемыми результатами без погружения в психотерапию [24].

Ситуация за рубежом. Коучинг используется повсеместно в наиболее подходящем для компании формате: менторинг, баддинг, спарринг и пр. Можно с уверенностью сказать, что в западном мире коучинг – «любимец» рынка. Многие компании становятся приверженцем менеджмента в стиле коучинг, поскольку иметь коуча в своем штате престижно.

Ситуация в России. Коучинг (в западном понимании этого термина) используется в России уже 10 – 15 лет, но до сих пор считается новой технологией развития персонала. Популярность он завоевывает с большим трудом [33]. Происходит это по следующим причинам: 1) до сих пор в России

очень мало профессиональных коучей; 2) большое количество непрофессиональных коучей повлияло на его имидж и авторитет как метода развития персонала. Заказчики не готовы рисковать, привлекая внешних коучей, поскольку последствия от некачественного коучинга могут быть гораздо серьезнее, чем от некачественного тренинга. Потенциальные заказчики коучинга ждут появления профессионалов на данном рынке услуг.

4. Развивается дистанционное обучение.

Тенденции здесь следующие: рост спроса на внедрение дистанционного обучения будет со стороны компаний, готовых инвестировать в e-learning с целью экономии на масштабе. Провайдером тренинговых услуг все чаще придется взаимодействовать с поставщиками курсов e-learning для выстраивания для клиента комплексных программ смешанного обучения.

Ситуация за рубежом. E-learning развивается так же бурно, как и коучинг. Он занял прочное место в системах обучения, лишней раз убеждая T&D-специалистов в эффективности смешанного обучения (blended learning). E-learning открыл дорогу новым технологиям – mobile learning, электронные порталы по обмену знаниями и пр.

Ситуация в России. Дистанционное обучение развивается так же медленно, как коучинг. Причины: высокая стоимость проектов внедрения, отсутствие высокотехнологичных продуктов e-learning, слабое в некоторых регионах интернет-покрытие, низкая культура самостоятельного обучения в стране. Пока основными заказчиками e-learning являются крупные компании с регионально распределенной структурой. Рынок находится в фазе накопления экспертизы дистанционного обучения. При этом много компаний пробуют если не дистанционное, то хотя бы различные виды онлайн-обучения. Самая популярная разновидность – корпоративные онлайн-библиотеки [3].

5. Усиление обмена знаниями между сотрудниками.

Тенденции здесь следующие: растет спрос на услуги профессиональных фасилитаторов¹, которые помогут компаниям не только провести подобные мероприятия, но и подготовить их, поставить цели, провести четкие коммуникации перед мероприятием и после него. Кроме этого, будет расти спрос на тренинги для внутренних специалистов, которые будут выполнять роль фасилитаторов в подобных мероприятиях.

Ситуация за рубежом. Фасилитаторы ценятся очень высоко, так как позволяют компаниям «вытащить» из голов сотрудников ценнейшие мысли, способствуя тем самым развитию инновационности компании. Внутри компаний есть сотрудники со статусом «корпоративный фасилитатор». Их могут приглашать на различные knowledge sharing sessions (сессии по обмену знаниями) внутри компании, в различных офисах, городах или даже странах. Системы управления знаниями, как правило, находятся в ведении HR – и T&D-команд.

Методика оценки эффективности обучения Киркпатрика – Филиппа – это расширенная и дополненная методика оценки эффективности, разработанной Дональдом Киркпатриком. Методика Киркпатрика имеет 4 уровня оценки: 1 – реакция на обучение; 2 – обучение новым навыкам/получение новых знаний; 3 – применение в работе; 4 – бизнес-результаты. Чтобы рассчитать коэффициент ROI, Филипс добавил 5-й уровень оценки, который переводит результаты оценки 4-го уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами на программу обучения. Методика может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета, и для оценки потенциально возможной прибыли [14].

Ситуация в России. Всевозможные разновидности сессий по обмену знаниями и опытом стали проводиться в российских компаниях сравнительно

¹ Фасилитатор – это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию. Обеспечивая соблюдение правил встречи, ее процедуры и регламента, фасилитатор позволяет ее участникам сконцентрироваться на целях и содержании встречи. Фасилитатор решает двоякую задачу, способствуя комфортной атмосфере и плодотворности обсуждения. Фасилитатор – это тот, кто превращает процесс коммуникации в удобный и легкий для всех ее участников. В групповых тренингах тренера, работающего в фасилитаторском стиле, нередко определяют как дирижера.

недавно (около 5 – 10 лет) [8]. Несмотря на то, что мало кто из руководителей увязывает их в систему knowledge management, но, в то же время российские компании озабочены настройкой каналов обмена информацией между своими сотрудниками. Мероприятия по обмену знаниями (корпоративные конференции, рабочие группы, межфункциональные обучающие встречи, семинары внутренних экспертов, профессиональные «кружки знаний») – очень эффективные и относительно недорогие формы обучения, но их нельзя пускать на самотек. Все они требуют профессиональной фасилитации и модерации, чтобы процесс обмена знаниями достиг своей цели – взаимного обучения и развития.

6. Короткие тренинги и выступления спикеров пользуются спросом.

Тенденции здесь следующие: спрос на «дискретное» обучение стабильно растет. Провайдеры, готовые и способные это сделать, уже сейчас, даже несмотря на кризис, получают сильное конкурентное преимущество. На своих корпоративных конференциях заказчики желают видеть известных тренеров и консультантов в формате небольшого выступления. Ситуация в этой сфере сейчас такова: рынку придется отрегулировать стоимость на такую услугу, чтобы и заказчики удовлетворяли свой спрос, и тренеры видели в такой услуге выгоду.

Ситуация за рубежом. Конкуренция между провайдерами гораздо выше, чем в России, благодаря чему они готовы разработать тренинг в том формате, который удобен клиенту, даже если это требует больше усилий и времени. Кроме этого, среди зарубежных тренеров практикуется специализация в какой-либо теме и преподнесение ее аудитории во всевозможных форматах – от длинных многодневных тренингов, до коротких мини-семинаров и спичей на различное количество слушателей [29].

Ситуация в России. У представителей бизнеса есть потребность в программах, не требующих отрыва сотрудников от работы на долгое время. Есть устойчивый спрос на такую форму обучения персонала, как однодневные тренинги, мини-тренинги «повышенной» плотности или серия коротких

(возможно, на несколько часов) модулей, увязанных в одну программу. Еще одна востребованная форма – выступление тренеров, консультантов, спикеров на корпоративных конференциях. Развития навыков при этом не требуется, скорее ожидается вдохновение персонала. Пока подавляющее большинство провайдеров не готовы идти на такие услуги. Причины, озвученные провайдерами, – уверенность, что за короткое время невозможно привить навык, и нежелание тратить на короткий тренинг или двухчасовое выступление столько же времени, сколько на обычную двух-трехдневную программу.

7. Оценивается эффективность обучения. Есть кейсы оценки ROI и оплаты услуг провайдера в зависимости от достигнутых результатов после тренинга.

Тенденции здесь следующие: в среднесрочной перспективе будут высоко цениться провайдеры, которые предложат в рамках проведения своего тренинга или семинара тесты (экзамены) на проверку усвоенных знаний с правильными ответами, а также которые будут настаивать на жесткой привязке результатов обучения к бизнес-задачам компании-клиента. Заказчики будут подниматься на все более высокие уровни оценки эффективности обучения [17].

Ситуация за рубежом. Не оценивать эффективность обучения непрестижно, и даже постыдно. Не знать и не уметь использовать на практике модель Киркпатрика или Филипса (или какую-либо другую) – означает признать свою некомпетентность как HR– или T&D-специалиста.

Ситуация в России. Все больше российских компаний начинают оценивать эффективность обучения. Не собрать обратную связь по результатам пройденного тренинга уже считается непрофессионализмом, то есть почти все компании оценивают эффективность по 1-му уровню модели Киркпатрика – Филипса. Все большее число компаний используют тесты на усвоенные знания после семинара или тренинга, то есть выходят на 2-й уровень модели оценки эффективности. Есть на российском рынке кейсы подсчета возврата на инвестиции в обучение (ROI). Правда, процесс оценки программ по 3-му, 4-му

и 5-му уровню идет в России пока тяжело, так как мало T&D-специалистов владеют методологией Филиппа, основанной на идеях Киркпатрика и представляющей собой четкий и понятный инструментарий (что конкретно нужно делать, чтобы оценить эффективность обучения). Пока российский рынок еще активно дискутирует на тему, можно ли оценить ROI вообще, а если можно, будет ли эта оценка объективной. К сожалению, в России нет профессионально переведенных книг и работ Джека Филиппа, пока редко (лишь раз в год) приезжают представители ROI Institute в Россию, чтобы рассказать об использовании различных инструментов при оценке эффективности на различных уровнях.

8. Развитие корпоративных университетов.

Причина: повышение внимания компаний к своему имиджу как работодателя и желание систематизировать T&D-активность компании в одном месте [29].

Тенденции здесь следующие: от провайдеров все чаще требуется готовность сотрудничать, создавать совместные программы, кооперироваться для работы в рамках корпоративных университетов.

Ситуация за рубежом. Развитие корпоративного обучения в некоторых компаниях переходит на следующую ступень после корпоративных университетов – создаются shared services (сервис коллективного пользования, разделенный сервис). При такой модели T&D-специалисты являются по сути внутренними методологами, консультантами, а все обучение уходит на рабочие места, то есть находится в ведении руководителей компании. Оценка потребностей в обучении смещается с оценки персональных пожеланий сотрудников в сторону пожеланий бизнеса для более тесной привязки обучения к стратегии бизнеса.

Ситуация в России. После некоторого затишья российский рынок опять заговорил о корпоративных университетах. Это отчасти связано с тем, что системы обучения все чаще привязывают к стратегии бизнеса, а это является одним из основных признаков корпоративного университета. Но есть и другой

фактор – маркетинговая составляющая обучения. В настоящее время ведутся обсуждения того, что маркетинговые и HR-технологии очень схожи, что важен брендинг работодателя и брендинг системы обучения как внутри, так и вовне компании. Это также подталкивает компании к созданию корпоративных университетов. При это неважно, как конкретно называется эта структура – колледж, университет, академия, учебный центр. Все это суть корпоративный университет, если у него есть бренд, привязка к стратегии компании, и он является транслятором корпоративных ценностей и культуры через свои программы [16].

9. Грамотное управление тренинговой компанией – залог ее успеха.

Тенденции здесь следующие: несмотря на низкий входной барьер на рынок, преуспеют только те компании, которыми управляет менеджер, а не тренер. Эффективность работы провайдера в значительной степени зависит от способности его руководителя привлекать и распределять ресурсы, четко выстраивать позиционирование компании и обеспечивать клиентам высококлассный сервис. Будет расти количество зарубежных провайдеров, выходящих на российский рынок.

Ситуация за рубежом. Идет мощный процесс слияний, игроки рынка укрупняются. Есть провайдеры, имеющие выручку в десятки миллионов долларов. Есть целая индустрия, обслуживающая провайдеров: компании, оказывающие консалтинговые услуги по созданию стратегий развития для провайдеров, проведению рекламных кампаний, разработке маркетинговой стратегии и т.д.

Ситуация в России. Основные претензии клиентов к провайдерам касаются трех «столпов», на которых строится работа поставщика услуг: сервис, качество программ (соответствие предложения запросу) и уровень тренеров. Заказчики не готовы сбрасывать со счетов ни один из этих факторов. Особенно много нареканий вызывает сервис: работа менеджеров по работе с клиентами, соблюдение сроков и обязательств, быстрота реакции, уровень презентационных, раздаточных материалов. Наступил момент, когда заказчики

стали воспринимать провайдера не как коллектив тренеров, а как компанию, ожидая от нее соответствующего сервиса. Для руководителя тренинговой компании более подходит роль менеджера, а не тренера. Иначе управление компанией сильно хромает, клиенты жалуются на сервис, руководитель перегружен тренингами, так как он является ведущим тренером компании и у него нет времени управлять бизнесом.

10. Активное развитие рынка T&D-специалистов.

Тенденции здесь следующие: Приблизительно через 3-4 года рынок сгладит грань между «внешними» и «внутренними» специалистами по обучению и развитию, ротация специалистов станет привычным делом.

Ситуация за рубежом. Есть единая профессия «T&D-специалист».

Ситуация в России. В настоящее время на российском рынке наблюдается дефицит менеджеров по обучению и развитию. Причины дефицита следующие: 1) спрос больше предложения, так как большее количество компаний стали уделять внимание обучению персонала и специалистов просто не хватает; 2) наметился отток специалистов на сторону провайдеров, участились переходы внутренних HR- и T&D-специалистов в тренинговые и консалтинговые компании. Многие эксперты отмечают значительный скачок профессионализма у специалистов в обучении и развитии. Похоже, количество черпаемых знаний переросло в качество. Нужно отметить, что уровень российских специалистов не уступает, а порой и превосходит уровень зарубежных коллег [12].

Таким образом, в среднесрочной перспективе, как на Западе, так и в России обучение и развитие персонала будет сфокусировано на трех основных областях: управление знаниями, управление производительностью и изменение поведения. Российским тренерам придется пройти повышение квалификации и стать в большей степени консультантами по трансформации бизнеса, способными работать во всех его сферах, понимающими его ключевые процессы, показатели и движущие факторы.

Традиционные отделы обучения будут сокращены – их размеры будут обоснованы и оценены исходя из стоимости, эффективности и способности создавать добавленную стоимость для бизнеса.

Проблемы управления производительностью и недостатка квалификации не будут передаваться в L&D и HR, а останутся в ведении линейных руководителей.

Обучение вне рабочего места будет постепенно сокращаться. Применение электронного обучения будет расширяться вместе с внедрением интерактивных web-конференций и коучинга по телефону.

Отделы обучения станут представлять собой центры, предоставляющие по запросу синхронные и асинхронные обучающие модули.

Применение традиционной модели обучения с использованием PowerPoint, учебных пособий и раздаточного материала сократится, и на смену им придут карманные компьютеры, MP3, подкасты и интерактивные web-конференции.

Плагиат и незаконно заимствованные модели станут недопустимыми. Будет продолжаться преследование законом поставщиков услуг по обучению персонала, выдающих материал, защищенный авторским правом, за свой собственный. Онлайн-поддержка и мгновенное обновление материалов станут нормой.

L&D будут теснее связаны с корпоративной цепочкой поставок (supply chain), обучая не только внутренних, но и внешних поставщиков и клиентов [7].

В компаниях может появиться новая должность – менеджер по управлению знаниями и интеллектуальной собственностью. Этот человек будет обеспечивать защиту любых оригинальных материалов и сохранение собственности, а также исключать возможность нарушения авторских прав, способного вовлечь компанию в судебный процесс, обеспечивать корректное форматирование всего материала, его актуальность, доступность и возможность передачи по запросу [27].

При этом методы доставки обучения будут характеризоваться:

- 1) простотой, доступностью, активным использованием цифровых технологий: подкасты, плееры iPod, MP3-плееры, DVD;
- 2) масштабируемостью: одновременным обслуживанием большого количества клиентов;
- 3) гибкостью: возможностью легко обновлять материал;
- 4) качеством: перспективностью, персонализацией, профессиональностью, высоким качеством;
- 5) непосредственной связью с местом работы;
- 6) возможностью продемонстрировать ROI (связь с производительностью);
- 7) взаимосвязью с карьерными планами, компетенциями;
- 8) мотивированием (сертификация, признание, вознаграждение, уважение).
- 9) использованием цифровых технологий: возможностью передачи и хранения посредством носителей любых типов данных;
- 10) возможностью модернизации (связь с новыми технологиями);
- 11) связью с бизнес показателями и целями компании;
- 12) нахождением в управлении самого учащегося, его менеджера и бизнеса;
- 13) изменяемостью и всесторонней оценкой [10].

1.3 Организация системы развития персонала

При формировании системы развития персонала компания может использовать методологию прикладного системного анализа, разработанную одним из авторитетных специалистов по прикладному системному анализу – Р. Акоффом, которая включает в себя следующие этапы: 1) анализ состояния организации и ее проблем; 2) разработка вариантов «идеализированного» будущего корпорации; 3) разработка средств достижения целей; 4) распределение имеющихся ресурсов (материалов, оборудования, персонала, финансов); 5) планирование внедрения [29].

На первом этапе в целях анализа состояния компании и ее проблем в части развития персонала, как правило, проводят эмпирическое социологическое исследование (на выявление позитивной установки большинства работников предприятия на профессиональное развитие).

Как правило, для выявления такой установки в компании проводят анкетирование (социологический опрос). Объем выборочной совокупности составил может быть различным, а выборка может быть квотной по группам должностей (рабочие, специалисты, руководители и пр.) [4].

На втором этапе анализа, согласно избранной методологии, осуществляется разработка вариантов «идеализированного» будущего, в результате которой разрабатывается концепция проекта. Концепция проекта – это его основные положения, представленные в определенной системе.

Назначение концепции – определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения. Иначе говоря, в систематической форме представить, чего мы хотим и как мы это сделаем. Обычно в концепции получают отражение: актуальность проекта; его цель и задачи; содержание предполагаемой деятельности; правовое, экономическое, организационное обоснование проекта; ожидаемые последствия его осуществления. В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить следующим образом – рисунок 4.

Третий этап – разработка средств достижения целей. К методам развития персонала обычно относят: методы адаптации новых работников, методы оценки и аттестации накопленного потенциала и фактических компетенций, обучение (в различных организационных формах, включая самообразование), управление карьерой и управление кадровым резервом, методы стимулирования и мотивации труда [11].

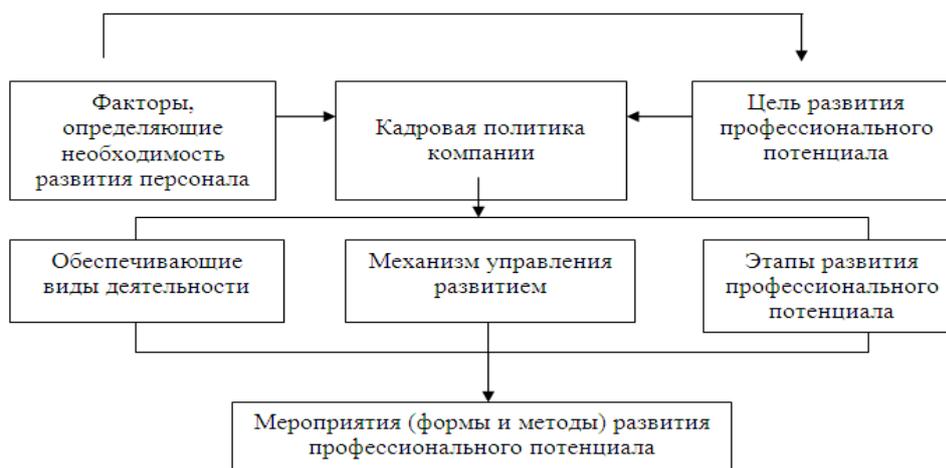


Рисунок 4 – Модель системы развития профессионального потенциала персонала

Можно предложить следующие способы развития кадрового потенциала различных категорий персонала – рисунок 5.

Четвертый этап – распределение имеющихся ресурсов (материалов, оборудования, персонала, финансов) является необходимым для обеспечения проекта, однако, это не входит в компетенцию социологов, а осуществляется соответствующими подразделениями (дирекцией по персоналу, финансовым отделом и т.д.). К сожалению, в условиях экономического кризиса практически у любого российского предприятия ресурсов для развития персонала недостаточно. Тем важнее распорядиться ими с наибольшим эффектом [28].

Пятый этап – планирование внедрения. Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Основными можно считать следующие этапы: разработка концепции проекта, оценка жизнеспособности проекта, планирование проекта, составление бюджета, защита проекта, предварительный контроль, этап реализации проекта, коррекция проекта по итогам мониторинга, завершение работ и ликвидация проекта [16].

	Область / уровни развития	Область (инструменты) воздействия	Область развития персонала	Область результатов
Категории персонала	<i>Кадры</i>	Адаптация, мотивация	Личностный, коммуникационный	Система мотивации, межличностное взаимодействие
	<i>Персонал</i>	Мотивация, стимулирование программ обучения	Психофизиологический квалификационный	Высокий уровень квалификации, высокая результативность
	<i>Персонал-ресурс</i>	Кадровый резерв, ротация	Творческий, инновационный	Высокая лояльность, снижение текучести кадров
	<i>Персонал-капитал</i>	Кадровая политика	Потенциал профессионального развития	Увеличение стоимости компании, высокое качество менеджмента

Рисунок 5 – Уровни развития кадрового потенциала

Система стратегического управления человеческими ресурсами, разработанная с позиций системного подхода к управлению персоналом, имеет следующие функциональные уровни, связанные между собой прямой и каскадной обратной связью:

1. Формирование и уяснение общей стратегии предприятия. Стратегия предприятия в целом формируется имеющимся (фактическим) кадровым потенциалом и должна быть ориентирована на реально существующий на данный момент времени человеческий ресурс.

2. Трансформация стратегии предприятия по линии организационно-технических задач подразделений и служб. Устанавливается соответствие стратегических задач и имеющихся опорных кадров в конкретных подразделениях и службах предприятия.

3. Определение дисбаланса фактических и требуемых компетенций для реализации выработанной стратегии предприятия. При этом учитывается имеющийся (ранее выявленный) профессиональный потенциал, который в ходе соответствующей подготовки и переподготовки может быть выведен на

уровень компетенций, требуемых для реализации разработанной стратегии предприятия.

4. Разграничение требуемых компетенций на ключевые и вспомогательные. Ключевыми компетенциями являются определяющие, решающие для реализации стратегии предприятия; вспомогательные компетенции позволяют достигнуть поставленных целей с минимальными затратами времени и материальных ресурсов.

5. Определение путей формирования требуемых компетенций для эффективной реализации стратегии предприятия. В этих путях и отображаются основные установки, закладываемые в стратегию управления персоналом.

6. Определение связей, действующих в системе управления персоналом. Отсутствие конфликтных ситуаций на этом этапе свидетельствует о том, что построенная система стратегического управления человеческими ресурсами предприятия реально обеспечивает гармоничное встраивание стратегии управления и развития персонала в обновленный стратегический контекст предприятия.

7. Коррекция (пересчет) общей численности персонала, требуемого для эффективной реализации стратегии предприятия. При этом учитываются не только требуемые новые ключевые и вспомогательные компетенции, но и возможные структурные изменения предприятия и оптимальная наполняемость ее новых или реконструированных подразделений и служб.

8. Определение набора функций управления персоналом предприятия. Для комплексного взаимодействия функций управления персоналом используется одноконтурная обратная связь. Самым простым примером такого использования заданных функций является найм с последующим обучением в рамках системы корпоративного обучения.

9. Каскадная обратная связь на этом уровне используется для корректировки управленческих воздействий при отклонении результатов деятельности служб управления персоналом по выполнению основных ее функций от заданных показателей (количественных и качественных).

Например, может быть проведена коррекция путем формирования требуемых компетенций в сторону усиления роли корпоративного обучения из-за отсутствия на рынке требуемых компетенций или из-за невозможности предоставления специалистам, нанимаемым «со стороны», запрашиваемого вознаграждения за труд.

10. Комплексная оценка деятельности персонала по реализации стратегии предприятия. Эта оценка производится периодически с целью определения результативности системы стратегического управления персоналом.

11. Фиксация фактического состояния реализации стратегических целей предприятия. Определяется соответствие достигнутых результатов и запланированных показателей деятельности [25].

По результатам проводимых оценок на уровнях 9 и 10 вводится соответствующая коррекция в систему стратегического управления и развития персонала предприятия вплоть до первого уровня.

Подводя итоги осуществленному анализу, можно сделать основные выводы: эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию; управление развитием персонала предприятия предполагает разработку и реализацию социальной технологии, которая в итоге должна привести к повышению эффективности производственной деятельности [30].

Таким образом, рассмотренный в первой главе материал позволяет сделать следующие выводы.

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по овладению новой специальностью, переквалификации и совершенствованию рабочих (в

том числе психологических) характеристик людей. Данная система включает в себя, прежде всего переподготовку кадров, то есть подготовку специалистов с целью освоения новых знаний, умений и навыков. При этом происходит получение второй профессии или второй специальности. Переподготовка, как правило, требуется работникам среднего и старшего возраста.

В условиях устаревания профессиональных знаний, появления более современного оборудования и технологий производства важную роль играет повышение квалификации. Оно подразумевает обучение сотрудников для усовершенствования имеющихся знаний, умений и навыков, связанное с изменением требований к профессии или повышением в должности.

Планирование деловой карьеры сотрудников представляет собой управление их развитием в необходимом для компании направлении. Для этого составляется план вертикального и горизонтального продвижения каждого работника по системе должностей с момента его приема на работу до предполагаемого увольнения.

Для решения проблем профессионального развития персонала важно понимать, что однократные мероприятия не дадут особых результатов. Нужна целая система профессионального развития и карьерного роста.

Выбор способов развития и обучения кадров зависит от имеющихся у компании ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры самой организации, а также целей и задач, которые ставит руководство.

Крупные фирмы вкладывают солидные средства в повышение профессионализма своих специалистов. С изменением экономических условий, производственных процессов и т.д. прежние товары теряют свою новизну, меняется срок их «жизни» на рынке. В любой организации постоянно нужны специалисты, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе.

Возможность профессионального обучения высоко ценится как кандидатами при наборе на вакансию, так и опытными работниками фирмы,

поскольку оно способствует интеллектуальному развитию человека, позволяет ему расширить круг общения и укрепляет его уверенность в себе.

Наличие у персонала некоего набора знаний по специальности, отлаженное на определенном этапе деятельности производство не могут обеспечить компании вечный успех и лидерство среди конкурентов. В любой организации победы обуславливаются совместными усилиями руководителей и подчиненных.

Прозрачная мотивация, благоприятный климат в коллективе, желание и готовность работников посвящать себя работе, их преданность компании и лояльность к руководству – вот то, что способствует укреплению положительных отношений между работодателем и работником.

Желание сотрудников расти и развиваться в данной организации означает улучшение качества работы, отсутствие «перебежчиков» к конкурентам, быстрый и качественный подбор специалистов на вакантные должности. Далее, от общих теоретических вопросов, перейдем к практическому рассмотрению процесса разработки и формирования системы развития персонала на примере действующего предприятия – ООО «Неотехника».

2 Анализ развития персонала ООО «Неотехника»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

Компания «Неотехника» создана как дочернее предприятие компании «Синтек» (ООО «Синтек», г. Нижний Новгород) на базе обособленного производственного подразделения в г. Томске, функционирующего с 2010 г.

2010 год – создание производства блок-контейнеров на арендуемых мощностях, формирование производственного коллектива. Принятие решения о строительстве собственного завода металлоконструкций. Приобретение производственных площадей вблизи г. Томска.

2011 год – начало реконструкции производственных помещений. Формирование конструкторско-технологической службы. Оснащение технологическим оборудованием. Организация производства блок-контейнеров на собственных мощностях. Создание отдельного участка по производству шкафов и стоек для размещения приборного оборудования, в том числе изготавливающего трубные обвязки приборов КИПиА для сред высокого давления и импульсные трубки широкой номенклатуры.

2012 год – продолжение строительства и ремонта производственных помещений, оснащения производства. Постановка производства типовых блок-контейнерных систем. Формирование направления по пакетировке генераторного оборудования. Создание бренда «Неотехника».

2013 год – завершение реконструкции административных и производственных зданий. Начало реконструкции складского хозяйства. Постройка и сдача в эксплуатацию окрасочно-сушильной камеры для крупногабаритных конструкций и блок-контейнеров. Создание и оснащение участка генераторного оборудования. Организация поточного производства всепогодных шумозащитных кожухов для размещения дизель-генераторов. Организация участка монтажа и испытаний каркасных шкафов оборудования и систем автоматики.

2014 год – построен цех для расширения производства приборного оборудования. Переход на светодиодное освещение. Оснащение корпусов вентилируемыми фасадами для сохранения тепла и защиты от атмосферных явлений. Запуск автоматизированной линии полимерной окраски, ориентированной на серийное производство. Реконструкция столярного участка: обновлено оборудование, смонтирована сушильная камера для подготовки древесины.

2015 год – ввод в эксплуатацию нового корпуса цеха приборного оборудования. Запуск в серию корпусных приборных и электротехнических шкафов. Разработка и изготовление блок-контейнерной электростанции мощностью 1МВт с системой пневмо-стартерного пуска, выход на производство ДЭС до 2500 кВА. Старт производства нагрузочных модулей (100 и 700 кВА). Создание цеха монтажа, наладки и испытаний (ЦМНИ) обеспечивающего производство каркасных шкафов и испытания продукции предприятия. Аттестация электротехнической лаборатории. Начало строительства нового корпуса цеха металлоконструкций.

Потенциал предприятия ориентирован на создание различных систем на базе блок-контейнеров, выпуск комплектных электростанций, шкафного и приборного оборудования, включая разработку, производство, внедрение и сервис изготавливаемой продукции.

Производимые предприятием комплексные решения предназначены для обеспечения автоматизации технологических процессов в различных отраслях промышленности, в том числе на объектах трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, нефтегазовой промышленности, химических производств и энергетики.

Основная доля продукции компании поставляется промышленным предприятиям, а так же фирмам интеграторам, работающим в сфере автоматизации.

Среднее машиностроение, производство металлоконструкций, приборостроение, электротехническая продукция, оборудование и системы

автоматизации, автоматика пожаротушения, разработка металлоконструкций, проектирование систем автоматики (АСУ ТП).

Основные направления деятельности компании:

1. Изготовление средних и легких металлоконструкций из листового и сортового металлопроката (сварка, раскрой, гибка, монтаж, окраска).
2. Производство комплектных электростанций.
3. Монтаж электротехнического оборудования.
4. Изготовление электротехнических шкафов.
5. Производство приборных стоек, шкафов и консолей.
6. Пакетирование технологического оборудования в блок-контейнеры и шумозащитные кожухи.

Продукция и услуги компании ориентированы на применение в промышленности и народном хозяйстве.

Производимые предприятием комплексные решения предназначены для обеспечения и автоматизации технологических процессов в различных отраслях промышленности, в том числе на объектах трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов, нефтегазовой промышленности, химических производств и энергетики.

Услуги. Возможности завода ориентированы на выпуск различных, отличающихся по назначению, видов блок-контейнерных систем: пункты контроля и управления, узлы технологической связи, комплектные электротехнические устройства, электростанции на базе дизельных и газовых генераторных установок, специальные решения на основе типовых систем. Так же освоено производство шкафной продукции и приборного оборудования.

Производство оснащено современным высокопроизводительным оборудованием, станочный парк и технологическая оснастка регулярно обновляются. Руководство компании в приоритетном порядке обеспечивает мероприятия, направленные на увеличение производительности и снижение себестоимости.

На предприятие применяются современные методы управления ресурсами, значительное внимание уделяется производственной логистике и обеспечению качества.

Возможности предприятия позволяют изготавливать как отдельные изделия и продукцию – применяемые в составе систем управления технологическими процессами, так и поставлять готовые решения, охватывающие нижний, средний и верхний уровни автоматизации.

Качество и своевременность поставок готового оборудования обеспечивается благодаря применению комплексного подхода, объединяющего в себе:

1. Разработку конструкторской документации на металлоконструкции и системы.
2. Изготовление металлоконструкций, сборка шкафной продукции и монтаж систем.
3. Комплексные испытания оборудования.
4. Доставка, монтаж, гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Основные виды продукции компании:

1. Блок-контейнерные системы.
2. Дизельные и газопоршневые электростанции.
3. Приборное оборудование.

Предприятие размещено вблизи г. Томска, за пос. Светлый, на отдельной благоустроенной и охраняемой территории (около 45 000 кв.м). Производственные мощности и администрация предприятия располагаются в нескольких капитальных строениях производственного и административно-бытового назначения (около 10 000 кв.м).

Генеральный директор – Робенков Павел Викторович.

Численность персонала компании на начало 2016 года – 170 человек.

2.2 Характеристика и анализ движения персонала предприятия

Характеристику персонала компании начнем с рассмотрения динамики и структуры – таблица 4.

Таблица 4–Динамика и структура персонала компании за 2011-2015 гг.

Показатели	Численность, чел.					Удельный вес, %				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Рабочие	102	112	115	112	112	58,96	62,57	64,97	65,12	65,88
Специалисты	68	64	59	56	54	39,31	35,75	33,33	32,56	31,76
Администрация	3	3	3	4	4	1,73	1,68	1,69	2,33	2,35
Всего работников	173	179	177	172	170	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Как видно из таблицы 4, численность персонала компании с начала рассматриваемого периода сократилась на 3 чел. Динамика численности персонала – неоднородна. Так, за 2012 год произошло увеличение численности персонала (на 6 чел.), а затем, в течение 2013-2015 гг. происходило постепенное снижение численности персонала – до 170 чел.



Рисунок 6 – Динамика численности персонала компании за 2011-2015 гг., чел.

При рассмотрении структуры персонала видно, что в течение всего рассматриваемого периода наибольший удельный вес занимает такая категория персонала, как «Рабочие». При этом, за счет общего снижения численности персонала к концу периода, а также роста численности именно по данной категории персонала произошло увеличение удельного веса по данной категории – рисунок 7.

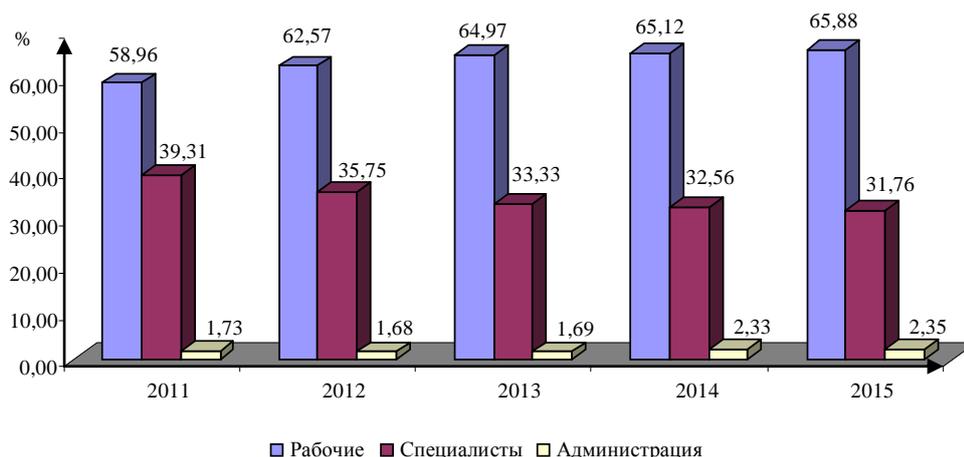


Рисунок 7 – Структура персонала компании за 2011-2015 гг., %

Далее рассмотрим возрастной состав персонала компании – таблица 5.

Таблица 5 – Возрастная структура персонала компании за 2011-2015 гг.

Возраст	2011	2012	2013	2014	2015	Удельный вес, %				
						2011	2012	2013	2014	2015
до 18 лет	-	-	-	1	-	-	-	-	0,58	-
18 – 19 лет	5	6	2	2	1	2,89	3,35	1,13	1,16	0,59
20 – 24 года	18	14	15	12	11	10,40	7,82	8,47	6,98	6,47
25 – 29 лет	25	26	32	34	37	14,45	14,53	18,08	19,77	21,76
30 – 33 года	31	30	32	38	41	17,92	16,76	18,08	22,09	24,12
34 – 40 лет	30	33	31	28	28	17,34	18,44	17,51	16,28	16,47
41 – 45 лет	31	32	30	27	26	17,92	17,88	16,95	15,70	15,29
46 – 50 лет	22	27	24	22	19	12,72	15,08	13,56	12,79	11,18
51 – 55 лет	5	7	8	6	5	2,89	3,91	4,52	3,49	2,94
56 – 59 лет	4	3	2	2	2	2,31	1,68	1,13	1,16	1,18
60 лет и более	2	1	1	-	-	1,16	0,56	0,56	-	-
Всего работников	173	179	177	172	170	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Средний возраст, лет	36,18	36,68	36,32	35,53	35,28	-	-	-	-	-

По результатам расчетов видно, что в компании трудятся люди в возрасте от 18 до 60 лет. При этом наибольшие удельные веса в общей

структуре персонала в течение всего рассматриваемого периода занимают работники в возрасте от 30 до 50 лет. При этом структура возрастного состава персонала компании в течение 2011-2015 гг. является достаточно стабильной. Ее изменение связано, в основном, с естественным старением работников, а также с относительно невысоким уровнем движения персонала компании.

При расчете среднего возраста персонала компании – рисунок 8 – видно, что за рассматриваемый период данный показатель сократился с 36,18 до 35,28 лет. При этом можно отметить, что средний возраст персонала компании – невысок.

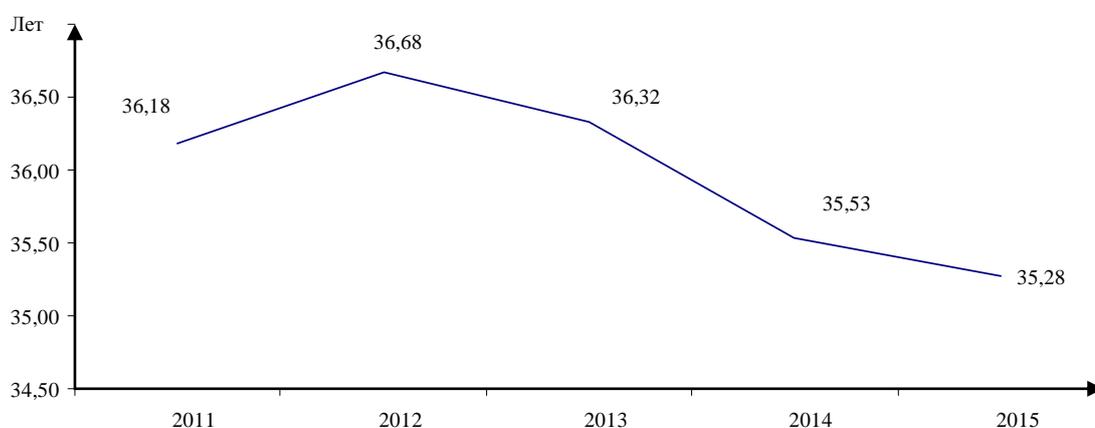


Рисунок 8 – Средний возраст персонала компании за 2011-2015 гг., лет

Далее проведем оценку уровня образованности персонала компании – таблица 6.

Таблица 6 – Оценка образования персонала компании за 2011-2015 гг.

Уровень образования	2011	2012	2013	2014	2015	Удельный вес, %				
						2011	2012	2013	2014	2015
Высшее образование	78	74	82	86	85	45,09	41,34	46,33	50,00	50,00
Среднее профессиональное	34	47	45	44	46	19,65	26,26	25,42	25,58	27,06
Начальное профессиональное	27	24	16	15	12	15,61	13,41	9,04	8,72	7,06

Продолжение таблицы 6

Уровень образования	2011	2012	2013	2014	2015	Удельный вес, %				
						2011	2012	2013	2014	2015
Среднее (полное) общее	29	31	30	24	25	16,76	17,32	16,95	13,95	14,71
Неполное среднее	5	3	4	3	2	2,89	1,68	2,26	1,74	1,18
Всего работников	173	179	177	172	170	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

По данным, представленным в таблице 6, видно, что большая часть персонала компании имеет высшее образование. При этом к концу рассматриваемого периода уровень персонала, имеющего высшее образование, дополнительно увеличился – с 45,09 до 50 %. Также высок удельный вес персонала компании, имеющего среднее профессиональное образование. В целом, доля работников компании, имеющих невысокий уровень образования, невелик. Кроме того, заметна тенденция к снижению к концу рассматриваемого периода лиц с невысоким уровнем образования.

При рассмотрении структуры персонала по критерию «стаж работы» – таблица 7 – видно, что подавляющее большинство работников имеют стаж работы более 10 лет.

Таблица 7 – Анализ персонала компании по стажу работы за 2011-2015 гг.

Продолжительность работы / год	2011	2012	2013	2014	2015	Удельный вес, %				
						2011	2012	2013	2014	2015
До 1 года	4	11	8	6	6	2,31	6,15	4,52	3,49	3,53
От 1 до 3 лет	14	17	18	14	15	8,09	9,50	10,17	8,14	8,82
От 3 до 5 лет	24	21	21	20	19	13,87	11,73	11,86	11,63	11,18
От 5 до 10 лет	38	31	28	27	22	21,97	17,32	15,82	15,70	12,94
10 лет и более	93	99	102	105	108	53,76	55,31	57,63	61,05	63,53
Всего работников	173	179	177	172	170	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Средний стаж работы, лет	9,10	8,90	9,09	9,45	9,55	-	-	-	-	-

При этом доля таких работников в компании к концу рассматриваемого периода в сравнении с началом периода возросла (с 53,76 до 63,53 %), что связано с такими факторами, как:

- невысокие показатели движения персонала;
- относительная стабильность численности персонала;
- естественным старением персонала, работающего в компании с самого ее основания.

Средний стаж работы в компании в течение всего рассматриваемого периода достаточно высок, и составляет к концу рассматриваемого периода около 10 лет – рисунок 9.

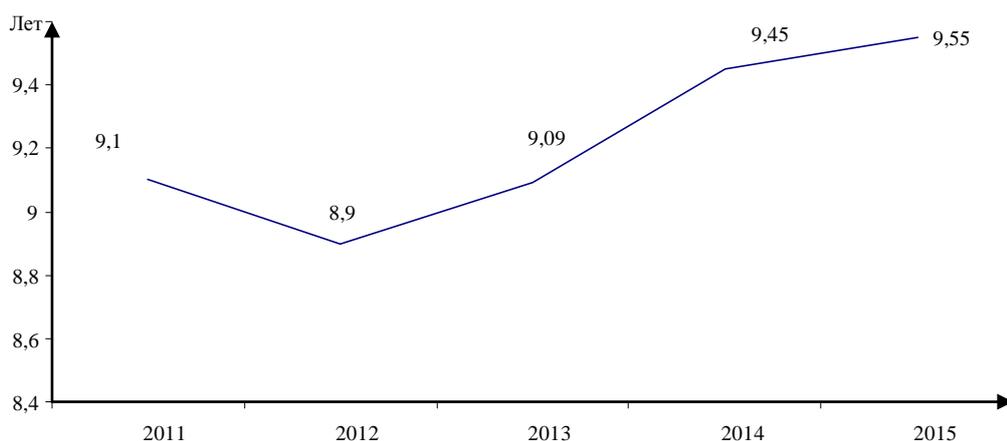


Рисунок 9 – Средний стаж работы персонала в компании за 2011-2015 гг., лет

При рассмотрении структуры персонала по полу – таблица 8 – видно, что в течение всего рассматриваемого периода наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают мужчины.

Таблица 8 – Структура персонала компании по полу за 2011-2015 гг.

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Абсолютные показатели, чел.					
Мужчин	142	150	150	142	139
Женщин	31	29	27	30	31
Всего работников	173	179	177	172	170
Удельный вес, %					
Мужчин	82,08	83,80	84,75	82,56	81,76
Женщин	17,92	16,20	15,25	17,44	18,24
Всего работников	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

По результатам расчетов видно, что колебания удельного веса мужчин-работников в общей численности персонала компании в рассматриваемом

периоде невелико (от 82,08 до 81,76 %), что связано со спецификой работы компании:

- тяжелый физический труд;
- работа во вредных условиях труда;
- преобладание «мужских» профессий в деятельности компании.

Далее перейдем к рассмотрению показателей движения персонал компании – таблица 9 (рисунок 10).

Таблица 9 – Движение персонала компании за 2011-2015 гг.

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Численность на начало года, чел.	171	173	179	177	172
Принято, чел.	17	20	8	2	3
Уволено, чел.	15	14	10	7	5
в том числе по инициативе администрации, чел.	5	4	7	5	2
Численность на конец года, чел.	173	179	177	172	170
Абсолютное отклонение, чел.	13	14	15	16	17

По результатам данных, представленных в табл. 9, можно сказать, что движение персонала в рассматриваемой компании невелико, что связано с такими факторами, как:

- 1) стабильная и относительно высокая оплата труда;
- 2) заинтересованность персонала в работе, которую предоставляет компания.

Как видно из рисунка 10, наиболее интенсивно движение персонала в компании происходило в 2011 и 2012 годах. Наиболее низкий уровень движения зафиксирован по результатам 2015 года.

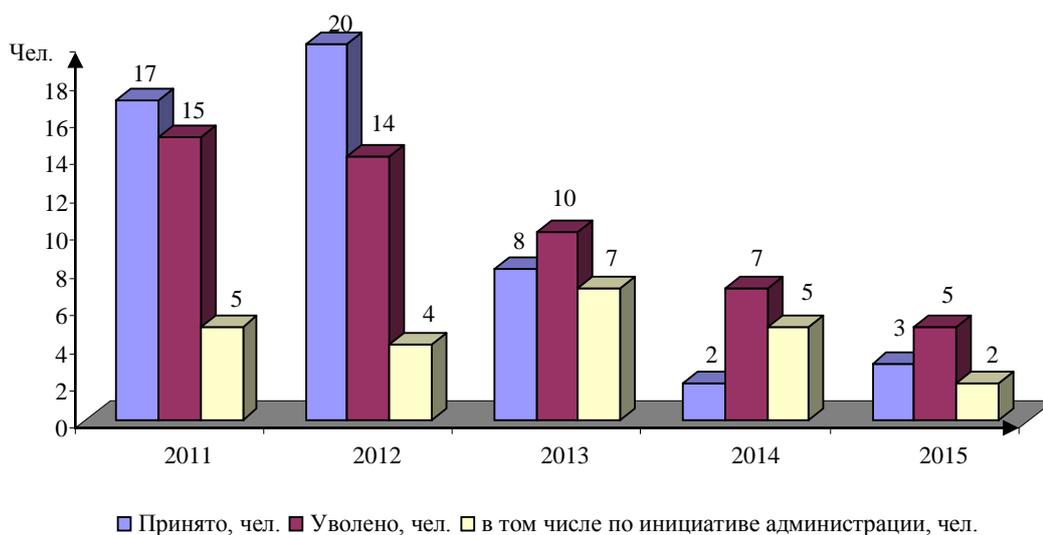


Рисунок 10 – Показатели движения персонала компании, чел.

На основании данных таблицы 9 проведем расчет и оценку динамики показателей, характеризующих движение персонала компании – таблица 10.

Таблица 10 – Показатели движения персонала компании за 2011-2015 гг.

Показатель / год	2011	2012	2013	2014	2015	Отклонение			
						2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
Среднесписочная численность персонала, чел	172	176	178	175	171	4	2	-4	-4
Коэффициент оборота по приему, %	9,88	11,36	4,49	1,15	1,75	1,48	-6,87	-3,35	0,61
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,72	7,95	5,62	4,01	2,92	-0,77	-2,34	-1,61	-1,09
Коэффициент текучести, %	2,91	2,27	3,93	2,87	1,17	-0,63	1,66	-1,07	-1,70
Индекс постоянного состава	1,01	1,03	0,99	0,97	0,99	0,02	-0,05	-0,02	0,02

По результатам расчетов видно, что в рассматриваемом периоде показатели, характеризующие движение персонала в компании, невелики, и имеют тенденцию к снижению.

Это связано с такими факторами, как:

– стабильной среднесписочной численностью персонала (с 172 до 171 чел. на начало и конец рассматриваемого периода соответственно);

– снижение к концу рассматриваемого периода количества поступивших и выбывших работников.

Также можно отметить, что на начало рассматриваемого периода поступление персонала превышает его выбытие. К концу же рассматриваемого периода можно наблюдать обратную ситуацию – количество выбывших работников превышает количество поступивших.

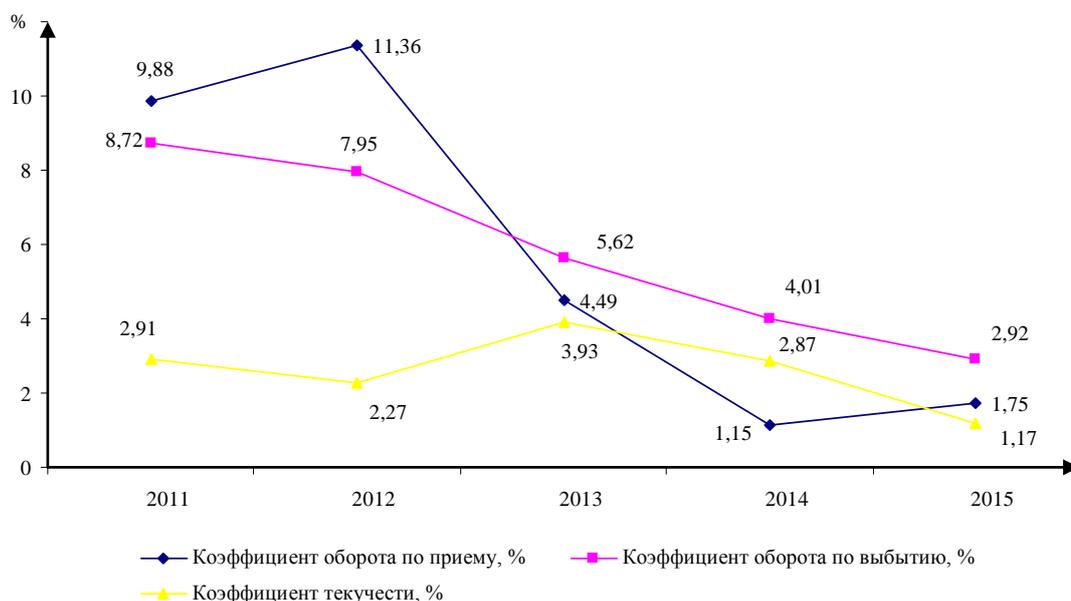


Рисунок 11 – Динамика показателей движения персонала компании, %

К основным причинам движения персонала в компании можно отнести:

– естественное выбытие (уход на пенсию, в декретный отпуск, в связи со смертью);

– смена региона проживания;

– смена сферы деятельности.

В целом, персонал в рассматриваемой компании дорожит своими рабочими местами, поскольку:

1. Компания позиционирует себя как динамично развивающееся предприятие, работающее на стыке отраслей среднего машиностроения, электротехники и автоматизации производств. Работать в такой компании

интересно и перспективно. Здесь ценят и поддерживают квалифицированных и талантливых специалистов.

2. Компания приветствует такие качества своих работников, как: трудолюбие, квалификация, готовность к постоянному развитию, желание работать и зарабатывать.

3. Молодые специалисты, вошедшие в компанию, получают возможность самореализации и становятся профессионалами своего дела.

4. Трудоустройство в компании: строго в соответствии с трудовым законодательством (белая зарплата, оплачиваемые отпуска, больничные и сверхурочные).

5. Существует дополнительная поддержка персонала: премирование (по итогам года, за рационализаторские предложения, за достижения в работе), выплаты за выслугу лет, материальная помощь при рождении детей.

6. Осуществляется доставка на место работы: служебный транспорт (комфортабельные автобусы), три маршрута по городу.

7. Около предприятия организована парковка для личного транспорта персонала.

8. Осуществляется страхование сотрудников от несчастного случая.

9. Организован спортивный досуг: на территории предприятия работает собственный спортзал (баскетбол, волейбол, мини-футбол, теннис, велотренажер).

10. Организовано питание работников: просторное помещение для приема пищи (оснащено холодильниками, микроволновками, кухонным оборудованием и мебелью). Служебный транспорт для доставки в ближайшую столовую.

11. Удобный режим работы: понедельник-четверг 8:00-17:00, пятница 8:00-16:00, выходные: суббота, воскресенье.

12. В компании, даже при отсутствии на текущий момент вакансий, действует система кадрового резерва. Перечень наиболее востребованных специалистов:

- инженер-конструктор (металлоконструкции);
- инженер-конструктор (схемотехника/компоновка);
- инженер (пуско-наладка систем автоматизации);
- электромонтажник (КИПиА, шкафы автоматики);
- инженер (обслуживание дизель-генераторных установок);
- менеджер (коммерция);
- специалист (коммерция);
- руководитель финансово-экономического отдела;
- экономист (управленческий учет);
- экономист (оптимизация себестоимости);
- экономист (оплата труда на производстве);
- нормировщик (машиностроение).

2.3 Анализ действующей системы развития персонала

В современных условиях руководство компании понимает, что трудно поддерживать высокую рентабельность только за счет жесткой экономии, невозможно и получать прибыль лишь за счет сокращения издержек. Чтобы соответствовать изменениям внешней среды и противостоять конкурентам, потребуется не только разрабатывать новые стратегии эффективности и внедрять инновации, но и модифицировать систему управления персоналом. Одним из способов устранения недостатков руководство компании считает организацию обучения и развития своего персонала.

Общие инвестиции в обучение и развитие персонала в 2011 – 2015 гг. представлены в таблице 11.

Как видно из расчетов, представленных в таблице 11, в рассматриваемом периоде:

- в сравнении с началом периода, ежегодно увеличивается число работников компании, прошедших за счет компании обучение в различных

учебных заведениях г. Томска, а также принявших участие в различных тренингах;

– доля затрат компании на обучение персонала и проведение тренингов невелика, и составляет от 0,1 до 0,2 % от суммы всех затрат компании.

Таблица 11 – Инвестиции компании в обучение и развитие персонала в 2011-2015 гг.

Показатель / год	2011	2012	2013	2014	2015	Отклонение			
						2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
Численность персонала, чел.	173	179	177	172	170	6	-2	-5	-2
Численность обученного персонала, чел.	20	25	28	22	18	5	3	-6	-4
Количество принявших участие в тренингах	48	52	55	42	36	4	3	-13	-6
Выручка, тыс. руб.	122 650	128391	136 628	132552	134 629	5 741	8 237	-4 076	2 077
Затраты всего, тыс. руб.	114 524	119227	124 665	129483	128 995	4 703	5 438	4 818	-488
В том числе затраты на обучение и тренинг, тыс. руб.	12,52	22,94	28,65	26,06	24,18	10,42	5,71	-2,59	-1,88
Доля затрат на обучение в общей сумме затрат, %	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	-	-	-

В среднем продолжительность обучения каждого сотрудника составила 20,5 рабочих часа.

Представленные данные свидетельствуют о том, что обучение работников является одним из главных элементов стратегии развития компании. Приоритеты в обучении (то, чему необходимо обучать персонал в 2011 – 2015 гг.) по мнению руководства компании, следующие:

- качество;
- искусство продаж;
- развитие навыков лидерства;
- обслуживание потребителей;

- профессиональный рост;
- работа с персоналом;
- технический тренинг;
- руководство (общий менеджмент);
- работа с потребителями;
- охрана труда и техника безопасности;
- тренинг компьютерам и информационным технологиям;
- обучение и адаптация новых работников.

Особенно важное место в обучении отводится вопросам совершенствования управленческих навыков руководителей компании и ее подразделений.

Наиболее значимыми областями базовых навыков признаны:

- навыки слушания и речевого общения;
- решение проблем;
- работа в команде;
- понимание технического текста;
- межличностное взаимодействие.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что в рассматриваемой компании постепенно усиливаются позиции обучения работников, которое рассматривается как основной фактор развития персонала в частности и компании в целом. Имеются возможности для совершенствования системы обучения.

Обучение и развитие работников – одна из главных стратегий развития компании, позволяющая удерживать лидерские позиции в производительности труда, особенно в период быстро меняющихся экономических условий.

Таким образом, рассмотренный во второй главе материал позволяет сделать следующие выводы.

В рассматриваемом периоде компания имела практически стабильную численность персонала. Так, с начала рассматриваемого периода численность

персонала, первоначально увеличившись, сократилась к концу рассматриваемого периода на 3 чел. (до 170 чел.).

При рассмотрении структуры персонала видно, что в течение всего рассматриваемого периода наибольший удельный вес занимает такая категория персонала, как «Рабочие». При этом, за счет общего снижения численности персонала к концу периода, а также роста численности именно по данной категории персонала произошло увеличение удельного веса по данной категории.

В компании трудятся люди в возрасте от 18 до 60 лет. При этом наибольшие удельные веса в общей структуре персонала в течение всего рассматриваемого периода занимают работники в возрасте от 30 до 50 лет.

Средний возраст работника компании – 35 лет, средний стаж работы – около 10 лет.

Это мужчина, как правило, с высшим или средним специальным образованием.

Движение персонала в рассматриваемой компании невелико, что связано с такими факторами, как: стабильная и относительно высокая оплата труда; заинтересованность персонала в работе и определенном наборе благ, которые предоставляет компания.

К основным причинам движения персонала в компании можно отнести: естественное выбытие (уход на пенсию, в декретный отпуск, в связи со смертью); смена региона проживания; смена сферы деятельности.

В целом, персонал в рассматриваемой компании дорожит своими рабочими местами.

При проведении анализа действующей системы развития персонала компании видно, что данная система состоит из:

- возможности для работника обучиться в высших и средних специальных учебных заведениях г. Томска за счет компании;
- возможности для работника посетить тренинги, которые организуются компанией.

Необходимо отметить, что имеющаяся система развития персонала не имеет четкой структуры и не планируется на долгосрочную перспективу. Отсутствует положение о развитии компании.

Также компанией не производится расчет экономической отдачи от затрат, понесенных в связи с обучением персонала. Такие затраты просто относятся компанией на себестоимость (прочие расходы).

Также в рассматриваемой компании отсутствует система удержания работников, прошедших обучение за счет компании.

Иных инструментов развития персонала в настоящее время в рассматриваемой компании не предусмотрено.

В связи с этим необходимо:

1) разработать стратегию, систему планирования и локальный нормативный акт, касающийся развития персонала компании;

2) создать систему, стимулирующую на дальнейшую работу и удержание специалистов (работников), прошедших обучение за счет компании;

3) определить критерии оценки эффективности и экономической отдачи от обучения персонала за счет компании;

4) рассмотреть и иные варианты и возможности по развитию персонала компании, а именно:

4.1) внедрить систему наставничества;

4.2) создать систему корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации;

4.3) создать систему для оценки эффективности проводимых в компании тренингов;

4.4) создать и внедрить систему аттестации персонала компании.

Считаю, что перечисленные направления деятельности должны стать основой для создания эффективной системы развития персонала компании.

3 Разработка системы развития персонала

3.1 Применение принципов логистики в управлении и развитии персонала

Разработку системы развития персонала в компании лучше начать с формирования системы логистики персонала. Известно, что основные принципы логистики можно хорошо адаптировать к системе управления персоналом в компании. При этом к основным принципам логистики в сфере управления и развития персонала компании можно отнести следующие:

1. Нужный продукт – подбор и найм требуемого компании персонал.
2. Требуемое качество – персонал с требуемой квалификации и профессиональными навыками.
3. В нужном количестве – расчет необходимой численности.
4. В должном месте – на конкретном рабочем месте.
5. В расчетное время.
6. С минимальными издержками.

Приведенные логистические принципы характеризуют эффективность системы управления персоналом, и, соответственно влияют на эффективность деятельности компании.

В настоящее время системы управления персоналом в большинстве российских компаний «проталкивающие». «Проталкивающая» логистическая система, характеризуется тем, что полученный на одном рабочем месте продукт «проталкивается» дальше и становится запасом незавершенного производства на входе следующей операции. Здесь можно говорить о «накоплении» квалифицированного персонала с избыточными навыками на рабочих местах. Это происходит после приобретения определенного профессионального опыта (стажа работы) и соответствующего обучения. В таком случае работники просто ждут, когда освободится вакансия на другом, следующем по производственной цепочке, рабочем месте. При этом срок ожидания может быть очень большим, например, вся жизнь.

Наиболее талантливые и/или подготовленные сотрудники могут покидать компанию. В этом случае ООО «Неотехника» теряет квалифицированные кадры за счет увольнения их из компании. При этом экономический ущерб от данных потерь весьма существенен.

К недостаткам «проталкивающей» системы при рассмотрении движения материальных потоков, как правило, относят накопление запасов между операциями и как следствие непроизводственное «замораживание» финансовых ресурсов, а также увеличение доли брака, непроизводственных потерь. Аналогично при рассмотрении системы управления персоналом. В сотрудник, который ожидает освобождения вакантного места, соответствующего его новым компетентностям «заморожены» не только вложенные финансовые ресурсы, но и потенциальные способности, которые он не может проявить работая на «старом» рабочем месте. В этом случае потери такого квалифицированного персонала за счет его увольнения можно квалифицировать, как непроизводственные.

Предлагаемая для ООО «Неотехника» логистическая концепция управления персоналом, основанная на «вытягивающей» системе позволяет избежать данных недостатков.

Суть предлагаемого подхода хорошо показывают следующие принципы:

1. Вводится понятие «кадровой цепочки». Она представляет собой путь, который потенциально может пройти работник в организации имеющий определенное базовое образование. «Кадровая цепочка» – это определенный набор рабочих мест, связанных друг с другом технологически, которая с самого начала проектируется производственным подразделением в тесном сотрудничестве с кадровой службой, и представляет собой последовательность технологически связанных друг с другом рабочих мест. При этом «кадровая цепочка» может быть вертикальной, горизонтальной или смешанной в зависимости от того каким образом растет при этом ответственность работника.

2. В случае получения дополнительного базового образования, например высшего после среднего работник попадает на другую кадровую цепочку и продолжает развиваться и двигаться по ней.

3. ООО «Неотехника» не сможет принимать сотрудников на рабочие места, которые находятся в середине производственной цепочки, и будет вынуждена принимать персонал только на рабочие места на «входе» производственной цепочки. При этом вся цепочка кадровых перемещений приходит в движение. Данный принцип вполне обоснован при организации деятельности таких производственных компаний, как ООО «Неотехника». При использовании такой системы в большинстве случаев хорошими техническими специалистами смогут стать только те работники, которые начинали «с самых низов».

4. Прием на работу в середину «кадровой цепочки» может быть осуществлен только в крайнем случае. Например, когда работник на рабочем месте n случайно и срочно выбывает из рабочего процесса (например, в связи с тяжелой болезнью и увольнением) и/или сотрудник на рабочем месте $(n-1)$ еще не выполнил план индивидуального развития и не готов перейти на следующую ступень «кадровой цепочки».

5. При приеме на работу нового сотрудника вся «кадровая цепочка» приходит в движение. Для того, чтобы «кадровая цепочка» двигалась, процессы личного развития работников должны быть согласованы во времени и пространстве (то есть, должны быть составлены индивидуальные планы, а также общее для всей компании Положение о развитии персонала). Понятно, что на различных рабочих местах, входящих в «кадровую цепочку», время подготовки сотрудников разное. Для того, чтобы устранить образующийся при этом временной разрыв, необходимо ввести «горизонтальные участки» цепочки. Например, в то время, как бригадир развивается до уровня мастера, слесарь, который должен со временем заменить бригадира, работает на «горизонтальном» ряде в своем подразделении рабочим.

6. Перемещение на другое рабочее место в ООО «Неотехника» должно будет производиться только после того, как работник прошел определенную подготовку, и стал соответствовать определенным квалификационным требованиям (уровень базового образования (профильное высшее, среднее образование), уровень специального образования (курсы повышения квалификации для сотрудников, работающих на данных рабочих местах), освоенные профессиональные навыки, стаж работы, а также соответствующие личные психологические особенности). На каждом рабочем месте в ООО «Неотехника» должны быть разработаны соответствующие карты компетентностей персонала, а по каждому работнику личная карта развития в которой отражается степень выполнения личного плана развития.

7. ООО «Неотехника» должно будет расторгать трудовые договора с теми сотрудниками, которые не желают (не могут) выполнять личный план развития и своевременно не продвигаются по «кадровой цепочке».

Предлагаемый подход с точки зрения повышения эффективности деятельности компании в целом и управления персоналом в частности обладает определенным потенциалом. При таком подходе ООО «Неотехника» сможет более полно использовать интеллектуальный потенциал своего персонала, перестает «замораживать» финансовые ресурсы в запасах «интеллектуального» капитала, даст четкие и прозрачные перспективы развития своим сотрудникам (тем самым мотивируя их к профессиональному развитию и личностному росту).

Такова, в целом, должна быть стратегия компании в сфере развития персонала. В тактическом же плане ООО «Неотехника» необходимо обязательно создать и развивать программы по развитию кадрового резерва (уделяя особенное внимание руководящему составу и специалистам), а также внедрить в свою деятельность программу наставничества.

Проект положения об обучении и развитии персонала компании представлен в Приложении А к работе.

Рассмотрим, как может выглядеть кадровая цепочка на примере инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов – рисунок 12.

1. Рабочий Цеха разделительных сосудов	2. Помощник специалиста Цеха разделительных сосудов	3. Инженер-технолог Цеха разделительных сосудов	5. Начальник Цеха по производству разделительных сосудов	6. Помощник заместителя директора по производству	7. Заместитель директора по производству
Возможный переход					
		4. Инженер-технолог Цеха по производству приборного оборудования	5. Начальник Цеха по производству приборного оборудования	6. Помощник заместителя директора по производству	7. Заместитель директора по производству

Рисунок 12 –Карьерная цепочка для инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов

Приведем еще один пример кадровой цепочки для работника бухгалтерии – рисунок 13.

		3. Экономист финансового отдела	4. Ведущий экономист финансового отдела	5. Руководитель финансового отдела
Возможный переход				
1. Помощник бухгалтера	2. Бухгалтер (например, расчетной группы)	3. Ведущий бухгалтер (например, руководитель расчетной группы)	4. Заместитель главного бухгалтера	5. Главный бухгалтер
Возможный переход				
		3. Ведущий бухгалтер (например, руководитель материальной группы)	4. Заместитель главного бухгалтера	5. Главный бухгалтер

Рисунок 13 – Карьерная цепочка для работника бухгалтерии

Далее перейдем к рассмотрению программы «Кадровый резерв».

3.2 Разработка и применение программы «Кадровый резерв»

В настоящее время талантливые руководители и специалисты являются

для ООО «Неотехника» уникальным конкурентным преимуществом, что наряду с новейшими технологиями, современным оборудованием и ценовой политикой, позволяет эффективно вести бизнес. Формирование, развитие и удержание высокопрофессиональных, эффективных и приверженных работников позволит компании сохранять и наращивать свой конкурентный потенциал и в перспективе. Именно поэтому вопросы формирования кадрового резерва сегодня являются для компании такими важными, и не должны быть просто формализованы. Необходимо выявлять и, развивая профессионально, продвигать талантливых сотрудников по служебной лестнице, предварительно включив их в так называемый «резерв талантов».

В настоящее время компания придерживается классического подхода к созданию и подготовке кадрового резерва, в который попадают специалисты и руководители, способные со временем занять в компании более высокие должности. Как правило, эта работа базируется на том, что сотрудники:

- 1) отбираются под определенную позицию (отбор может происходить в открытом или закрытом режиме);

- 2) зачисленные в резерв осведомлены о планах их карьерного роста;

- 3) развитие резервистов ведется целенаправленно для конкретных должностей.

В настоящее время в компании отбор резервистов проводится следующим образом:

- 1) получение рекомендации непосредственного руководителя потенциального резервиста;

- 2) оценка по признакам соответствия (образование, возраст, стаж работы в должности);

- 3) интервью с кандидатами в кадровый резерв (по компетенциям).

Как правило, в кадровом резерве ООО «Неотехника» на должность более высокого уровня управления закреплены 1 или 2 кандидата более низкого уровня в рамках одного структурного подразделения.

При этом проблемы, связанные с таким порядком формирования

кадрового резерва, проявляются уже при отборе потенциальных резервистов, их оценке и развитии, поскольку традиционный подход к управлению кадровым резервом не предусматривает использования потенциала талантливых сотрудников до их назначения на вышестоящую должность.

В структуру кадрового резерва высшего уровня управления (уровень В) включаются не только представители среднего уровня управления (уровень С), но и более низких уровней D (низовое звено управления) и Е (уровень специалистов), особенно это хорошо видно при формировании резерва начальников цехов – таблица 12.

Таблица 12 – Структура кадрового резерва ООО «Неотехника», начало 2016 г. (извлечение)

Должность уровня В	Должность резервиста	Уровень управления, на котором в данный момент находится резервист
Директор	Начальник отдела	Уровень D
	Начальник отдела	
Директор	Зам. директора	Уровень С
	Начальник цеха	Уровень В
Директор	Зам. директора	Уровень С
	Начальник отдела	Уровень D
Директор	Начальник отдела	Уровень D
	Начальник цеха	Уровень В
Директор	Начальник управления	Уровень С
	Вед. администратор	Уровень Е
Начальник цеха	Зам. начальника цеха	Уровень С
	Начальник участка	Уровень D
Начальник цеха	Ведущий технолог цеха	Уровень Е
	Старший диспетчер	
Начальник цеха	Ст. мастер	Уровень D

Естественно, что у сотрудников разных уровней управленческие компетенции развиты не одинаково. Так, к примеру, такая компетенция, как «Развитие и мотивация подчиненных» зависит от того, есть ли вообще у него в подчинении сотрудники, их количества, их уровня; на разных уровнях управления – разный уровень сложности решаемых задач и разные зоны ответственности.

В связи с наличием различий в степени развития компетенций резервистов у компании возникают две проблемы:

- 1) как выявить и оценить эффективный резерв на замещение;
- 2) что делать, если окажется, что кандидаты в кадровый резерв продемонстрируют существенную разницу в уровнях развития компетенций (проявят себя как более или менее достойные вакантной должности)?

Стандартная оценка потенциальных кандидатов в резерв осуществляется в компании путем определения степени соответствия их качеств управленческим компетенциям более высокого уровня управления (подразумевается, что претенденты в резерв просто стоят на уровень ниже, и, безусловно, обладают управленческими компетенциями, которые просто развиты в чуть меньшей степени, чем у руководителей более высокого ранга).

Сотрудники еще более низких уровней, но которые также являются кандидатами в резерв (на этот же уровень), вполне вероятно, не имели возможности проявлять и развивать в себе некоторые требуемые управленческие компетенции, но могут обладать значительным потенциалом к их развитию.

Работа с кадровым резервом в ООО «Неотехника» основана на разработке и реализации длительной (от 1 до 3 лет) программы развития, требующей от предприятия вложения значительных средств. При этом вследствие того, что срок назначения на вышестоящую должность не определен, наблюдается отток обученных работников на другие предприятия, в связи с чем ООО «Неотехника» может нести значительные финансовые потери.

Но еще более серьезной проблемой является высокий риск того, что менее успешные кандидаты быстрее окажутся на более высоком уровне управления, обойдя более успешных только благодаря стечению обстоятельств (например, в их структурном подразделении освободилась должность руководителя), в то время, как более успешные кандидаты могут долго ждать своего часа, находясь в резерве в своем структурном подразделении.

Фактически действующая программа подготовки кадрового резерва

ООО «Неотехника» не предусматривает использование потенциала сотрудников на этапе отбора, оценки и развития.

В связи с этим можно предложить компании перейти к организации работы с кадровым резервом в рамках предлагаемой Системы управления талантами, находящимися в резерве (СУТР).

Предлагаемая СУТР характеризуется следующим образом:

1. Отбор наиболее ценных для ООО «Неотехника» сотрудников, отдача от которых в управленческой или профессиональной деятельности значительно больше, чем от других.

2. Использование потенциала лучших специалистов уже сегодня, без обещаний новых назначений (в отличие от действующей системы кадрового резерва).

3. Фокусировка, в первую очередь, на развитии именно таких работников, их последующее продвижение и воспитание у них чувства принадлежности к компании.

Целью СУТР является создание оперативного резерва руководителей, лучшие из которых смогут занять любую вакантную должность более высокого уровня управления в рамках определенного функционального направления. То есть, отбор кандидатов производится не на должность, а на более высокий уровень управления.

Из отобранных сотрудников формируется сплоченная корпоративная группа, для которой приоритетно обеспечивается развитие, происходящее в обстановке гласности и открытости. Основная цель развития – не просто подготовить человека для конкретной позиции, а развить компетенции более высокого управленческого уровня: мышление и навыки руководителя, стратегическое видение. При этом развитие талантливых сотрудников идет одновременно по двум направлениям: по вертикали (компетенции вышестоящего уровня) и по горизонтали (профессиональные знания смежных областей).

Не дожидаясь кадровых назначений, для использования потенциала

резервистов «здесь и сейчас», они в приоритетном порядке привлекаются для работы над стратегическими проектами; им поручаются наставничество и передача лучшего опыта; они становятся «проводниками» изменений, на которых топ-менеджмент компании в первую очередь опирается при внедрении инноваций или проведении всевозможных преобразований.

В целом, основные различия между действующей системой формирования кадрового резерва и предлагаемой СУТР приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнение действующей системы кадрового резервирования и предлагаемой СУТР

Критерий	Традиционный кадровый резерв	Управление талантами
Сущность	Формирование группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку	Целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе
Цель	Обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также профессиональный рост сотрудников	Эффективное использование потенциала сотрудников как нематериального актива компании, дополнительного преимущества в конкурентной борьбе
Задача	Управление рисками	Всеобщая преемственность и развитие
Объект воздействия	Ключевые руководящие позиции	Вся организация
Оценка	Профессиональный потенциал и деятельность	Все способности и результаты имеют значение
Результат	План замещения для ключевых позиций	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и использования талантов
Обучение, развитие	Знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности; повышение квалификации руководителей работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих начальников на период их командировок, отпусков	Обучение связано непосредственно с деятельностью компании и заключается главным образом, в самостоятельной работе, участии в проектах, практической работе. Приоритет отдается не традиционным занятиям, а приобретению знаний от коллег, наставников и других людей, то есть неформальному обучению с постоянно усложняющимися заданиями
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу
Вознаграждение и компенсации	Стандартный компенсационный пакет, зарплата и льготы определяются местом должности в иерархической структуре	Компенсация ориентирована на потребности сотрудника, дифференцируется в зависимости от его вклада в бизнес; каждому кандидату, в котором заинтересована компания, делается индивидуальное предложение, привлекательное конкретно для него
Участники	Руководители	Работники, специалисты по управлению персоналом, руководители, топ-менеджеры
Отношение сотрудников	Согласие	Участие

В целом, предлагаемая СУТР – это не просто программа, а система, которая функционирует в режиме непрерывного поиска и отбора талантливых сотрудников, их оценки и назначения, повышения мотивации всех сотрудников ООО «Неотехника» к эффективной работе.

Первым шагом к эффективной реализации СУТР должно являться планирование оптимальной потребности в резерве. Для расчета реальной потребности в резерве в ООО «Неотехника» необходимо:

1. Сформировать группы одинаковых должностей (должности со смежными функционалами), например группа, объединяющая начальников цеха приборного оборудования и цеха по производству дизельных и газопоршневых станций.

С учетом оценки кадровых рисков, существующих в конкретной группе, должна быть рассчитана реальная потребность в резерве. В качестве параметров, характеризующих кадровые риски, необходимо анализировать возраст руководителя подразделения, уровень его образования, проводить оценку его профессиональной компетентности и управленческих компетенций, уровень текучести по данной должности.

Такой подход позволит выявлять те функциональные направления, где резерв востребован уже в настоящее время либо будет востребован в ближайшей перспективе, а также сократить число потенциальных резервистов на каждом уровне управления до того количества, которому ООО «Неотехника» будет обеспечивать развитие и карьерный рост.

Оценка резервистов в рамках предлагаемой системы СУТР должна проводиться по двум параметрам:

- 1) профессиональная компетентность – оценка профессиональных знаний и навыков и результатов труда;

- 2) компетенции, соответствующие уровню развития управленческих навыков (например, используются корпоративные компетенции), которые, в свою очередь, определяются стратегическими целями компании и задают требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника.

При этом мнение руководителя может служить достаточным

основанием для пополнения списка резервистов, но объективную информацию о развитии управленческих навыков и общем управленческом потенциале дает оценка компетенций на основе методики ассесмент-центра, а также оценка личностного потенциала сотрудника (то есть, профессионально-личностное тестирование).

Поэтому особое внимание следует обратить на те компетенции, которые в наибольшей мере соответствуют корпоративной модели компетенций при оценке управленческого потенциала сотрудников. К таким компетенциям, необходимо относить:

- ответственность и принятие решений;
- открытость новому и инновативность;
- стратегическое управление;
- влияние и аргументация;
- работа в команде руководителей;
- управление развитием и мотивация подчиненных;
- корпоративность.

Также дополнительно необходимо оценивать:

- лично-деловой/управленческий потенциал (профессионально-личностное тестирование);
- способность к обучению (профессионально-личностное тестирование);
- адаптивность (профессионально-личностное тестирование);
- анализ трудовой мотивации сотрудника (интервью).

По итогам оценки принимается решение, кого из кандидатов следует включать в группу кадрового резерва. Выбор таковых основывается на том, что в СУТР должны попадать сотрудники с высоким профессиональным потенциалом, способные к активному развитию и продвижению, а не «готовые» менеджеры для следующего управленческого уровня. Поэтому, принимая решение, необходимо учитывать как имеющийся уровень развития управленческих навыков, так и потенциал к росту и развитию.

Помимо традиционных форм развития резервистов (тренинги, семинары, чтение специализированной литературы и т.д.) в рамках систему

СУТР необходимо применять следующие формы развития:

- индивидуальный план развития (предполагает индивидуальное развитие профессиональных знаний и навыков и компетенций по индивидуально подобранным стратегиям развития на основании результатов оценки резервистов);
- ротация;
- стажировка в руководящей должности;
- стажировка в других подразделениях, предприятиях внутри одной компании;
- обмен опытом внутри группы резервистов.

После процедуры оценки и прохождения развивающей (вертикальной и горизонтальной) программы наиболее эффективные сотрудники должны рассматриваться в качестве кандидатов в резерв на любую подходящую по профилю кандидата должность более высокого уровня. Эта должность может быть в другом структурном подразделении (другой цех). Возможность ротаций, продвижения в смежном подразделении мобилизует талантливого сотрудника на постоянное самосовершенствование и развитие в рамках предприятия, а также снижает риск ухода талантливых сотрудников, «застрявших» в кадровом резерве, на «свою» должность, но в развитие которого компания вкладывало средства как в кандидата в резерв.

В ООО «Неотехника» внедрение элементов СУТР должно предполагать эффективное использование потенциала талантливых сотрудников уже на стадиях отбора, оценки и развития до кадровых назначений по следующим направлениям:

1. Организация стажировок резервистов на вышестоящих должностях и смежных направлениях деятельности с целью отработки управленческих навыков, развития и практической реализации профессиональных знаний в смежных областях деятельности.

2. Назначение резервистов на временные должности руководителей проектов, их включение в группы по реализации профильных и кросс-функциональных проектов с целью заполнения вакансий руководителей

проектов из наиболее перспективных сотрудников.

3. Ротация резервистов в пределах профильных сфер деятельности с целью заполнения вакансий из числа наиболее перспективных сотрудников предприятия.



Рисунок 14 – Развитие карьеры специалиста

4. Поручение резервистам наставничества молодых сотрудников с целью адаптации «новичков» наиболее перспективными и опытными работниками, создания системы передачи знаний от опытных сотрудников молодым специалистам, отработка управленческих навыков резервистами.

5. Использование перспективных сотрудников в качестве «проводников изменений» при организационных, производственных, экономических, стратегических изменениях в деятельности компании.

6. Назначение резервистов на вышестоящие должности с целью заполнения вакансий руководителей за счет внутреннего подбора, из числа подготовленных резервистов. Очевидно, что программа «Кадровый резерв» будет включать элементы «горизонтального» продвижения, что позволит поддерживать интерес резервистов к работе до «вертикальных» назначений.

В целом, схематично развитие карьеры сотрудника можно представить так, как это показано в примере, раскрывающем данный процесс для ведущего инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов – рисунок 14.

На основе схемы, представленной на рисунке 14, составим индивидуальный план развития кандидата в резерв – инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов.

Таблица 14–Индивидуальный план развития кандидата в резерв – инженера-технолога Цеха по производству разделительных сосудов

Этап	Сроки	Проводимая работа	Критерий успешности прохождения
Исходный уровень – инженер технолог (резервист)	01.01.2016	Вступление в программу «Кадровый резерв»	Получение рекомендаций со стороны начальника Цеха производства разделительных сосудов
Прохождение подготовительной программы обучения (базовый уровень)	10.01.2016 – 10.07.2016	Еженедельное посещение в нерабочее следующих курсов: - общие основы управления; - управление конфликтами в коллективе; - управление стрессами.	Получение положительного заключения о резервисте со стороны кураторов курсов.

Продолжение таблицы 14

Прохождение основной программы обучения	10.07.2016 – 31.12.2016	Еженедельное посещение в нерабочее следующих курсов: - планирование и организация работы структурного подразделения; - распределение обязанностей в коллективе; - контроль технологических процессов; - автоматизация процесса управления.	Получение положительного заключения о резервисте со стороны кураторов курсов.
Оценка динамики развития резервиста	10.01.2017	Оценивается уровень успеваемости резервиста.	Заключение о развитии со стороны специалиста кадровой службы
Стажировка в смежном подразделении – Цехе приборного оборудования	11.01.2017 – 10.03.2017	Оцениваются практические навыки планирования, организации и контроля за деятельностью работы структурного подразделения. Работа в качестве заместителя начальника цеха.	Получение рекомендаций со стороны начальника Цеха приборного оборудования
Повторная оценка динамики развития резервиста	10.03.2017	Оценивается уровень успеваемости резервиста.	Заключение о развитии со стороны специалиста кадровой службы
Стажировка в смежном подразделении – Цехе по производству блок-контейнерных систем	11.03.2017 – 10.07.2017	Оцениваются практические навыки планирования, организации и контроля за деятельностью работы структурного подразделения. Работа в качестве заместителя начальника цеха.	Получение рекомендаций со стороны начальника Цеха по производству блок-контейнерных систем
Наставничество на своем непосредственном рабочем месте – в Цехе по производству разделительных сосудов	11.07.2017	Наставничество в должности инженера-технолога над работниками Цеха разделительных сосудов	Поручение со стороны начальника Цеха производства разделительных сосудов. Отчет от специалиста кадровой службы.
Конечный уровень. Назначение на должность начальника Цеха разделительных сосудов	При открытии вакансии	Вступление в должность начальника Цеха разделительных сосудов при открытии вакансии.	Служебная записка на имя руководителя от специалиста кадровой службы. Рекомендации со стороны заместителя руководителя по производству.

Аналогичные программы должны составляться для любого сотрудника, попадающего в программу «Кадровый резерв» – таблица 15.

Таблица 15 – Индивидуальный план развития кандидата в резерв – документовед (структурное подразделение – Отдел делопроизводства и документооборота (ОДиД))

Этап	Сроки	Проводимая работа	Критерий успешности прохождения
Исходный уровень – документовед	01.01.2016	Вступление в программу «Кадровый резерв»	Получение рекомендаций со стороны начальника ОДиД
Прохождение подготовительной программы обучения (базовый уровень)	10.01.2016 – 10.07.2016	Еженедельное посещение в нерабочее следующих курсов: – организация делопроизводства; – эффективный документооборот.	Получение положительного заключения о резервисте со стороны кураторов курсов.
Прохождение основной программы обучения	10.07.2016 – 31.12.2016	Еженедельное посещение в нерабочее следующих курсов: – автоматизация процесса документооборота; – архивное дело; – секретность и конфиденциальная информация в делопроизводстве.	Получение положительного заключения о резервисте со стороны кураторов курсов.
Оценка динамики развития резервиста	10.01.2017	Оценивается уровень успеваемости резервиста.	Заключение о развитии со стороны специалиста кадровой службы
Стажировка в смежном подразделении – Бухгалтерии	11.01.2017 – 10.03.2017	Оцениваются практические навыки планирования, организации и контроля за документооборотом в подразделении. Работа в качестве помощника Главного бухгалтера	Получение рекомендаций со стороны начальника подразделения (Главного бухгалтера).
Повторная оценка динамики развития резервиста	10.03.2017	Оценивается уровень успеваемости резервиста.	Заключение о развитии со стороны специалиста кадровой службы.
Стажировка в смежном подразделении – Финансово-плановый отдел	11.03.2017 – 10.07.2017	Оцениваются практические навыки планирования, организации и контроля за документооборотом в подразделении. Работа в качестве помощника Главного бухгалтера	Получение рекомендаций со стороны начальника Финансово-планового отдела.
Наставничество на своем непосредственном рабочем месте – в ОДиД	11.07.2017	Наставничество в должности документоведа.	Поручение со стороны начальника ОДиД. Отчет от специалиста кадровой службы.
Конечный уровень. Назначение на должность начальника ОДиД	При открытии вакансии	Вступление в должность начальника ОДиД при открытии вакансии.	Служебная записка на имя руководителя от специалиста кадровой службы.

Таким образом, введение СУТР, а также применение процессного подхода к организации этой работы повышают эффективность отбора, развития резервистов, а также дают возможность использовать потенциал талантливых сотрудников ООО «Неотехника» до их назначения на вышестоящую должность.

Использование таких элементов СУТР, как комплексная оценка кандидата в резерв на основе оценки управленческих навыков, потенциала, результативности его деятельности, создание когорты (пула) корпоративных талантов, развитие кандидатов по горизонтали и по вертикали, непрерывная работа и анализ текущей деятельности резервистов в рамках функционирующей в ООО «Неотехника» программы кадрового резерва позволяют:

- 1) избежать формального подхода к выдвижению кандидатов в кадровый резерв;
- 2) отбирать наиболее эффективных сотрудников из числа «корпоративных талантов» на руководящие должности, так как выбираются кандидаты в резерв не на должность, а на более высокий уровень управления;
- 3) оценить не только развитие управленческих компетенций кандидатов на настоящий момент, но и потенциал к развитию;
- 4) избежать утечки лучших сотрудников, «застрявших» в резерве на конкретную должность, в развитие которых компания вкладывала средства;
- 5) эффективно использовать потенциал резервистов еще до назначения на вышестоящую должность.

3.3 Разработка и применение программы «Наставник»

В понимании руководства ООО «Неотехника» термины «наставничество», «коучинг» и «менторство» идентичны. При этом существуют значительные различия между этими понятиями.

Наставничество – это одна из форм обучения на рабочем месте, акцент в

которой делается на практическую составляющую. В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и, в отличие от коучинга, адресовано специалистам линейного звена. Обучение персонала на рабочем месте должно стать важным звеном корпоративной системы развития персонала ООО «Неотехника». Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов, проверенных временем и отработанных многими поколениями.

При этом понимать наставничество как процедуру адаптации новых сотрудников – неправильно. Наставничество предусматривает решение узкого, сугубо профессионального круга задач, в то время как адаптация подразумевает включение в корпоративную систему отношений. Продолжительность адаптации и наставничества также имеют опосредованное отношение друг к другу. В ООО «Неотехника» наставничество должно быть непрерывным, обеспечивая постоянное развитие сотрудников.

Итак, целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении. Основными задачами наставничества являются:

- 1) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи по занимаемой должности;

- 2) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

Наставничество будет устанавливаться над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

Наставничество будет устанавливаться продолжительностью от одного до трех месяцев.

Наставники будут подбираться из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу компании, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника будет осуществляться в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначении его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника будет являться представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен.

Планируется, что показателями оценки эффективности работы наставника будет являться выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка будет производиться на промежуточном и итоговом контроле.

Наставническая деятельность будет оцениваться по ее завершении аттестационной комиссией, сотрудник будет оцениваться с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

Предлагаются следующая система мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 30 000 (тридцать тысяч) рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 15 000 (пятнадцать тысяч) рублей.

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника

наставнику объявляется замечание.

В предлагаемой системе наставник будет обязан:

1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.
2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.
3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.
4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.
6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока.

Кроме того, наставник вправе будет привлекать для дополнительного обучения стажера других сотрудников (с письменного согласия непосредственного руководителя и привлекаемых сотрудников).

Также предполагается, что наставник сможет требовать рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме.

Кроме того, наставник должен будет участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Предлагаемая для организации работы наставника документация (на примере двух должностей – оператора и старшего бухгалтера) представлена ниже.

Как уже отмечалось, на каждого сотрудника на время адаптации будет составляться индивидуальный план – Приложение Б.

Одновременно с планом работы для молодого специалиста предполагается составлять также план работы наставника. Он представлен в Приложении Б.

По окончании срока наставничества наставником должно быть составлено заключение. Оно составляется в произвольной форме. Пример приведен в Приложении В.

Подобные планы и заключение должны формироваться для любой должности. Приведем пример заполнения индивидуального плана для нового сотрудника и наставника, а также заключение наставника для должности старшего бухгалтера.

В целом, грамотно выстроенная и правильно функционирующая система наставничества позволит ООО «Неотехника» добиться следующих эффектов:

- сокращения сроков выхода на плановый уровень производительности труда и достижение соответствия корпоративным стандартам;
- повышения профессионального уровня и навыков всех без исключения сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самого наставника;
- снижения текучести кадров за счет усиления профессиональной составляющей мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса;
- снижения риска профессионального выгорания ключевых, наиболее опытных сотрудников, носителей знаний, навыков и системы корпоративных ценностей;
- предоставления опытным сотрудникам возможностей для карьерного роста как в горизонтальном, так и вертикальном направлении;
- повышения экономической эффективности системы подготовки персонала;
- укрепления командного духа, повышения лояльности сотрудников компании к ее системе ценностей.

3.4 Экономическая эффективность предлагаемой системы

Для оценки экономической эффективности предлагаемой к реализации системы необходимо сравнить затраты на ее разработку и применение с положительными экономическими эффектами, которые способна принести предлагаемая система.

Расчет затрат на реализацию системы представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет затрат на применение предлагаемой системы

Мероприятие	Сумма затрат, тыс. руб.
Консультационное сопровождение разработки системы	500,00
Доплата работникам кадровой службы за СУТР	250,00
Взносы с доплаты за СУТР	75,50
Доплата за наставничество	900,00
Взносы с доплаты за наставничество	271,80
Итого	1 997,30

При разработке и документальном оформлении предлагаемой к реализации системы необходимо получение различного рода консультационных услуг, особенно в сфере трудового права, что позволит ООО «Неотехника» избежать ошибок при оформлении системы и возможных судебных исков со стороны недовольных работников компании в перспективе.

При разработке СУТР доплаты предполагаются только работникам кадровой службы компании (документальное сопровождение процесса, проведение тестов, разработка индивидуальных планов развития для каждого талантливой резервиста).

На 2016 год запланировано создание резерва и включение в него 25 человек. За каждого резервиста работник кадровой службы получит доплату в размере 10 тыс. руб. на человека. С учетом сказанного сумма годовой доплаты работникам кадровой службы «Неотехника» составит 250 тыс. руб.

Также с указанной доплаты будут начислены взносы в размере 30,2 % от сумм начисления – 75,5 тыс. руб.

Планируется, что в 2016 г. наставничеством будет занято 15 специалистов компании, которым будет поручено по 2 работника.

За каждого наставляемого наставник получит по 30 000 руб. (в случае успеха) и по 15 000 руб. (в случае, если наставляемый не оправдает возложенных на него надежд, но не по вине наставника).

Итого сумма доплаты за работу наставника составит 900 тыс. руб. (15 чел. * 2 * 30,0 тыс. руб.).

При этом на сумму доплат должны быть начислены взносы (минимум 30,2 %), что суммарно составляет 271,8 тыс. руб.

За кадровую логистику никаких доплат не предусмотрено. Работникам кадровой службы положения об осуществлении кадровой логистики в пределах их должностных компетенций будут включены в должностные инструкции.

С учетом всех перечисленных расходов годовая сумма затрат на внедрение в деятельность компании предлагаемой системы составят 1 997,3 тыс. руб.

Все указанные в таблице 16 расходы могут быть включены в расходы ООО «Неотехника» как для целей составления финансовой отчетности, так и для целей расчета налога на прибыль.

С учетом роста доходов компании произойдет снижение налогооблагаемой базы, что сэкономит компании 399,5 тыс. руб. на налоге на прибыль (1 997,3 тыс. руб. * 0,2).

Кроме того, за счет роста квалификации и профессионального мастерства персонала компания добьется снижения уровня брака, который в настоящее время (по данным статистики, предоставленной финансово-плановым отделом) составляет 0,94 % от уровня производимой продукции. С учетом предлагаемых мероприятий уже к концу 2016 г. планируется снизить уровень брака до 0,30 % от уровня производства – рисунок 15.

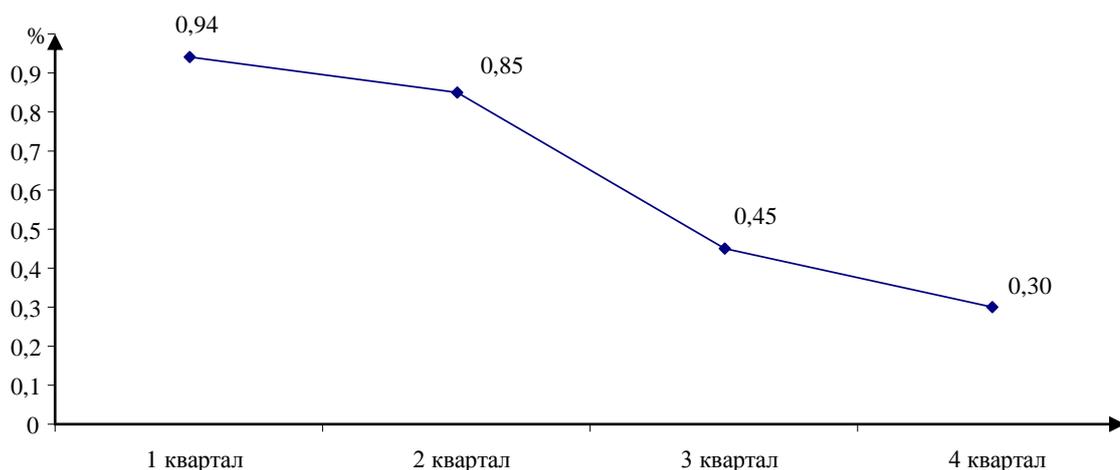


Рисунок 15 – Планируемая на 2016 г. динамика уровня брака

Планируемый ООО «Неотехника» объем производства на 2016 г. составляет 952 604 тыс. руб.

С учетом текущего уровня брака потери компании составят 8 954,5 тыс. руб. ($952\,604 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,94 \%$).

Применение предлагаемой системы позволит компании сократить уровень брака, а, следовательно, и уровень потерь от него.

Планируемый уровень потерь тогда составит 2 857,8 тыс. руб. ($952\,604 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,30 \%$).

Следовательно, уровень потерь от брака сократится на 6 096,7 тыс. руб. ($8\,954,5 - 2\,857,8 \text{ тыс. руб.}$).

Таким образом, рассмотренный в третьей главе материал позволяет сделать следующие выводы.

При применении указанной системы ООО «Неотехника»:

- развивает свой персонал;
- стимулирует своих работников к обучению и наставничеству;
- платит в бюджет 149,5 тыс. руб. НДФЛ ($(900 + 150) \cdot 0,13$);
- платит во внебюджетные фонды взносы 347,3 тыс. руб. ($271,8 + 75,5$);
- за счет роста эффективности деятельности персонала повышается производительность труда;

– за счет более грамотной работы персонала снижается количество брака;

– экономит на налоге на прибыль 399,4 тыс. руб.;

– снижает потери от брака – на 6 096,7 тыс. руб.

Следовательно, предлагаемая система развития персонала эффективна, и может быть предложена руководству компании для применения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3202	Сманцер Оксана Константиновне

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	специалист	специальность	080502 Экономика и управление на предприятие (в электроэнергетике)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место специалиста кадровой службы ООО «Неотехника» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ООО «Неотехника». 2. Данные отчета по преддипломной практике. 3. Трудовое законодательство.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Отраслевое законодательство. 3. Законодательство по качеству продукции.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и задачи, основные ориентиры социальной ответственности компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Программы компании в сфере социальной ответственности за 2011 – 2015 гг. и на 2016 г. 4. Затраты компании на социальную ответственность за 2011 – 2015 гг. и на 2016 г.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании. 4. Благотворительность в компании.

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Разработка Программ в сфере социальной ответственности компании на 2016 год.</p> <p>2. Расчет затрат на Программу на 2016 год.</p>
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблицы и диаграммы.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			12.01.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Сманцер Оксана Константиновна		

4 Социальная ответственность компании

Миссия ООО «Неотехника» – удовлетворение установленных и предполагаемых требований потребителей, путем освоения новых видов продукции с уникальными свойствами и непрерывного улучшения выпускаемой продукции для повышения благосостояния компании и ее сотрудников.

Основные намерения и направления деятельности ООО «Неотехника» в сфере социальной ответственности следующие:

1. Обеспечение соответствия деятельности компании законодательству РФ, нормативным и другим требованиям.

2. Создание и поддержание положительного имиджа компании через повышение степени удовлетворенности потребителей за счет предоставления новых видов продукции, отражающих ожидания потребителей.

3. Обеспечение согласованности целей подразделений с политикой, миссией и целями компании в области качества и целями процессов.

4. Обеспечение ресурсами для результативного функционирования и постоянного улучшения системы менеджмента.

5. Доведение до сведения персонала важности выполнения установленных и предполагаемых требований потребителей.

6. Систематический анализ деятельности компании, принятие мер по совершенствованию системы управления и социальной ответственности.

Для достижения поставленных целей и намерений ООО «Неотехника» ставит перед собой следующие задачи:

1. Проведение технического перевооружения производства, соответствующего природоохранному законодательству РФ.

2. Развитие научно – исследовательской базы, в том числе с целью совершенствования качества и экологичности выпускаемой продукции.

3. Углубление маркетинговых исследований, расширение географии рынка сбыта.

4. Внедрение современных технологий и методов управления производством, в том числе с целью совершенствования качества и экологичности выпускаемой продукции.

5. Повышение рентабельности производства за счет сокращения внутренних издержек и реализации политики энергосбережения.

6. Приоритет качеству. Качество – это конкурентоспособность продукции компании и преимущество его потребителей.

7. Повышение квалификации сотрудников компании.

8. Партнерство и доверие. Оперативное реагирование на обращения потребителей, укрепление контактов с поставщиками и партнерами для установления долгосрочных отношений.

При этом ООО «Неотехника» придерживается следующих принципов:

1. Двигателем развития является постоянная работа по выявлению новых потребностей рынка и удовлетворению запросов потребителей.

2. Ценность компании – профессионализм и эффективность, взаимное уважение и командная работа, стремление к совершенствованию и амбициозность. Главная ценность компании – единая команда всех сотрудников, непрерывно совершенствующих свое профессиональное мастерство.

Руководство ООО «Неотехника» считает осуществление этой политики основой успешной деятельности и берет на себя обязательство обеспечивать соответствие СМК требованиям ИСО 9001:2008 и постоянно повышать ее результативность, используя данные мониторинга для анализа данной политики на предмет ее продолжающейся пригодности, результативности и адекватности.

Как видно из представленного материала, у рассматриваемой компании в сфере социальной ответственности есть как прямые, так и косвенные стейкхолдеры – таблица 17.

Таблица 17 – Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал Потребители предприятия	Члены семей персонала Студенты ВУЗов и колледжей Население Томской области Природоохранные некоммерческие организации Администрация Томской области

Как уже отмечалось, персонал – одна из главных ценностей компании, и, одновременно, основной стейкхолдер компании в сфере социальной ответственности.

Это связано с тем, что, кадровая политика ООО «Неотехника» направлена на развитие профессионализма и компетентности собственного персонала (путем проведения его адаптации, повышения квалификации, участие сотрудников в различных тренингах и обучающих программах).

Также к прямым стейкхолдерам компании в сфере социальной ответственности следует отнести потребителей продукции. К прямым данные стейкхолдеры относятся потому что политика ООО «Неотехника» направлена на рост качества и конкурентоспособности его продукции.

К косвенным стейкхолдерам, в первую очередь, следует отнести членов семей персонала, поскольку отсутствие проблем (финансовых и иных) у сотрудников компании напрямую влияет на благополучие их семей.

Также к косвенным стейкхолдерам следует отнести студентов ВУЗов и колледжей, в которых компания заинтересована.

Одно из направлений кадровой политики ООО «Неотехника» на 2016 – 2020 гг. – поиск и привлечение талантливой молодежи. С этой целью в настоящее время сотрудниками кадровой службы разрабатывается концепция и основные положения политики поиска и поддержания талантливой молодежи (поскольку компания заинтересована в привлечении таких молодых талантов в качестве сотрудников).

Население Томской области относится к косвенным стейкхолдерам компании в сфере социальной ответственности потому, что деятельность ООО

«Неотехника» ведется на оборудовании, которое своей работой способно нанести окружающей среде минимум вреда. Следовательно, население живет в более чистой окружающей среде, чем могло бы, если бы ООО «Неотехника» не вкладывало деньги в очистные сооружения и новое высокопроизводительное оборудование.

По этой же причине различного рода природоохранные организации Томской области также относятся к косвенным стейкхолдерам (деятельность ООО «Неотехника» по установке современного оборудования, минимизирующего нанесение вреда окружающей среде, лишает их работы).

К косвенным стейкхолдерам ООО «Неотехника» в сфере социальной ответственности можно отнести и Администрацию Томской области, поскольку:

- 1) компания пополняет бюджет в виде налогов;
- 2) компания перечисляет взносы во внебюджетные фонды (Фонд социального страхования РФ, Пенсионный фонд РФ и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования), финансируя, тем самым государственные гарантии социальной защиты своего персонала (гарантия оплаты больничного листа, гарантия получения пенсии при выходе на заслуженный отдых, гарантия бесплатного медицинского обслуживания);
- 3) создает новые рабочие места, снижая, тем самым уровень безработицы и социальной напряженности, а также экономя средства бюджета (социальные пособия безработным);
- 4) занимается природоохранной деятельностью;
- 5) готовится поддерживать талантливую молодежь (в том числе путем обучения в ВУЗах и колледжах Томской области).

Значительное место в системе социальной ответственности компании занимает вопрос качества выпускаемой продукции.

На предприятии разработана, внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001:2008. СМК Компании сертифицирована

сертификационным органом «Интерсертифика-ТЮФ» совместно с TUV Thuringen e. V. (Германия).

Применение данной системы обеспечивает управление организационной, технической деятельностью ООО «Неотехника» в области менеджмента качества и гарантирует выполнение требований заказчика в полном объеме.

Система менеджмента качества ООО «Неотехника» направлена на:

- 1) обеспечение качественного выполнения всех видов деятельности;
- 2) обеспечение соответствия выпускаемой продукции установленным требованиям;
- 3) обеспечение уверенности руководства и потребителя в том, что требования, предъявляемые к качеству продукции на всех стадиях ее жизненного цикла, выполняются;
- 4) повышение удовлетворенности потребителя;
- 5) постоянное улучшение.

В ООО «Неотехника» проводятся ежегодные аудиты с целью проверки соответствия СМК установленным требованиям, проверки выполнения запланированных мероприятий, выявления несоответствий, снижающих результативность процессов и СМК в целом, проверки результативности корректирующих действий и результативности СМК в целом, определения состояния процессов и их результативности, определения соответствия деятельности предприятия требованиям норм ИСО 9001 и постоянного ее улучшения.

Далее рассмотрим затраты ООО «Неотехника» на проведение мероприятий и программ в сфере социальной ответственности – таблица 18 (рисунок 16).

Из представленных данных видно, что из года в год затраты ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности постоянно растут. При этом важно отметить, что данные затраты компания осуществляет на добровольной основе.

Таблица 18 – Затраты ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2011-2015 гг.

Направления работы в сфере социальной ответственности	Затраты, млн. руб.				
	2011	2012	2013	2014	2015
Природоохранная деятельность	20,4	21,7	22,6	28,1	29,7
Развитие персонала	11,6	12,8	13,1	13,6	14,2
Общественная деятельность и благотворительность	0,2	0,4	0,5	0,7	1
Корпоративные мероприятия	0,5	0,55	0,6	0,75	1
Итого	32,7	35,45	36,8	43,15	45,9

Как видно, наибольшее внимание в сфере социальной ответственности предприятие уделяет: 1) природоохранной деятельности; 2) развитию собственного персонала – рисунок 16.

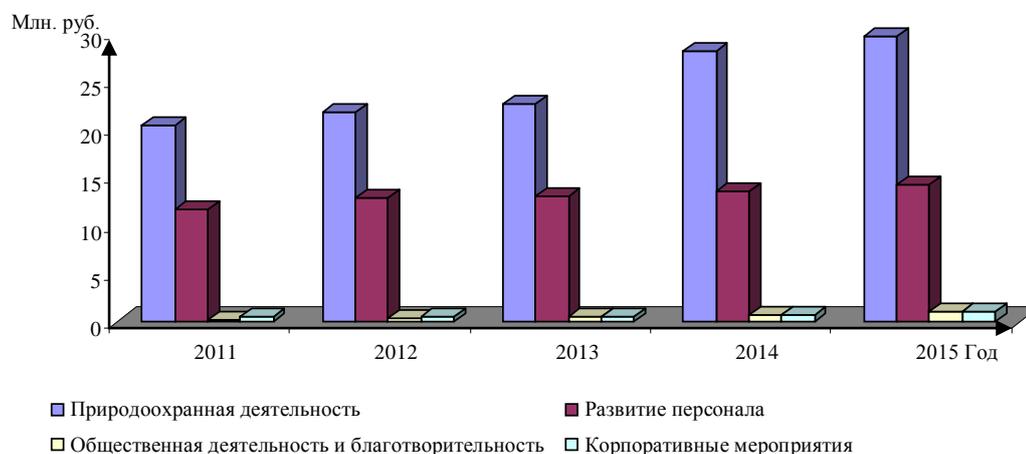


Рисунок 16 – Динамика затрат ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2011-2015 гг., млн. руб.

Проводимую политику в сфере социальной ответственности ООО «Неотехника» намерено продолжать и в 2016 г. – таблица 19 (рисунок 17).

Из таблицы 19 видно, что к проводимым ранее мероприятиям в сфере социальной ответственности на 2016 г добавилось еще одно направление – поддержание талантливой молодежи.

Так, на данное направление мероприятий в сфере социальной ответственности выделено на 2016 г. 1 000 тыс. руб. Данные средства будут потрачены на оплату обучения 8 талантливых студентов (5 студентов ВУЗов и 3 студентов колледжей г. Томска).

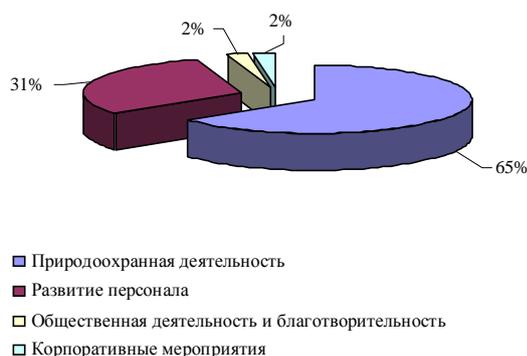


Рисунок 17 – Структура затрат ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2015 г., %

Впоследствии планируется, что обученные на данные средства студенты станут сотрудниками предприятия.

Таблица 19 – Затраты ООО «Неотехника» на мероприятия в сфере социальной ответственности на 2016 г.

Направления работы в сфере социальной ответственности	Затраты, тыс. руб.
Природоохранная деятельность	30,4
Развитие персонала	4,2
Общественная деятельность и благотворительность	2,0
Корпоративные мероприятия	1,5
Поддержание талантливой молодежи	1,0
Итого	39,1

Также руководство предприятия заинтересовано в развитии социально ответственного поведения у сотрудников предприятия. С этой целью на 2016 г. запланированы следующие мероприятия – таблица 20. Поскольку такие мероприятия также требуют финансирования, затраты на их проведение будут профинансированы за счет такого направления, как «Общественная деятельность и благотворительность» (из сметы затрат на социальную деятельность на 2016 г.).

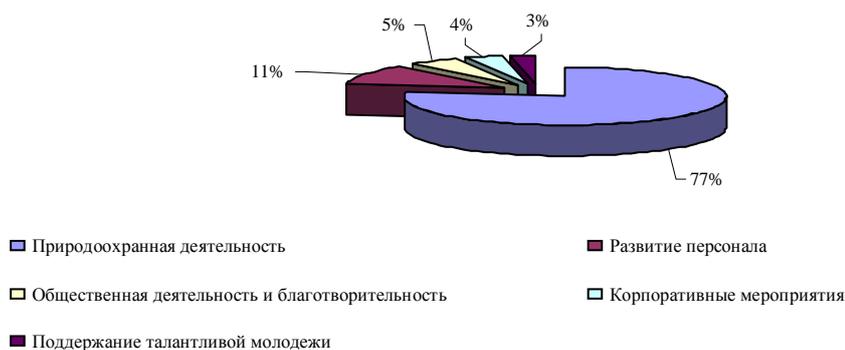


Рисунок 18 – Структура затрат предприятия на мероприятия в сфере социальной ответственности за 2016 г., %

Таблица 20 – Запланированные мероприятия, направленные на развитие социального поведения сотрудников ООО «Неотехника» на 2016 г.

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
1. Уборка трассы, ведущей к компании	5,0
2. Озеленение территории вокруг компании	100,0
3. Помощь одиноким пенсионерам преклонного возраста, проживающим в частных владениях (отдельный дом)	15,0
4. Помощь ветеранам ВОВ и иных военных конфликтов	20,0
5. Помощь одиноким мамам с детьми, попавшим в трудную жизненную ситуацию	10,0
Итого	150,0

Так, мероприятие № 1 предполагает сбор мусора с обочин дорог, ведущих к предприятию, а также вывоз собранного мусора на свалку.

Мероприятие № 2 предполагает, что часть территории вокруг компании будет облагорожена – путем привлечения ландшафтного дизайнера и высадки саженцев деревьев на данном участке.

Мероприятие № 3 предполагает оказание физической помощи сотрудниками компании одиноким пенсионерам, которые проживают в собственных домах (ремонт крыши, забора и пр.).

Мероприятие № 4 предполагает физической помощи сотрудниками компании ветеранам ВОВ и иных локальных военных конфликтов, в которых принимала участие РФ (мелкий ремонт в квартирах, доставка до больницы и обратно и пр.).

Мероприятие № 5 предполагает оказание физической помощи и моральной поддержки одиноким матерям с детьми, попавшим в трудную жизненную ситуацию (мелкий ремонт в квартирах, совет, воспитательная беседа с детьми, доставка транспортом до места назначения и пр.).

Представленные мероприятия демонстрируют положительное социальное поведение сотрудниками компании.

Выводы по разделу. В целом, на основании данных, представленных в таблицах 18- 20, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые ООО «Неотехника» политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют его стратегии и миссии.

2. Для ООО «Неотехника» одинаково важны внешние и внутреннее направления социальной ответственности.

3. Представленные в таблицах 18 – 20 программы и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров ООО «Неотехника».

4. К основным преимуществам, которые получает ООО «Неотехника» от проведения политики социальной ответственности, можно отнести:

- социальное благополучие сотрудников компании и членов их семей;
- возможность получения налоговых льгот;
- составление социальной отчетности, наличие которых в глазах инвесторов – дополнительный положительный фактор деятельности компании.

5. Затрачиваемые ООО «Неотехника» средства на выполнение политики и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для компании в частности, так и для населения Томской области в целом.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности ООО «Неотехника» можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую, а именно – проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

Заключение

Таким образом, рассмотренный в работе материал, а также полученные по результатам исследования выводы соответствуют поставленным целям и задачам. По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В современной деловой практике развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

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

3. Для решения проблем профессионального развития персонала руководству компании необходимо понимать, что однократные мероприятия не дадут требуемых результатов. Требуется система профессионального развития и карьерного роста. При этом выбор способов развития и обучения кадров зависит от имеющихся у компании ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры компании, а также целей и задач, которые ставит руководство.

4. В практической части работы были проанализированы деятельность, показатели структуры и движения персонала крупной производственной компании ООО «Неотехника», а также рассмотрена действующая в компании

система управления персоналом. В рассматриваемом периоде компания имела практически стабильную численность персонала. В течение всего рассматриваемого периода наибольший удельный вес занимает такая категория персонала, как «Рабочие». При этом, за счет общего снижения численности персонала к концу периода, а также роста численности именно по данной категории персонала произошло увеличение удельного веса по данной категории. В компании трудятся люди в возрасте от 18 до 60 лет. При этом наибольшие удельные веса в общей структуре персонала в течение всего рассматриваемого периода занимают работники в возрасте от 30 до 50 лет. Средний возраст работника компании – 35 лет, средний стаж работы – около 10 лет. Это мужчина, как правило, с высшим или средним специальным образованием.

5. Движение персонала в рассматриваемой компании невелико, что связано с такими факторами, как: стабильная и относительно высокая оплата труда; заинтересованность персонала в работе и определенном наборе благ, которые предоставляет компания. В целом, персонал в рассматриваемой компании дорожит своими рабочими местами.

6. При проведении анализа действующей системы развития персонала компании видно, что данная система состоит из:

- возможности для работника обучиться в высших и средних специальных учебных заведениях г. Томска за счет компании;
- возможности для работника посетить тренинги, которые организуются компанией.

7. Необходимо отметить, что имеющаяся система развития персонала не имеет четкой структуры и не планируется на долгосрочную перспективу. Отсутствует положение о развитии компании.

8. С целью совершенствования действующей в компании системы управления и развития персоналом были предложены следующие мероприятия:

- 1) использование кадровой логистики;
- 2) создание системы управления талантливыми резервистами;

3) создание системы наставничества.

9. С целью упорядочения предлагаемых мероприятий были предложены два проекта положений: «Об обучении и развитии персонала компании» и «О наставничестве», которые представлены в Приложениях к работе.

10. В целом, при применении указанной системы ООО «Неотехника» получит следующие преимущества: развивает свой персонал; стимулирует своих работников к обучению и наставничеству; за счет роста эффективности деятельности персонала повышается производительность труда; за счет более грамотной работы персонала снижается количество брака; экономит на налоге на прибыль 399,4 тыс. руб.; снижает потери от брака – на 6 096,7 тыс. руб.

11. В целом, предлагаемая система развития персонала эффективна, и может быть предложена руководству компании для применения.

12. Основная стратегическая цель концепции социальной ответственности компании – создание условий для постоянного роста работников путем создания высокой мотивации и, как следствие, высокой производительности труда.

13. Прямыми стейкхолдерами КСО компании являются работники компании, а косвенными – члены семей работников.

14. Общая сумма затрат компании на различные программы в рамках КСО на 2016-2018 гг. составляет 20 500 тыс. руб. при этом наибольшие затраты связаны с поддержанием здоровья (7 000 тыс. руб.) и профессиональным развитием персонала (7 500 тыс. руб.).

15. КСО и корпоративная социальная политика оказывают положительное влияние на воспроизводство трудового потенциала, в том числе и через создание условий для постоянного роста, развития работников компании.

Список используемых источников

1. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 4. С. 82 – 88.
2. Авалян Р. Елена Ленсу: «В кризис на развитие и обучение персонала нужно тратить еще больше» [Интервью с Е. Ленсу] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2015. № 6. С. 11 – 19.
3. Авраменко А., Приходько В. Бережливое мышление в российских условиях: Пробиваем броню // Кадровик.ру: электрон. журн. 2015. № 10. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 25.01.2016)
4. Бацев Л.К. Геймификация – модный тренд или серьезный инструмент развития бизнеса? // Банковский ритейл. 2014. № 2. С. 99 – 106.
5. Берг О. Тренинги и обучение // Кадровый вопрос. 2013. № 10. С. 9 – 49.
6. Бергер С. Карьерный коучинг приходит в компанию // Кадровик.ру. 2014. № 1. С. 60 – 66.
7. Вираховская Е.Г., Минимулин Д.В. Модели организации и развития сотрудников залоговых подразделений // Банковское кредитование. 2014. № 3. С. 92 – 101.
8. Воронова А. Типы сотрудников: как с ними работать // Кадровик.ру: электрон. журн. 2015. № 1. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения 10.02.2016)
9. Герш М.В. Развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 1. С. 55 – 59.
10. Герш М.В. Антикризисное управление персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 12. С. 52 – 56.
11. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 11. С. 56 – 62.

12. Дело не в «адаптируемости», а в корпоративной культуре... [Интервью с Н. Григорьевой] // Управление персоналом. 2013. № 19. С. 6 – 9.
13. Дуракова И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 13. С. 20 – 29
14. Как повысить эффективность персонала с помощью системы KPI? [Интервью с А.Б. Набоковым] // Управление персоналом. 2015. № 4. С. 23 – 29.
15. Кахраман Е. Human resources – бесконечный процесс развития, поиска и анализа!!! [Интервью с А.Я. Кибановым] // Управление персоналом. 2014. № 18. С. 19 – 34.
16. Кахраман Е. У компаний, которые обучают и развивают свой персонал, текучка ниже... [Интервью с Е. Цукановой] // Управление персоналом. 2015. № 26. С. 5 – 12.
17. Комарова И. Оптимальная численность персонала, как ее определить? // Кадровик.ру: электрон. журн. 2014. № 9. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.02.2016)
18. Комиссарова Т.Ю. Кадровая политика. Зачем она нужна и как ее разработать? // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 7. С. 49 – 55.
19. Коновалова М. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России [Электронный ресурс] URL: <http://www.case-hr.com/statiyi-i-otcheti/35008.html> (дата обращения: 15.02.2016)
20. Кравец Д.А. Требования к подготовке и обучению кадров в некредитных финансовых организациях // Делопроизводство и кадры. 2015. № 3. С. 100 – 110.
21. Кравец Д.А. Аттестация персонала // Делопроизводство и кадры. 2015. № 11. С. 65 – 75.
22. Матюшина Н. В бизнесе просто – идет процесс обмена

талантами... [Интервью с Е. Михайловой] // Управление персоналом. 2015. № 32. С. 25 – 33.

23. Паничкина О. При инновационном развитии лучше двигаться мелкими шажками [Интервью с А. Миколаенко] // Управление персоналом. 2015. № 35. С. 5 – 16.

24. Развивайте ответственность в сотрудниках, и им станет не нужен контролер [Интервью с Д. Коломиец] // Управление персоналом. 2015. № 24. С. 21 – 26.

25. Рыбина О. Обед с начальником и другие нестандартные способы мотивации сотрудников // Консультант. 2014. № 1. С. 32 – 34.

26. Селиверстова Н. Гораздо дешевле создать качественный сторителлинг, чем восстанавливать его [Интервью с Г. Спижевым] // Управление персоналом. 2015. № 19. С. 39 – 44.

27. Семенихин В.В. Кадровое делопроизводство. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. 624 с.

28. Семенихин В. Поколение Y требует игрофикацию // Банковское обозрение. 2015. № 12. С. 82 – 85.

29. Смирнов В. Пример оценки персонала небольшого офиса собственными силами // Управление персоналом. 2015. № 8. С. 33 – 41.

30. Фахрутдинова М. Помехой созданию нематериальной мотивации может быть только одно – нежелание // Управление персоналом. 2015. № 10. С. 53 – 59.

31. Хорошавкина А.В. Как использовать профстандарты [Интервью с М.С. Масловой] // Главная книга. 2015. № 17. С. 12 – 14.

32. Царенко С. Система оценки эффективности тренингов // Кадровик.ру. 2014. № 6. С. 80 – 84.

33. Шалаев А.В. Установлены квалификационные требования для «эйчарников» // Делопроизводство и кадры. 2015. № 12. С. 104 – 124.

34. Шульгина Е., Сосновцева Е. Человеческий ресурс или человеческий капитал? // Кадровик.ру. 2014. № 6. С. 66 – 70.

Приложение А

Положение об обучении и развитии персонала организации (проект)

Настоящее Положение разработано в соответствии с разделом IX Трудового кодекса Российской Федерации с целью установить общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников ООО «Неотехника» (далее Компания).

В Положении определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

1. Основные положения

1.1. Цель обучения – формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Компании до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции.

1.2. Задачи обучения персонала Компании:

- овладение вновь принятыми в Компанию сотрудниками минимально необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного выполнения обязанностей по замещаемой должности;

- обеспечение конкурентоспособности персонала Компании через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с требованиями времени;

- подготовка из числа сотрудников Компании внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей.

1.3. Обучение в Компании проводится двумя способами – внутреннее и внешнее.

Внутреннее обучение организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами. Для этого в компании организуются учебные группы, для которых проводятся лекции с участием сотрудников Компании и приглашенных преподавателей. Также некоторым сотрудникам Компании может быть предложено повысить свой уровень профессиональных знаний самостоятельно с использованием информационных, обучающих, контролирующих и тестирующих компьютерных систем, аудио- и видеоматериалов, предоставляемых Компанией.

Внешнее обучение осуществляется путем направления сотрудников Компании за счет Компании в учебные заведения, тренинговые центры, на специализированные курсы.

2. Профессиональная подготовка (обучение)

2.1. Профессиональная подготовка (обучение) сотрудников осуществляется в зависимости от потребностей Компании.

2.2. Каждый вновь принятый сотрудник обязан пройти внутреннее обучение с участием уполномоченного сотрудника Компании либо приглашенного преподавателя и быть аттестованным непосредственным руководителем.

2.3. В случае необходимости повышения квалификации, переподготовки, переориентации сотруднику(ам) в Компании планируется и организуется соответствующее обучение.

Планирование обучения возлагается на кадровую службу Компании. Сотрудники кадровой службы Компании составляют план и график обучения, списки сотрудников, отправляемых на обучение, подготавливают документы в бухгалтерию для выделения средств на обучение.

2.4. План и график обучения, списки сотрудников, отправляемых на обучение,

документы для выделения средств на обучение должны быть одобрены руководителем Компании.

2.5. По завершении обучения сотрудники обязаны сдать квалификационные экзамены в месте прохождения обучения и предоставить в Компанию документы, подтверждающие прохождение обучения и сдачу экзаменов.

2.6. Кандидат, направляемый на внешнее обучение, заключает гражданско-правовой договор с Компанией на повышение квалификации без отрыва от производства. Заключаемый договор должен содержать наименование сторон, указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую обучаемым, обязанность кандидата пройти обучение и в соответствии с полученной специальностью и квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, устанавливаемого договором на повышение квалификации, а также иные условия, определяемые соглашением сторон. Договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

2.7. Гражданско-правовой договор на повышение квалификации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора. В случае если обучаемый по окончании обучения без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возмещает понесенные работодателем расходы в связи с обучением.

3. Расходы на профессиональную подготовку

3.1. Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год.

3.2. Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов на очередной месяц.

3.3. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Компании.

Приложение Б1

Планы работ сотрудников в период адаптации

План работы сотрудника на время адаптации

Солодов Петр Николаевич Производство Оператор
 Ф.И.О. работника _____ Структурное подразделение ----- Должность -----
 Начальник цеха
 Непосредственный руководитель ----- Период адаптации с «18» января 2016 г. по «18» апреля 2016 г.

Ф.И.О. наставника, должность, дата принятия на работу Марков А.В., старший оператор, 16.10.2013 г.

№ п/п	Наименование работы	Ответственный	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Результат работы, отметка об исполнении, дополнение
1	Ознакомление сотрудника с внутренними нормативными документами: правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите, хранении, обработке и передаче персональных данных, положением об оплате труда, должностной инструкцией и др.	Менеджер кадровой службы	До начала работы	18.01.2016	Выполнено
2	Оформление документов о приеме на работу, вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности	Менеджер кадровой службы	До начала работы	18.01.2016	Выполнено
3	Представление коллективу. Ознакомление сотрудника со схемой расположения помещений, организационной структурой предприятия	Начальник цеха	1-я смена	18.01.2016	Выполнено
4	Ознакомление с рабочим местом. Инструктаж по технике безопасности	Начальник цеха	1-я смена	18.01.2016	Выполнено
5	Ознакомление с положением о подразделении и другими внутренними нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. Изучение необходимых нормативных и регламентирующих документов (стандартов, регламентов, правил): - политики в области качества, целей подразделения в области качества, п. 4.2.7 ДП-01, п. п. 4.2.5 – 4.2.7 ДП-02, п. п. 4.3, 4.4 ДП-03, п. 4.3 ОП-03, ПД 01, п. 1 ПД 05, ПД 06, ПД 07, ПД 08: - инструкции по многоступенчатому контролю; - инструкции по локализации дефектной продукции и брака; - санитарного минимума для всех сотрудников производства	Начальник цеха	1-я смена	18.01.2016	Выполнено
6	Изучение принципа работы оборудования для изготовления колпачков, используемых материалов, необходимых для работы инструментов, маркировки сырья и материалов, настройки оборудования на различные виды продукции	Начальник цеха	1-я смена	19.01.2016	Выполнено

№ п/п	Наименование работы	Ответственный	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Результат работы, отметка об исполнении, дополнение
7	Изучение устройства, принципа действия и назначение отдельных узлов термопластавтомата (ТПА), принципов мониторинга работы ТПА и периферийного оборудования, контроль заполнения бункера гранулятом и красителем	Начальник цеха	1-я смена	20.01.2016	Выполнено
8	Изучение номенклатуры выпускаемой продукции и видов дефектов	Начальник цеха	1-я смена	22.01.2016	Выполнено
9	Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем (начальником смены). Инструктаж на рабочем месте	Начальник смены	2-я смена	18.01.2016	Выполнено
10	Изучение процесса приема-передачи смен	Начальник смены	2-я смена	20.01.2016	Выполнено
11	Обучение самостоятельному заполнению отчетной и текущей документации (бланков визуального контроля, журналов и т.д.)	Начальник смены	2-я смена	25.01.2016	Выполнено
12	Изучение процесса передачи готовой продукции и брака на склад	Начальник смены	2-я смена	25.01.2016	Выполнено
13	Наблюдение за коллегами и выполнение по их заданию отдельных функций	Начальник смены	2-я смена	25.01.2016	Выполнено
14	Обслуживание ТПА без ущерба для качества, отсутствие претензий со стороны руководства. Обсуждение недочетов и разработка мер по их исправлению до конца испытательного срока	Начальник смены	Последующие смены	27.01.2016	Выполнено
15	Самостоятельное освоение и выполнение всех функций	Старший оператор	Рабочие смены	27.01.2016 – 18 04 2016	Выполнено
16	Прохождение собеседования по результатам испытательного срока и качеству адаптации в компании. Принятие решения о прохождении испытательного срока (прошел/не прошел), составление заключения о результатах работы работника в период прохождения испытания	Начальник смены	Не позднее, чем за три дня до окончания срока испытания	18.04.2016	Выполнено

План разработал: Согласовано:

Руководитель кадровой службы _____ Николаева С.В.
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата: «18» января 2016 г.

Ознакомлен: _____ Солодов П.Н. _____ Дата: «18» января 2016 г.
(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение Б2

План работы наставника

Цех изготовления разделительных сосудов

Наименование структурного подразделения
Солодов Петр Николаевич

Ф.И.О. сотрудника, должность
Марков Алексей Владимирович, старший оператор

Ф.И.О. наставника, занимаемая должность
Буцкин Егор Семенович, начальник Цеха изготовления разделительных сосудов

Ф.И.О. руководителя подразделения
18.01.2016 – 18.04.2016

Срок наставничества

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Примечание
1	Изучить анкетные данные молодого сотрудника	18.01.2016	Выполнено	
2	Ознакомить сотрудника с историей и традициями компании, подразделения	19.01.2016	Выполнено	
3	Ознакомить сотрудника с особенностями работы в подразделении	20.01.2016	Выполнено	
4	Оказать помощь сотруднику в усвоении основных локальных нормативных актов, регламентирующих его деятельность	22.01.2016	Выполнено	Быстрое обучение
5	Провести с сотрудником беседу о корпоративной культуре	25.01.2016	Выполнено	
6	Провести беседу о номенклатуре выпускаемой продукции и видов дефектов	26.01.2016	Выполнено	
7	Ознакомление с положением о подразделении и другими внутренними нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. Изучение необходимых нормативных и регламентирующих документов (стандартов, регламентов, правил): - политики в области качества, целей подразделения в области качества, п. 4.2.7 ДП-01, п. п. 4.2.5 – 4.2.7 ДП-02, п. п. 4.3, 4.4 ДП-03, п. 4.3 ОП-03, ПД 01, п. 1 ПД 05, ПД 06, ПД 07, ПД 08: - инструкции по многоступенчатому контролю; - инструкции по локализации дефектной продукции и брака; - санитарного минимума для всех сотрудников производства	28.01.2016	Выполнено	Быстрое освоение сотрудником
8	Изучение принципа работы оборудования для изготовления колпачков, используемых материалов, необходимых для работы инструментов, маркировки сырья и материалов, настройки оборудования на различные виды продукции	04.02.2016	Выполнено	Быстрое освоение сотрудником
9	Изучение устройства, принципа действия и назначение отдельных узлов термопластавтомата (ТПА), принципов мониторинга работы ТПА и периферийного оборудования, контроль заполнения бункера гранулятом и красителем	05.02.2016	Выполнено	Быстрое освоение сотрудником
10	Обучение самостоятельному заполнению отчетной и текущей документации (бланков визуального контроля, журналов и т.д.)	07.02.2016	Выполнено	Быстрое освоение сотрудником
11	Контроль освоения сотрудником должностных обязанностей	07.02.2016 – 17.04.2016	Выполнено	Быстрое освоение сотрудником
12	Подготовить характеристику на закрепленного сотрудника	18.04.2016	Выполнено	К работе в занимаемой должности пригоден

Подпись наставника Буцкин Е.С.
«18» января 2016 г.

Руководитель кадровой службы Николаева С.В.
«18» января 2016 г.

Приложение Б3

План работы сотрудника на время адаптации

Цветкова Елена Александровна Бухгалтерия Старший бухгалтер

Ф.И.О. работника _____ Структурное подразделение ----- Должность -----

Главный бухгалтер

Непосредственный руководитель ----- Период адаптации с «20» января 2016 г. по «20» марта 2016 г.

Ф.И.О. наставника, должность, дата принятия на работу: Шилина О.Н., главный бухгалтер, 13.02.2012 г.

№ п/п	Наименование работы	Ответственный	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Результат работы, отметка об исполнении, дополнение
1	Ознакомление сотрудника с внутренними нормативными документами: правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите, хранении, обработке и передаче персональных данных, положением об оплате труда, должностной инструкцией и др.	Менеджер кадровой службы	До начала работы	19.01.2016	Выполнено
2	Оформление документов о приеме на работу, вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности	Менеджер кадровой службы	До начала работы	19.01.2016	Выполнено
3	Представление коллективу. Ознакомление сотрудника со схемой расположения помещений, организационной структурой предприятия	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.01.2016	Выполнено
4	Ознакомление с рабочим местом. Инструктаж по технике безопасности	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.01.2016	Выполнено
5	Ознакомление с положением о подразделении и другими внутренними нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. Изучение необходимых нормативных и регламентирующих документов (стандартов, регламентов, правил)	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.01.2016	Выполнено
6	Изучение номенклатуры выпускаемой продукции	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.01.2016	Выполнено
7	Обучение самостоятельному заполнению отчетной и текущей документации	Главный бухгалтер	В рабочее время	25.01.2016	Выполнено
8	Изучение принципа работы	Главный бухгалтер	В рабочее время	01.02.2016 –	Выполнено

№ п/п	Наименование работы	Ответственный	Планируемый срок исполнения	Дата выполнения работы	Результат работы, отметка об исполнении, дополнение
	в программе 1С: Бухгалтерия			20.02.2016	
9	Наблюдение за коллегами и выполнение по их заданию отдельных функций	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.01.2016 – 20.03.2016	Выполнено
10	Самостоятельное освоение и выполнение всех функций	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.01.2016 – 20.03.2016	Выполнено
11	Прохождение собеседования по результатам испытательного срока и качеству адаптации в компании. Принятие решения о прохождении адаптационного периода (прошел/не прошел), составление заключения о результатах работы работника в период прохождения испытания	Главный бухгалтер	В рабочее время	20.03.2016	Выполнено

План разработал: Согласовано:

Руководитель кадровой службы _____ Николаева С.В.
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата: «20» января 2016 г.

Ознакомлен: _____ Цветкова Е.А. _____ Дата: «20» января 2016 г.
(подпись) (расшифровка подписи)

Приложение Б4

План работы наставника

Бухгалтерия

Наименование структурного подразделения
Цветкова Елена Александровна

Ф.И.О. сотрудника, должность
Шилина Ольга Николаевна, главный бухгалтер

Ф.И.О. наставника, занимаемая должность
Шилина Ольга Николаевна, главный бухгалтер

Ф.И.О. руководителя подразделения
20.01.2016 – 20.03.2016

Срок наставничества

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Примечание
1	Изучить анкетные данные сотрудника	20.01.2016	Выполнено	
2	Ознакомить сотрудника с историей и традициями компании, подразделения	20.01.2016	Выполнено	Ознакомлена
3	Провести с сотрудником беседу о корпоративной культуре	20.01.2016	Выполнено	Ознакомлена
4	Ознакомить сотрудника с особенностями работы в подразделении	20.01.2016	Выполнено	Ознакомлена
5	Оказать помощь сотруднику в усвоении основных локальных нормативных актов, регламентирующих его деятельность	20.01.2016 – 31.01.2016	Выполнено	Нормативные акты изучены плохо
6	Провести беседу о номенклатуре выпускаемой продукции и видов дефектов	20.01.2016	Выполнено	Ознакомлена
7	Ознакомление с положением о подразделении и другими внутренними нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. Изучение необходимых нормативных и регламентирующих документов (стандартов, регламентов, правил)	21.01.2016 – 31.01.2016	Выполнено	Изучено недостаточно
8	Обучение самостоятельному заполнению отчетной и текущей документации в программе 1С: Бухгалтерия	01.02.2016 – 20.02.2016	Выполнено	Слабые навыки владения программой
9	Обучение формированию учетных регистров и составлению локальных отчетов	20.02.2016 – 20.03.2016	Выполнено	Слабые навыки владения программой
10	Контроль освоения сотрудником должностных обязанностей	20.01.2016 – 20.03.2016	Выполнено	Есть замечания по трудовой дисциплине
11	Подготовить характеристику на закрепленного сотрудника	20.03.2016	Выполнено	

Подпись наставника Шилина О.Н.

Руководитель кадровой службы Николаева С.В.

«20» января 2016 г.

«20» января 2016 г.

Приложение В1

Заключение наставников по результатам адаптационного периода

ООО «Неотехника»

«Утверждаю»
Генеральный директор
ООО «Неотехника»
Робенков
П.В. Робенков
«18» апреля 2016 г.

Заключение наставника о результатах прохождения адаптации
П.Н. Солодовым (должность – оператор)

П.Н. Солодов работает в ООО «Неотехника» с 18.01.2016 в должности оператора Цеха изготовления разделительных сосудов.

В договор с П.Н. Солодовым было включено условие об испытании продолжительностью 3 (три) месяца, с 18.01.2016 по 18.04.2016 включительно.

За время работы в период с 18.01.2016 по 18.04.2016 П.Н. Солодов эффективно выполнял свои должностные обязанности, установленные должностной инструкцией оператора Цеха изготовления разделительных сосудов и правилами внутреннего трудового распорядка ООО «Неотехника».

Замечаний по трудовой дисциплине П.Н. Солодов не имеет.

Вывод: П.Н. Солодов выдержал успешно прошел адаптацию и соответствует поручаемой работе в должности оператора Цеха изготовления разделительных сосудов. Рекомендую заключить трудовой договор с П.Н. Солодовым.

Старший оператор

Марков

А.В. Марков

С заключением ознакомлен:
оператор

Солодов

П.Н. Солодов

18.04.2016

Приложение В2

Заключение наставников по результатам адаптационного периода

ООО «Неотехника»

«Утверждаю»
Генеральный директор
ООО «Неотехника»
Робенков
П.В. Робенков
«20» марта 2016 г.

Заключение наставника о результатах прохождения адаптации
Е.А. Цветковой (должность – старший бухгалтер)

Е.А. Цветкова работает в ООО «Неотехника» с 20.01.2016 в должности старшего бухгалтера на основании трудового договора от 20.01.2016 № 22/01-тд.

В договор с Цветковой было включено условие об испытании продолжительностью 2 (два) месяца, с 20.01.2016 по 20.03.2016 включительно.

За время работы в период с 20.01.2016 по 19.03.2016 Цветкова не выполняла свои должностные обязанности, установленные должностной инструкцией старшего бухгалтера от 14.02.2009 и правилами внутреннего трудового распорядка ООО «Неотехника»:

1) задержала перечисление зарплаты работникам ООО «Неотехника» за октябрь (перечислена 10.02.2016 вместо 06.02.2016);

2) не подготовила счета-фактуры на отгружаемую продукцию по поставкам ООО «Некст» от 25.01.2016, от 17.02.2016 и ООО «Луч-контур» от 22.02.2016;

3) опоздала на работу 25.02.2016 (явка к 11.30), 28.02.2016 (явка к 10.15), 03.03.2016 (явка к 10.00), 14.03.2016 (явка к 10.00), 16.03.2016 (явка к 10.15), 18.03.2016 (явка к 10.35) – по сведениям автоматической пропускной системы.

С должностной инструкцией старшего бухгалтера от 14.02.2009 и правилами внутреннего трудового распорядка ООО «Неотехника» Цветкова ознакомлена 20.01.2016, что подтверждается ее подписью в ведомости ознакомления с ЛНА.

Объяснения о причинах допущения ошибок в работе и систематических опозданий Цветкова давать отказалась (акт от 18.03.2016).

Вывод: Е.А. Цветкова не выдержала испытание и не соответствует поручаемой работе в должности старшего бухгалтера. Рекомендую расторгнуть трудовой договор с Е.А. Цветковой до истечения срока испытания в соответствии со ст. 71 ТК РФ.

Главный бухгалтер

Шилина

О.С. Шилина

С заключением ознакомлена:
старший бухгалтер

Цветкова

Е.А. Цветкова

20.03.2016