

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, менеджер по
персоналу АО «712 АРЗ»
_____/ Н.П. Девицына
«__» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Управление компетентностью производственного персонала на промышленных
предприятиях

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018.306 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ С.В. Чистякова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз–323
_____/ В.Е. Слукина
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность управления компетентностью персонала.....	6
1.2 Особенности управления компетентностью персонала на промышленных предприятиях.....	17
1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления компетентностью персонала.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «712 АВИАЦИОННЫЙ РЕМОНТНЫЙ ЗАВОД».....	32
2.1 Характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности АО «712 АРЗ» и его внешней и внутренней среды.....	32
2.2 Кадровый аудит АО «712 Авиационный ремонтный завод».....	58
2.3 Анализ существующей системы управления компетентностью персонала АО «712 АРЗ».....	63
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА АО «712 АВИАЦИОННЫЙ РЕМОНТНЫЙ ЗАВОД».....	80
3.1 Проект совершенствования системы управления компетентностью производственного персонала.....	80
3.2 Детализация работ по реализации проекта совершенствование системы управления компетентностью производственного персонала...	93
3.3 Расчет экономической и социальной эффективности проекта.....	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	125

ВВЕДЕНИЕ

В начале 90-х годов прошлого века управляющие многих предприятий встретились с таким условиями, при которых спрос на высококвалифицированных работников начал явно превышать предложение. Этот феномен привел к созданию такого направления деятельности, как «Управление персоналом». Основной задачей системы управления персоналом является достижение существующих в организации стратегических целей, основанных на росте экономической эффективности, извлечении максимальной прибыли от деятельности предприятия.

Персонал предприятия является самым важным звеном в эффективном функционировании производства и состоит из работников определенных специальностей и категорий. Существуют две явные стратегии приобретения высококвалифицированного сотрудника в штат организации. Первая стратегия предполагает поиск и привлечение работников, вторая же сосредоточена на выращивании работников внутри самой организации.

Основными затруднениями, которые мешают эффективной деятельности предприятия и достижению высоких результатов являются недостаточный уровень профессиональной подготовки сотрудников и несовременные подходы к работе с персоналом. Потребность быстрых организационных перемен и изменений принципов управления предполагает повышение производительности труда персонала, увеличение качества предоставляемых услуг, улучшение качества обслуживания. Управление компетентностью персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений отдела по управлению персоналом, когда управленческий состав предприятия понимает и осознает, что осуществление рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий сотрудников.

Компетентность персонала – это способность применять имеющиеся у человека компетенции, то есть знания и навыки на практике. Главной целью управления компетентностью персонала является нахождение резервов роста

уровня квалификации сотрудников и выявления их существующего уровня подготовки. Стандарт ИСО 9001 предлагает нам относиться к персоналу как к важнейшему ресурсу производственной системы, а универсальные требования к компетентности такие: «Персонал, деятельность которого влияет на качество продукции должен быть компетентным на основе соответствующего образования, подготовки, опыта». Следовательно, в настоящее время очень важно заниматься управлением профессиональной компетентностью персонала.

К проведению мероприятий по управлению компетентностью производственного персонала необходимо подходить как отдельному проекту, который нужно спланировать, определить структуру работ, их последовательность, сроки выполнения и ответственных за исполнение каждой задачи.

Степень разработанности темы: Современное состояние АО «712 АРЗ» характеризуется новым видением и качественным состоянием компетенций, отражением её долгосрочной стратегии. Устойчивое финансовое состояние и поддержание конкурентоспособности можно реализовать только при наличии единых систем управления, технология, стандартов, подходов к развитию компетентности персонала.

Задача АО «712 АРЗ» – качественное освоение нового вида ремонта двигателя с наименьшими для предприятия потерями. В связи с этим предлагается разработать проект по управлению компетентностью производственного персонала.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта по управлению компетентностью производственного персонала на АО «712 Авиационный ремонтный завод»

В соответствии с целью исследования необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать понятие «компетентность персонала» с позиции различных авторов, выявить разницу между понятиями «компетентность» и «компетенция».

2) обобщить тенденции и закономерности развития системы управления компетентностью персонала организации;

3) рассмотреть отечественный и зарубежный опыт по управлению компетентностью персонала на промышленных предприятиях;

4) провести организационно-хозяйственный анализ деятельности АО «712 АРЗ», ряд анализов внешней и внутренней среды;

5) провести организационно-кадровый аудит АО «712 АРЗ», выявить проблемную подсистему системы управления персоналом;

6) разработать план мероприятий по реализации проекта по управлению компетентностью производственного персонала;

7) рассчитать бюджет данного проекта; оценить экономическую и социальную эффективность проекта.

Предмет исследования: методы формирования, развития и управления компетентностью производственного персонала АО «712 АРЗ».

Объект исследования: уровень компетентности производственного персонала АО «712 Авиационный ремонтный завод».

Гипотеза: повышение уровня компетентности производственного персонала, внедрение технологий наставничества и систем стажировок будет способствовать качественному освоению нового вида ремонта двигателя и повышению эффективности деятельности предприятия АО «712 АРЗ»:

- снизятся потери рабочего времени на 25% у слесарей-сборщиков двигателей;

- увеличится объем производства двигателей до 10 штук в месяц;

- процент брака останется на прежнем уровне.

Методологическую основу исследования составляют работы российских и иностранных ученых, посвященные методологии, теории, реализации компетентностного подхода с сфере подготовки кадров: А.Файоль, Г.Форд, Д. МакКлелланд, М.Хаммер, Н.П. Терешна, Ю.А. Пикалина, В.А.Антропова, А.В. Давыова, А.В. Хуторский, Г.К. Селевко, А.А. Азарова, Дж. Равен,

А.Г. Маркова, О.Е.Лебедев, А.Я. Кибанов, Я.Л. Коломинский, В.А. Демин,
А.Л. Журавлев, А.А.Реан, А.А. Азарова, Л.О. Филатова.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность управления компетентностью персонала

На нынешней стадии развития управления человеческими ресурсами преимущественно перспективным является компетентностный подход к управлению персоналом. Данный подход используется, как продуктивный метод отбора, мотивации, обучения и развития, оценки сотрудников и применяется в практической деятельности управления персоналом с 1970-х годов. Анализ литературы показал, что не все эксперты в данной области являются сторонниками компетентностного подхода, как высокотехнологичного пути профессионального развития специалиста в системе управления человеческими ресурсами. В результате перехода от управления каждым бизнес-процессом отдельно к управлению, базирующемуся на компетентностном подходе можно обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Такие термины, как «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход» в последние десять лет стали широко применяться в России. Рассмотрим развитие компетентностного подхода (Таблица 1.1), сущности его этапов и представителей научных школ.

Таблица 1.1 – Становление компетентностного подхода

Период	Сущность этапа	Представители научно школы
1	2	3
1 Этап. Эпоха зарождения европейской цивилизации	–Развитие философских систем. –Становление человека как личности, стремление к обучению и профессиональному развитию [24].	Демокрит, Сократ, Платон, Аристотель
2 Этап. Эпоха Просвещения (конец 18 века - начало 20 века)	–Изменение подхода к организации труда и профессиональному образованию для совершенствования квалификации рабочих [11].	Жан-Жак Руссо, Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Гастев

Окончание таблицы 1.1

1	2	3
3 Этап. 1960г. – 1970г. 20 век.	–Совершенствование работника являются эффективностью [32]. результатом достижения управления	Д. МакКлелланд, Дж. Равен, Л.Дж. Питер
4 Этап. 1970г. – настоящее время	Компетенция и компетентность научного анализа в экономической, управленческой и образовательной среде [25].	Американская школа (Д. МакКлелланд, Дж. Баррет, Р. Депайнет, Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер). Британская школа (Дж. Чисмэн, Дж. Чиверс). Российская школа (А.Я. Кибанов, А.К. Маркова, А.В. Хуторский, Я.Л. Коломинский).

1 этап – от античности до середины 20 века. Возникновение базиса философских систем, где практическая активность человека, его личностные качества являются основой человеческого существования. Особое значение в подтверждение надобности компетентности придали такие философы как Демокрит, Сократ, Платон, Аристотель. Демокрит утверждал, что для полноценной жизни людям нужно «хорошо мыслить, хорошо говорить, хорошо делать». Сократ в своих работах изучал зависимость знаний, то есть компетенций от практической деятельности. Платон устанавливал надобность разделения: «когда природа людей неодинакова, то и занятия должны быть разные» [39].

2 этап – эпоха Просвещения. Исследование в это время опирались на развитие профессиональных навыков и способностей человека на практике. Такие ученые, как Жан-Жан Руссо, Р. Оуэн и другие основывались на идее объединения обучения с профессиональным трудом. Осуществление интеллектуальных способностей человека в практической деятельности отражаются в трудах Э. Торндайка. Он считал, что если развитие человека зависит от стимулов, предоставляемых средой, следовательно, и развитие компетенций человека осуществляется в итоге воздействия профессиональной среды. Первым российским ученым по направлению изучения понятия компетентностного

формулировок образцовой модели использования компетентностного подхода нет.

Поэтому нам необходимо рассмотреть научные подходы зарубежных стран (США, Великобритания, Франция, Германия) по мере их появления [23].

Американская школа основана на поведенческой модели, её основоположник Д. МакКлелланд, далее изучение продолжал Р. Бояцис. Интерпретация термина «компетенция» подразумевает некоторое количество вместе взятых возможностей, которым обладает определенный индивид и которые направляют его деятельность на соответствие достигнутых результатов и предъявляемых требований к работе: «Это может быть мотив, характерная черта, навык, аспект самовосприятия, или социальная роль, или набор знаний, которыми он/она пользуется». Другой исследователь, Т. Хоффман предлагал исследовать именно людей, которые эффективно выполняют свою работу, а не навыки и умения, способствующие её выполнению. Термин «компетентность», он определял, как явные и стабильные результаты деятельности, то есть некоторые стандарты или образцы выполнения определенных работ, равно как индивидуальные качества, описывающие результативность любого вида деятельности. Американский подход к компетенциям – это определение поведенческих характеристик, способствующие успешному выполнению работником своей работы [13].

Что касается Великобритании, то в 1980-х годах, она характеризуется «функциональным подходом». На базе квалификационных свойств работников в объединении с профессиональными стандартами начали выделять массу компетенций Эффективная деятельность, это совершение своей работы на основе определенных правил и стандартов, а сотрудники, в свою очередь, демонстрируют компетентность с целью того, чтобы результаты их работы были приближены или превышали описанные стандарты и правила. Далее в 1998 году Дж. Четам и Дж. Чиверс предложили модель, которая ориентируется на использовании зависимости профессиональной деятельности от размера предприятия и его окружения, внешней среды «личность и мотивация могут

оказывать влияние на профессиональную компетентность – они в состоянии как содействовать, так и препятствовать в профессиональной деятельности» [22].

Во Франции компетентностный подход характеризуется следующим:

- личностное, то есть зависящее от поведения каждого человека;
- коллективное, то есть нацеленное на создание модели компетенций, необходимой для «эффективной организации работы коллективов и участие в этой работе в качестве одного из членов этого коллектива». Французские модели компетентностного подхода характеризуются чем-то средним между моделями, которые используют в Америке и Великобритании, потому что в них применяются как функциональные, так и поведенческие компетенции. Французский компетентностный подход имеет следующую модель: знания, опыт, поведенческие характеристики [24].

Модель компетентностного подхода в Германии опирается на понятие «ключевые квалификации» и включает индивидуальные компетенции, например, способность к сотрудничеству, гибкость, этичность, моральная устойчивость). До того, как в Германии приняли компетентностный подход основной акцент в определении профессионализма производился на четкое установление требуемых знаний и в малой степени на результаты деятельности [24].

Австрийский подход к термину «ключевые квалификации» похож на немецкий: «функциональные и профессиональные квалификации, включающие непредметные специфические способности и способности структуры личности» и подразделяются на три направления: личностные, социальные, когнитивные компетенции [28].

Все международные школы внесли большой вклад в развитие теории компетентности, пополняя предыдущие идеи новыми, все более распространяя компетентностный подход.

Итак, компетенция – термин, пришедший в Россию из европейской традиции образования. Английское слово competence обозначает «достаточность, обладание необходимой квалификацией, знанием, качество быть компетентным, наличие

способностей». В научной литературе рассматриваются такие категории, как «компетенция», «компетентность», «квалификация» как основных направлений анализа.

В настоящее время рынку труда недостаточно конкретных знаний работников, ему нужны их компетенции. Большой вклад в развитие компетентностного подхода внесли следующие российские ученые: В.И. Байденко, И.А. Зимняя, С.К. Татур, А.К. Маркова, А.В. Хуторской и другие. Ниже (Таблица 1.2) рассмотрим и обобщим понятие «компетенция». Исследования показали, что данный термин является достаточно сложным и многокомпонентным.

Таблица 1.2 – Обобщение и систематизация понятия «компетенция»

Содержание понятия «компетенция»	Авторы	Сущность авторского видения
1	2	3
«Совокупность, (система) знаний в действии» [24]	А.Л. Журавлев, Н.Ф. Тальзина, Р.К. Шакуров, А.И. Щербаков	Практическое применение полученных знаний
«Умение, требуемое с целью решения вопросов и извлечения требуемых результатов деятельности; интегрированное единство знаний, умений и навыков которые обеспечивают профессиональную деятельность, умение личности осуществлять на практике свою компетентность» [27]	Л.М. Митина	Личностная черта, свойства и качества личности, критерий проявления готовности к деятельности
«Деятельностей знания, умения, навыки, опыт, а также мотивированная и эмоционально-волевая сфера личности, проявленные им на практике стремление и способность реализовать свой потенциал для успешной творческой деятельности в профессиональной и социальной сфере, осознавая личную ответственность за результаты этой деятельности» [13]	Л.О. Филатова	Интеграция в единое целое усвоенных человеком действий, способов и приемов решения задач
«Система знаний как степень сформированных умений и навыков» [35]	А.А. Реан, Я.Л. Коломинский	Оценка уровня полученных знаний
«Уровень умений личности, отражающий степень соответствия определённой компетенции и позволяющий действовать конструктивно в изменяющихся социальных условиях» [27]	З.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк	Личностные качества и интеллектуальные, способствующие принятию решений, критерий проявления готовности к деятельности
«Способность применять знания, умения и	А.А. Азарова	Личностные качества и

личностные качества для успешной деятельности в определенной области» [28]	Н.М. Золотарева	интеллектуальные, способствующие принятию решений, критерий появления готовности к деятельности
--	-----------------	---

Окончание таблицей 1.2

1	2	3
отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним» [35]		способов и приемов решения задач
«Готовность индивида использовать теоретические знания и практический опыт для разрешения определенных задач» [31]	Ю.В. Варданян	Накопление потенциала для будущей деятельности

Рассмотрение понятий «компетенция» представил единый подход, предоставляющий сущность данного термина. Выделяются два подхода: поведенческий (личный) и функциональный (деятельностный). В соответствии с этим, мы создаём собственное понятие «компетенция»: комплекс взаимосвязанных качеств личности, накапливание потенциала для предстоящей деятельности, объединение в единое целое постигнутых человеком знаний, умений и навыков для получения эффективного результата [26].

В научной литературе внутри компетентностного подхода выделяют два понятия: «компетенция» и «компетентность». Компетентность представляет присутствие у работника совокупности реализуемых качественных компетенций, их состоятельность, то есть обладание необходимой квалификацией, знаниями, умениями, навыками и получением высокого результата от деятельности. Рассмотрим подходы разных авторов к понятию «компетентность» в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Обобщение и систематизация понятия «компетентность»

Содержание понятия «компетенция»	Авторы	Сущность авторского видения
1	2	3
«Жизненный успех в социально значимой области; способность к самообразованию, самоконтроль, критическое мышление», готовность к решению сложных проблем, уверенность в себе, настойчивость, способность к совместной работе, персональная ответственность» [33]	Дж. Равен	Самореализация своих социальных ожиданий
«Индивидуальная характеристика степень	А.Г. Маркова	Реагирование на запросы

соответствия требованиям должности» [37]		профессиональной деятельности
--	--	-------------------------------

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
«Интегративная целостность и действенность знаний, умений, навыков вообще» [41]	Э.Ф. Зеер Э.Э. Сыманюк	Комплекс индивидуальных и профессиональных качеств, способствующих решению профессиональных задач
«Системное единство, интегрирующее личностные, предметные и инструментальные особенности и компоненты» [39]	А.Г. Бермус	Доминирование системного подхода в трактовании компетентности
«Не просто обладание знаниями, а постоянное стремление к их обновлению и использованию в конкретных условиях; потенциальная готовность решать задачи со знанием дела, предполагающая знание существа проблемы и умение ее решать» [36]	М.А. Чошанов	Готовность к постоянному самосовершенствованию
«Готовность специалиста включиться в определённую деятельность» [26]	А.М. Аронов	Степень ориентированности и возможность участия в профессиональной деятельности
«Атрибут подготовки к будущей профессиональной деятельности» [18]	П.Г. Щедровицкий	Неотъемлемая характеристика будущего профессионала
«Способность действовать в ситуации неопределенности» [5]	О.Е. Лебедев	Готовность к риску и способность принимать решение
«Как основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека» [23]	И.А. Зимняя	Комплексность и единство социальных и профессиональных аспектов работы
«Владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности» [35]	А.В. Хуторский	Учёт субъективного фактора, мотивационно-ориентированной составляющей
«Не просто совокупность компетенций, а совокупность компетенций, актуализированных в определенных видах деятельности» [2]	А.И. Субетто	Учёт специфических особенностей конкретных профессиональных задач
«Специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание	Дж.Равен	Широкая трактовка категории: знание и навыки, мышление, ответственность

ответственности за свои действия» [33]		
--	--	--

Окончание таблицы 1.3.

1	2	3
«Уровень умений личности, отражающий степень соответствия определенной компетенции и позволяющий действовать конструктивно в изменяющихся социальных условиях» [36]	В.А. Демин	Учёт социального фактора в профессиональной деятельности с учётом динамики внешних и внутренних процессов

Резюмируя рассмотренные выше описания понятия «компетентность», мы формируем свое определение. Итак, по нашему мнению компетентность персонала – это необходимые способности, навыки, знания, умения, позволяющие индивиду принимать правильные и эффективные решения в рабочей среде или при других обстоятельствах. Компетентность демонстрирует достаточность умений, навыков и знаний, дающий право сотруднику действовать в разных обстоятельствах. Компетентность может быть создана на любом этапе карьеры человека и в любой период его жизни.

Основой для проектирования и составления планов профессионального обучения сотрудников является представление о компетентности, которая нужна сотруднику при выполнении им конкретной работы на конкретном рабочем месте. Регулирование обучение сотрудников происходит на организационном уровне, то есть наставничество, консультирование, стажировки, ротация, и на уровне личности, то есть самообучение.

На уровне личности регулирование обучения означает процесс (рисунок 1.1), в котором есть вход, преобразование и выход [1].

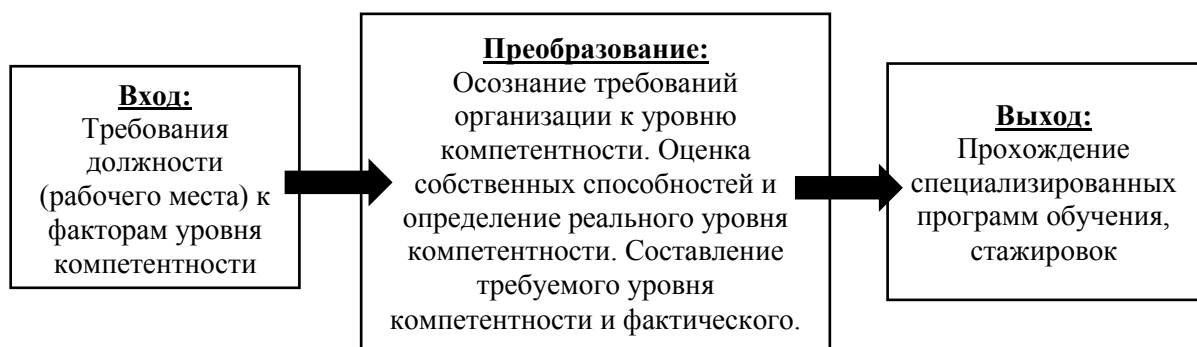


Рисунок 1.1 - Схема процесса управления компетентностью

На организационном уровне регулирование профессионального обучения заключается в планировании нужных в будущем факторов компетентности, которые будут соответствовать стратегическим целям предприятия и стратегии управления человеческими ресурсами, в оценке существующего уровня компетентности, путем проведения аттестации и в планировании программ профессионального обучения и развития персонала [2].

Процесс управления компетенциями включает в себя следующие этапы, представленные рисунке 1.2.

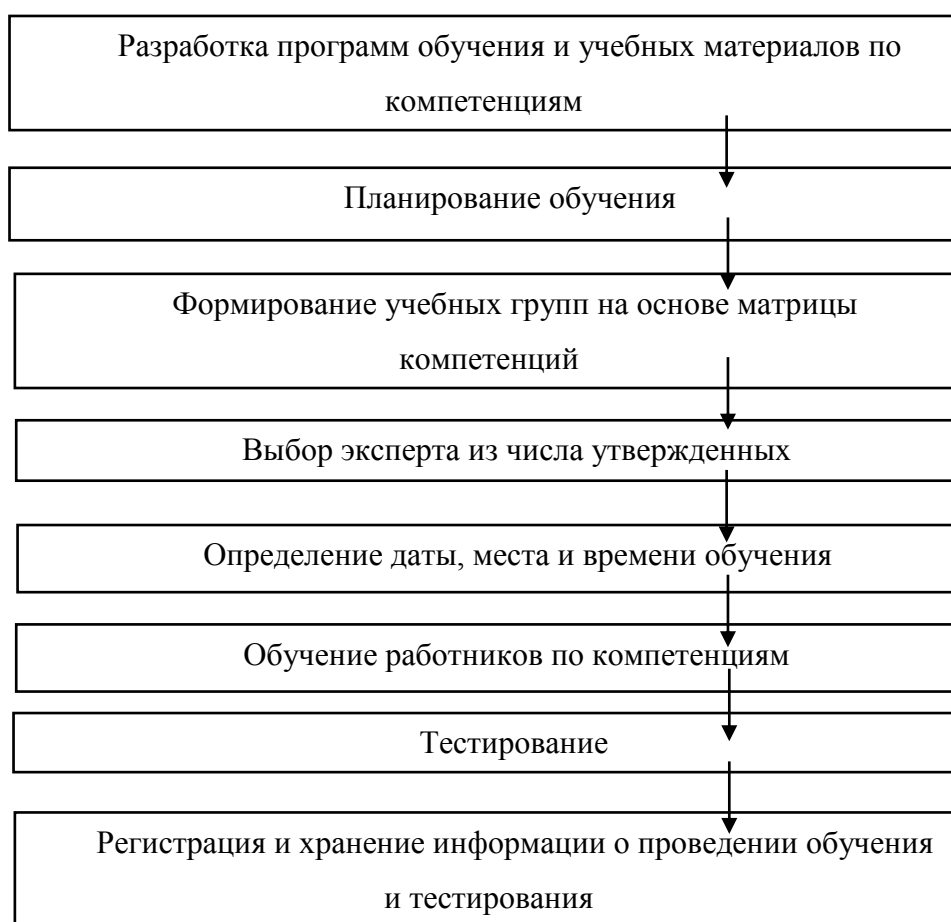


Рисунок 1.2 – Процесс управления компетентностью персонала

Теперь рассмотрим кто будет отвечать за каждый из основных этапов проекта по управлению компетентностью производственного персонала (таблица 1.4). Процесс обеспечения необходимого уровня компетенций у работников в ходе

производственной деятельности заключается в периодическом обучении и тестировании работников [2].

Таблица 1.4 – Ответственные за этапы процесса управления компетентностью

Этапы	Ответственность
-организация процесса обучения и тестирования; -выбор и утверждение экспертов; -согласование учебных материалов и тестов; -хранение информации по результатам обучения и тестирования; -контроль процесса управления компетенциями персонала.	Заместитель управляющего директора по персоналу
-разработка учебных материалов, тестов, подготовка экспертов; -своевременное направление работников на обучение	Руководители функциональных подразделений

Создание системы по управлению компетентностью персонала может выглядеть следующим образом: осмысление надобности выполнения работ по реализации проекта, издание соответствующих приказов по организации, создание рабочей группы проекта, выявление зоны распространения исследования компетентности работников, внедрение или приведение в соответствие системы грейдов, внедрение методов управления компетентностью в аттестацию персонала, совершенствование системы по управлению компетентностью персонала [6].

Главная цель управления компетентностью персонала – это определение резервов роста уровня квалификации рабочих и выявление уровня их профессиональной подготовки. Регулирование компетенций реализуется через сравнения потребностей и целей организации с существующими ресурсами и будущим выбором форм влияния для приведении их в соответствие с выбранной стратегической целью предприятия у нужным качественным и количественным характеристикам [13].

Вывод: В данном пункте мы рассмотрели становление компетентностного подхода, проанализировали такие термины, как компетенция и компетентность, нашли их отличия. Таким образом, компетенция – это круг вопросов, в котором

работник обладает авторитетным знанием и опытом в той или иной области, компетентность – это способность применять знания и навыки на практике. Также мы рассмотрели две схемы процесса по управлению компетентностью и определились с главной целью управления компетентностью персонала.

1.2 Особенности управления компетентностью персонала на промышленных предприятиях

В целях достижения своих задач любое предприятие будет использовать все имеющиеся ресурсы, в том числе и человеческие. Персонал предприятия выполняет определенные функции для эффективной деятельности организации, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Одновременно с этим существует и количественный аспект управления персоналом, выражающийся в определенном числе сотрудников, которые смогут реализовывать цели предприятия. При выборе технологий нужно определить к какой именно отрасли относится предприятие.

Промышленное предприятие – это совокупность цехов, отделов, лабораторий целью которых является производство промышленной продукции или выполнение услуг [40]. Следовательно, нужно понимать, что существуют определенные критерии при выборе технологий:

1) такое производство является достаточно специфическим и нуждается в квалифицированной рабочей силе. В настоящее время существует мало учебных учреждений, которые обучают персонал для каждой категории производств;

2) важную роль будет играть месторасположение предприятия. Если у организации нет возможности предоставить транспорт или местожительство для потенциальных кандидатов, то необходимо искать и набирать таких работников, которые территориально находятся рядом с предприятием.

Теперь рассмотрим отчет, сделанный консалтинговой компанией TalentCode в 2017 году и выделим ключевые выводы по ситуации с моделированием компетенций в России:

1) инициатором создания модели компетенций должен быть не только отдел по управлению персоналом.

Руководство организаций являются инициаторами создания модели компетенций только в 1/3 случаев. Таким образом, спрос на точные критерии оценки работников есть, не обращая внимание на проблемы внедрения компетентностного подхода;

2) организации не так часто заказывают создание моделей компетенций, не смотря на старания отдела по управлению персоналом. Центральные проблемы, которые фиксируют менеджеры по персоналу, это недоверчивое отношение и неумение использовать руководителями модели компетенций.

3) Разработка моделей не имеет технологии разработки. Создание моделей компетенций на российском рынке в основном не имеет технологий и основывается только на мнении руководителя. Очень редко применяются классические подходы, которые были заложены основателями компетентностного подхода. Далее рассмотрим результаты исследований [41].

1. Типы компетенций, которые используются в компании. Результаты представлены на рисунке 1.3

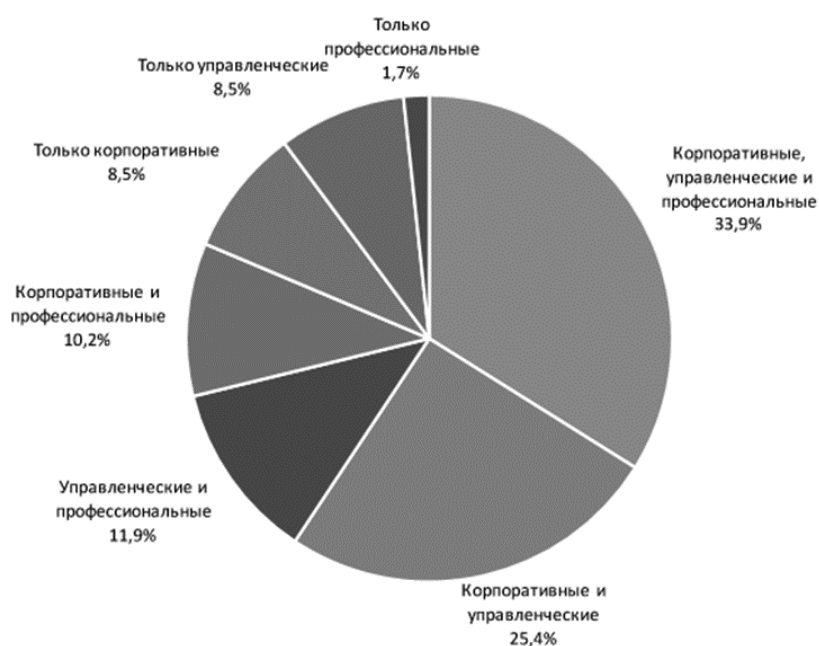


Рисунок 1.3. – Используемые типы компетенций в организациях

2. Типы компетенций, используемые в компаниях с разной численностью персонала. Результаты представлены на рисунке 1.4.

Типы компетенций	Численность компаний, чел.			
	от 0 до 1000	от 1001 до 10000	от 10001 до 50000	50001 и более
Корпоративные, управленческие и профессиональные	25%	48%	25%	25%
Корпоративные и управленческие	25%	22%	25%	33%
Управленческие и профессиональные	19%	9%	0%	17%
Корпоративные и профессиональные	6%	9%	13%	17%
Только корпоративные	13%	9%	0%	8%
Только управленческие	6%	4%	38%	0%
Только профессиональные	6%	0%	0%	0%

Рисунок 1.4 – Типы компетенций в компаниях разного размера

Проценты вычислены от общего количества рассматриваемых организаций в одной группе. Из таблицы 1.4 можно сделать вывод, что в российских предприятиях используются все виды компетенций – это корпоративные, управленческие, профессиональные, независимо от количества человек работающих в организации.

3. Взаимосвязь компетенций и ценностей организации. Результаты представлены на рисунке 1.5.

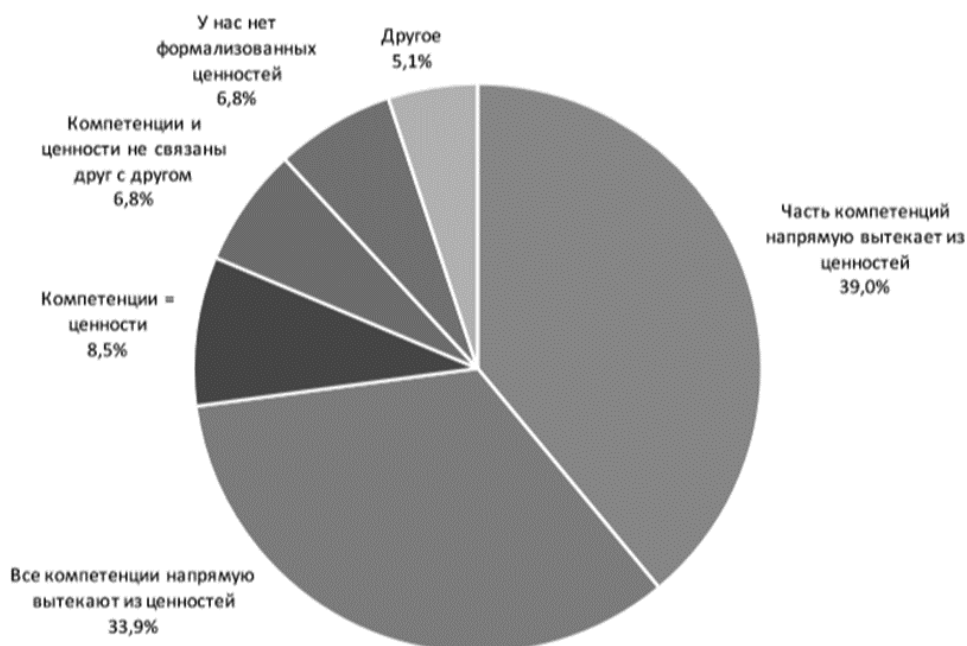


Рисунок 1.5 – Взаимосвязь компетенций и ценностей

4. Статус модели компетенций внутри организации. Результаты представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Статус модели компетенций внутри компании

Теперь рассмотрим методы анализа компетентности персонала. Для оценки компетентности персонала используются различные методики, самые известные из которых тарифно-квалификационные справочки, профессиональные стандарты и система грейдов [39]. Эти системы имеют некоторые недостатки, а конкретнее:

1) субъективность оценок уровня знаний, навыков и умений работников, даже когда они трудятся в одном подразделении или цеху;

2) затруднённая учёт большого числа факторов в целях обнаружения необходимого уровня грейда для каждого сотрудника предприятия;

3) неясность в части направления развития компетенций конкретного сотрудника с целью повышения его квалификационного уровня, то есть отсутствие формализованной оценки требований, свершение которых позволит получить более высокий статус;

4) требования устанавливаются к должности, а не к бизнес-процессу в рамках которых реализуется трудовая деятельность, следствием этого будет сопровождаться низкая мотивация работников к самообучению;

5) в разных организациях работники с равным уровнем квалификации могут основательно отличаться по уровню практических навыков и уровню знаний. Такие факторы затрудняют подбор персонала, требуют проведение различных дорогостоящих методов оценки знаний.

Анализ компетенций связан с функциональным анализом, устанавливающим рабочую компетентность, и поведенческим анализом.

Теперь рассмотрим подходы к анализу компетенций. Существует семь подходов к анализу компетенций, такие как мнение экспертов, структурированное интервью, рабочие группы, функциональный анализ, метод критических случаев [1].

Мнение экспертов — это самый простой и наименее хороший способ. Формируется экспертная комиссия из работников отдела персонала, которая обсуждает список, сделанный на основе их собственного мнения по поводу тех факторов, которые важны для организации. Этот метод является наименее удовлетворительным, потому что отсутствует детальный анализ и без него сложно определить какие именно компетенции нужны для организации и конкретной должности. Такой список будет неприемлемый также потому что к его составлению не привлекались начальники подразделений, руководители организации, сами работники [1].

Структурированное интервью – начинается с составления экспертами списка компетенций и его дальнейшей обработки с интервьюированием сотрудников. Целью интервью является определение сферы ключевых результатов деятельности сотрудников и далее происходит анализ поведенческих характеристик, отличающие работников с разным уровнем компетенций. Основные вопросы при структурированном интервью касаются положительных и отрицательных показателей поведения, которое может приводить или наоборот не приводить к эффективному выполнению работы. Перечень показателей

поведения, которые могут анализироваться: склонность делиться знаниями, способность адаптироваться и справляться с изменениями, способность передавать информацию, межличностные отношения, влияние на результаты.

Минусы этого подхода заключаются в том, что он опирается на способность эксперта получать информацию от работников, что может вызвать субъективное мнение [5].

Рабочие группы – формируются из людей, которые обладают необходимыми экспертными знаниями и опытом работы. Целью рабочей группы является анализ главных аспектов компетентности в организации, затем рассматриваются ключевые действия, которые выполняют работники в своей работе. Далее рабочая группа, с помощью других лиц, анализирует список и составляет из него ряд компетенций, которые определяются в терминах фактического поведения [11].

Метод критических случаев – предназначен для получения данных об эффективном или не эффективном поведении, которое демонстрировалось в действительности - в так называемых критических случаях.

Анкетный и устный опросы проводятся с целью изучения существующего состояния компетентности персонала, а также для изучения мнения сотрудников о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению уровня квалификации и компетенции персонала [1].

Интервью - целенаправленная, заранее запрограммированная беседа с респондентом. Характер общения, степень контакта, взаимопонимание интервьюера и опрашиваемого во многом определяют глубину и качество получаемой информации о том или ином социальном факте или явлении.

Применение компетентностей для оценки эффективности трудовой деятельности особенно очевидно тогда, когда в разных формах оценки исполнения проявляется нечто общее. Процесс оценки исполнения может быть простым или сложным, однако алгоритм его достаточно понятен: установление факторов, необходимых для исполнения работы, сбор информации об исполнении работы, анализ информации, осуществление обратной связи и обсуждение

информации, согласование результатов оценки, принятие решений по результатам оценки труда [36].

Существует еще несколько методов анализа управления компетентностью персонала, рассмотрим их подробнее:

Сравнение. Метод сравнения - основной в анализе. Его суть проста - отчетные показатели сравниваются с плановыми, базисными, нормативными, среднеотраслевыми, с аналогичными показателями других предприятий [26].

Сопоставление

Сопоставление - более высокий уровень сравнения. При сопоставлении сравниваются не просто показатели, но и как они были получены. Например, когда сравниваются показатели производительности не просто двух подразделений, а подразделений, схожих по ассортименту выпускаемой продукции, по численности персонала или по любому другому параметру.

Ранжирование

Метод ранжирования - это расстановка в анализируемом объекте отдельных элементов по порядку в зависимости от их значимости.

Разложение

Разложение можно использовать, когда удастся разделить анализируемый объект на части.

Построение рядов распределения

Данный метод по своей цели схож с предыдущим, однако если разложение выполняется на основании знаний о сущности объекта, то ряды распределения делаются статистическими методами исключительно по количественной, формальной стороне объекта. Роль группировок очень велика в анализе. Без их применения подчас просто невозможно обработать массивы с большим количеством значений [28].

Балансовый метод

Необходимость в этом методе возникает при анализе отдельных частей объекта. Чтобы не впасть в ошибки от чрезмерного углубления в эти отдельные части и нужно применять балансы.

Итак, в современной практике в общем смысле под профессиональной компетентностью понимается способность специалиста в той или иной области, успешно решать задачи профессиональной деятельности согласно заданным стандартам [30].

Вывод: В данном пункте мы рассмотрели особенности управления компетентностью персонала на промышленных предприятиях, дали определения понятию промышленное предприятие, разобрались, что для каждой категории предприятия необходимо выбирать свои технологии управления компетентностью персонала. Также рассмотрели отчёт консалтинговой компании TalentCode на тему моделирования моделей компетенций в России, и проанализировали существующие методы оценки компетентности персонала на предприятиях, рассмотрев подробно каждый метод.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт управления компетентностью персонала

В условиях изменения рынка труда процесс подготовки кадров меняется в соответствии с меняющимися задачами предприятий. Деятельность отрасли – определяет новые аспекты в работе по кадровому обеспечению производственной системы. К ним относятся: усиление рыночного менталитета работников, повышение эффективности действия системы подготовки кадров, изменение кадровой политики в части реализации программ переподготовки кадров. Здесь целесообразны персональная подготовка, построенная по иерархическому подходу к определению категории обучаемых и опережающее обучение персонала по профессиям рыночного направления [27].

Из числа условий, которые предъявляются прогрессивным производством к профессионалам, на первый план выходит повышение их знаний, позволяющее результативно решать проблемы будущего развития предприятий. Одним из основных условий, предъявляемым к профессионалам, считается непрерывное стремление к самообучению и пополнению базы знаний, так как в условиях внедрения современных технологий, приобретенные прежде знания стремительно

утрачивают свою значимость, снижая степень профессиональной компетентности специалиста. Работник прогрессивного производства обязан владеть возможностью к современному, включающий промышленный творческий процесс, поиск уникальных решений, способность рационально планировать время [28].

Профессиональная компетентность персонала - это совокупность профессиональных знаний, умений, навыков, приобретаемых в процессе трудовой деятельности персонала, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью [32].

Накопленные работником профессиональные компетенции являются особой формой капитала, приумножение которого одинаково целесообразно как для работника, так и в целом для организации [39].

Итогом проводимых реформ в начале 2000-х гг. в сфере экономики и образования и со вступлением Российской Федерации в ВТО в 2012 г. значительно повысилось внимание со стороны государства к корпоративному образованию. Например, президент России В. Путин в своем послании к Федеральному собранию отметил, что «правительство должно навести порядок с содержанием программ профобразования, причем делать это надо совместно с представителями бизнеса и социальных отраслей, для которых, собственно, и готовятся специалисты [38].

Итак, в сложившихся обстоятельствах России нужен системный подход к корпоративному образованию, необходима конкурентоспособная образовательная система, которая способна удовлетворить соответствующим предложением.

Существует и другой подход к определению непрерывного образования: «Организованное обучение, детерминированное системой факторов и условий, обеспечивающих непрерывное обучение человека». Непрерывное обучение это, прежде всего «способ жизнедеятельности человека, процесс приобретения им необходимых знаний, умений, навыков и качеств по мере

возникновения потребностей в них, происходящий на протяжении всей жизни человека [39].

Важность непрерывного образования отражена в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.». Согласно данной концепции, численность населения, которое будет задействовано в непрерывном обучении должно возрасти с 15 до 50 % (охват средним и высшим профессиональным образованием населения страны составит 60-70 %) [28].

В Америке установлена соответствующая единица устаревания знаний – «период полураспада компетентности», характеризующая промежуток времени, на протяжении которого компетентность работника с момента окончания учебного заведения уменьшается на 50 %. Данную проблему можно решить внедрив систему непрерывного образования, частями которой являются такие элементы как: повышение квалификации работников, переподготовка и подготовка [38].

В рамках Европейской стратегии занятости населения постоянное обучение обуславливается как «многосторонняя образовательная деятельность, которая осуществляется на регулярной основе с целью повышения уровня профессиональной компетенции, навыков и знаний». Основная концепция состоит в том, что подобное обучение перестает являться лишь одним из аспектов профессионального и среднего образования, а становится основным принципом системы обучения и участия в ней личности в течение всей его жизни [38].

Теперь рассмотрим тенденцию управления развитием персонала в Японии. В основе системы управления развитием персонала преимущества японских компаний лежит принцип "человеческого потенциала". Данный принцип предполагает выдвижение на первый реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение. Кроме того, высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания и навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке

труда. Для более четкого восприятия и ясного понимания этого принципа его можно назвать принципом развития [41].

С применением в системе управления организацией принципа развития достаточно легко реализуются такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников на предприятии непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост и другие.

Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты: полное включение работника во все цели компании. понимание работником всех трудностей своей работы, предоставление работнику возможности уделять больше внимания самообучению [41].

Основной задачей японской системы профессиональной подготовки персонала является превращение "знания отдельного работника в знание всей организации". Именно поэтому иногда отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев. Хорошей иллюстрацией практического осуществления этой задачи служат широко известные во всем мире японские "кружки качества". По поводу "кружков качества" существует очень много мнений. Практически все оценки сводятся к тому, что подобная система очень эффективна, и ее использование имеет практическую значимость для развития и совершенствования как отдельного работника, так и организации в целом [41].

В японской системе управления учитываются интересы всех групп, связанных с предприятием. Но при этом, как отмечает Б. Глинский, "интересам работников и менеджеров придается особое значение", так как они напрямую связаны с производством, эффективностью и конкурентоспособностью компании [38].

Т.Н. Матрусова отмечает, что профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала в японской системе управления - это "не только и не столько переобучение работников в связи со "старением" их квалификации, сколько планируемый процесс систематического повышения квалификации и перехода от

простых к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильной". Помимо этого, для более эффективной работы системы управления крупной компанией, необходимо добавить еще ряд важных составляющих: утверждение тактических и оперативных целей предприятия, постоянное и непрерывное выявление возможностей развития как компании в целом, так и отдельного сотрудника [38]. Своеобразна и необычна организация повышения квалификации персонала в некоторых промышленных и торговых фирмах Японии.

Например, в некоторых компаниях существует такая традиция: в первый день обучения всем учащимся на куртки прикрепляются 15-20 "лент позора" - по числу изучаемых дисциплин. После сдачи очередного экзамена снимается одна из "лент позора". Данная процедура достаточно сильно мотивирует сотрудников на достижение высоких результатов в обучении. Кроме того, ежедневно каждый учащийся пишет отчет о ходе учебы и отправляет его в свою фирму. Таким образом, они систематизируют полученные знания, оценивают уровень владения приобретенными умениями и навыками, что в будущей профессиональной деятельности приведет к умелому и эффективному использованию этих знаний, умений и навыков [36].

В японских компаниях очень широко применяется система ротации. Ротация представляет собой плавное перемещение работника на различные участки работы фирмы. Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится около одного раза в пять лет. Среднее время пребывания сотрудника на одном посту зависит от специфики его работы [41].

Что касается американских организаций, то на профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников они тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли. Залог успеха деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на

профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников. Так, например, IBM потратила на обучение персонала в 2009 г. один миллиард долларов, а Ford - 500 млн. долл. [38].

Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека, что свидетельствует о понимании и принятии человека и его профессиональной деятельности в компании как одного из основных определяющих компонентов в достижении успешности деятельности компании, ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности.

Именно поэтому многие крупные американские компании организуют свои корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения сотрудников. Так, например, крупнейший корпоративный университет Global Learning создан в компании IBM. Он насчитывает 3 400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете [38]. А что касается Учебного центра корпорации "Дженерал Электрик", то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения сотрудников [38]. Очень важно отметить, что речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий, таких как семинар или конференция.

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа: непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии, практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала, использование преимущественно активных методов обучения персонала. Так, например, менеджеры компании "Хьюлетт - Паккард" всегда старались соблюдать одно из важнейших требований - "назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников" [17]. В компании постоянно обновляется программа профессиональной подготовки и

обучения персонала. Это весьма необходимо и эффективно, так как в сфере технического проектирования и производства, в которой работает компания, моральное устаревание продукции очень быстротечно.

Американские фирмы изучили и стали широко применять положительный опыт японских компаний в организации и использовании кружков качества. Образовательные программы занимают около 30-40% времени работы кружков. Безусловно, динамичные, активные методы профессиональной подготовки и обучения персонала американских компаний очень действенны и эффективны. Если их применять в российской практике, то они способны оказать положительное влияние на развитие компаний и предприятий России. В США профессиональной подготовке и обучению персонала уделяется большое внимание, как правило, в крупных компаниях, в то время, как в Европе преимущественно малые компании чаще всего и интенсивнее обучают своих сотрудников [41].

Что касается европейских компаний, то, как правило, крупные корпорации создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Envia M (Германия), компания "Люфтганза" (Германия) имеют целый ряд учебных центров. В них наряду с профессиональной подготовкой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании. Преимущественно, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, разного рода тренинги. Необходимо отметить, что профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется в рамках дуальной системы, которая предполагает гармоничное сочетание циклов теоретического и практического обучения. Теоретическую программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую - непосредственно на предприятии. Профессиональная подготовка и обучение персонала в европейских компаниях носит преимущественно системный, непрерывный характер. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит мониторинг

потребностей в профессиональной подготовке и планирование дальнейшего использования обученного персонала [18].

Вывод: В данном пункте мы дали определение понятию профессиональная компетентность персонал, рассмотрели отечественный и зарубежный опыт управления компетентностью персонала. При всех различиях к подходам к профессиональному развитию наблюдается их сходство, которое заключается в общности целей развития, централизованном контроле за осуществлением развития. Во всех странах отмечается важность непрерывного образования и принцип «человеческого капитала».

Данный принцип предполагает выдвижение на первый реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение. Отличительной чертой профессионального развития персонала

за рубежом. рубежом является направленность программ дополнительного профессионального образования не только на освоение академических предметов, но и на активные методы обучения (круглые столы, деловые игры, мозговые штурмы, разбор конкретных ситуаций (case-study), свободные дискуссии, направленные на формирование коллективного решения проблем).

Вывод по первой главе: в данной главе были подробно изучены с позиций различных авторов и разграничены такие понятия, как «компетенции» и «компетентность», из анализа данных понятий был сделан вывод, что компетенции персонала, это определенные знания и навыки в конкретной области, а компетентность, это то как человек может и умеет использовать и применять эти знания. Также была рассмотрена схема процесса управления компетентностью, из которой мы сделали вывод, что у данного процесса, как и у любого есть вход, преобразование и выход. На входе выясняются требования к должности, то есть какие компетенции необходимо обладать сотруднику, затем выявляются расхождения в компетенциях. На выходе необходимо определиться с местом, где будут получены недостающие

компетенции. Это могут быть специализированные программы, курсы, стажировки.

В параграфе 1.2 было более глубоко изучено понятие управления компетентностью производственного персонала и выделены основные методы. Далее был изучен опыт управления компетентностью персонала на российских и зарубежных предприятиях и сделан вывод о том, что российский опыт управления

развитием персонала сильно отстает от зарубежного за счет формального подхода, уступающего практико ориентированному.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «712 АВИАЦИОННЫЙ РЕМОНТНЫЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика и анализ производственно-хозяйственной деятельности АО «712 АРЗ» и его внешней и внутренней среды

АО «712 Авиационный ремонтный завод» является современным предприятием, которое имеет крупные производственные мощности, современные и перспективные технологии, в следствии чего предприятие имеет возможность ремонтировать авиационные двигатели. Завод основан в 1954 году, в качестве авиационной ремонтной базы Министерства обороны и зарегистрирован ИФНС по Курчатовскому району города Челябинска. Предприятие функционирует в целях оказания услуг и выполнения работ для удовлетворения потребностей обороноспособности страны и получения прибыли.

АО «712 Авиационный ремонтный завод» владеет таким комплектом оборудования, которое позволяет осуществлять ремонт и испытание авиационных двигателей, их агрегатов, систем и узлов в соответствии с требованиями руководящей документации, выполнять проверку соответствия параметров отремонтированной техники требованиям технических условий, производить оценку качества ремонта и пригодности двигателей к поставкам.

Предприятие считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном Федеральным Законодательством. Виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются АО «712 АРЗ» после получения лицензии в установленном законом порядке. Завод имеет основные средства: здания, сооружения, машины и оборудования, испытательные станции, транспортные средства, так же предприятие имеет гражданские права и несет гражданскую обязанность, необходимые для осуществления определенного вида деятельности, указанного в Уставе. Предприятие в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. АО «712 АРЗ» вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, логотип, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Учредительным документом АО «712 АРЗ» являются Устав. Исполнительным органом общества является исполнительный директор. Общество подлежит обязательному аудиту.

Основным конкурентным преимуществом завода является его равноудаленное месторасположение от воинских частей, базирующихся на Дальнем востоке и европейской части России. Предприятие имеет тесное взаимодействие с другими заводами авиационного комплекса, которые поставляют агрегаты и запасные части для ремонта основного изделия.

АО «712 Авиационный ремонтный завод» входит в международную ассоциацию "Союз авиационного двигателестроения" – это союз изготовителей высокотехничной продукции. В данном союзе состоит большая часть крупных предприятий мира, деятельность которых связана с авиационными моторами, и которые имеют большой авторитет и владеют искусством производства, создания и эксплуатации сложных технических устройств, таких как авиадвигатель.

Теперь рассмотрим и проанализируем организационную структуру АО «712 АРЗ» на рисунке 2.1. Руководителем предприятия является управляющий директор, который имеет пять заместителей, которые в свою очередь чувствуют в управлении. Данная организационная структура является вертикальной, то есть управление осуществляется «сверху» и каждый сотрудник находится в подчинении у руководителя своего подразделения. Такая структура дает возможность использовать централизованное планирование, которое требует тщательного отслеживания выполнения действий. В следствии такого планирования, происходит более эффективное использование площадей, оборудования и ресурсов предприятия. Вертикальная организационная структура позволяет минимизировать издержки, но необходимо следить за тем, чтобы не происходило дублирование функций, иначе это может привести к их росту.

Утверждаю
Генеральный директор ОАО «712 АРЗ»
И.Л. Околелов
«__» _____ 2017г.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «712 АРЗ»



Рисунок 2.1– Организационная структура АО «712 АРЗ»

Стратегическая цель АО «712 АРЗ»: Развитие товарного портфеля к 31.12.2018г. путем освоения ремонта нового вида двигателя. Данную цель нужно достигать предприятию, чтобы быть более конкурентоспособным на рынке. Основным критерий, который будет в будущем определять развитость продуктового портфеля – это уровень удовлетворенности заказчиков по отношению к технико-техническим характеристикам и качеству предоставляемых услуг. Важный фактор успеха для развития АО «712 АРЗ», как предприятия которое способно организовать свою деятельность также как компании-лидеры в авиационной промышленности – это уровень профессиональной подготовки и качество знаний сотрудников.

Видение АО «712 АРЗ» состоит в том, чтобы создать коммерчески успешное предприятие, которое будет лидировать в сфере оказания услуг по ремонту и обслуживанию авиационных двигателей. Миссия АО «712 АРЗ» состоит в том, чтобы обеспечивать имеющихся заказчиков услугами на таких условиях, как кратчайшие сроки выполнения работ ремонту, высокое качество выполняемого ремонта, конкурентная стоимость. АО «712 АРЗ» обращает внимание не только на экономическую составляющую своей деятельности, но и на социальную, которая выражается в осуществлении качественных услуг, в создании условий для устойчивого развития завода, в формировании новых вакансий, а, следовательно, новых рабочих мест, в осуществлении различных социальных программ, в соблюдении законодательства и своевременной оплаты налогов, в заботе об окружающей среде. Также завод выступает в качестве спонсора на различных социальных, физкультурно-оздоровительных, творческих и других мероприятиях.

Основная цель кадровой политики завода – это создание необходимых условий для высокопроизводительного труда и эффективного использования персонала. Кадровая политика на заводе является открытой, то есть новый сотрудник, приходящий в компанию может начинать свою трудовую деятельность как с низовой должности, так и занимать должность на уровне высшего руководства. На АО «712 АРЗ» кадровая политика является реактивной.

Рассмотрим отчет о результатах хозяйственной деятельности АО «712 АРЗ» за период с 2015 год по 2017 год (таблица 2.1). В 2017 году выручка выросла примерно в два раза по сравнению с 2015 годом, при этом чистая прибыль выросла более чем в три раза. Это говорит о росте эффективности работы предприятия. За период 2016г. – 2017г. величина собственного капитала выросла не значительно по сравнению с величиной валюты баланса, что говорит о снижении финансовой устойчивости предприятия. С точки зрения кредиторов это не обеспечивает гарантированность предприятием своих обязательств.

Об усилении зависимости завода от внешних источников финансирования свидетельствует также и значительный рост в динамике заемных средств относительно роста собственных средств. Рентабельность продаж в период с 2015 по 2017 выросла с 7% до 11%. Рентабельность продаж показывает какая доля прибыли приходится на единицу полученных средств, и рассчитывается как отношение операционной прибыли к валовой выручке. Рост показателя является положительной тенденцией. Анализируя темпы роста чистой прибыли, а также рентабельности продаж за период с 2015 год по 2017 год, можно сделать вывод о том, что предприятие АО «712 АРЗ» обладает достаточным потенциалом развития и имеет резервы роста эффективности.

Таблица 2.1 – Отчет о результатах хозяйственной деятельности АО «712 АРЗ»

Наименование	2015	2016	2017
Выручка, руб.	589 909 224	436 784 586	1 161 116 354
Себестоимость, руб.	543 781 577	383 847 546	1 022 999 574
Прибыль от продаж, руб.	46 128 346	52 937 246	138 117 547
Чистая прибыль, руб.	28 842 852	39 733 654	104 768 143
Рентабельность продаж, %	7	12	11
Дебиторская задолженность, руб.	50 582 147	149 054 364	160 266 567
Заемный капитал, руб.	109 653 124	480 984 657	561 495 547
Собственный капитал, руб.	229 947 147	269 680 954	364 515 247
Валюта баланса, руб.	339 600 364	750 664 146	926 010 741

Главным ресурсом, который позволяет увеличивать эффективность работы предприятия является персонал, поэтому, обращая внимание на высокие темпы технологического прогресса, предприятие заинтересовано в управлении компетентностью персонала, привлечении молодых и амбициозных специалистов и выращивании таких работников, которые будут умело использовать и обладать знаниями в сфере новейших разработок и эффективных технологий.

Как показывает зарубежный опыт функционирования отраслевых организаций, для того, чтобы иметь преимущество перед конкурентами необходимо на регулярной основе проводить стратегический анализ для того, чтобы выявить существующие сильные и слабые стороны, появляющиеся угрозы, возникающие барьеры при входе в новую отрасль. Стратегический анализ позволяет провести оценку ресурсов предприятия и его возможностей по отношению к внешней среде. К ключевым компонентам стратегического анализа относится обнаружение факторов внешней среды, которые более сильно влияют на функционирование предприятий, осуществляющих свою деятельность в определенной отрасли, анализ конкурентной позиции организации, и составление краткосрочных и долгосрочных задач.

Используя STEP – анализ, рассмотрим глобальное окружение АО «712 АРЗ», то есть социальные, технологические, экономические и политические факторы, которые воздействует на общее состояние предприятия в целом и условия его функционирования на рынке. При данном виде анализа также необходимо расставить приоритеты и понять какие факторы оказывают влияние на предприятие, от каких факторов зависит развитие и эффективная деятельность предприятия, а какие факторы могут оказать негативное влияние на эффективное функционирование завода. Опираясь на специфику рассматриваемого предприятия, по мере анализа факторов внешней среды, могут быть выявлены и такие факторы, которые будут оказывать нейтральное влияние на завод. Теперь проанализируем и выявим основные факторы (таблица 2.2), которые влияют на деятельность АО «712 АРЗ».

Таблица 2.2 – Факторы внешней среды АО «712 АРЗ»

Факторы	Описание факторов
1	2
1. Социальные факторы	
1.1 Увеличение активности заказчиков	<p>Заказчики – это те люди, которые пользуются услугами предприятия, и от которых зависит его эффективное функционирование. Основными заказчиком АО «712 АРЗ» является Министерство Обороны. Это означает, что данные заказы контролируются государством. При осуществлении стратегии на предприятии и, следовательно, увеличении количества заказчиков у предприятия повышается возможность самостоятельно диктовать свои цены и увеличивать объем реализации продукции с целью увеличения прибыли. Выбор останавливается на освоении ремонта двигателей самолетов гражданской авиации, так как это достаточно многочисленная сфера. В 2017 году в мире гражданской авиацией было перевезено свыше 0,755 млрд зарегистрированных пассажиров.</p>
1.2 Недостаток молодых специалистов на рынке труда	<p>Число выпускников школ снижается, поэтому вузы стали соперничать за каждого абитуриента. Вследствие демографического кризиса решают вопрос о сокращении количества вузов в стране. Численность студентов вузов в 2017 году составила 4,2 миллиона человек, то есть снизилась более чем на 40 % по сравнению с количеством студентов в 2013 году (7,4 миллиона человек). В настоящее время на рынке наблюдается недостаток специалистов в авиационной сфере. Это оказывает отрицательное влияние на общее состояние предприятия и на планы по расширению бизнеса. Данный фактор мы оценим в 9 баллов, так как без молодых специалистов АО «712 АРЗ» не сможет осуществить свою стратегическую цель, что в последующем, если Министерство Обороны не будет заключать контракт на ремонт, может привести к ликвидации завода.</p>
1.3 Высокий возраст квалифицированных специалистов, занятых на авиационно-промышленных предприятиях	<p>Данный фактор можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны, он является положительным, так как персонал имеет достаточную квалификацию, чтобы выполнять свою работу качественно и с меньшим процентом брака, такие работники знают специфику своей работы и могут выступать в качестве наставников для молодых неопытных специалистов. С другой стороны, данный фактор является отрицательным для тех предприятий, которые в своих планах видят расширение и освоение новых технологий, потому что работники, имеющие высокий возраст привыкли к своей работе и загруженности, их очень сложно мотивировать на новую деятельность.</p>
1.4 Существенное отставание уровня материального обеспечения работников авиационно-промышленных предприятий от других отраслей промышленности	<p>Данная тенденция связана с государственным регулированием цен заказов на авиационных предприятиях. Это сказывается негативно на общем финансовом состоянии предприятия. Так как для многих работников, материальное обеспечение — это определяющий фактор, они будут стремиться искать работу в предприятиях другой отрасли.</p>

Продолжение таблицы 2.2

1	2
1.5 Проведение правительством РФ курса на повышение престижа инженерных специальностей	<p>Главное обоснование дефицита инженеров в России – катастрофическая отсталость системы профильного образования. Материально-техническая база государственных учебных заведений давно устарела и является не актуальной. Как и все предприятия в данной отрасли, АО «712 АРЗ» необходимо будет переучивать выпускников ВУЗов под требования авиационной техники. Если же люди будут понимать, что инженерные специальности — это современно, прибыльно и престижно, тогда и проблем с нехваткой специалистов не будет. Данный фактор оцениваем в 8, так как он является достаточно значимым.</p>
2. Технологические факторы	
2.1 Опережающее внедрение другими авиационно-промышленными предприятиями современных технологий	<p>Не смотря на то, что у АО «712 АРЗ» нет конкурентов, и они ремонтируют один вид двигателя возможен факт поглощения завода другими компаниями. Главным фактором здесь является временной ресурс. Основная задача – это внедрять новые технологии, покупать оборудование, в целях не допущения ликвидации предприятия. Оцениваем данный фактор в 7 баллов.</p>
2.2 Готовность авиационно-промышленных предприятий России к переходу на новый технологический уклад	<p>Не все предприятия в настоящее время готовы переходить на новый уровень, так как это является достаточно затратным и требует много ресурсов. Те предприятия, у которых хватает средств для изменений, составляют наибольшую ценность. В виду действующей государственной программы «Развитие авиационной промышленности Российской Федерации на 2013-2025 годы» изменения затронут все предприятия, относящиеся к авиации. Оценим данный фактор в 5 баллов, так как в скором времени каждому заводу придется столкнуться с этим.</p>
2.3 Чрезвычайно быстрая смена поколений авиационной техники	<p>За последние десятилетия произошла кардинальная смена авиационной техники. Это зависит от изменения условий, характера и содержания деятельности, от повышения качеств к требованию работ. Естественно, что все предприятия должны подстраиваться под изменения, чтобы продолжать свое эффективное функционирование. Вследствие этого данный фактор оказывает влияние на 6 баллов.</p>
2.4 Несовершенство международных механизмов защиты интеллектуальной собственности	<p>Интеллектуальная собственность - это личные неимущественные права предприятий на результат интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации. Распространёнными примерами неэффективности защиты интеллектуальной собственности являются: сложность выявления производителей нелегальной продукции, сложность доказывания убытков в гражданском процессе. Поэтому многие компании назначают ответственного за координирование интересов компании. Данный фактор оказывает нейтральное значение на АО «712 АРЗ».</p>

Продолжение таблицы 2.2

1	2
3. Экономические факторы	
3.1 Высокий спрос на услуги отрасли	Высокий спрос на услуги отрасли определяет нормальное функционирование предприятия. Покупка нового двигателя для самолета является дорогостоящей, и это приводит к увеличению спроса на их ремонт. На данный момент план по ремонту двигателей для АО «712 АРЗ» определяет Министерство обороны и поэтому данный фактор носит значимый, но не зависящий от предприятия характер. При освоении ремонта двигателей для гражданской авиации заводу необходимо изучить спрос на данный вид деятельности и осуществлять работу по поиску заказчиков. Оценка 8 баллов.
3.2 Улучшение инвестиционного климата	Инвестиционный климат складывается из совокупности экономических, социальных, политических, правовых и даже культурных условий, обеспечивающих привлекательность вложений в конкретное предприятие. Благоприятный климат характеризуется активной деятельностью инвесторов, способствует притоку капитала. Так как на АО «712 АРЗ» составляются планы по его расширению, что будет способствовать большим затратам, следовательно, данный фактор является значительным и оценивается в 6 баллов.
3.3 Создание механизма целевого финансирования Министерством обороны России отечественных инновационных разработок	АО «712 АРЗ» не направлено на инновационные разработки. Предприятие не производит нового оборудования, новых двигателей, а занимается осуществлением ремонта старой техники. Поэтому оценим данный фактор в 2 балла, так как у завода отсутствует целевое финансирование Министерством Обороны.
3.4 Неблагоприятное изменение налогообложения	Чем больше налогов, тем меньше финансов остается в распоряжении предприятия, следовательно, направляется меньше денежных средств на обновления оборудования и другие нужды, необходимые для выполнения операций по ремонту.
3.5 Экономическая ситуация в стране – определяет финансовые возможности государства, как факт угрозы снижения потребительской способности	Так как основным заказчиком АО «712 АРЗ» является Министерство Обороны (государство), то экономическая ситуация в стране является значимым фактором для предприятия. В следствии сложных экономических условий, а именно: снижении мировых цен на нефть и экономические санкции, снижается потребительская способность государства.
3.6 Повышение доступности кредитов для предприятий отрасли, снижение ставки рефинансирования.	Со стороны государства происходит временное прекращение финансирования из-за экономических санкций, падения мировых цен на нефть. В сложившейся ситуации, предприятие должно самостоятельно искать средства для выполнения оборонзаказа и заключать кредитные договора с банками.
4. Политические факторы	
4.1 Не предвидится изменений в законодательстве	Данный фактор является нейтральным для «712 АРЗ», так как никакие изменения в законодательстве не могут повлиять на

Окончание таблицы 2.2

1	2
---	---

4.2 Политическая обстановка в мире	В сложившейся политической ситуации государство РФ намерено укреплять обороноспособность страны. В следствии этого, увеличивается количество заказов на ремонт. Для «712 АРЗ» это означает повышение спроса на их услуги и является значительным, оцениваемым в 6 баллов.
4.3 Требования экологического законодательства в пользу компании	Любое предприятие, которое соблюдает нормы по экологии может функционировать не задумываясь о последствиях. «712 АРЗ» не является предприятием, которое загрязняет окружающую среду. Поэтому вложение финансов в экологические программы и оборудование не требуется. Данный фактор оказывает нейтральное влияние на рассматриваемый завод и получает 2 балла.
4.4 Практически полное отсутствие государственного регулирования на рынке коммерческой авиации	«712 АРЗ» является коммерческим предприятием с государственным регулированием, которое заключается в установлении цен на отремонтированные двигатели и предоставлении плана ремонта. Коммерческая составляющая заключается в самостоятельном поиске поставщиков необходимых запасных частей и осуществление внутренней деятельности. Отсутствие государственного регулирования является невозможным, так как завод выполняет деятельность в целях удовлетворения обороноспособности страны.

Рассмотрев и проанализировав факторы, влияющие на предприятие, переходим к самому STEP-анализу (таблица 2.3), то есть к определению важности (весомости) выявленных факторов, силы влияния на АО «712 АРЗ», которая выражается в десятибалльной шкале, выявлению направления влияния факторов на предприятие (положительное или отрицательное) и к определению взвешенной оценки. Затем нам необходимо построить график, чтобы наглядно увидеть какие факторы оказывают положительное влияние и более значимы для завода, а какие отрицательное влияние.

Таблица 2.3 – STEP-анализ

	Наименование фактора	Важность (весомость) фактора (\sum весов=1)	Сила влияния на организацию (по 10- бальной шкале)	Направленность влияния («+»/ «-»)	Взвешенная оценка (3*4*5=6)
1	2	3	4	5	6
S	Увеличение активности заказчиков	0,06	8	+	0.48
	Недостаток молодых специалистов на рынке труда	0,07	9	-	-0.63
	Высокий возраст квалифицированных специалистов, занятых на авиационно-промышленных предприятиях	0,09	10	-	-0,9
	Существенное отставание уровня материального обеспечения работников авиационно-промышленных предприятий от других отраслей промышленности	0,04	6	-	-0,24
	Проведение правительством РФ курса на повышение престижа инженерных специальностей	0,09	8	+	0.72
T	Опережающее внедрение другими авиационно-промышленными предприятиями современных технологий	0,07	7	-	-0.49
	Готовность авиационно-промышленных предприятий России к переходу на новый технологический уклад	0,04	5	-	-0.2
	Чрезвычайно быстрая смена поколений авиационной техники	0,05	6	-	-0.3

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

	Несовершенство международных механизмов защиты интеллектуальной собственности	0,03	5	-	- 0.15
Е	Высокий спрос на услуги отрасли	0,09	8	+	0.72
	Улучшение инвестиционного климата	0,05	6	+	0.3
	Создание механизма целевого финансирования Министерством обороны России отечественных инновационных разработок	0,01	2	+	0.02
	Неблагоприятное изменение налогообложения	0,04	6	-	-0.28
	Экономическая ситуация в стране – определяет финансовые возможности государства, как факт угрозы снижения потребительской способности	0,06	7	-	-0.35
	Повышение доступности кредитов для предприятий отрасли, снижение ставки рефинансирования	0,04	6	+	0.24
Р	Политическая обстановка в мире	0,04	6	+	0.24
	Требования экологического законодательства в пользу компании	0,05	2	+	0.1
	Практически полное отсутствие государственного регулирования на рынке коммерческой авиации	0,06	8	+	0.48

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Р	Не предвидится изменений в законодательстве	0,02	4	+	0.08
---	---	------	---	---	------

Наглядное представление результатов анализа макросреды и отображение положительных и отрицательных факторов можем посмотреть на рисунке 2.2.

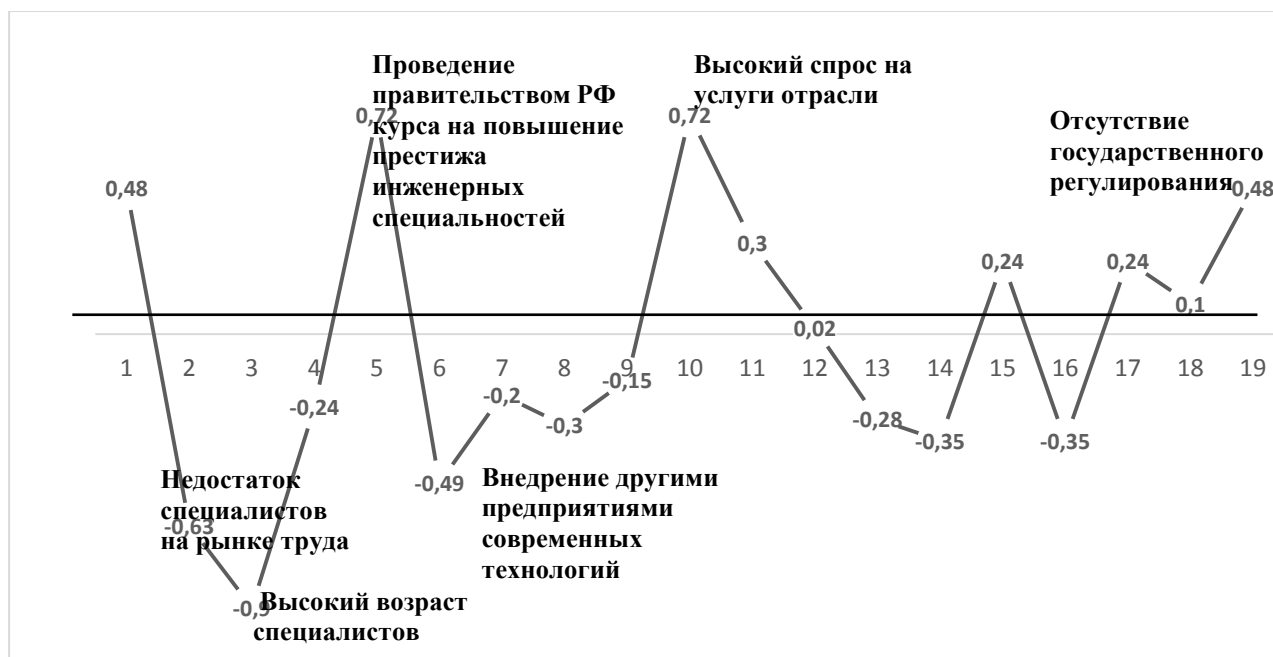


Рисунок 2.2 – Графическое представление результатов анализа макросреды

Проанализировав рисунок выше, можно сделать следующий вывод о том, что положительное влияние на предприятие оказывают факторы, описанные ниже.

1. Социальный фактор: проведение правительством РФ курса на повышение престижа инженерных специальностей.
2. Экономический фактор: высокий спрос на услуги данной отрасли.
3. Политический фактор: практически полное отсутствие государственного регулирования на рынке коммерческой авиации.

Так же выведем факторы, которые оказывают отрицательное влияние на эффективную деятельность и развитие АО «712 АРЗ».

1. Социальные фактор: высокий возраст квалифицированных специалистов, занятых на авиационно-промышленных предприятиях.

2. Социальный фактор: недостаток молодых специалистов на рынке труда.

3. Технологический фактор: опережающее внедрение другими авиационно-промышленными предприятиями современных технологий.

Следующим анализом, с помощью которого мы проанализируем ближнее окружение АО «712 АРЗ» будет анализ «Пять сил Портера» (рисунок 2.3).

1. Сила влияния поставщиков 25%

Зависимость от поставщиков существенная, потому что если поставщик не выполнит условия договора, а именно в сроки не доставит необходимую деталь для двигателя, то завод не сможет выполнить свои обязанности по ремонту вовремя. Поэтому, с теми поставщиками, с которыми уже сложилась положительная история поставок работать просто необходимо. К тому же важную роль играет качество поставляемых запасных частей. При получении бракованных деталей «712 АРЗ» будет вынуждено отложить выполнение заказа и ждать замены этих деталей. Одним из значимых критериев отбора поставщика является цена, но всё же очень важно, чтобы остальные факторы, описанные выше, не пострадали. Самые востребованные товары для «712 АРЗ» - это разные виды запасных частей и поставка топлива.

Главные поставщики:

1) «Омское моторостроительное производственное объединение имени П.И. Баранова» (филиал «НПЦ газотубостроения “Салют”») - предлагает к поставке широкий выбор запасных частей;

2) АО «УАП Гидравлика» - поставка запасных частей;

3) АО «Тюменский метростроитель» - поставка форсажных камер;

4) АО «Стар» г. Пермь – поставка запасных частей;

5) ООО «Лукойл Аэро» – поставка топлива;

6) АО «570 АРЗ» г. Ейск – ремонт агрегатов.

Имея в планах цель по расширению производства, у АО «712 АРЗ» появляется необходимость находить новых поставщиков, ведь для ремонта новых видов

двигателей, понадобятся другие запасные части. Поэтому к выбору поставщиков следует подходить тщательно.

2. Угроза появления новых конкурентов 15%

На Российском рынке аналоговых предприятий не много, но они могут стать большой проблемой для АО «712 АРЗ». В данном случае, даже несмотря на то, что деятельность предприятия достаточно специфична, необходимо всегда следить за обстановкой макросреды и микросреды и ставить новые задачи, чтобы не отставать. Проблема ликвидации предприятия может возникнуть, из-за того, что многие предприятия данной отрасли выполняют ремонт нескольких видов двигателей, а АО «712 АРЗ» только одного. На данный момент, предприятие не достигло такого уровня, когда можно быть уверенным, что производство и сами работники готовы обучаться новым видам работ и получать квалификацию высшего уровня. Здесь нужна хорошая организация со стороны руководства. Предприятия. Имеющие возможность поглотить АО «712 АРЗ»:

- 1) АО «НПЦ газотубостроения “Салют”» г. Москва.
- 2) АО «ДАЗ» г. Днепропетровск.
- 3) АО «Авиационное оборудование» г. Москва.
- 4) АО «ЕПК» г. Самара.

3. Уровень конкуренции на рынке 0%:

Так как авиационная деятельность прикреплена к каждому государству, на мировом рынке появление конкурентов маловероятно. Это обусловлено, конечно же спецификой деятельности предприятия. Можно судить так же, по тому, что завод выполняет оборонные заказы, то есть те, которые служат для обороны нашей страны, в этом случае конкуренты отсутствуют полностью.

4. Появление товаров-заменителей 0%

Так как на определенный тип самолета требуется определенный тип двигателя, то появление товаров-заменителей невозможно.

5. Покупатели 60%

Основным видом деятельности АО «712 АРЗ» является осуществление работы по ремонту и обслуживанию военной техники.

Основным заказчиком является Министерство Обороны России и некоторые авиационные предприятия, которые не справляются со своим объемом работ:

- 1) «20 АРЗ» г. Пушкин;
- 2) «322 АРЗ» г. Воздвиженка;
- 3) АО «ОКБ «Сухой», далее двигатели отправляются в Алжир.

Делаем следующий вывод на основе изученной информации: деятельность АО «712 АРЗ» зависит от Гособоронзаказа и от покупателей. При небольшом Гособоронзаказе и недостаточном количестве заказов от покупателей, предприятие начнет работать убыточно, так как не будет хватать средств для выплаты заработной платы тому количеству работников, которое трудится на заводе в настоящее время. Завод будет вынужден начать сокращение персонала и это может привести к ликвидации предприятия.

Вывод: так как деятельность предприятия является специфической: АО «712 АРЗ – единственное предприятие, которое ремонтирует такой вид двигателя, то угроза появления товаров – заменителей равна нулю. Так же позицию в 0% занимает уровень конкуренции на мировом рынке. А вот уровень конкуренции на Российском рынке имеет место быть, и конкуренция станет еще сильнее, если какой – либо завод из перечисленных выше начнет ремонтировать такой же вид двигателя, что и «712 АРЗ».

Поэтому за развитием аналоговых предприятий следует постоянно следить. 25% - сила влияния поставщиков. Этот фактор занимает второе место по важности для «712 АРЗ». Если поставщики исполняют свои обязательства в назначенный срок, значит предприятие выполняет план вовремя.

Изучить предоставляемую заводом АО «712 АРЗ» услугу по ремонту двигателя АЛ-21ФЗ нам поможет матрица VCG, представленная на рисунке 2.4. Построение данной матрицы дает возможность увидеть наглядное и простое представление о расположении услуги, используя данные о спросе, объемах реализации, доли рынка, которую услуга занимает.

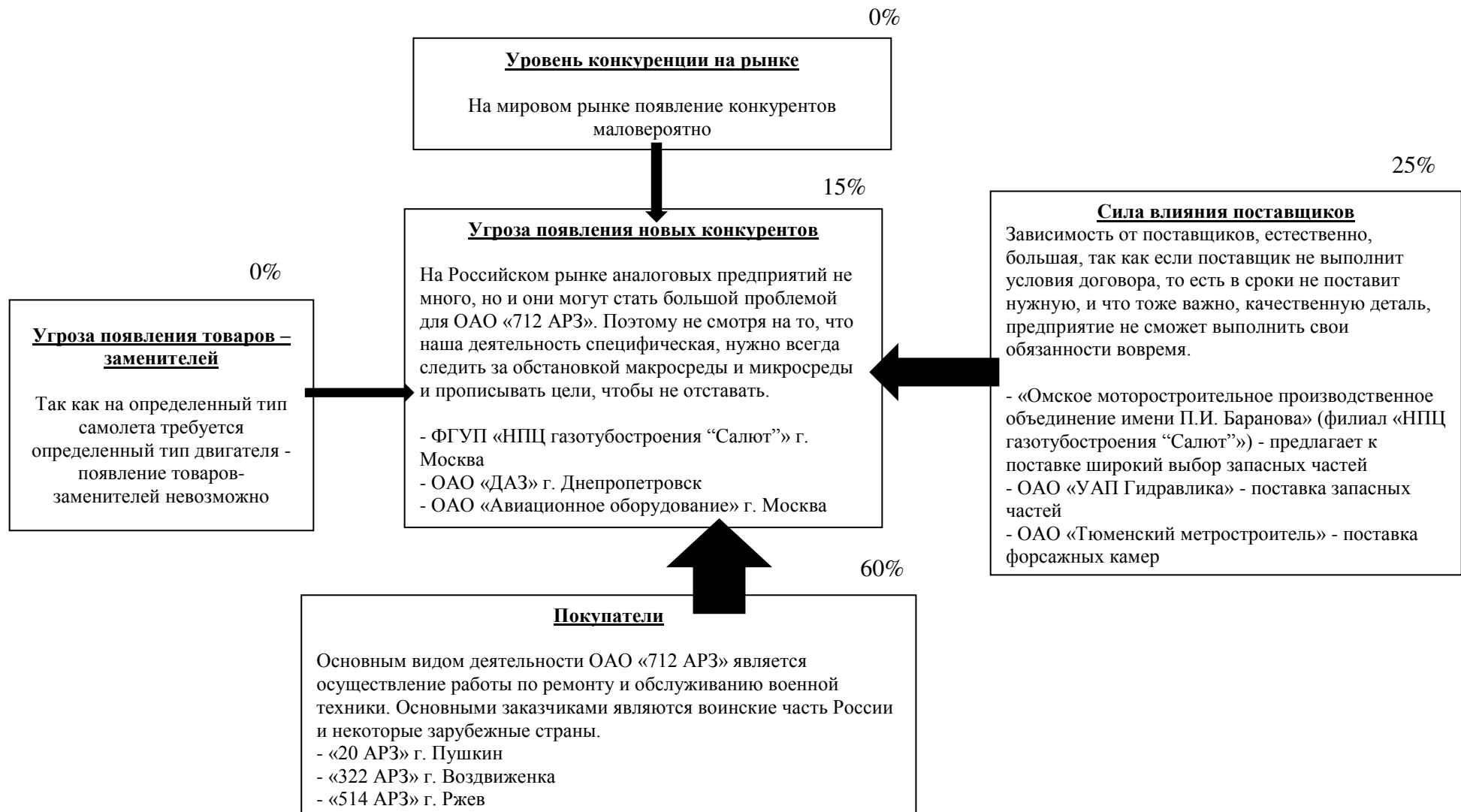


Рисунок 2.3 – Анализ пяти сил Портера

Услуга по ремонту двигателя, предоставляемая АО «712 АРЗ» находится на этапе «Дойные коровы». Такие услуги характеризуются высокой рыночной долей и низкими темпами развития. Они не требуют больших вложений, приносят высокий доход, но не имеют перспектив. Стратегия для данного сектора – это поддержание существующего уровня. Прибыль от продаж «дойных коров» разумно направлять на продвижение и развитие «Звезд». Проблема в том, что на рассматриваемом заводе нет таких услуг из категории «Звезд», которые могли бы обеспечить будущее предприятия. Поэтому, все сводится к стратегической цели предприятия – освоение ремонта двигателей для гражданской авиации. В этом случае, новая услуга будет являться «Звездой», то есть потребует больших инвестиций и вложений, но при этом будет обеспечивать высокую прибыль для завода.

Для освоения нового вида ремонта заводу потребуется не только современное оборудование, но и большие денежные вложения. Здесь появляются высокие требования к существующему персоналу. Важной составляющей является оценка профпригодности работников, так как заключение о назначении должно основываться на квалификации сотрудника, а не на должности, которую он занимает.


Темпы роста рынка	Высокие	«Трудные дети»	«Звезды»
	Низкие	«Дойные коровы» 	«Собаки»
		Высокая	Низкая
Доля рынка			

Рисунок 2.4 – Матрица BCG

Теперь рассмотрим Концепцию 7S McKinsey, которая описывает 7 факторов того, как функционирует предприятие (рисунок 2.5). Данные факторы являются взаимосвязанными, поэтому если не уделять должного внимания одному из них, могут ухудшиться другие. Менеджеры в организации должны учитывать все эти факторы, чтобы быть уверенными в благополучном осуществлении стратегии.

1 Фактор – Стратегия

На АО «712 АРЗ» есть конкретная стратегия развития: расширение ассортимента предлагаемых услуг.

Также, в данный момент разрабатываются стратегии для отдельных важных процессов в компании, которые будут способствовать достижению главной цели:

- стратегия услуг;
- стратегия продвижения;
- стратегия привлечения молодых специалистов;
- стратегия мотивации персонала;
- стратегия обучения персонала;
- стратегия предотвращения потерь.

Оценивая существующую обстановку на заводе, данную стратегическую цель можно считать разработанной не полностью, так как учтены не все риски, особенно при работе с персоналом, и построены не все бизнес – процессы.

2 Фактор – Навыки

АО «712 АРЗ» зарекомендовало себя как предприятие, которое качественно выполняет ремонт двигателей и делает это в обозначенные сроки. В следствии этого у предприятия сложилась достойная база заказчиков и поставщиков запасных частей. Также рассматриваемый завод ремонтирует двигатели по более низкой цене по сравнению с другими предприятиями данной отрасли, что дает ему конкурентные преимущества. На «712 АРЗ» существует хороший технический отдел, который готов и может брать на себя новые задачи.

3 Фактор – Общепризнанные ценности

На рассматриваемом заводе выполняется большое количество социальных проектов, которые направлены на удовлетворение потребностей людей, которые работают на предприятии и людей, которые не заняты на нем:

- предприятие создано для выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребностей обороноспособности страны;

- обеспечение рабочих мест;

- предоставление медицинского кабинета для работников предприятия. На территории АО «712 АРЗ» находится медицинский пункт, где работники проходят медосмотр каждый год, ставят прививки, а также у них есть возможность в любое время посещать стоматологический кабинет;

- предоставление путевок в военные санатории для работников. В целях повышения приверженности, завод предоставляет путевки на несколько дней в санатории, где работникам обеспечивается отдых, хорошее питание, лечение и другое. Так же существует система предоставления путевок их детям;

- коллективный договор предусматривает ряд льгот и гарантий работникам при рождении детей или выплаты женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;

- на заводе действует Положение о награждении работников медалями «За добросовестный труд» и Положение о присвоении звания «Лучший работник» и другие. В целях неденежной мотивации и повышения удовлетворенности работников, каждому отличившемуся в хорошем смысле работнику выдается медаль или грамота. Некоторые награждаются государственными наградами;

- на заводе находится столовая, которая предлагает недорогой и широкий ассортимент услуг;

- предоставление конференц зала для проведения различных мероприятий. Данная услуга предоставляется всем работникам и организациям, находящимся в данном районе. Например, конференции ГСК 506, СНТ «Надежда», свадьбы, юбилеи и т.п.

4 Фактор – Структура

Выше была представлена организационная структура предприятия. Теперь дадим ей краткую характеристику. Во главе компании находится управляющий директор АО «712 АРЗ». В его подчинении находится 5 лиц (заместители генерального директора), которые участвуют в управлении предприятием. Данная организационная структура является вертикальной, что позволяет минимизировать издержки при осуществлении управления и планирования «сверху» и хорошо организованном контроле. Также на предприятии применяется принцип единоначалия, означающий, что каждый сотрудник подчиняется своему определенному руководителю. На «712 АРЗ» применяется смешанный подход к управлению, он означает, что централизация и децентрализация применяется в совокупности. Анализируя организационную структуру, можно говорить о том, что обязанности и работа каждого сотрудника четко определены и закреплены в должностных инструкциях. Если рассматривать коммуникации в организации, можно говорить о том, что используются такие виды как: нисходящие, восходящие и горизонтальные, что обуславливает эффективное передвижение информации внутри организации.

5 Фактор – Системы

АО «712 АРЗ» заключает контракт на год о ремонте определенного количества двигателей. Ремонт двигателя АЛ-21ФЗ проходит в несколько этапов: разборка двигателя, промывка двигателя, дефектовка, ремонт выявленных неисправных частей двигателя, узловая сборка, общая сборка.

Для анализа сильных, нейтральных и слабых сторон АО «712 АРЗ» и обобщения изучения внутренней среды, проведем SNW-анализ (таблица 2.4). В рамках данного исследования, сравним завод «712 АРЗ» с обстановкой, которая должна быть на предприятии.

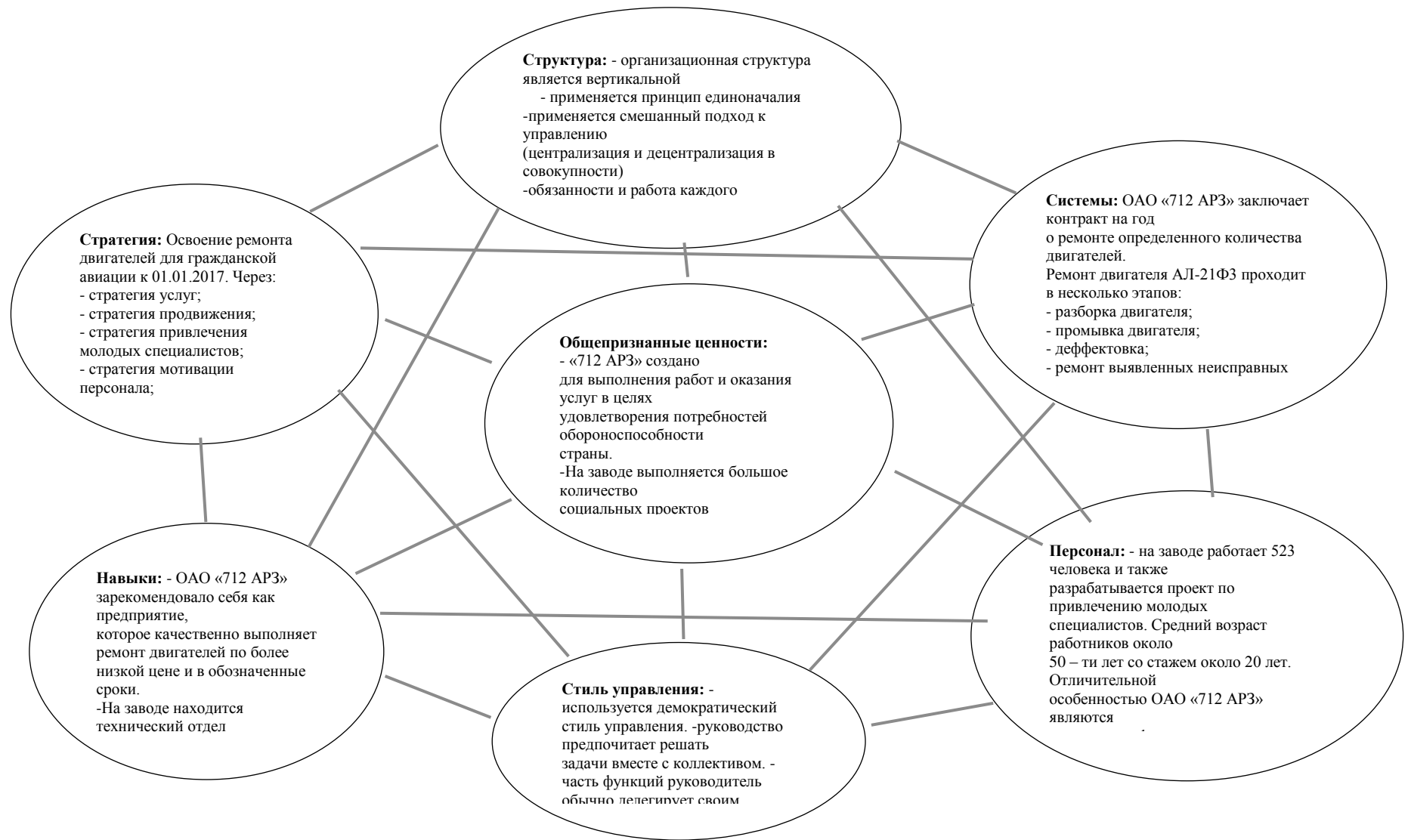


Рисунок 2.5 – Модель 7S McKinsey АО «712 AP3»

Так как на «712 АРЗ» план ремонта и цены на двигатели предоставляются государством, можно судить о недостаточной финансовой устойчивости. Рассматриваемый завод предоставляет только одну конкретную услугу по ремонту, что значительно меньше, чем ассортимент услуг, предлагаемых другими предприятиями. Подведя итоги функциональной зоны «Финансы», делаем вывод, что при расширении товарного портфеля, финансовая устойчивость предприятия возрастет. Проанализировав общее управление на предприятии, мы видим, что «712 АРЗ» отстает в позиции: отображение стратегии на деятельности предприятия по сравнению с другими предприятиями данной отрасли, где данный пункт более выражен.

В функциональной зоне «производство» завод имеет отставание по нескольким направлениям. Во-первых – это техническое оснащение, а именно оборудование. В любом случае, при проведении изменений в деятельности предприятию будет необходимо приобрести новое оборудование и возможно обновить существующее. Во – вторых, это проводимые разработки и исследования. На данный момент для «712 АРЗ» это не является значимым фактором.

Не смотря на приведенное отклонение, «712 АРЗ» является одним из предприятий, которые качественно выполняют свою работу. Процент брака равен нулю. Из этого показателя складывается благоприятный имидж предприятия. Что касается персонала на предприятии, то он достаточно квалифицирован и привержен своей работе. SNW-анализ помог увидеть нам полную обстановку внутренней среды АО «712 АРЗ» и понять, что атмосфера для реализации стратегической цели является благоприятной.

С помощью SWOT-анализа подытожим воздействие внешних и внутренних факторов организационной среды (таблица 2.5). Этот анализ позволяет свести результаты анализов, выполненных ранее и помогает предприятию поставить правильные цели, ориентированные на будущее и спланировать перспективные проекты.

Таблица 2.5. – SWOT-анализ

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
Внутренняя среда	<p>1.Высокий спрос на услуги отрасли.</p> <p>2.Проведение правительством РФ курса на повышение престижа инженерных специальностей.</p> <p>3.Создание механизма целевого финансирования Мин. обороны России авиационно промышленных предприятий</p>	<p>1.Недостаток квалифицированных специалистов на рынке труда.</p> <p>2.Рост цен на запасные части.</p> <p>3.Опережающее внедрение другими авиационно-промышленными предприятиями современных технологий.</p>
Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила+возможности	I Сила+угрозы
<p>1.АО «712 АРЗ» зарекомендовало себя как предприятие, которое ремонтирует двигатели по более низкой цене.</p> <p>2.Лояльность, приверженность персонала предприятию.</p> <p>3.Сотрудники выполняют качественно свою работу, уровень брака близится к нулю.</p>	<p>-Расширение, выход на новую ступень на рынке, путем освоения ремонта новых видов двигателей в оборонно-промышленной сфере.</p> <p>-Оптимизация обучения и развития сотрудников.</p> <p>-Управление компетентностью производственного персонала.</p>	<p>-Оптимизация структуры персонала.</p> <p>-Поиск путей сокращения и более эффективного использования всех видов ресурсов.</p> <p>-Создание привлекательного образа работодателя.</p> <p>-Повышение лояльности персонала и его удержание.</p> <p>-Усиление мотивации сотрудников на профессиональное и карьерное развитие.</p>
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость+возможности	IV Слабость+угрозы
<p>1.На предприятии преобладает персонал пожилого возраста.</p> <p>2.Отсутствует техническая оснащенность.</p> <p>3.На предприятии производится ремонт только одного вида двигателя.</p> <p>4.У АО «712 АРЗ» небольшие обороты.</p>	<p>-Создание стратегии привлечения молодых специалистов.</p> <p>-Внедрение передовой техники, автоматизированных систем управления.</p>	<p>-Поглощение АО «712 АРЗ» другими предприятиями данной отрасли.</p>

Используя SWOT-анализ были выявлены основные стратегические цели для АО «712 АРЗ»:

1) развитие компетентности производственного персонала в целях создания команды профессионально ориентированных, развивающихся, лояльных и быстро адаптированных сотрудников;

2) оптимизация обучения по новым компетенциям и развития сотрудников;

3) оптимизация качественного состава за счёт найма сотрудников в соответствии с профессионально-квалификационными требованиями;

4) усиление мотивации сотрудников на профессиональное и карьерное развитие;

5) расширение ассортимента предлагаемых услуг, путем освоения нового вида ремонта авиационного двигателя;

б) модернизация оборудования.

Вывод: В данном пункте был охарактеризован завод АО «712 АРЗ». Мы ознакомились с основными направлениями деятельности предприятия, поняли с какой целью оно создано и существует на рынке и какие услуги оказывает для общества. Также была рассмотрена организационная структура, стратегическая цель, миссия и видение завода.

Из рассмотренных показателей внешней и внутренней среды, делаем следующее заключение о том, что АО «712 АРЗ» осуществляет свою деятельность в достаточно благоприятной внешней среде. В данном параграфе мы:

- рассмотрели экономические показатели с целью оценки финансового состояния;

- выяснили, что предприятие существует в конкурентной среде и зависит от поставщиков;

- выявили на каком жизненном цикле находится услуга, предоставляемая предприятием;

- рассмотрели внутреннюю структуру и функционирование предприятия, как взаимосвязь семи важных, определяющих деятельность факторов;

- определили направления развития для АО «712 АРЗ» для этого выявив слабые и сильные стороны предприятия;

- выявили, что предприятию для достижения стратегической цели необходимо управлять компетентностью производственного персонала, оптимизировать систему обучения и развития персонала, и усиливать их мотивацию производственного персонала на профессиональное и карьерное продвижение.

В следующем пункте нам необходимо провести такой кадровый аудит и понять на сколько предприятие готово к осуществлению своей стратегической цели и достаточно ли имеющихся ресурсов для реализации намеченных планов.

2.2 Кадровый аудит АО «712 Авиационный ремонтный завод»

Для того, чтобы выявить возможные отклонения проведем комплексную всестороннюю оценку персонала, работающего в АО «712 АРЗ», то есть осуществим кадровый аудит. Рассмотрим качественную и количественную характеристику человеческих ресурсов на заводе, состав и структуру персонала. Для анализа использовались: статистическая отчетность по производительности отделов, отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров. Для начала рассмотрим динамику изменения численности персонала 2015г.-2017г. (таблица 2.6). Проанализировав данные, можно наблюдать положительную динамику численности персонала по категориям работников: растет общее число персонала.

Таблица 2.6 – Динамика изменения численности персонала 2015г.-2017г.

Категории	Год		
	2015	2016	2017
Персонал – всего	462	489	523
Руководители	59	62	64
Специалисты	46	52	57
Служащие	25	28	33

Производственные рабочие	246	256	275
Вспомогательные рабочие	77	82	85
Непроизводственный персонал	9	9	9

Так же делаем вывод, что на АО «712 АРЗ» преобладает производственные рабочие. Особое внимание в данной работе будет уделяться именно этой категории персонала, так как от нее зависит выполнение годового плана по ремонту двигателей. Плановое значение общей численности персонала на предприятии на 2017 год составляло 580 человек, а по факту в штате у нас трудится 523 работников. Таким образом, можно заметить, что существуют некоторые отклонения от плана. Нехватка сотрудников на данный момент не оказывает отрицательного влияния на работу предприятия, но если завод собирается вводить инновации, выполнять стратегическую цель и ставить перед собой новые задачи на будущий год, это может сказаться на эффективности работы. Поэтому делаем вывод, что предприятию необходимо выполнять ранее поставленные планы и оптимизировать численность. Далее в таблице 2.7 рассмотрим общий состав персонала по возрастным категориям.

Таблица 2.7 – Распределение персонала по возрасту за 2015-2017 гг.

Год	Число полных лет по состоянию на 31.12.2017г.						
	Всего	в том числе:					
		до 25	25-30	31-40	41-50	51- 60	Более 60
2015г.	462	34	33	50	78	157	110
2016г.	489	43	49	63	89	146	99
2017г.	523	53	69	71	99	138	93

Для более наглядного представления распределения численности персонала сделаем рисунок 2.6. Далее можно сделать вывод о том, что на предприятии увеличивается количество молодых сотрудников, и уменьшается количество персонала пенсионного возраста. Это

говорит о положительной тенденции и так же о выполнении поставленной ранее задачи об обновлении персонала.

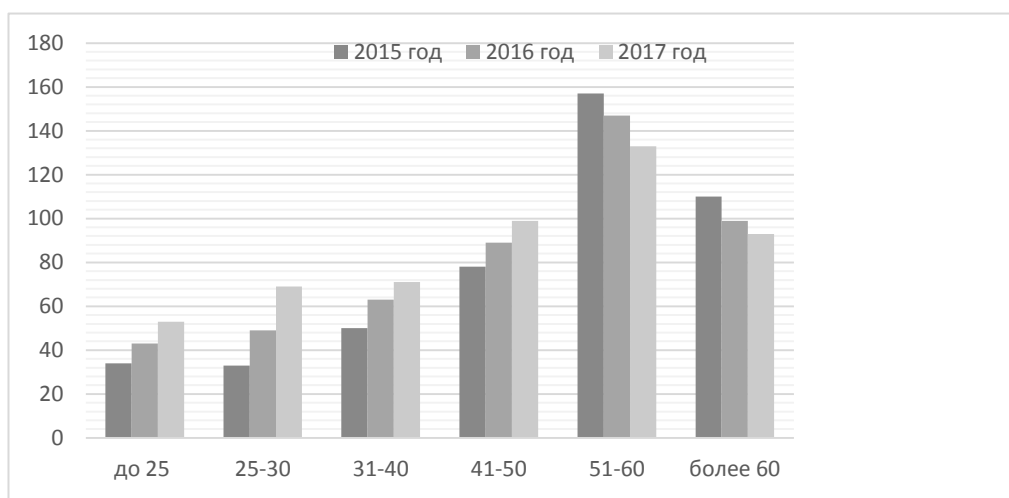


Рисунок 2.6 – Распределение персонала по возрасту за 2015-2017 гг.

Таким образом, делаем вывод, что на предприятии преобладает персонал высокого возраста, к их числу относится производственный персонал. Эти сотрудники являются досочно опытными и поддерживают эффективную работу предприятия. С одной стороны, это хорошо, так как процент брака на «712 АРЗ» сводится к минимуму, но с другой стороны это отрицательная тенденция, так как такие сотрудники не готовы к будущим изменениям, связанным с их деятельностью. Поэтому на заводе необходимо активизировать работу по управлению компетентностью персонала для того, чтобы замотивировать существующий персонал к предстоящим изменениям, ведь на предприятии будут открыты новые должности, которые могут быть заполнены из существующих работников.

Для того, чтобы выстроить план по развитию компетентности персонала, необходимо понимать какие сотрудники преобладают на предприятии по половому признаку (рисунок 2.7). В течение трех лет данные о соотношении работников по полу оставалась почти неизменными, поэтому сведем всю информацию и покажем среднее количество всех работающих.

Из рисунка видно, что 55% от общего числа сотрудников, занимают мужчины, а 45% женщины. Несмотря на сложность производственных задач разница в их количестве не велика, но все же имеется.

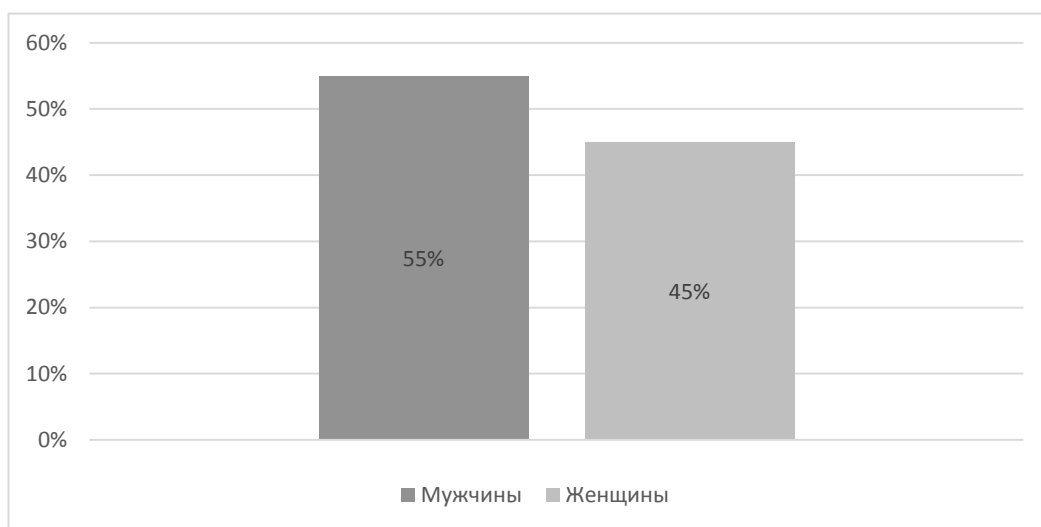


Рисунок 2.7 – Количество персонала по половому признаку

На заводе можно увидеть женщин, работающих во вредных условиях и выполняющих сложную работу, то есть занятых на производстве. Но все - таки, основную часть коллектива составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности предприятия.

Далее проанализируем работников по уровню образования (таблица 2.8). На «712 АРЗ» стараются не нанимать работников с неполным средним образованием для выполнения работ, так как должностные обязанности, во-первых, довольно сложные, а во-вторых требуют специальных знаний, умений и навыков.

Таблица 2.8 – Уровень образования работников 2015-2017 гг.

Категории образования	Кол-во сотрудников		
	2015	2016	2017
Работники с высшим образованием	105	115	125
Работники с общим средним образованием	138	143	159
Работники со средним профессиональным образованием	192	204	206
Работники с неполным средним образованием	27	27	28

Так как предприятие занимается ремонтом авиационных двигателей, основной персонал – это рабочие со средним профессиональным образованием, которые, как можно увидеть, преобладают среди остального персонала или работники со средним общим образованием. Сотрудники с высшим образованием занимают, в основном руководящие должности. Обстановка, связанная с образованием на предприятии достаточно хорошая. В настоящее время существует не так много учебных заведений, которые могут научить людей необходимым знаниям и навыком, необходимым для деятельности на «712 АРЗ». Поэтому предприятие вынуждено обучать персонал внутри предприятия.

Так же можно обратить внимание на семейное положение работников предприятия на рисунке 2.8.

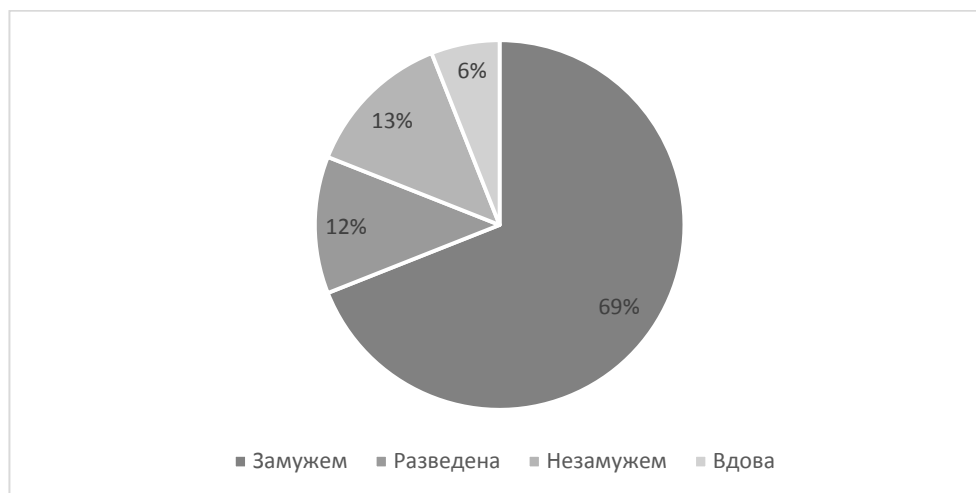


Рисунок 2.8 – Семейное положение работников «712 АРЗ» за 2017 год

Текущая текучесть персонала на предприятии за последние три года не наблюдалась (рисунок 2.9). Для наглядности рассмотрим количественный состав персонала в период с 2016 по 2017 гг. (с января по февраль).

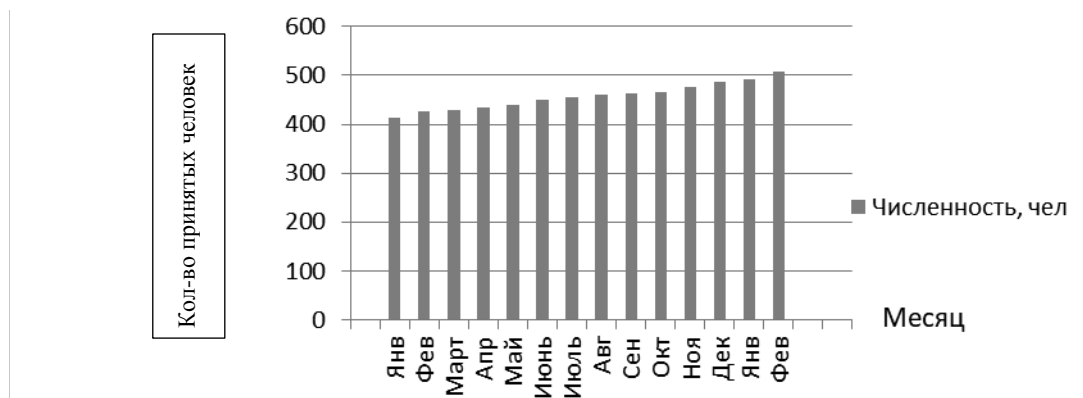


Рисунок 2.9 – Количественный состав персонала за 2016 – 2017 гг.

На рисунке видно, что ситуация с персоналом либо стабильная, либо идет на повышение с каждым месяцем, следовательно, делаем вывод, что проблем с текучестью кадров на предприятии нет.

Вывод: Подводя итог кадрового аудита, мы можем сформировать примерное описание рядового сотрудника АО «712 АРЗ». Это человек в возрасте от 41 и старше, со средним профессиональным образованием. Наличие молодых сотрудников со средним специальным образованием является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте легко обучаемы и склонны к желанию приобрести новые знания и опыт. Положительным является и наличие работников старшего возраста, так как они знают свою работу, у них слаженный процесс, и они выполняют вовремя все задания. Отрицательным является то, что они привыкли выполнять определенную работу и им сложно принимать что – то новое. Исходя из этого, на заводе нужно иметь как можно больше молодых специалистов. С текучестью кадров на АО «712 АРЗ» ситуация стабильная, она отсутствует, так как на предприятии созданы хорошие условия для комфортного и высокопроизводительного труда.

2.3 Анализ существующей системы управления компетентностью персонала АО «712 АРЗ»

Для того, чтобы выявить проблемные области и понять, как функционирует отдел по управлению персоналом на АО «712 АРЗ» проведем его анализ.

До 2007 года на предприятии АО «712 АРЗ» существовал отдел кадров. Чтобы соответствовать современным тенденциям и достичь эффективного управления на предприятии образуется отдел по управлению персоналом. Здесь сразу же появляются новые функции, которые должен выполнять данный отдел и появляются новые требования к работникам и самому hr-директору.

Отдел по управлению персоналом на АО «712 АРЗ» выполняет очень важную и ценную работу на предприятии и имеет большое влияние на все остальные подразделения предприятия.

Привлечение персонала

Из проанализированной выше информации, делаем вывод, что на АО «712 АРЗ» за последние три года не было проблем с текучестью кадров и укомплектованностью штата. Но рассматривая данные прошлых годов, получаем другие показатели. В 2008 году на заводе существовала проблема с производственным персоналом, имелось большое количество открытых вакансий. Предприятие принимало следующие меры: поездки в близлежащие деревни, расклеивание объявлений и приглашений на работу, расклеивание объявлений на улицах Челябинска, размещение объявлений в газетах, ведение разговоров на данную тему на курсах по повышению квалификации, заявки в кадровые агентства, заявки в бюро занятости населения, посещение колледжей и техникумов для приглашения выпускников. С 2008 года АО «712 АРЗ» не сталкивалось с проблемой поиска и привлечения персонала, следовательно, на данный момент можно считать данную функцию не действующей, так как нет четко определённой стратегии и не прописаны бизнес – процессы внутри данного направления.

Найм и отбор персонала

Сотрудники в отделе по управлению персоналом, занимающиеся подбором и наймом персонала используют как внешние, так и внутренние источники найма. В связи с существующей ситуацией на рынке труда, желающих работать становится

больше, но подобрать людей, обладающих необходимыми навыками для предприятия и при этом являющихся не высокого возраста, является действительно трудным. Как работает система найма: В приемной комиссии обычно присутствуют: директор по управлению персоналом, два менеджера по персоналу, начальник подразделения, в котором открыта вакансия. Далее осуществляется собеседование с кандидатом. Так как предприятие не большое, то используют самые обычные виды интервью. Если собеседование прошло успешно, то претендента берут на работу с испытательным сроком.

Период испытательного срока определяет начальник подразделения. Прием на работу осуществляется путем заключения трудового договора между работником и работодателем.

На основе полученных данных можно сделать вывод о том, что данная подсистема работает не в полную силу, так как собеседования с кандидатами проходит только в один этап и является слишком простым. Необходимо добавлять не только усложненное интервью, но и вступительный тест, который будет определять уровень знаний кандидатов. В общем и целом, работники, которые нанимаются, являются безопасными, добросовестными и ответственными.

Адаптация персонала

После того, как кандидат прошел собеседование и его приняли на работу, наступает период адаптации. Для каждого подразделения разработаны свои бланки адаптации, но сущность остается одинаковой – это введение нового сотрудника в должность.

Адаптация на АО “712 АРЗ” обычно происходит, посредством наставничества. Работнику выдают соответствующий адаптационный бланк со всеми рекомендациями и с планом прохождения адаптации. За адаптацию в этот период ответственный либо мастер (если дело касается обычного рабочего), либо начальник данного подразделения. То есть сотрудника знакомят в первую очередь с территорией и правилами поведения на предприятии (в этом задействован менеджер по охране труда, и менеджер по пожарной безопасности). Затем

происходит его знакомство с руководящими документами, с его рабочим местом, работой с оборудованием, должностной инструкцией. По окончании данного периода знания нового сотрудника, полученные при адаптации оцениваются. И если работник прошел оценку, то далее оформляется приказ о допущении данного работника к самостоятельной работе.

Делаем вывод о том, что процесс адаптации на предприятии протекает продуктивно, и структура такой адаптации полезна для самого сотрудника, для организации и для наставника. Сотрудник в первые дни работы получает полную информацию о предприятии, а также о своём рабочем месте.

И у него есть возможность в любой момент обратиться к своему наставнику за интересующей его информацией.

Мотивация персонала

Все основы стимулирования работников на АО «712 АРЗ» прописаны в коллективном договоре. На предприятии используют такой вид мотивации, как:

- материальная (премии, доплаты, вознаграждения). Доплаты начисляются за время фактической занятости работников на указанных рабочих местах. Премии выдаются также за определенные заслуги. Например, «размеры окладов повышаются работникам за работу с опасными для здоровья и тяжелыми условиями труда», «доплаты за совмещение профессий», «надбавка за высокое профессиональное мастерство»;

- нематериальная: работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, награждает подарком, вручает почетную грамоту, представляет к званию лучшего по профессии). За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

Все поощрения доводятся до сведения работника и заносятся в его трудовую книжку. Система мотивации на предприятии является одной из трудноосуществимых, так как на предприятии работают

работники, в основном, высокого возраста, а стратегические планы предприятия направлены на расширение ассортимента предлагаемых услуг.

Таким образом, приходим к заключению, что мотивация на АО “712 АРЗ” имеет важное место для каждой категории сотрудников. На предприятии действуют различные виды мотивации. Так как общий уровень удовлетворенности сотрудников своей работой равен 86%, и так как мы наблюдаем увеличение производительности труда, то мы приходим к тому, что данная подсистема выполняется успешно.

Обучение персонала

Обучение на “712 АРЗ” начинается в октябре и заканчивается в июне следующего года. На предприятии практикуется как внутреннее, так и внешнее обучение. Как проходит внутреннее обучение: начальник каждого подразделения собирает все необходимые документы всех своих работников и зачитывает им все обновления и показывает, как это должно работать на практике.

Внешнее обучение: если информация сложна для понимания, то вызывают внешних специалистов, и уже они проводят обучение мастеров и передовых работников, в дальнейшем вся полученная информация передаётся остальным. Также происходят выездные семинары и конференции, на которых работники повышают свою квалификацию.

Для начала, начальники подразделений составляют списки тех, кого требуется обучить, директор по управлению персоналом утверждает списки и ведется дальнейшая работа по разработке плана и графиков обучения.

Новые работники, пришедшие на предприятие проходят обучение, которое длится один месяц и по окончании обучения сдают зачет. Если зачет сдан успешно, то работник допускается к работе. После обучения каждому работнику выдают допуск к работе на определенный срок.

Просматривая работу данной подсистемы, мы видим, что на предприятии ведется непрерывное обучение и все выполняется в сроки. Также существует

электронная база, которая позволяет учитывать всех работников и следить за их достижениями.

Аттестация персонала

Согласно положению об аттестации работников АО «712 АРЗ» очередная аттестация проводится один раз в три года. На предприятии существуют различные бланки по аттестации для отчетности и дальнейшего анализа. Аттестация АО «712 АРЗ» основывается на бальной оценке соответствия работников требованиям, предъявляемым начальниками подразделений и руководителем предприятия.

Аттестация проходит в несколько этапов: изначально себя аттестует сам сотрудник, расставляет баллы, которые присущи его возможностям.

После данную анкету заполняет непосредственно сам руководитель. Если оценка по мнению сотрудника не совпадает с мнением руководителя, то руководитель в праве изменить приоритет для того или иного пункта. Работник в праве согласиться с оценкой предложенной работодателем, но и в праве опровергнуть его мнение. В таком случае будут собираться члены аттестационной комиссии. Они вновь будут пересматривать анкету сотрудника, и расставлять в ней приоритеты. Данная система аттестации является не совсем эффективной, так как использует не современные методы оценки. Не все работники понимают необходимость данной оценки. Несмотря на всё это, аттестация персонала выполняется, и все работники её проходят.

Высвобождение персонала

Работник, увольняющийся из организации заполняет анкету, где указывает причину его увольнения. Если работника увольняют за нарушения разного типа с его стороны, это также указывается. Затем составляются таблицы, диаграммы по причинам увольнения. Таким образом отслеживается ситуация и устраняются недочеты на предприятии, если они имеются.

Данная система работает эффективно и помогает выяснить основные причины увольнения персонала. Так как «712 АРЗ» не большое предприятие, то для него выполнение данной функции на таком уровне достаточно. Оценим работу всех

выше представленных функций управления персоналом (таблица 2.9) по десятибалльной шкале.

Таблица 2.9 – Оценка работы системы управления персоналом АО «712 АРЗ»

Подсистемы управления персоналом	Оценка работы системы	Средний балл
1	2	3
1.Подсистема привлечения персонала		
-работа по организации и выполнении функций	9	8,5
-использование современных и оригинальных методов привлечения	8	
2.Отбор и найм персонала		
-работа по организации и выполнении функций	9	9
-поиск и найм персонала	9	

Окончание таблицы 2.9

1	2	3
3.Адаптация персонала		
-работа по организации и выполнении функций	8	5
-реализация наставничества	2	
4.Мотивация персонала		
-работа по организации и выполнении функций	6	7
-стимулирование каждой категории работников	8	
5.Обучение персонала		
-работа по организации и выполнении функций	6	4,3
-организация внешнего обучения	4	
-организация стажировок	3	
6.Аттестация персонала		
-работа по организации и выполнении функций	6	6
-использование современных методов оценки персонала	6	
7.Высвобождение персонала		
-работа по организации и выполнении функций	7	7
-составление базы данных об уволенных	7	

Из проделанной работы, мы видим, что самое неэффективное направление в отделе по управлению персоналом – это обучение и развитие персонала, так произошло из-за того, что на предприятии ремонтируют только один вид

двигателя, и уже есть сложившиеся карты допуска, технологические карты, план прохождения адаптационного периода и данное направление переложили на ответственность начальников цехов. В настоящее время дела обстоят так, что АО «712 АРЗ» ставит себе задачу в освоении ремонта нового вида двигателя, и это означает, что работников необходимо обучать новым компетенциям, конечно, основную работу и основные навыки они уже имеют, поэтому в первое время лучше задействовать их трудовой потенциал, чем надеяться на новых сотрудников.

Для того чтобы понять насколько мы сможем использовать существующих работников нам нужно провести анализ загруженности их рабочего дня и понять есть ли потери рабочего времени.

Для анализа загруженности персонала использовалось большое количество входных данных и информации.

Для упрощения данных мы будем рассматривать рабочее место одного слесаря-сборщика двигателей, как основание для анализа всего цеха.

Правильная организация рабочего места слесаря – сборщика двигателей заключается в оснащении его высокопроизводительным оборудованием, инструментами, приспособлениями, инвентарем, в правильной планировке всех элементов рабочего места. Важно соблюдать чистоту и порядок на данном рабочем месте, таким образом, будут повышаться безопасные и здоровые условия труда.

Производительность труда слесаря – сборщика двигателей зависит от правильного выбора инструментов и оборудования для оснащения его рабочего места. Поэтому одной из важных задач является постоянное внедрение более производительных видов оборудования и слесарно-сборочных инструментов. На рабочем месте слесаря – сборщика обычно имеются: тумбочки, этажерки, стеллажи для технологической документации, столы, производственная тара. Иногда на данном рабочем месте есть сигнализация для вызова бригадира, рабочих из бригады или обслуживающего персонала. Также повышению производительности труда и культуры труда способствует насыщение мест рациональной оснасткой.

Рассматриваемый работник Матросов Д.П. является одним из членов бригады цеха «ремонта авиационных двигателей» на участке «сборка и испытание маслобака». Всего человек в бригаде – пять. Бригада занимается узловой сборкой и работает в одну смену. Форма заработной платы – сдельно - премиальная.

Режим работы в компании установлен с 8:00 до 17:00 с перерывом на обед с 12:00 до 13:00 (фонд рабочего времени в день 8 часов – 480 минут, с обедом - 540 минут). Всего в 2017 году отработано 247 дней, 1973 часа.

По технологическим картам регламент рабочего дня должен выглядеть следующим образом (рисунок 2.10):

- 1) подготовительно-заключительная работа (Тпз) – 25 минут;
- 2) оперативная работа (Топ) – 420 минут;
- 3) время на отдых и личные надобности (Тотл) – 20 минут;
- 4) время на обслуживание рабочего места (Торм) – 15 минут.

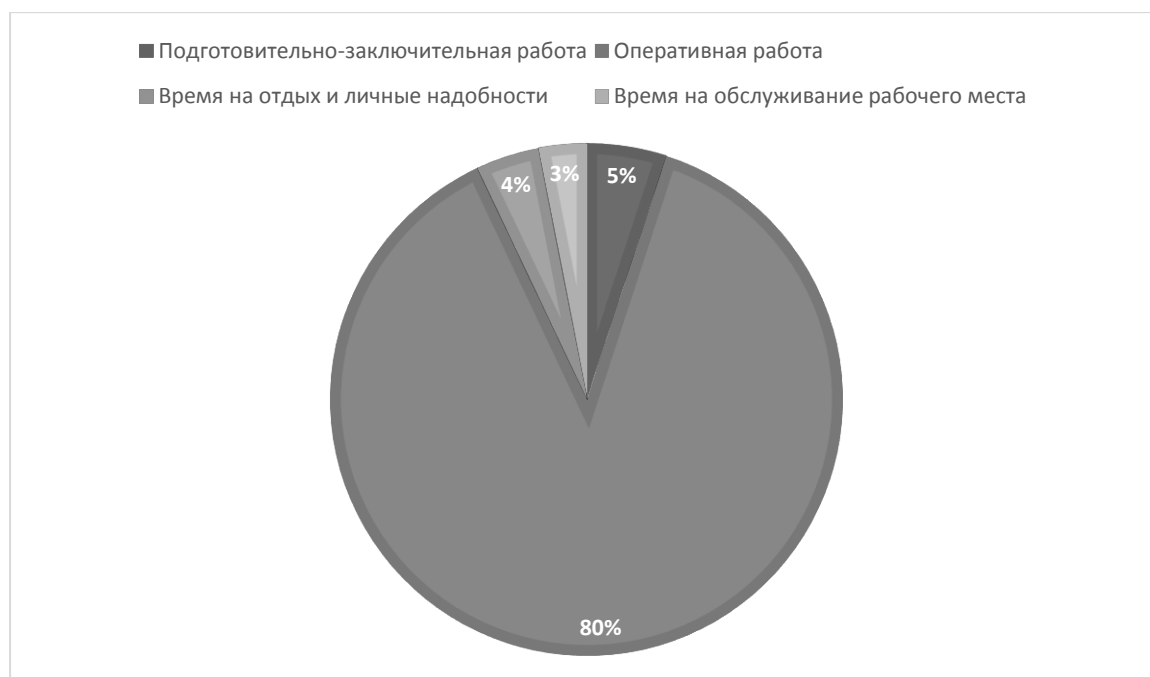


Рисунок 2.10 – Структура рабочего времени сотрудника

Теперь нужно определить нормальную загруженность рабочего дня для всего цеха. В целом для подразделения (за исследуемый период, для анализируемой численности):

$$Тпз = 360 \text{ человек} * 25 \text{ минут} * 247 \text{ дней} = 2\,223\,000 \text{ минут.}$$

Топ=360 человек*420 минут*247 дней = 37 346 400 минут.

Тотл=360 человек*20 минут*247 дней = 1 778 400 минут.

Торм=360*15 минут*247 дней =1 333 800 минут.

Трд = Тпз+Топ+Тотл+Торм = 42 681 600 минут.

Нормальная загруженность рабочего дня = (Топ+Тпз)/Трд = 92%

Теперь, зная нормальную продолжительность рабочего дня рассмотрим фотографию рабочего дня одного из работников (таблица 2.10). Это необходимо для того чтобы посмотреть на фактическую загруженность рабочих. На практике было рассмотрено несколько работников из разных бригад, но ситуация получилась одинаковая.

Наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего времени					
№п/п	Наименование затрат времени	Текущее время		Продолжительность, мин	Индекс
		час	мин		
1	Начало наблюдения	8	00		
2	Подготовка рабочего места	8	05	5	Тпз
3	Получение задания от мастера	8	10	5	Тпз
4	Проверка маслобака на герметичность, глушение маслобака, проверка его на течь, проверка труб суфлирования на герметичность, частичная разборка и установление на ложемент стенда	09	24	74	Топ
	Потери рабочего времени	10	00	36	
5	Перерыв	10	10	10	Тотл
6	Заправка в бак 20 л. Керосина, проверка на течь и отправка на участок промывки, сборка бака	11	16	66	Топ
7	Уборка рабочего места	11	21	5	Тпз
	Потери рабочего времени	11	55	34	
8	Подготовка к обеду	12	00	5	Торм
9	Обед	13	00	-	-
10	Подготовка к работе	13	05	5	Торм
11	Испытание поплавкового клапана на герметичность, установка седла и мерной линейки, проводится испытание клапанов, заливка масла в бак	14	27	82	Топ
	Потери рабочего времени	15	00	33	

12	Перерыв	15	10	10	Тотл
13	Направление мерной линейке на маркировку, оформление документации, прокачка маслобака на стенде 2090, проведение маркировки на баке	16	14	64	Топ
14	Уборка рабочего места	16	24	10	Тпз
	Потери рабочего времени	16	55	31	
15	Подготовка к окончанию рабочего дня	17	00	5	Торм
16	Окончание наблюдения	17	00		
Итого		346 мин			
Итого потери рабочего времени				134	

Таблица 2.10 – Фотография рабочего дня слесаря-сборщика двигателей

Из таблицы мы видим, что работник занят на работе 346 минут из 480 рабочих минут, остальные 134 минуты являются потерями рабочего дня. Далее определим фактическую загруженность рабочего дня для всего цеха. В целом для подразделения (за исследуемый период, для анализируемой численности):

$$Тпз = 360 \text{ человек} * 25 \text{ минут} * 247 \text{ дней} = 2\,223\,000 \text{ минут.}$$

$$Топ = 360 \text{ человек} * 286 \text{ минут} * 247 \text{ дней} = 25\,431\,120 \text{ минут.}$$

$$Тотл = 360 \text{ человек} * 20 \text{ минут} * 247 \text{ дней} = 1\,778\,400 \text{ минут.}$$

$$Торм = 360 * 15 \text{ минут} * 247 \text{ дней} = 1\,333\,800 \text{ минут.}$$

$$Трд = Тпз + Топ + Тотл + Торм = 30\,766\,320 \text{ минут.}$$

$$\text{Фактическая загруженность рабочего дня} = (Топ + Тпз) / Трд = 67\%$$

Рассмотрим разницу между фактической и нормальной загруженностью рабочего дня на рисунке 2.11.

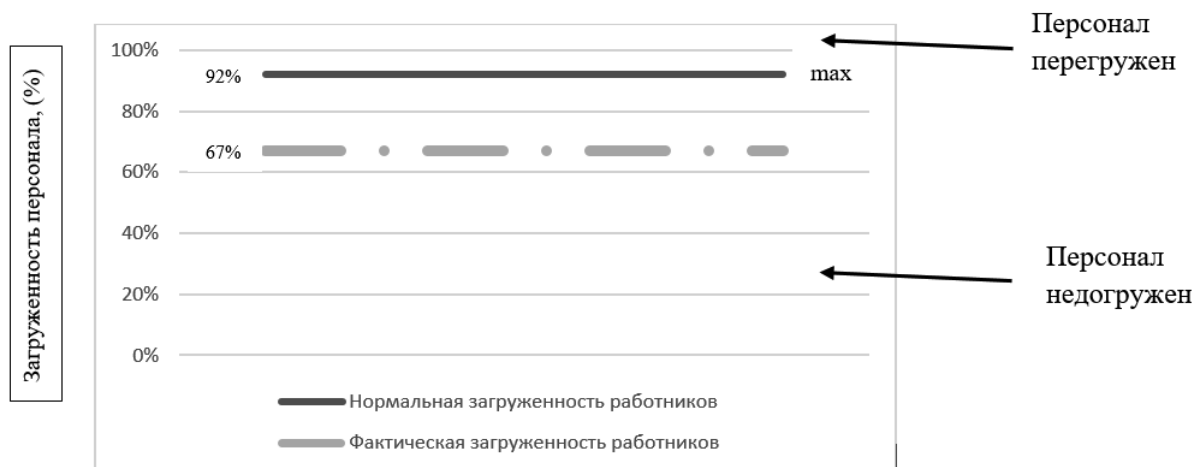


Рисунок 2.11 – Фактическая и нормальная загруженность рабочего дня

Вывод по рисунку 2.11. Так как при проведении наблюдения и фотографий рабочего дня работников в бригадах было выявлено что существуют потери времени, а именно 134 минуты или 2,23 часа, делаем заключение что у работников АО «712 АРЗ» есть резервы времени для того, чтобы заниматься ремонтом и других видов двигателей. Также из рисунка видно, что при сравнении фактической и нормальной загруженности рабочего дня есть разница в 25%, для предприятия данный показатель даёт возможность расширения продуктового портфеля и роста.

Также мы провели анкетирование среди сотрудников (таблица 2.11), чтобы понять, как работает существующая система по управлению компетентностью персонала.

Таблица 2.11 – Результаты анкетирования сотрудников АО «712 АРЗ»

Характеристика	Количество, чел	%
1.Пол		
-мужчины	74	74
-женщины	26	26
2.Производится ли оценка уровня компетентности персонала в АО «712 АРЗ»?		
-да, производится	69	69
-нет, не производится	2	2
-затрудняюсь ответить	29	29
Как руководство стимулирует повышения уровня квалификации сотрудников?		
-система стимулирования отсутствует	76	76
-повышение в должности	9	9
-премии	15	15
Что для Вас является фактором повышения уровня своей компетенции?		

-возможность продвинуться по карьерной лестнице	36	36
-возможность увеличения размера оплаты труда	52	52
-возможность получения дополнительных премий	60	60
-я не заинтересован в повышении уровня своей компетентности	15	15
Как в АО «712 АРЗ» производится оценка уровня компетентности работников?		
-анкетирование	10	10
-тестирование	64	64
-собеседование	58	58
-оценка производственных показателей;	68	68
Производится ли аттестация работников в АО «712 АРЗ»?		
-да, регулярно	70	70
-да, но очень редко	25	25
-система аттестации отсутствует	5	5
Кто на Ваш взгляд должен играть решающую роль в повышении уровня компетентности персонала в АО «712 АРЗ»?		
Руководство компании	20	20
Ваш непосредственный руководитель	45	45
Отдел персонала	23	23
Я сам	5	5
Затрудняюсь ответить	7	7
Оцените по 5-ти бальной шкале эффективность выстроенной структуры управления?		
1	0	0
2	0	0
3	11	11
4	68	68
5	21	21
Необходимо ли на Ваш взгляд, сформировать отдел по повышению профессионально - квалификационного состава персонала?		
-да, это необходимо	76	76
-нет, данной необходимости нет	5	5
-затрудняюсь ответить	19	19

Анализ данных систем поможет определить готовность работников включаться в новое направление завода. На заводе трудятся 523 человека. Количество участвовавших в опросе было 100 человек (19,1% сотрудников), использовались такие методы оценки, как анкетирование и интервью. Мы разработали анкету из 22 вопросов, в которой присутствовали как открытые, так и закрытые вопросы.

Из опроса, мы выясняли, что при приёме на работу у 89% сотрудников попросили показать документ об образовании, а у 15% работников были запрошены характеристики с учебных заведений или рекомендации с места работы. Около 45% работников ответили, что при проведении собеседования при приеме на работу оценивались их профессиональные навыки с помощью такого

метода, как тестирование. Некоторая часть сотрудников, а именно 45% опрошенных утверждает, что при приёме на работу не было организовано обучение на рабочем месте, при это остальная часть 55% работников всё-таки подтверждают наличие обучения на рабочем месте. Что касается ознакомления работников с должностной инструкцией при приеме на работу 56% работников ответили, что были ознакомлены и имеют представление, где находятся данный документ, в то время как 26% сотрудников затрудняются ответить на этот вопрос.

При ответе на вопросы, которые касаются способов улучшения уровня компетентности персонала получилось следующее: 20% сотрудников считают, что такими методами на АО «712 АРЗ» является организация курсов повышения квалификации за пределами завода, 10% работников ответили, что основной способ — это отправление на стажировку на другие заводы и 57% считают, что таким методом является обучение на рабочем месте, то есть без отрыва от производства. Наивысшее воздействие на изменение степени своей компетентности, как выделяют 77% сотрудников оказывает влияние адаптация к работе при первых днях трудоустройства, 35% говорят, что на становление уровня профессиональной компетенции влияет получение опыта, а 28% утверждают, что на изменение степени компетентности оказывает влияние повышение квалификации.

На АО «712 АРЗ» присутствуют следующие методы оценки уровня компетенций: анкетирование (10%), тестирование (64%), собеседование (58%) оценка производственных показателей (68%). Важным фактором повышения степени компетенции работников является продвижение по карьерной лестнице (36%), увеличение размера оплаты труда (52%), получение дополнительных премий (60%). Что касается эффективно выстроенной структуры управления на АО «712 АРЗ», то 21% сотрудников оценили структуру управления на пять баллов, 68% на четыре балла и 11% на три балла. По мнению 23% сотрудников главную роль в повышении степени компетенций работников должен принимать отдел персонала и только 45% сотрудников считают, что эти должен заниматься их

непосредственный руководители и 20% сотрудников считают, что это должно делать руководство организации.

Проведя интервью с руководством компании, мы выясняли, что слаженная и высоко эффективная работа в бригадах за последние года означает что работники АО «712 АРЗ» имеют высокий уровень компетентности. Основной показатель исходя из которого был сделан такой вывод, это качество выполняемой работы (процент брака на заводе) и короткие сроки выполнения ремонта двигателей. В 2017 году АО «712 АРЗ» получило достаточно большой план по ремонту авиационных двигателей по сравнению с 2016 годом, тем не менее годовой план уже выполнен, двигатели приняты, и заказчики остались довольными результатами работы. Все сотрудники получили премию. Создание команды компетентных специалистов на АО «712 АРЗ» базируется на подборе и расстановке персонала. По мнению руководства компании каждый работник должен занимать ту позицию на которой уровня его компетентности будет достаточно для выполнения необходимого объема работы.

Основная часть работников завода имеет высшее профессиональное или среднее-профессиональное образование, но несмотря на это степень их компетентности зависит от длительного труда и формируется в течении длительного времени, то есть делаем вывод, что на высокий уровень знаний и навыков в большей степени влияет опыт работы по конкретной должности. Существующая система управления компетентностью персонала представлена на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Существующая система управления компетентностью производственного персонала на АО «712 АРЗ»

К недостаткам существующей системы можно отнести:

- 1) главная цель не соответствует принципам SMART. Цель должна быть конкретной, измеримой, ограниченной во времени, значимой, достижимой;
- 2) задачи являются узкими и носят нецеленаправленный характер, также они не отражают необходимость развивать сотрудников;

3) технологии не включает в себя современные и инновационные методы и не связаны с профессиональным развитием персонала, напеченным на изучением ремонта нового вида двигателя;

4) отсутствуют критерии эффективности.

Вывод: В данном пункте мы проанализировали работу отдела по управлению персоналом на АО «712 АРЗ» и поняли, что он выполняет достаточно важную и ценную работу на предприятии и имеет влияние на все остальные подразделения завода. Анализ загруженности персонала показал нам, что у рабочих имеются потери рабочего времени примерно 25%, так как для предприятия это является достаточно высоким процентом, необходимо либо оптимизировать численность рабочих, либо нагружать их новыми задачами. Далее мы проанализировали как работает система по управлению компетентностью производственного персонала с помощью интервью с работниками предприятия и анкетирование. Выяснилось, что основная ответственность за контролем знаний и навыков работников лежит на начальниках цехов, так как на предприятии ремонтируется только один вид двигателя долгое время, то обучением, как полноценной системой обновления знаний у персонала никто не занимался, и более того не имеет представление зачем это делать.

Во 2 главе мы выявили основные проблемы АО «712 АРЗ» и стратегические задачи по развитию завода:

1) расширение, выход на новую ступень на рынке, путем освоения ремонта новых видов двигателей;

2) внедрение передовой техники, автоматизированных систем управления;

3) развитие компетентности производственного персонала в целях создания команды профессионально ориентированных, развивающихся, лояльных и быстро адаптированных сотрудников;

4) оптимизация обучения по новым компетенциям и развития сотрудников;

5) оптимизация качественного состава за счёт найма сотрудников в соответствии с профессионально-квалификационными требованиями;

б) усиление мотивации сотрудников на профессиональное и карьерное развитие.

Стратегии под номером 1 и 2 необходимы АО «712 АРЗ» для укрепления своих позиций на рынке, увеличения финансовой устойчивости и для устранения угрозы поглощения завода другими предприятиями данной отрасли. Для того, чтобы обеспечить выполнение этих главных целей, необходимо составить подробный план, который будет содержать все необходимые данные, связанные с затратами, производством и экономической выгодой. Перед тем, как начинать разработку мероприятий, необходимо провести беседы с существующим персоналом, подготовить их к изменениям, рассказать, что их ожидает в будущем. Затем необходимо приобрести оборудование, необходимое для выполнения новых видов ремонта, а также обновить некоторое, уже существующее.

Проведенные анализы показали, что работники, входящие в категорию производственного персонала, являются высокого возраста и имеют большой стаж работы, поэтому с одной стороны это большой плюс, так как за счет того что они имеют большую квалификацию и производительность труда есть возможность отправлять их на стажировки а затем выдвигать в качестве наставников для молодого поколения, а с другой стороны нужно хорошо позаботиться об их мотивации, так как работники уже привыкли к своей деятельности и не хотят ничего менять. Здесь же появляется риск сопротивления персонала.

В таких условиях, АО «712 АРЗ» необходимо совершенствовать систему управления компетентностью производственного персонала. Проанализировав данную систему было выявлено что все используемые методы носят формальный характер, нет четкого представления, и понимания как это должно работать.

Тем не менее так как у АО «712 АРЗ» стоит конкретная цель по освоению ремонта нового вида двигателя к 31.12.2018 нам необходимо определить какими компетенциями обладают наши рабочие, как они умеют ими пользоваться и что им нужно изучить на того, чтобы они смогли освоить новую деятельность.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА АО «712 АВИАЦИОННЫЙ РЕМОНТНЫЙ ЗАВОД»

3.1 Проект совершенствования системы управления компетентностью производственного персонала

Исходя из анализов, сделанных во второй главе, мы выясняли, что на АО «712 АРЗ» существует цель по расширению производства. Этой цели не добиться без совершенствования системы управления компетентностью производственного персонала.

В следствии проведенного анализа существующей системы управления компетентностью персонала следуют следующие рекомендации:

1) усовершенствование существующего бизнес-процесса по управлению компетентностью производственного персонала за счёт внедрения таких технологий как обучение по компетенциям, составление индивидуальных планов профессионального развития, организация стажировок в объединенную двигателестроительную корпорацию и организация наставничества с целью оказания помощи вновь принятым работникам в их профессиональном становлении;

2) изменение цели системы управления компетентностью производственного персонала;

3) определение критериев эффективности системы управления компетентностью производственного персонала;

4) оптимизация качественного состава персонала за счет найма сотрудников в соответствии с профессионально-квалификационными требованиями

5) изменение задач системы управления компетентностью персонала в соответствии с новой смартированной целью.

Усовершенствованная система управления компетентностью персонала представлена на рисунке 3.1.

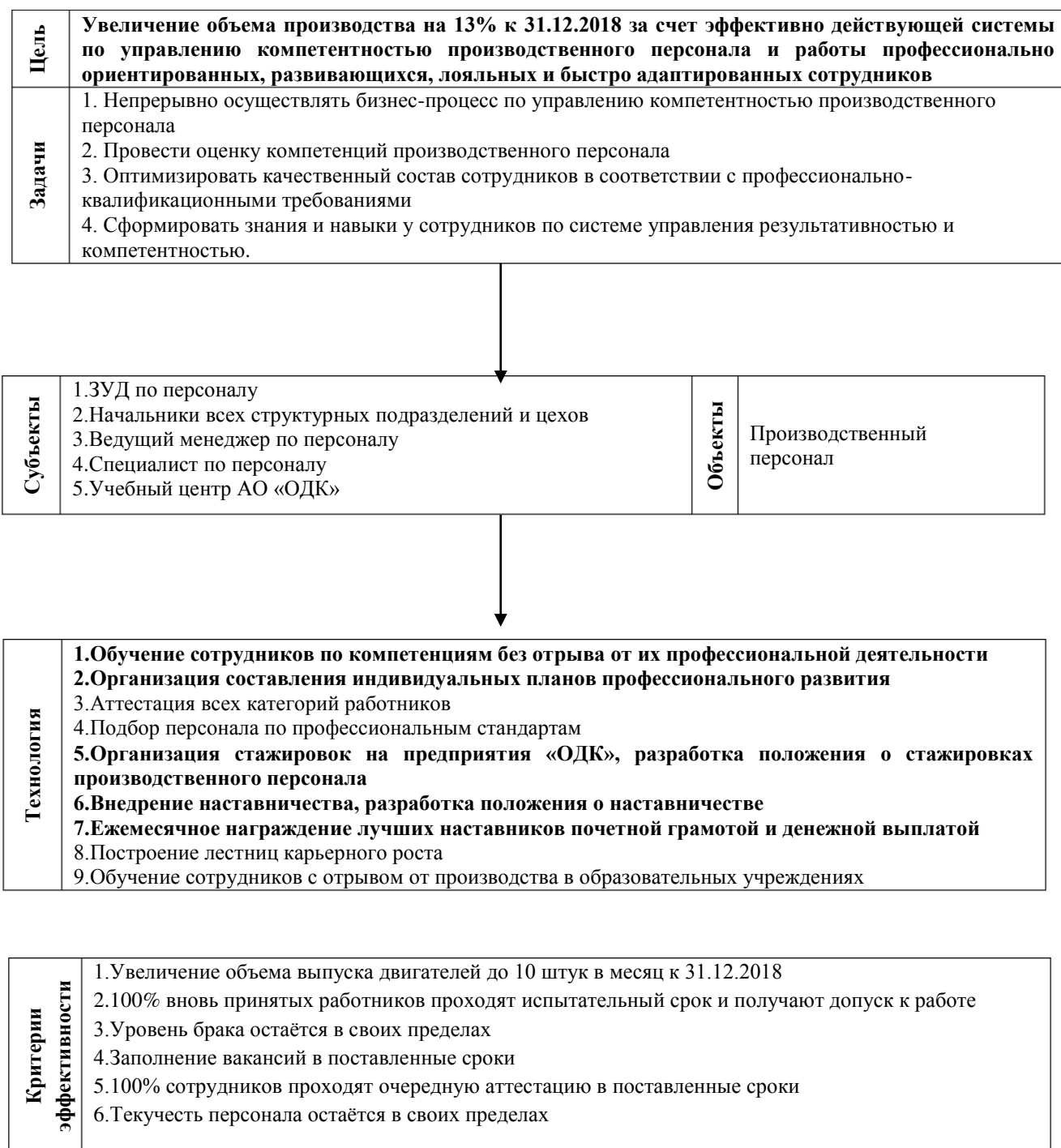


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система управления компетентностью производственного персонала АО «712 АРЗ»

Новая система учитывает все недочеты, выявленные в существующей системе и должна быть продуктивной и результативной для предприятия. Коррективы были внесены в цель, задачи и технологии управления компетентностью персонала, добавлены критерии эффективности системы. В усовершенствованной системе в качестве субъектов были добавлены специалист по персоналу, который занимается непосредственно подбором персонала и учебный центр АО «ОДК», так как работники будут на прямую взаимодействовать с данным подразделением при выезде на стажировки. Новая система будет учитывать и взаимодействия между субъектами, ответственность, это необходимо для более слаженной коммуникации, быстрой обратной связи, тщательного контроля за деятельностью, предупреждения возможных ошибок.

Обучение сотрудников по компетенциям без отрыва от их профессиональной деятельности. Данная технология позволит непрерывно осуществлять ремонт авиационной техники взаимодействуя с более опытным наставником. После того, как мы составим матрицу компетенций, как для уже занятых на предприятии работников, так и для вновь принятых, нам необходимо начать процесс обучения. Поскольку деятельность предприятия является специфичной и все технологические карты разрабатываются под конкретный двигатель, нет возможности отправлять сотрудников в образовательные учреждения, так как они не смогут получить необходимых компетенций. Именно поэтому было принято решение организовать обучение сотрудников на рабочем месте. Это будет более экономичным и действенным мероприятием, а главное результативным.

Организация составления индивидуальных планов профессионального развития. Данная технология позволяет включать не только повышение уровня знаний, но и устанавливать задачу по выполнению определенной деятельности. Для тех сотрудников, у которых проявится заинтересованность в реальном повышении в должности такой метод будет дополнительной мотивацией к продуктивной деятельности.

При определении и анализе требований, предъявляемых к компетентности производственного персонала и определении расхождений между существующими и необходимыми навыками, индивидуальный план профессионального развития сотрудника будет для него являться дополнительным побуждением к развитию и конкретизацией того, каких компетенций ему не хватает.

Организация стажировок. Данная технология позволит с меньшими рисками дать сотрудникам новый опыт для дальнейшей работы, который они могут получить от своих коллег из других заводов. Изучив процесс ремонта нового вида двигателя, получив необходимые технологии, примеры, навыки, наши сотрудники вместе с инженерами АО «712 АРЗ» смогут внедрить данную методику на завод. Стажировки будут доступны не для всех сотрудников предприятия, так как данная технология является достаточно затратным методом, а работников, которых необходимо обучать насчитывается более 60 человек. Поэтому будут разработаны дополнительные анкеты для сотрудников желающих принять участие в стажировке и дополнительные виды оценки, проверки знаний, так, как только опытные работники, обладающие конкретными компетенциями смогут выезжать в другие предприятия. При этом сотрудники, которые были отобраны для стажировки по важным для АО «712 АРЗ» критериям имеют возможность получить дополнительные бонусы, например, повышение в должности или премия.

Внедрение наставничества. Данная технология позволит снизить уровень брака на первых стадиях ремонта нового вида двигателя, как у существующих работников, так и у вновь пришедших. Также для новых сотрудников данный метод поможет улучшить адаптационный период, так как наставники должны помимо профессиональной поддержки оказывать и психологическую. Предпочтение большинством организаций такого метода, как наставничество обусловлено тем, что есть возможность обучать работников на рабочем месте. Наставничество хорошо тем, что есть возможность как индивидуального взаимодействия с человеком, так и обучение группы работников.

Для эффективного внедрения проекта необходимо составить пирамиду целеполагания. На рисунке 3.2 представлена пирамида целеполагания АО «712 АРЗ».



Рисунок 3.2 – Пирамида целеполагания АО «712 АРЗ»

Таким образом авиаремонтный завод ставит перед собой решение следующих задач: укрепление лидерских позиций и повышение финансовой устойчивости предприятия в следствии освоения ремонта нового вида двигателя, увеличение объема выпуска двигателей до десяти штук в месяц, оставить уровень брака и удовлетворённость заказчиков от ремонта на прежнем уровне оставить удовлетворенность своего персонала и уровень текучести персонала на прежнем уровне, внедрить систему стажировок на другие предприятия, но только для тех сотрудников, которые уже имеют необходимые компетенции. Что касается остальных работников – это внедрение обучения по компетенциям без отрыва от их производства, организация составления индивидуальных планов профессионального развития и внедрение стажировок с целью снижения ошибок при освоении новых видов деятельности.

Из проведенных выше анализов мы выясняли, что АО «712 АРЗ» имеет резервы роста и для предприятия является возможным освоение нового вида деятельности. Выполнение данной цели является достаточно трудоёмким и ответственным процессом, так как важно не испортить репутацию, которая уже сложилась у предприятия. Освоение нового продукта обычно влечет за собой повышение уровня брака, поэтому, чтобы избежать несоответствий продукции, предприятию необходимо управлять знаниями и навыками своих работников

Одним из важных показателей успеха выполнения любого проекта является очень чётко выстроенная система и подробный план действий со сроками и ответственными, поэтому ниже, на рисунке 3.3 представим Дерево целей проекта по управлению компетентностью производственного персонала. Таким образом, основополагающей целью для АО «712 АРЗ» будет увеличение объема производства на 13% к 31.12.2018 за счет эффективно действующей системы по управлению компетентностью производственного персонала и работы профессионально ориентированных, развивающихся, лояльных и быстро адаптированных сотрудников.

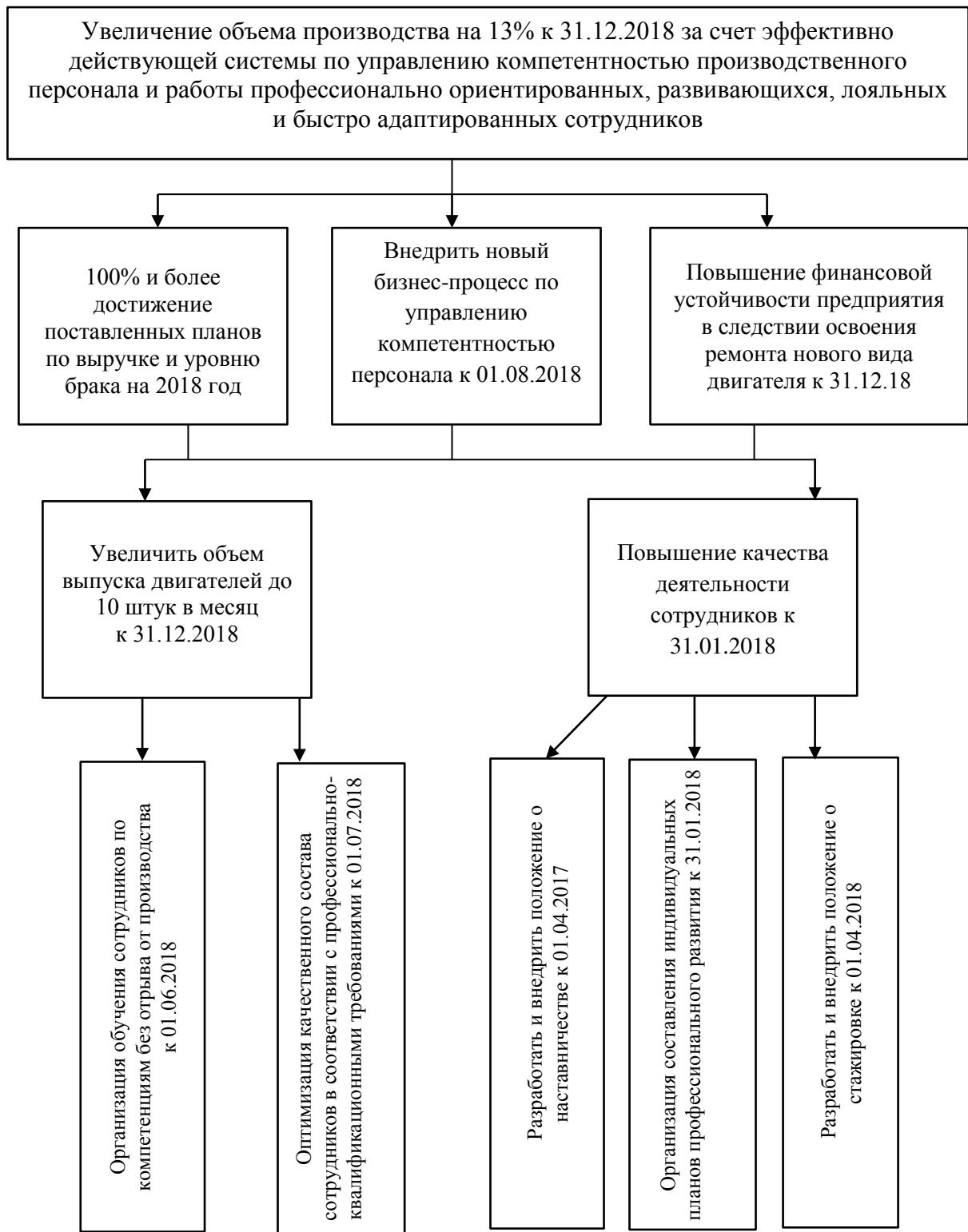


Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта по управлению компетентностью персонала АО «712 АРЗ»

Далее с помощью анализа поля сил К. Левина (Рисунок 3.4) рассмотрим факторы, влияющие на проект.

Курт Левин утверждал, что любая организация находится в балансе между сдерживающими и движущими силами к изменениям. Используем данный метод для АО «712 АРЗ» и проанализируем какие силы способствуют реализации проекта, а какие препятствуют.

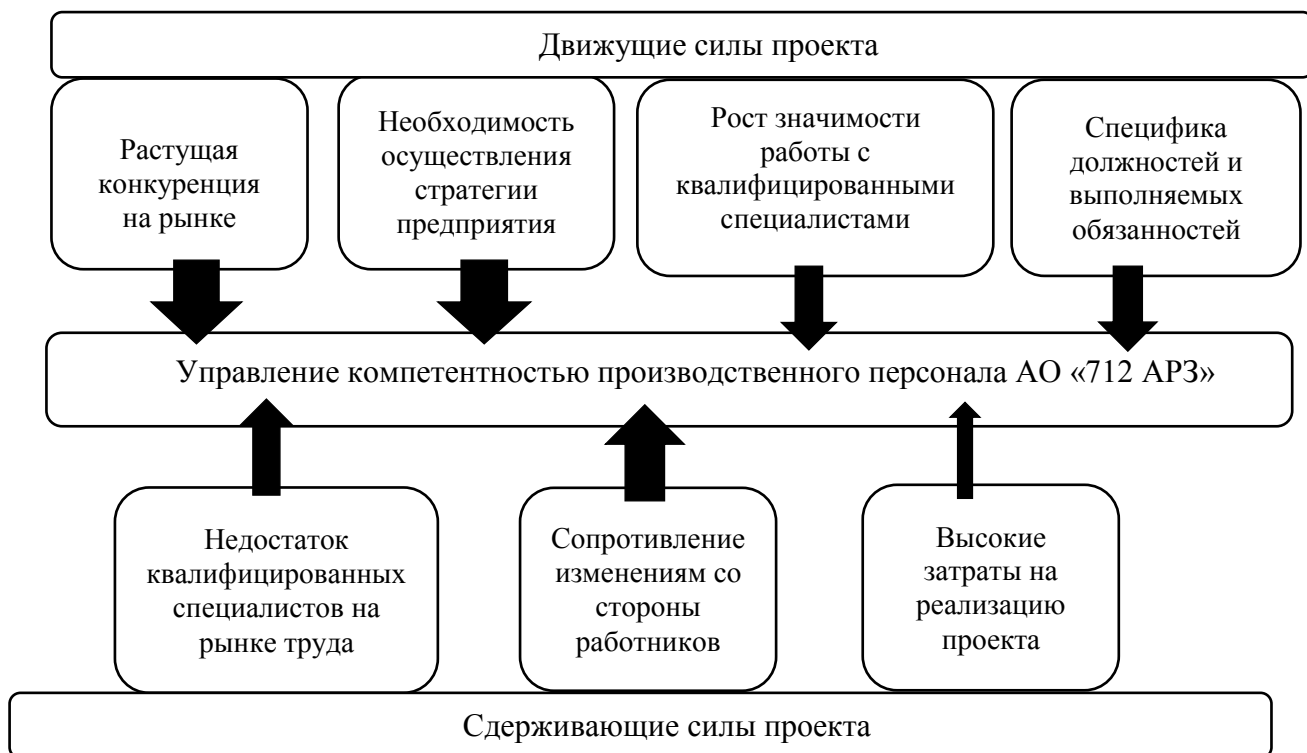


Рисунок 3.4 – Поле сил К. Левина

Рассмотрим движущие силы проекта по управлению компетентностью производственного персонала:

1. Растущая конкуренция на рынке. Данный фактор является одним из важных, определяющих и способствующих внутреннему развитию предприятия, так как он повышает требования к деятельности завода. В последнее время конкуренция на рынке повышается и есть угроза поглощения рассматриваемого завода «712 АРЗ» другими аналоговыми предприятиями, естественно полагать, что необходимо ставить долгосрочные цели по поддержанию, как существующего уровня, так и планы по расширению деятельности для будущей перспективы. Тем более что у предприятия есть все необходимые ресурсы для укрепления, поддержание финансовой устойчивости и укрепления своих лидерских позиций.

2. Необходимость осуществления стратегии предприятия. На АО «712 АРЗ» существует четкая стратегия. И проект по управлению компетентностью производственного персонала будет способствовать выполнению этих целей.

3. Рост значимости работы с квалифицированными специалистами. Существующей стратегической цели по расширению производства не добиться без «оживления» и обучения новым компетенциям кадрового состава.

4. Специфика должностей и выполняемых обязанностей. Спрос со стороны работодателей обусловлен ситуацией на рынке труда в целом и дефицитом квалифицированных работников. В сложившейся ситуации предприятию необходимо использовать возможность обучать работников самим, выращивая сотрудников «под себя»

К сдерживающим силам проекта по управлению компетентностью производственного персонала относятся:

1. Недостаток квалифицированных специалистов на рынке труда. Предприятие всё чаще сталкивается с тем, что невозможно принять сотрудника со всеми необходимыми компетенциями, будь то слесарь –сборщик авиационной техники или электромонтёр. Деятельность предприятия является специфичной, ни один завод в России не ремонтирует такой вид двигателя, какой ремонтирует АО «712 АРЗ», поэтому проще принимать людей, сразу окончивших университет и

обучать их необходимым компетенциям, ведь данная категория персонала, во-первых, оживит, а во-вторых может повысить производительность труда.

2. Сопротивление изменениям со стороны существующих работников. Людям присуще сопротивляться чему – то новому, так как у них есть страх перед неизвестностью и в ухудшении своего положения. Возможно, что сотрудники не захотят брать на себя дополнительную ответственность при освоении ремонта новых двигателей, не захотят становиться наставниками. Отсюда следует предполагаемое сопротивление, но при правильно организованной работе с существующим персоналом, его можно преодолеть.

3. Высокие затраты на реализацию проекта. В следующих пунктах, мы сможем сделать всесторонний анализ и рассчитать стоимость проекта, но пока мы это не сделали, нужно отметить, что несмотря на возможно высокие затраты на реализацию проекта в первые шесть месяцев, уже после реализации проекта предприятие сможет увидеть ощутимый результат от вложений, а в дальнейшем наш проект сможет приносить весомый доход. Ведь нет ничего лучше, чем лояльный персонал, с высокой производительностью труда, работающий на благо предприятия.

Проанализировав факторы, оказывающие влияние на проект, можно сделать вывод о том, что движущие силы будут воздействовать больше на проект, так как их больше. Что касается сдерживающих сил, то можно ослабить их влияние правильно организовав всю работу по управлению компетентностью производственного персонала.

Теперь нужно рассмотреть и оценить риски, возникающие в связи с внедрением проекта, а также разработать мероприятия по их устранению.

Таблица 3.1 – Оценка рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	0,2 – низкое; 0,4 – среднее; 0,6 –высокое.
Серьезность последствий	0,4 – средняя; 0,7 – серьезная; 0,8 – очень серьезная; 0,9 – крайне серьезная.

Согласно оценкам таблицы 3.1 проведем оценку рисков проекта по совершенствованию системы управления компетентностью производственного персонала, занятого на АО «712 АРЗ» и представим результаты в таблице 3.2. Анализ рисков — это процесс по раскрытию обстоятельств рисков и оценки последствий, то есть выявление нежелательных событий и неблагоприятного влияния, которое они могут нанести на достижение целей проекта. Анализ рисков содержит оценку рисков и приемы снижения рисков или снижение связанных с ним негативных последствий.

То есть на данном этапе работы, нам необходимо выявить количественном и качественным методом степени рисков.

Таблица 3.2 – Риски проекта

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьёзность последствий	Коэф-т влияния
1	2	3	4	5	6
R1	Риск увеличения времени внедрения проекта (риск удлинения сроков ремонта)	Риск связан с отсутствием опыта внедрения сразу нескольких мероприятий	0,4	0,8	0,32
R2	Руководители структурных подразделений, а также опытные специалисты не захотят быть наставниками для новичков	Сотрудники могут не захотеть брать на себя ответственность за адаптацию нового человека в коллективе, тратить свое рабочее время на выполнение своей работы и объяснения новичку	0,4	0,9	0,36
R3	Ошибки в разработке проекта	Недостаточное знание рынка, наличие непроработанных моментов, занижение стоимости проекта может плохо сказаться на реализации проекта	0,2	0,7	0,14
R4	Риск снижения качества выполнения ремонта двигателей	После обучения новым компетенциям, как бы хорошо не работали сотрудники, есть риск многочисленных ошибок и повышения уровня брака, как как в первое время ремонт не будет доведет до автоматизма	0,4	0,7	0,28
R5	Нарушение производственного ритма	После освоения нового вида ремонта работникам первое время будет сложно перестроиться на новую работу и новый ритм деятельности. Сотрудники могут по-разному реагировать на изменения	0,4	0,9	0,36

Далее представим в таблице 3.3 карту рисков, чтобы отметить и учесть в дальнейшем при внедрении проекта наиболее опасные из них.

В дальнейшем карту риска проекта можно изменять или дополнять другими рисками, так как во время реализации проекта могут возникать новые нюансы.

Таблица 3.3 – Карта рисков проекта

Вероятность	Последствие			
	0,4	0,7	0,8	0,9
0,2	0,08	0,14 R3	0,16	0,18
0,4	0,16	0,28 R4	0,32 R1	0,36 R2 R5
0,6	0,24	0,42	0,48	0,54

Таким образом, риски проекта определены. Далее рассмотрим варианты по управлению данными рисками.

R1: Необходимо рассчитать время внедрения обучения по компетенциям и организацию этого обучения таким образом, чтобы свести к минимуму увеличения сроков проекта. Это является очень важным, так как если проект не будет выполнен вовремя, то работникам придётся выходить работать в две смены или по выходным, что не входит в план по реализации проекта.

R2: Проводить убеждения опытных сотрудников в необходимости уделять внимание работе новых специалистов, их профессиональной и психологической адаптации, объяснить общую пользу в сокращении ошибок при ремонте авиационных двигателей. Дополнительное стимулирование наставников материальным вознаграждением.

R3: Перед тем как начать разработку проекта необходимо сделать общий анализ всех необходимых и имеющихся ресурсов. Цели должны быть ясными и прозрачными, необходимо полностью проработать вопросы денежного характера, заранее узнать об условиях прохождения стажировки в АО «ОДК», будет ли необходимо оплачивать жильё и питание.

R4: Необходимо очень четко проработать структуру обучения по компетенциям. Здесь основная ответственность ляжет на наставников и начальника цеха. В первое время наставники должны очень четко выполнять свою роль и следить на работой бригад.

Существующим же работникам необходимо объяснить на сколько важным является работа с минимальным уровнем брака, и чтобы они по любым вопросам сразу обращались к наставникам. В каждом цехе на стендах разместить информацию о деятельности предприятия, уровне брака, качестве ремонта и производственных показателях.

R5: Руководство предприятия и начальники цехов должны обращать внимание на изменение внутренних и внешних условий деятельности работников. Также в программы по обучению персонала необходимо включить лекции и тренинги, касающиеся человеческого фактора и урегулирования конфликтов.

Таким образом, из таблицы 3.3, мы видим, что риск того, что опытные работники не захотят быть наставниками и риск нарушения производственного ритма могут оказать серьёзные последствия на деятельность предприятия, поэтому нужно управлять данными рисками и сводить их возникновение к минимуму.

Вывод: В данном пункте, мы представили усовершенствованную систему по управлению компетентностью производственного персонала, изменили цель системы, добавили новые современные технологии и добавили критерии эффективности. Введенные технологии помогут предприятию в освоении нового вида ремонта без больших затрат на привлечение специалистов, с каждым месяцем после реализации проекта будет видна выгода для АО «712 АРЗ». Новые технологии, которые будут использоваться на предприятии, это обучение сотрудников по компетенциям без отрыва от их производственной деятельности, составление индивидуальных планов развития работников, организация стажировок на другие предприятия, внедрение наставничества. Далее была построена пирамида целеполагания, в которой мы рассмотрели миссию, видение, стратегические цели и стратегию АО «712 АРЗ». Миссия предприятия состоит в том, чтобы обеспечить заказчиков качественным ремонтом на условиях кратчайших сроков, высокого качества и конкурентоспособной стоимости, поэтому очень важно при освоении нового вида двигателя остаться для

заказчиков стабильным предприятием, которое выполняет качественный ремонт двигателей в поставленные сроки.

Основополагающей целью для АО «712 АРЗ» будет увеличение объема производства на 13% или увеличение ремонта до 10 штук двигателей в месяц к 31.12.2018г. Также было составлено дерево целей проекта по управлению компетентностью производственного персонала, где более подробно были расписаны цели предприятия и к какому моменту времени их необходимо достичь, рассмотрены движущие и сдерживающие силы проекта. К движущим силам относятся растущая конкуренция на рынке, рост значимости работы с квалифицированными специалистами, и необходимость осуществления стратегии предприятия. Также были проанализированы риски проекта и рассмотрены варианты по их устранению.

3.2 Детализация работ по реализации проекта усовершенствование системы управления компетентностью производственного персонала

Из предыдущего пункта мы выясняли, что для достижения стратегических целей на АО «712 АРЗ» необходимо усовершенствовать систему управления компетентностью персонала. Выполнение данного проекта является большим и трудоемким процессом, требующим, как финансовых вложений, так и задействования в работу всех структурных подразделений.

Проанализировав загруженность производственного персонала, было выявлено, что у работников существуют потери рабочего времени. Это связано с тем, что работники, входящие в категорию производственного персонала являются, в основном, высокого возраста, и имеют большой стаж работы. Так как на АО «712 АРЗ» уже в течении долгого времени занимаются ремонтом только одного вида двигателя, следовательно, работники обладают высокой квалификацией и высокой производительностью труда, а это значит, что есть возможность заполнить их рабочее время новыми функциями и обучать их новым видам работ. Именно поэтому руководителем предприятия было принято решение

заняться управлением компетентностью персонала. Детализация работ по реализации проекта представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мероприятия по разработке и внедрению проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоёмкость	Предшествующие работы	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Анализ организации и анализ экономических показателей за 2015г., 2016г., 2017г.	01.02.18-02.02.18	2	10	-	Отчёт о финансово-хозяйственной деятельности организации; существующая экономическая проблема	ЗУД по экономике
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом	05.02.18-09.02.18	5	15	1	Выявление существующих проблем в системе управления персоналом	Ведущий менеджер по персоналу
3	Разработка проекта и бизнес – процесса «управление компетентностью производственного персонала»	12.02.18-26.02.18	10	40	2	Управление системой по управлению компетентностью производственного персонала как бизнес-процесс	ЗУД по персоналу
4	Формирование рабочей группы. Оценка рисков проекта	27.02.18-28.02.18	2	10	3	Сформирована рабочая группа. Качественный анализ рисков и условий их возникновения	ЗУД по персоналу
5	Ознакомление руководителей всех отделов о предстоящих изменениях	01.03.18-01.03.18	1	4	4	Подписи всех руководителей отделов в графе «Ознакомлен»	ЗУД по персоналу
6	Информирование и проведение презентации	01.03.18-01.03.18	1	4	4	Информированность работников предприятия	ЗУД по персоналу

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
	о значимости проекта по управлению компетентностью персонала для существующих работников на предприятии						
7	Размещение на стендах информации о качестве ремонта, об анализе производственной ситуации	01.03.18-01.03.18	1	2	4	Все необходимые материалы размещены на стендах в цехах	Специалист по персоналу
8	Определение и анализ требований, предъявляемых к компетентности персонала	02.03.18-07.03.18	4	28	5;6;7	Перечень требований к компетентности персонала	ЗУД по персоналу
9	Проверка компетентности	12.03.18-15.03.18	4	28	8	Перечень существующих уровней компетентности	Менеджер ОРП
10	Определение расхождений в компетентности и перечень существующих уровней компетентности	16.03.18-19.03.18	2	10	9	Перечень расхождений в компетентности	Менеджер ОРП

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
11	Определение технических условий на потребность в обучении.	20.03.18-21.03.18	2	10	10	Документально оформленные спецификации потребностей в обучении	Менеджер ОРП
12	Выбор методов обучения по компетенциям и критерии выбора	22.03.18-27.03.18	4	32	11	Перечень методов обучения	Менеджер ОРП
13	Разработка программ обучения и учебных материалов, тестов. Разработка матрицы компетенций.	28.03.18-10.04.18	10	50	12	Выбраны и разработаны учебные материалы, программы обучения. Разработаны матрицы компетенций	Менеджер ОРП
14	Согласование программ обучения и матриц компетенций	11.04.18-11.04.18	1	4	13	Подготовленные материалы согласованы высшим руководством	ЗУД по персоналу
15	Выбор и утверждение экспертов. Подготовка экспертов	12.04.18-12.04.18	1	8	14	Утвержденные и подготовленные эксперты	ЗУД по персоналу
16	Формирование учебных групп	13.04.18-16.04.18	2	10	15	Перечень учебных групп	Менеджер ОРП
17	Организация процесса обучения работников по компетенциям	17.04.18-25.05.18	22	88	16;27	Реализованные проекты по обучению	Менеджер ОРП

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
18	Организация тестирования. Оценка качества процесса обучения	28.05.18-31.05.18	4	10	17	План по обучению и аттестации сотрудников. Отчеты о предоставлении обучения	Менеджер ОРП
19	Изучение специальной литературы, опыта организации стажировок разными предприятиями	02.03.18-02.03.18	1	8	5;6;7	Выделение главной информации, лучших практик, планируемых для разработки Положения о стажировках	Специалист по персоналу
20	Определение условий прохождения стажировок на АО «ОДК»	03.03.18-03.03.18	1	6	19	Определены условия стажировки и требования к сотруднику, необходимые для участия в стажировке	ЗУД по персоналу
21	Разработка положения о стажировках основных рабочих	04.03.18-07.03.18	4	20	20	Написанные положения о стажировках с описанием целей, задач, функций	Специалист по персоналу
22	Согласование положения. Разработка приказа "об утверждении положения о стажировке"	09.03.18-09.03.18	1	8	21	Подготовленные материалы согласованы высшим руководством Формализация системы наставничества	ЗУД по персоналу
23	Ознакомление сотрудников с положением о стажировке основных рабочих	10.03.18-10.03.18	1	8	22	Подписи всех работников в графе «Ознакомлен»	Специалист по персоналу

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
24	Разработка анкет для сотрудников, которые желают принять участие в стажировке	11.03.18-11.03.18	1	7	23	Определены условия стажировки и требования к сотруднику, необходимые для участия в стажировке	Специалист по персоналу
25	Анкетирование сотрудников с целью выявления лучших кандидатов для стажировки	12.03.18-13.03.18	2	11	24	Данные, позволяющие судить о сотрудниках, желающих принять участие в стажировке. Информированность работников	Специалист по персоналу
26	Организация стажировки на АО «ОДК»	14.03.18-12.04.18	30		25	Реализованные стажерами проекты по обучению	ЗУД по персоналу
27	Подведение итогов стажировки на АО «ОДК»	13.04.18-16.04.18	2	8	26	Оформленные приказы о переводе или премии работников АО «712 АРЗ»	
28	Изучение специальной литературы, опыта внедрения наставничества разными предприятиями	02.03.18-05.03.18	2	10	5;6;7	Выделение главной информации, лучших практик, планируемых для разработки Положения о наставничестве	Ведущий менеджер по персоналу
29	Разработка положения о наставничестве	06.03.18-13.03.18	4	20	28	Написанное положение о наставничестве с описанием целей, задач, функций	Ведущий менеджер по персоналу

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
30	Согласование положения о наставничестве. Разработка приказа «об утверждении положения о наставничестве»	14.03.18-19.03.18	4	12	29	Подготовленные материалы согласованы высшим руководством Формализация системы наставничества	ЗУД по персоналу
31	Ознакомление сотрудников с положением о наставничестве	20.03.18-22.03.18	3	8	30	Подписи всех работников в графе «Ознакомлен»	Ведущий менеджер по персоналу
32	Закрепление наставника за каждой бригадой	23.03.18-27.03.18	3	8	31	За каждой бригадой работников, участвующих в освоении закреплен наставник	Ведущий менеджер по персоналу
33	Оценка эффективности проекта	01.06.18-30.06.18	21	63	18	Отчёты об эффективности проекта	ЗУД по персоналу

В связи с этим, для реализации проекта необходимо провести более точечный и полный анализ экономических показателей и кадровый аудит, затрагивая в большей степени такую категорию работников, как производственный персонал. Затем, чтобы снизить риски проекта необходимо проинформировать существующих работников предприятия о предстоящих изменениях, их руководителей, сформировать рабочие группы.

Во время реализации проекта будут проанализированы данные, зафиксированные во время прошлых процессов обучения, также все работники пройдут проверку компетентности, ЗУД по персоналу вместе с начальниками цехами идентифицируют расхождения в компетенциях и разработают новые требования, предъявляемые к компетентности персонала. Проверка компетентности может осуществляться с помощью интервьюирования, анкетирования, наблюдения и вводных данных поступающих от экспертов. Затем будет выделена спецификация потребностей в обучении и выбраны методы обучения производственного персонала. Самые компетентные сотрудники будут выезжать на стажировки в учебный центр АО «ОДК», а затем становиться наставниками для более молодых и неопытных работников. Таким образом АО «712 АРЗ» освоит ремонт нового вида двигателя с меньшими затратами и к декабрю месяца 2018 года сможет увеличить объем производства на 13% или до 10 штук двигателей в месяц.

Так как для освоения нового вида двигателя необходимо принимать новых работников, следовательно, нужно выделить модель компетенций (таблица 3.5) для вновь принятых и разработать программы обучения. Определим перечень компетенций для работников АО «712 АРЗ» с момента приёма на работу до увольнения:

- 1) вводный инструктаж;
- 2) сертификация СМК, производства и ремонта;
- 3) управление внешней и внутренней нормативной документацией;
- 4) управление технологической документацией;
- 5) обеспечение качества продукции в производстве;

- б) управление особо ответственными технологическими процессами;
- 7) управление несоответствующей продукцией;
- 8) организация формы управления качеством;
- 9) человеческий фактор;
- 10) аттестация персонала.

Таблица 3.5 – Матрица компетенций для вновь принятых работников

		Матрица компетенций										
		Номер программы обучения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Категория персонала	Компетенции		Вводный инструктаж	Сертификация СМК, производства и ремонт	Управление внешней и внутренней нормативной документацией	Управление технологической документацией	Обеспечение качества продукции в производстве	Управление особо ответственными технологическими процессами	Управление несоответствующей продукцией	Организационные формы управления качеством	Человеческий фактор	Аттестация персонала
Производственный персонал	Слесарь-сборщик авиадвигателей, слесарь-ремонтник, слесарь по ремонту агрегатов, дефектовщик авиационной техники, комплектовщик авиационной техники		30 мин	20 мин	45 мин	45 мин	20 мин	20 мин	30 мин	15 мин	90 мин	40 мин

Далее мы создали программы обучения к компетенциям для производственного персонала:

Программа обучения №1 (вводный инструктаж). Включает в себя информацию о предприятии, общую информацию о системе обеспечения качества, структуру документов, функции на этапах производства, контроля, приемки продукции, кривую затрат на брак.

Программа обучения №2 (сертификация СМК, производства и ремонта). Включает в себя нормативные требования (ФЗ, ГОСТ Р ИСО 9001, EN 9100), сертификацию технического обслуживания и ремонта авиационной техники, примеры лицензий и сертификатов.

Программа обучения №3 (управление внешней и внутренней документацией). Включает в себя термины и определения: внешние (ГОСТ), внутренние (стандарты, положения, инструкции), статус нормативных документов (действующий, отменен), актуализация нормативных документов, структурное подразделение по стандартизации.

Программа обучения №4 (управление технологической документацией). Включает в себя термины и определения: технологический процесс, единичный ТП, типовой ТП, маршрутный ТП, технологический контроль, состав ТП, как комплекта документов, порядок выдачи, учет и хранение ТП на рабочих местах.

Программа обучения №5 (управление несоответствующей продукцией). Включает в себя термины и определения: несоответствия, дефекты, отклонения, брак, рекламации, несоответствующая продукция по месту возникновения, первичное выявление несоответствующей продукции, формы документов, оформляемые при выявлении не соответствующей продукции.

Программа обучения №6 (человеческий фактор). Включает в себя потребность в принятии во внимание «Человеческого фактора», авиационные инциденты и их причины, человеческие возможности и ограничения, социальная психология, культуру справедливости.

Программа обучения №7 (аттестация персонала). Включает в себя нормативные требования стандартов, термины и определения, требования к аттестации и допуску к работе персонала.

В проекте по управлению компетентностью персонала предполагается, что вводный инструктаж каждый работник должен пройти при приеме на работу. Первичное обучение компетенциям и тестирование новый работник должен пройти в течении ближайших 6 месяцев после поступления на работу. Периодическое обучение компетенциям и тестирование должно проводиться не реже одного раза в 4 года. Внеочередное обучение компетенциям и тестирование должно проводиться при переводе работника на другую должность.

Теперь рассмотрим матрицу профессиональных компетенций для работников давно работающих в АО «712 АРЗ», данные представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.5 – Матрица компетенций для существующего персонала

		Матрица компетенций									
Номер программы обучения		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Категория персонала	Компетенции	Сборка и установка отдельных узлов и агрегатов летательных аппаратов	Демонтаж и разборка узлов летательных аппаратов	Сборка отсеков и агрегатов с базированием от поверхности каркаса	Монтаж агрегатов и узлов с регулированием зазоров, люфтов, установочных размеров	Нивелировка агрегатов летательных аппаратов	Управление особо ответственными технологическими процессами	Управление несоответствующей продукцией	Организационные формы управления качеством	Человеческий фактор	Аттестация персонала
Производственный персонал	Слесарь-сборщик авиадвигателей, слесарь-ремонтник, слесарь по ремонту агрегатов, дефектовщик авиационной техники, комплектовщик авиационной техники	45 мин	45 мин	45 мин	45 мин	45 мин	20 мин	30 мин	20 мин	90 мин	40 мин

В проекте по управлению компетентностью персонала предполагается, что те работники, которые пройдут обучение в Москве вместе с инженерами-технологами и инженерами-конструкторами могут выступать в роли преподавателей, как на уровне лекций, так и на уровне практической работы.

Опираясь на вышеизложенные мероприятия, составим сметы проекта и рассчитаем бюджет. Инвестиционные затраты (таблица 3.6) являются общими единовременными расходами, которые связаны с реализацией проекта.

Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	2	3	4
1	Анализ организации и анализ экономических показателей за 2015, 2016, 2017 год	Оплата ЗУД по экономике за 10 часов: 341*10=3410 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 3 454,3 руб.	3 454
2	Разработка проекта «управление компетентностью производственного персонала». Оценка рисков проекта	Оплата ЗУД по персоналу за 44 часа: 341*44=15004 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 21650, 78 руб.	21 650

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4
3	Определение и анализ требований, предъявляемых к компетентности персонала	Оплата начальникам цехов за 28 часов: -цех ремонта двигателей, цех испытания двигателей, цех ремонта агрегатов, механогальванический цех: $284*28*4= 31808$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату= $45898,95$ руб.	45 898
4	Определение расхождений в компетентности. Разработка программ обучения и учебных материалов, тестов. Разработка матрицы компетенций. Оценка качества процесса обучения	Оплата менеджеру ОРП за 63 часа: $142*63=8\ 946$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = $12\ 909$ руб. Оплата начальникам цехов за 15 часов: -цех ремонта двигателей, цех испытания двигателей, цех ремонта агрегатов, механогальванический цех: $284*15*4= 17\ 040$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату= $24\ 588,72$ руб.	37 497
5	Определение условий прохождения стажировок на АО «ОДК»	Оплата ЗУД по персоналу за 6 часов: $341*6=2\ 046$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = $2\ 952,37$ руб.	2 952
6	Изучение специальной литературы, опыта организации стажировок разными предприятиями. Разработка анкет для сотрудников	Оплата специалисту по персоналу за 17 часов: $142*17=2\ 414$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = $3\ 483,40$ руб.	3 483
7	Изучение специальной литературы, опыта внедрения наставничества	Оплата ведущему менеджеру по персоналу за 10 часов: $142*10=1\ 430$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = $2\ 063,49$ руб.	2 063
8	Оценка эффективности проекта	Оплата ЗУД по персоналу за 19 часов: $341*19=6\ 479$ руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = $9\ 349,19$ руб.	9 349
9	Премия ведущему менеджеру по персоналу	20% от заработной платы (25 000) = 5 000 руб. (каждый месяц) - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 8 658 руб.	34 632
10	Премия специалисту по персоналу	20% от заработной платы (25 000) = 5 000 руб. (каждый месяц) - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 8 658 руб.	17 316

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4
11	Премия начальникам цехов	10% от заработной платы (50 000) = 5 000*4=20 000 руб. с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 28 860 руб.	28 860
12	Премия ЗУД по персоналу	20% от заработной платы (60 000) =12000 руб. - с учетом 44,3% - налог на заработную плату = 43 290руб.	43 290
13	Командировочные расходы	Оплата билета на самолёт, проживание, суточные	390 000
Итого:			640 447

Для наглядности и информированности сколько денежных средств нам потребуется потратить в каждом месяце сведем бюджет инвестиционных затрат по месяцам в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Бюджет инвестиционных затрат по месяцам

№	Мероприятие	Февраль 2018	Март 2018	Апрель 2018	Май 2018	Июнь 2018	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Анализ организации и анализ экономических показателей за 2015, 2016, 2017 год	3 454					3 454
2	Разработка проекта «управление компетентностью производственного персонала». Оценка рисков проекта	21650					21 650
3	Определение и анализ требований, предъявляемых к компетентности			45 898			45 898
4	Определение расходов в компетентности. Разработка программ обучения и учебных материалов, тестов.		32 580				32 580

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Определение условий прохождения стажировок на АО «ОДК»		2 952				2 952
6	Изучение специальной литературы, опыта организации стажировок разными предприятиями. Разработка анкет для сотрудников		3 483				3 483
7	Изучение специальной литературы, опыта внедрения наставничества		2 063				2 063
8	Оценка эффективности проекта					9 349	9 349
9	Премия ведущему менеджеру по персоналу			34 632			34 632
10	Премия специалисту по персоналу			17 316			17 316
11	Премия начальникам цехов			28 860			28 860
12	Премия ЗУД по персоналу				43 290		43 290
13	Командировочные расходы		200 000	110 000	80 000		390 000
Итого:		25 105	245 996	236 706	123 290	9 349	640 447

Теперь рассмотрим эксплуатационные затраты (таблица 3.8) на проект по управлению компетентностью производственного персонала или затраты на поддержание проекта после его реализации.

Таблица 3.8 – Эксплуатационные затраты на проект

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма
1	Затраты на связь при установлении необходимых контактов (каждый месяц)	Оплата сотового телефона – 1500 руб.	1 500
2	Организационные расходы	Ежемесячно - 3 000 руб.	18 000
3	Затраты на награждение стажеров	150 благодарственных писем по 20р = 1000 руб.	3000
4	Затраты на награждение наставников	Лучший наставник = 30% от заработной платы = 8 000 руб. (каждый месяц)	48 000
Итого:			70 500

При расчете затрат, касающихся выплаты премий или увеличении заработной платы, учитывался налог 44.3%, который состоит из:

- 22% - обязательное пенсионное страхование; 5,1% - медицинское страхование;
- 2,9% - фонд социального страхования; 1,3% - страхование от несчастных случаев; 13% - НДФЛ.

Для наглядности и информированности сколько денежных средств нам потребуется потратить в каждом месяце сведем бюджет эксплуатационных затрат по месяцам в таблицу 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет эксплуатационных затрат по месяцам

№	Мероприятие	06.18	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
1	Затраты на связь при установлении необходимых контактов		250	250	250	250	250	250	1500
2	Организационные расходы		3000	3000	3000	3000	3000	3000	18 000
3	Затраты на награждение стажеров	3000							
4	Затраты на награждение наставников		8000	8000	8000	8000	8000	8000	48 000
Итого:		3000	11250	11250	11250	11250	11250	11250	70 500

Теперь сведем итоговый бюджет затрат (таблица 3.10) на реализацию проекта по управлению компетентностью производственного персонала.

Таблица 3.10 – Итоговый бюджет проекта по месяцам

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Февраль 2018	25 105		25 105
Март 2018	245 996		245 996
Апрель 2018	236 706		236 706
Май 2018	123 290		123 290
Июнь 2018	9 349	3000	12 349
Июль 2018		11 250	11 250
Август 2018		11 250	11 250
Сентябрь 2018		11 250	11 250
Октябрь 2018		11 250	11 250
Ноябрь 2018		11 250	11 250
Декабрь 2018		11 250	11 250
Итого:	640 447	70 500	710 947

Из таблицы 3.10 мы видим, что для реализации проекта нам необходимо 710 947,88 руб. В сумму инвестиционных затрат входит оплата труда за дополнительные часы работы специалистам и затраты на командировочные расходы. В сумму эксплуатационных затрат входят затраты на награждение наставников, затраты на награждение стажеров и затраты на канцелярию.

С помощью рисунка 3.5 сравним структуру инвестиционных и эксплуатационных затрат.

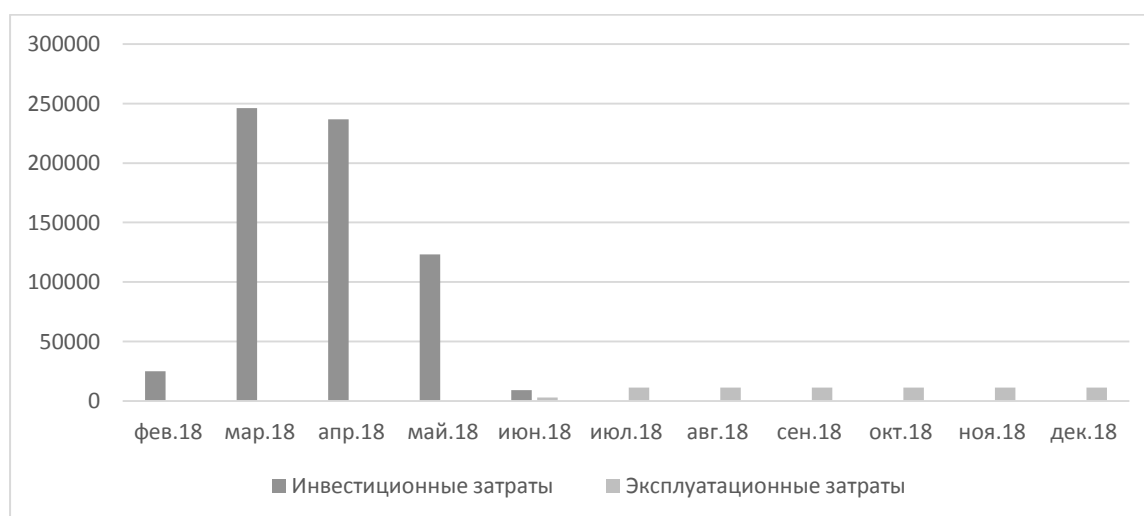


Рисунок 3.5 – Сравнение инвестиционных и эксплуатационных затрат

Из рисунка 3.5 мы видим, что с марта по май 2018 года самые большие затраты в этом проекте, это связано с тем, что на этот месяц приходится вся основная нагрузка проекта, во – первых разработка моделей компетенций и программ обучения, что требует внимательной и кропотливой работы, ведь на этом и будет строиться весь проект, так же это командировочные расходы для опытных работников, которые поедут обучаться в учебный центр «ОДК», далее затраты носят умеренный характер. Затраты на поддержание проекта также имеют место быть, так как у нас появляется потребность в оплате денежных премий наставникам на протяжении всех месяцев, пока работники не начнут делать ремонт самостоятельно. В 2019 году эксплуатационные затраты будут возникать по мере необходимости. В июле 2018 года инвестиционные затраты заканчиваются и становятся равными нулю, так как реализация проекта по управлению компетентностью персонала завершается и необходимо осуществлять затраты только на его поддержание.

Вывод: Таким образом в данном пункте мы разработали план мероприятий по реализации проекта, разработали примерные модели компетенций и программы обучения для сотрудников, то есть какими они должны быть и как должны выглядеть, так же мы составили итоговый бюджет проекта и сравнили инвестиционные и эксплуатационные затраты. В итоге затраты на проект составили 710 947,88 руб. В следующем пункте нам необходимо рассчитать экономическую и социальную и социальную эффективность проекта.

3.3 Расчет экономической и социальной эффективности проекта

Из анализа загруженности персонала, мы делали вывод, что у работников АО «712 АРЗ» существуют потери рабочего времени, это означает, что мы имеем резервы для освоения нового вида ремонта, однако данного времени не достаточно для того, чтобы охватить полностью ремонт и в любом случае будет необходимо принимать новых работников и создавать для них новые рабочие места.

Причиной того, что работники имеют потери рабочего времени является их высокая квалификация и производительность труда. По расчётам отдела труда и заработной платы, при анализе нормального фонда рабочего времени на одного работника, коэффициента пересчета явочной и списочной численности, время выделяемого на различные работы и других показателей, было выявлено, что на сегодняшний день для выполнения своих стратегических целей АО «712 АРЗ» необходимо принять 23 новых работников.

Так как после реализации проекта, будут четко прописаны все необходимые компетенции, которыми работник должен обладать как при приёме на работу, так и после двух лет стажа работы в организации и выстроена полная система по повышению уровня компетентности персонала, следовательно,

мы можем упростить задачу подбора кадров, просто связавшись с необходимым университетом или профессиональным училищем и сэкономить как на привлечении персонала, так и на фонде оплаты труда, так как сможем принять специалиста 3 разряда, то есть достаточно низкого разряда.

Таким образом, доход проекта принимается за экономию на возможном проведении организационно-штатных мероприятий, выражающихся в привлечении персонала и наборе дополнительно 23 рабочих по 3 разряду (самая недорогая ставка). Рассчитаем возможную экономию, следует сказать, что в среднем высококвалифицированный рабочий получает ежемесячную заработную плату 45 328 рублей, а рабочий 3 разряда в среднем получает 30 368 рублей. Рассмотрим экономию на привлечении персонала в таблице 3.11. В данной таблице мы рассматривали количество персонала, которое будем принимать каждый месяц начиная с июля месяца. Сразу обеспечить двадцать три рабочих место и качественный адаптационный период предприятие не сможет. Тем более что из месяца в месяц нужно будет следить за эффективностью выполнения проекта и управлять рисками и возникающими отклонениями от плана.

Анализируя сложившуюся ситуацию, мы сделали вывод, что в первый месяц проекта без больших потерь сможем принять трех рабочих, а затем постепенно будем добирать необходимое количество работников.

Таблица 3.11 – Экономия на привлечении персонала

Период	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	11.2018	12.2018	Итого:
Показатели до проекта							
Кол-во персонала, принятого в этот месяц, чел	3	3	5	3	4	5	23
Кол-во персонала на конец месяца, чел	3	6	11	14	18	23	-
Заработная плата, руб.	45382*3= 136146	45382*6= 272292	45382*11= 499202	45382*14= 635348	45382*18= 816876	45382*23= 1043786	3 403 650
Ежеквартальная премия, руб.			12000			39000	51 000
Итого затраты на оплату труда	136146	272292	511202	635348	816876	1082786	3 454 650
Показатели при реализации проекта							
Кол-во персонала, принятого в этот месяц, чел	3	3	5	3	4	5	23
Кол-во персонала на конец месяца, чел	3	6	11	14	18	23	-
Заработная плата, руб.	30386*3= 91104	30386*6= 182208	30386*11= 334048	30386*14= 425152	30386*18= 546624	30386*23= 698464	2277600
Ежеквартальная премия, руб.			12000			39000	51 000
Итого затраты на оплату труда	91104	182208	346048	425152	546624	737464	2 328 600
Экономия на оплату труда	45042	90084	165154	210196	270252	345322	1 126 050

Из таблицы 3.11 мы видим, что каждый месяц при приёме новых работников предприятие за счёт реализации проекта по управлению компетентностью персонала будет экономить на их оплате труда. Экономия на привлечении персонала, то есть на фонде заработной платы будет равняться 1 126 050 руб. Таким образом экономию на привлечении персонала будем считать доходом от проекта.

Если рассматривать наш проект с точки зрения экономических показателей предприятия, то мы также сможем рассчитать экономию через размер выручки и фонда оплаты труда.

Таким образом план АО «712 АРЗ» по выручке составляет 1 306 255 896 рублей. Уровень ФОТ до реализации проекта составил бы 27 641 762 рублей. Следовательно, мы можем рассчитать долю ФОТ в выручке предприятия, а именно $1306255896/27641762*100\%=2,11\%$. Доля фонда оплаты труда в выручке предприятия на 31.12.2018г. до реализации проекта составила бы 2,11%. Теперь рассмотрим долю ФОТ в выручке предприятия после реализации проекта. Фонд оплаты труда после реализации проекта по управлению компетентностью производственного персонала составит 26 515 712 рублей. Следовательно, доля ФОТ в выручке составит $1306255896/26515712*100\%=2,02\%$. Из произведенных расчётов мы видим разницу от реализации проекта в доли ФОТ 0,087%, данный показатель так же позволяет нам судить об эффективности проекта.

Так как предприятие только начинает освоение ремонта нового вида двигателя, в 2018 году добавляется всего 2 новых двигателя в месяц, и если смотреть на масштабы производства, то это мало. В последующие годы проект сможет принести больше эффективности так как рассматриваемый период будет уже 12 месяцев, и в зависимости от плана понадобится принимать ещё большее количество персонала.

В рамках оценки эффективности проекта произведем сопоставление затрат и доходов от проекта на рисунке 3.6.

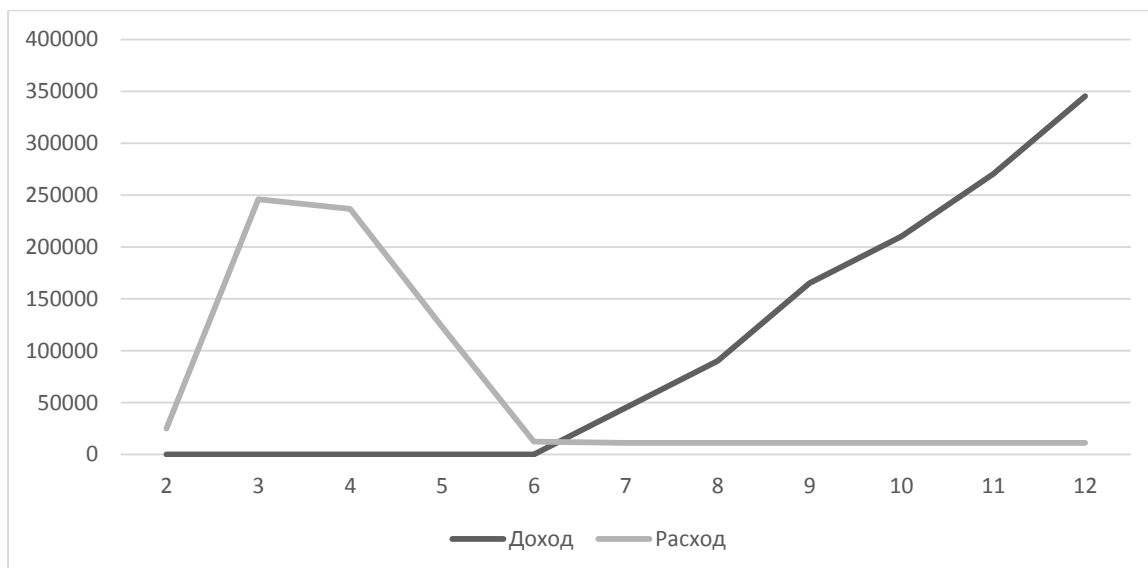


Рисунок 3.6 – График доходов и расходов проекта

Выше было описано почему расходы и доходы предприятия выглядят именно таким образом. Так как рассматриваемый период принимаем за год, потому что в конце года предприятие сдаёт планы по ремонту и отчитывается перед высшим руководством, то график доходов и расходов выглядит так. Из рисунка 3.6 мы видим, что доходы в несколько раз превышают расходы на проект. Когда АО «712 АРЗ» получит план по ремонту на следующий год, возможно ситуация будет другая, это будет зависеть от количества ремонтируемых двигателей в месяц, от того будет ли необходимо принимать новых работников или нет, сколько будет потребность в персонале и какой квалификации.

Дисконтирование доходов и расходов служит регулятором стоимости денежных потоков во времени. Теперь определим норму дисконта (d), то есть величину дохода, которую мог бы получить инвестор от вложения денег в альтернативные проекты. Норма дисконта, определенная экспертным методом будет составлять 21%.

В связи с тем, что в рамках расчета используются периоды равные одному месяцу, норма дисконта составит по формуле 1:

$$d = \frac{0,21}{12} = 0,0175$$

(1)

Далее рассчитаем коэффициент дисконтирования с использованием нормы дисконта по следующей формуле 2:

$$Kd_t = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (2)$$

где, $Kd(t)$ – коэффициент дисконтирования;

d – норма дисконтирования;

t – период.

Рассчитаем дисконтированный доход путем умножения дохода до вычета затрат на реализацию проекта на коэффициент дисконтирования. Ключевым показателем эффективности реализации проекта служит чистый дисконтированный доход (ЧДД). Данный показатель определяет разницу между доходами от реализации проекта и затратами, приведенными к одному времени.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по следующей формуле 3:

$$\text{ЧДД} = Dt - Rt \cdot Kd_t, \quad (3)$$

где Dt – доход в определенный период реализации проекта;

Rt – расходы в определенный период реализации проекта.

Чтобы рассчитать чистый дисконтированный доход за весь период реализации проекта используем формулу 4:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t = \sum_{t=0}^T (Dt - Rt) \cdot Kd_t. \quad (4)$$

Чистая текущая стоимость реализации проекта рассчитывается нарастающим итогом чистого дисконтированного дохода по формуле 5:

$$\text{ЧТС} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t. \quad (5)$$

Далее представим результаты расчета чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Расчет ЧДД и ЧТС

Период	Доход, руб.	Затраты, руб.	Коэфф-т дисконтирования	Диск. доход, руб.	Диск. затраты, руб.	ЧДД, руб.	ЧТС, руб.

1	2	3	4	5	6	7	8
2	0	25105	1,000	0	25105	-25105	-25105
3	0	245996	0,983	0	241814	-241814	-266919
4	0	236706	0,966	0	228658	-228658	-495578
5	0	123290	0,949	0	117002	-117002	-612580
6	0	12349	0,933	0	11521	-11521	-624102
7	45042	11250	0,917	41303	10316	30987	-593115
8	90084	11250	0,901	81165	10136	71029	-522086
9	165154	11250	0,886	146326	9967	136358	-385727
10	210196	11250	0,870	182870	9787	173083	-212644
11	270252	11250	0,855	231065	9618	221446	8802
12	345322	11250	0,841	290415	9461	280954	289757
Итого	1126050	710947	-	973147	683390	289757	

Проводимый анализ показателей свидетельствует о прибыльности проекта в размере чистого дисконтированного дохода равному 289 757 руб.

Рассмотрим график изменения ЧДД и ЧТС на рисунке 3.7.

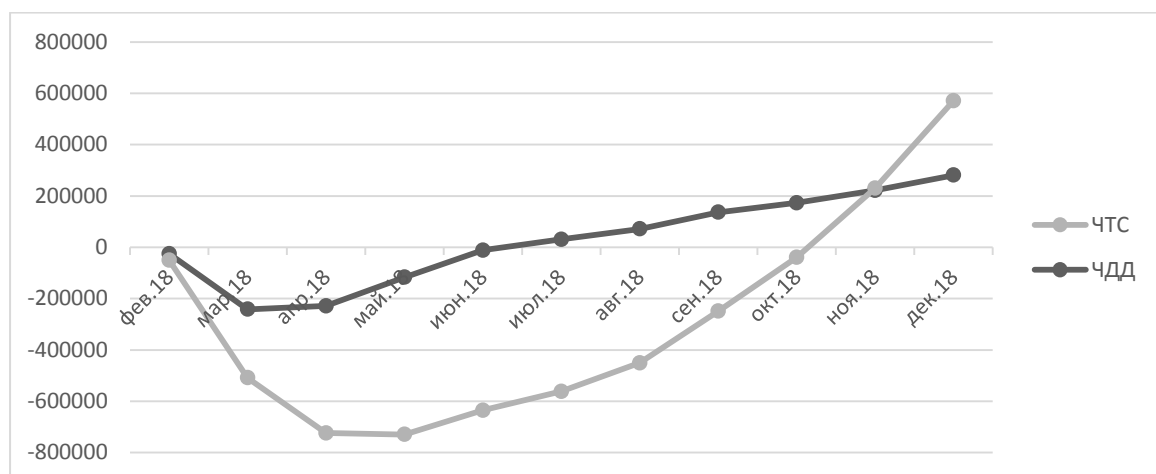


Рисунок 3.7 – График изменения ЧДД и ЧТС по периодам

На рисунке видно, что срок окупаемости находится между 10 и 11 периодами. Рассчитаем точный срок окупаемости (СО) по формуле 6:

$$CO = 9 + \frac{212644}{221446} = 9,86 \text{ мес.}$$

(6)

Расчеты показывают, что срок окупаемости наступит через 9,86 месяцев после начала реализации проекта.

Рассчитаем индекс доходности (ИД), характеризующих доходности проекта на каждый рубль затраченных денег. Индекс доходности определяется по формуле 7:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=0}^T D_t \cdot K_d t}{\sum_{t=0}^T R_t \cdot K_d t} \quad (7)$$

Подставим значения и рассчитаем индекс доходности:

$$\text{ИД} = \frac{973147}{683390} = 1,42$$

Данный показатель означает, что каждый рубль, вложенный в реализацию проекта по управлению компетентностью персонала принесет доход компании равный 1,19 руб.

Рассчитаем рентабельность проекта на основе индекса доходности по формуле 8:

$$R_{\text{пр}} = \text{ИД} \cdot 100\% - 100\% \quad (8)$$

Подставим значение показателя индекса доходности в расчет показателя рентабельности:

$$R_{\text{пр}} = 1,42 \cdot 100\% - 100\% = 42\%$$

Так как показатель рентабельности больше 0%, можно заключить, что проект является экономически выгодным.

Так же проанализируем экономическую эффективность проекта через соблюдение следующих условий:

- чистый дисконтированный доход проекта больше 0;
- индекс доходности проекта больше 1;
- рентабельность проекта больше 0%.

Проанализируем выполнение условий, данные отметим в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Сопоставление значений и условий экономической эффективности

Показатель	Значение	Выполнение условий
Чистый дисконтированный доход, руб	289 757	>0
Индекс доходности	1,42	>1
Рентабельность проекта, %	42	>0

Анализ значений таблицы показывает, что условия, свидетельствующие о экономической эффективности проекта соблюдены, и реализация проекта является инвестиционно-привлекательной и рентабельной. Результаты рассчитанных показателей отобразим в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Результаты от реализации проекта

№ п/п	Наименование показателя	Показатель
1	Норма дисконта, %	21
2	Доходы от реализации проекта, руб.	1 126 050
3	Затраты, руб.	710 947
4	Чистый дисконтированный доход, руб.	289 757
5	Индекс доходности	1,42
6	Рентабельность по проекту, %	42
7	Срок окупаемости, мес.	9,86

Далее необходимо рассмотреть социальную эффективность данного проекта. Социальная деятельность предприятия, которая осуществлялась до внедрения проекта по управлению компетентностью производственного персонала также продолжит свое существование, то есть это формирование условий для высокопроизводительного труда, осуществление качественных услуг, поддержание условий для устойчивого развития завода, формирование новых рабочих мест. Большим плюсом предприятия является использование всех социальных льгот для работников завода (льготное пенсионное обеспечение, оплачиваемые больничные листы и отпуска, выплата материальной помощи при тяжелых заболеваниях, оплата санитарно – курортных путевок).

Также на предприятии существует профессиональный союз (профсоюз), который всегда выступает в защиту работников и также организывает поездки в бассейн. Ещё АО «712 АРЗ» выступает в качестве спонсора на различных социальных, физкультурно-оздоровительных и творческих мероприятиях.

Цели, которые были поставлены перед предприятием являются краткосрочными и рассчитаны до декабря 2018 года. Важным является то, что

предприятие сможет достигнуть свою стратегическую цель путем повышения уровня компетентности существующих работников и путем приема новых работников, а конкретнее выпускников инженерных вузов. Следовательно, АО «712 АРЗ» в 2018 году откроет двенадцать новых вакансий, на которые будут приглашены студенты без опыта работы. Предприятие путем реализации проекта будет иметь возможность предоставить обучение персонала необходимыми компетенциями уже начиная с момента адаптации. Если в 2019 году завод получит новый план по ремонту, превышающий план в 2018 году, то будут создаваться также новые рабочие места. Также путем внедрения проекта по управлению компетентностью персонала предполагается формирование условий для осуществления и развития индивидуальных способностей сотрудников путем организации индивидуальных планов развития.

Что касается обучения персонала по компетенциям, то в программу будут входить лекции и тренинги, касающиеся человеческого фактора, вопросы справедливости в коллективе, урегулирование производственных конфликтов, значит мы можем говорить о формировании положительного психологического климата в коллективе, так как рабочие, в основном, работают в бригадах, для них данная программа обучения является достаточно актуальной.

Вывод: В данном пункте мы рассчитали экономическую эффективность проекта по управлению компетентностью производственного персонала и выяснили, что доходом проекта будет являться экономия на привлечении и подборе персонала, так как при реализации проекта у АО «712 АРЗ» появляется возможность принимать работников по 3 разряду и обучать их под нужды организации. Таким образом доход от проекта составил 1 143 216 рублей, чистый дисконтированный доход равняется 151335 рублей, а рентабельность проекта – 19%, то есть мы можем делать вывод об экономической эффективности проекта. Также было выяснено, что проект является социально эффективным с точки зрения создания новых рабочих мест и условий деятельности персонала.

Итак, в 3 главе мы учитывая все рекомендации построили новую эффективно действующую систему по управлению компетентностью производственного

персонала на АО «712 АРЗ», была сформулирована новая смартированная цель, добавлены технологии и критерии эффективности системы. Данная система теперь рассчитана, как для вновь принятых работников, так и для уже работающих в организации. Так же были поставлены цели для проекта, рассчитаны риски проекта и выявлены основные движущие и сдерживающие силы. Движущих сил было выявлено больше, а сдерживающие силы оказались такими, что при правильно организованной работе, их можно устранить, поэтому бы сделан вывод о рентабельности и возможности реализации проекта. Все нововведённые технологии были выражены с помощью списка мероприятий, который в дальнейшем был сведен в итоговый бюджет. Рассчитав экономическую эффективность было определено, что срок окупаемости проекта составит 10,86 месяцев, индекс доходности равен 1,9, а рентабельность проекта 19%, следовательно, мы можем говорить о экономической эффективности проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные условия, диктуемые постоянными инновационными изменениями технологий, структурные перемены, увеличение требований к подготовке всех категорий персонала являются источником необходимости разработки научно обоснованных подходов в сфере обеспечения эффективного управления компетентностью работников. Именно поэтому было выбрано проведение исследований на данную тему.

АО «712 АРЗ» осуществляет организацию ремонта авиационной техники. В ходе выполнения данной работы выяснилось, что отдел по управлению персоналом на предприятии состоит из команды специалистов, которые готовы работать и которые обладают потенциалом, достаточным для эффективного разрешения основных проблем, как традиционных, так и возникающих вновь. Основная стратегическая цель предприятия – это качественное освоение нового вида ремонта двигателя с наименьшими для предприятия потерями

В ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

1) понятие «компетентность персонала» проанализировано с позиции различных авторов, было выявлено различие между терминами «компетентность» и «компетенция» которое заключается в том, что понятие компетенция — это круг вопросов, в которых работник обладает авторитетным знанием и опытом в той или иной области, компетентность – это способность работника применять знания и навыки на практике;

2) обобщены тенденции и закономерности развития системы управления компетентностью персонала организации, то есть когда мы говорим о развитии компетенций, мы учитываем, что изменение поведения и развитие деловых качеств работников так же важно для эффективного выполнения работы, как и овладение новыми профессиональными навыками и знаниями. Развитие компетенций помогает работникам полнее реализовать свой потенциал и достигать более высоких результатов в работе;

3) Был изучен зарубежный опыт управления компетентностью персонала на промышленных предприятиях и отмечен более осознанный и ответственный подход к управлению квалификацией сотрудников.

4) Было изучено актуальное состояние системы по управлению компетентностью производственного персонала АО «712 АРЗ» и выявлены проблемы, связанные с формальным подходом к развитию персонала вместо целенаправленного и практико ориентированного;

5) Был проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности авиаремонтного завода, определено что предприятие обладает достаточным потенциалом развития и имеет резервы роста эффективности, кадровый аудит, аудит системы управления персоналом и выявлена проблемная подсистема по управлению компетентностью персонала;

6) Для повышения уровня компетентности производственного персонала было предложено внедрение наставничества, систем стажировок, составление индивидуальных планов развития, обучение по компетенциям. Были выявлены риски и даны рекомендации по их устранению, был разработан детализированный план мероприятий проекта, рассчитан бюджет, оценена экономическая и социальная эффективность проекта.

Таким образом, гипотеза, выдвинутая в начале выпускной квалификационной работы, была подтверждена путем расчета экономической и социальной эффективности проекта.

Путём повышения уровня компетентности персонала АО «712 АРЗ» сможет повысить свою финансовую устойчивость и укрепить лидерские позиции на рынке. Привлечённые кандидаты в рамках данного проекта смогут обучиться и выполнять ремонт только одного вида двигателя. Но после полного погружения в работу и понимание специфики деятельности предприятия, эти же работники смогут выполнять свою работу в несколько раз быстрее. Это может повысить объем производства, количество ремонтируемых двигателей в месяц, и что самое главное, повысить финансовую устойчивость предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимов, В.А. Компетенции как элемент системы управления бизнесом [электронный ресурс]. – режим доступа: www.kplib.ru
2. Алексеева, Т.Н. Оцениваем уровень компетентности / Т.Н. Алексеева // справочник по управлению персоналом. – 2008. – №1. – С.64-70
3. Андреева, Э. Модель эффективного управления персоналом / Э. Андреева, М. Казакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 3. – С.12-16.
4. Антропов, В. А. Управление профессиональным развитием человеческих ресурсов / В. А. Антропов, Л. В. Кортенко. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС. – 2010. – 263 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е изд. – СПб: Питер. – 2009. – 848 с.
6. Атлягузова, Е.И. Компетентностная модель специалиста технического профиля / Е.И. Атлягузова // Вектор науки Тольятинского государственного университета. – 2012. – №1(8). – 45 с.
7. Аюпов, Р. Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала / Р. Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук (II). – м-лы Международн. научн. конф. (Уфа, апрель 2013 г.). – Уфа: Лето, 2013. – С. 85–87.
8. Афанасьев, В.Д. Корпоративный университет «Северсталь» как инструмент развития бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://webirbis.sibsau.ru> .
9. Беликова, И.Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса / Ю.Ю. Беликова // Вестник томского государственного университета. – 2012 . – №1(17).
10. Вотняков, И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И. Вотняков // управление персоналом. – 2008. – № 4(182). – С. 55-56.

11. Галинская, Е.В. Модели и механизмы управления развитием персонала / Е.В. Галинская, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН. – 2005. – 68 с.
12. Гарвин, Д. А. Создание научающейся организации // Управление знаниями: хрестоматия / Д.А. Гарвин / Пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой. – СПб. – 2010. – 2-е изд. – С. 109–133.
13. Гастев, А. К. Трудовые установки / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 1973. – 343 с.
14. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Система менеджмента качества требования. – М.: Изд-во стандартов. – 2008. – С. 4.
15. Голыщенко О. М. Мировые тенденции развития корпоративного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://geum.ru/next/art230336.php>.
16. Грант, Р. М. К знаниевой теории фирмы // Управление знаниями: хрестоматия / Р.М. Грант / пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой. – СПб. – 2010. – 2-е изд. – С. 37–64.
17. Грушенко, В. И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации: монография / В. И. Грушенко. – М.: – ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право. – 2013. – 295 с.
18. Давыдов, А. Методы оценки и стимулирования конкурентоспособности персонала / А. В. Давыдов, Л. Г. Миляева, В. А. Бурмистров. – Новосибирск: Изд-во ОАО «Советская Сибирь». – 2010. – 138 с.
19. Давыдов, А. В. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособ. / А.В. Давыдов, А.П. Дементьев. – СПб.: СГУПС. – 2008. – 132 с.
20. Дементьев, А. П. Матрица корпоративных компетенций как основа для формирования дополнительных (индивидуальных) образовательных программ / А. П. Дементьев, Л. Н. Аршба // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. – 2011. – № 1.– С. 30–32.
21. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг, Пер. с англ. – М.: Альпина Паб- лишерз. – 2007. – 370 с.

22. Дороненко, М.В. Трудовой потенциал организации: понятие, сущность, структура / М.В. Дороненко.
23. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2004. – 272 с.
24. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин / Учеб. для вузов. – Нижний Новгород: Нимб. – 2003. – 4-е изд., испр. – 720 с.
25. Елисеев, О.П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. – СПб.: Питер. – 2003. – 560 с.
26. Ефремов, В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 3–7.
27. Звонников, В. И.. Контроль качества обучения при аттестации: компетентностный подход / В.И. Звонников, М.Б. Челышкова. – М.: Университетская книга.– 2009.
28. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И.А. Зимняя. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. – 2004. – 180 с.
29. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с
30. Кекконен, А. Л. Зарубежный опыт прогнозирования профессиональных компетенций, востребованных на рынке труда / А.Л. Кекконен, С.В. Сигова.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М. – 2010. – 695 с.
32. Кострова, Ю.С. Генезис понятий «компетенция» и «компетентность» / Ю.С. Кострова // Молодой ученый. – 2011. – № 12. – Т. 2. – С. 102– 104.
33. Кудрявцева, Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2012. – № 1. – С. 166–177.

34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.
35. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: учеб. пособие для вузов [Гриф УМО] / Э. Ф. Зеер, А. М. Павлова, Э. Э. Сыманюк. – М.: Московский психолого-социальный институт. – 2005. – 211 с.
36. Мудрый, А. Персонал учится, компания считает прибыль / А. Мудрый, Д. Берсенев // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №2. – С. 41–44.
37. Мурашов, М. Обучение персонала: проблема оценки / М. Мурашов. – Кадровый менеджмент. – 2004. – №3 (16). – С. 25–28.
38. Одинцов, В.А. Непрерывная подготовка и переподготовка кадров / В.А. Одинцов. // Железнодорожный транспорт. – №12. – С. 51–56.
39. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 21 апреля 2017 г. N 381н "Об утверждении профессионального стандарта "Слесарь-сборщик летательных аппаратов". [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/71674724/>
40. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен; пер. с англ. – М.: Когито-Центр. – 2002. – 396 с.
41. Спенсер, Л. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер– М.: Гиппо. – 2005. – 384 с.
42. Хуторский, В.Е. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Когито-Центр. – 2007. – 224 с.