

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, начальник управления
ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО»
_____/ Н.А. Бочкова
«__» _____ 2018 г.

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

Формирование системы кадровой ротации для повышения инновационной
активности в страховой организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018.405 ВКР

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

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУз–324
_____/ Я.В. Дюкова
«__» _____ 2018 г.

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

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ РОТАЦИИ И ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНА.....	5
1.1 Теоретические аспекты ротации персонала.....	5
1.2 Анализ взаимосвязи ротации и инновационного потенциала	15
1.3 Отечественный и зарубежный опыт применения метода ротации персонала.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ.....	33
2.1 Анализ экономико-управленческой деятельности предприятия.....	33
2.2 Организационно-кадровый аудит ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО».....	64
2.3 Анализ актуального состояния подсистемы внутренней кадровой мобильности в организации.....	79
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО».....	87
3.1 Проект совершенствования системы ротации персонала компа- нии.....	87
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы ротации пер- сонала.....	116
3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта.....	129
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	141
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	144
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	147
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	147
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	148
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	153
ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы обусловлена тем, что на современном этапе экономического развития рынка основной проблемой менеджмента и системы управления персоналом компаний является высокий уровень текучести кадров. Данный аспект является одним из параметров движения рабочей силы организации. Однако, на практике современные руководители все чаще сталкиваются с резким диапазоном от отсутствия каких-либо кадровых перемещений до непредсказуемых перестановок, имеющих хаотичный характер. Одним из методов по устранению негативных последствий данной тенденции является структурированное качественное управление движением персонала посредством метода ротации, подразумевающее в себе применение системы внутренней кадровой мобильности, эффективно влияющее на ряд организационных факторов, носящий как социальный, так и экономический характер.

При спланированном и целенаправленном осуществлении перемещений работников компанией достигается ряд положительных тенденций: повышение уровня удовлетворенности трудом персонала, качественная оптимизация кадрового состава, профилактика стрессов и профессионального выгорания, подготовка специалистов-универсалов, обладающих рядом квалификаций и высоким компетентностным уровнем. Данные аспекты, кроме того, являются составными частями такого параметра как инновационный потенциал персонала. Взаимосвязь указанных категорий является относительно новым и недостаточно изученным феноменом, однако, при сопоставлении теоретических и практических составляющих данных единиц выявляется ряд положительных моментов, отражающихся как в системе управления персоналом компании, так и в развитии организационно-хозяйственной деятельности предприятия.

Гипотеза данного исследования состоит в возможности качественного развития инновационного потенциала персонала посредством структурированного применения ротации кадров.

Целью данной работы является разработка проекта по совершенствованию системы Ротации для качественного развития инновационного потенциала специалистов ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- изучить теоретические аспекты ротации персонала;
- изучить теоретические аспекты инновационного потенциала персонала;
- выявить взаимосвязь ротации и инновационного потенциала персонала;
- рассмотреть механизмы применения ротации на зарубежных и отечественных предприятиях;
- проанализировать организационно-хозяйственную деятельность Компании;
- провести кадровый аудит в компании;
- изучить актуальное состояние системы ротации персонала в организации;
- разработать проект по совершенствованию системы ротации и произвести расчет стоимости данного проекта;
- произвести расчет экономической и организационной эффективности проекта.

Объектом данного исследования является ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО».

Предметом исследования является система ротации в организации.

Теоретической и методологической базой при написании данного исследования послужили диссертационные разработки, учебные пособия, научные статьи и работы зарубежных и отечественных авторов.

Информационной основой исследования являются локально-нормативные акты ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО», а также статистические и экономические данные предприятия.

1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ РОТАЦИИ И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

1.1 Теоретические аспекты ротации персонала

На данном этапе экономического и технологического развития мира основной характеристикой современного человека является мобильность. Данная тенденция становится все более расширенной и занимает практически каждую нишу жизнедеятельности: социальную, политическую, технологическую и техническую, экономическую. Соответственно, направление мобильности устанавливает определенные правила и на рынке труда. Для успешной и эффективной реализации индивидуального потенциала, самореализации, развития, построения карьеры, финансового самообеспечения и удовлетворения своих потребностей человек, как трудящийся, должен уметь адаптироваться и быстро реагировать на происходящие изменения в сфере трудовой деятельности.

Тенденция управления мобильностью и ее развития важна не только в плане индивидуального подхода со стороны работников, данное направление является так же необходимым с точки зрения работодателя и организации. Одной из основных кадровых проблем, с которыми сталкиваются современный менеджмент, является текучесть кадров. Данное направление является одним из негативных примеров мобильности. Для минимизации отрицательного эффекта указанного аспекта руководителям необходимо разрабатывать и реализовывать стратегию по целенаправленному и структурированному управлению движением персонала. Грамотное построение процесса перемещения кадров оказывает положительное воздействие и пронизывает многие сферы системы управления персоналом в целом: адаптация, мотивация и стимулирование, обучение и развитие, корпоративная культура, кадровый резерв.

Кадровую мобильность и перемещения персонала в компании принято называть ротацией. В данном параграфе мы приведем основные аспекты данного понятия, его сущность, направленность, классификации различных авторов.

В первую очередь представим несколько определений ротации (таблица 1.1) персонала, приведенные в разнообразной литературе различными авторами.

Таблица 1.1 – Определения ротации

№ п/п	Сущность понятия ротации	Автор
1	Используется термин «рабочая ротация» или «планомерное приобретение опыта. Данное направление подразумевает собой расширение опыта сотрудников при помощи перемещений с одной рабочей деятельности на другую, либо из одного отдела в другой [1].	М. Армстронг
2	Ротация – метод, при котором работник перемещается на определенный промежуток времени на другую должность для получения и освоения дополнительной профессиональной квалификации, а так же с целью получения опыта и новых навыков [10].	А.М. Карякин
3	Используется термин «смена рабочего места». Определяет ротацию как систематическую смену рабочего места, в результате которой происходит приобретение дополнительного опыта и получение новых знаний. Кроме того, в процессе ротации и по ее результатам у сотрудника складывается представление о многогранности и разнообразности деятельности предприятия, а так же о разнообразности производственных задач. Отмечается, что в данном случае создаются специальные программы для специалистов молодого поколения [26].	А.Я. Кибанов
4	Определяет ротацию как систему перемещений и переводов работников, как внутри подразделений и отделов, так и внутри организации, на другие рабочие места, новую должность. Кроме того, данная система характеризуется организованной и правомерной основой, а так же регулярностью проведения такого процесса [19].	Н.Е. Папонова
5	Определяет ротацию как упорядоченное перемещение сотрудников организации соответственно с перспективами их служебного и делового предназначения, удовлетворяя при этом потребности компании [22].	М.Ю. Рогожин

Синтезируя указанные в таблице определения, можем сформулировать следующее: ротация – система управления перемещениями работников организации с целью получения новых навыков, приобретения опыта, освоения дополнительных профессиональных компетенций, а также для максимально эффективной реализации инновационного потенциала сотрудников при решении оперативных задач, характеризующаяся организованной регулярной основой, отвечающая при этом требованиям и потребностям организации.

Ротация персонала, а именно, грамотное использование данного метода, является одной из наиболее важных аспектов системы управления карьерой персонала и коллективом в целом. Сущность методики ротации проявляется в организации перемещений по должностям для достижения такой цели, как повышение профессионализма сотрудника.

Эффективность применения ротации кадров во многом перекликается с целями ее реализации и характеризуется двумя составляющими: социальной и экономической. Кроме того, многие авторы говорят о том, что, именно благодаря достигаемому социальному эффекту при использовании данного метода, появляются и экономические результаты. Скомбинируем и представим их в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Эффективность применения ротации персонала

Социальный эффект	Экономический эффект
Повышение уровня удовлетворенности трудом [9, 18, 33].	Снижение уровня текучести кадров и, как следствие, снижение затрат на привлечение и наем персонала [5, 8, 9, 15, 32, 33].
Повышение степени вовлеченности персонала [9, 18, 24].	Максимальное использование инновационного потенциала сотрудников, повышение уровня новаторства деятельности и внедрение новых бизнес-направлений в деятельности компании [18, 20].
Снижение уровня сопротивления при организационных изменениях со стороны сотрудников [5].	Достижение гибкости организационной структуры, а так же возможность внедрения инновационных подходов в трудовой деятельности [3, 15].
Повышение уровня социально-психологического климата в коллективе и достижение максимального уровня сплоченности [3, 16].	Оптимизация кадрового состава коллектива и своевременное обеспечение резерва руководящих кадров [9, 15, 18, 32].

Окончание таблицы 1.2

Минимизация возможного возникновения профессионального выгорания персонала [3, 16].	Снижение уровня травматизма на производстве [33].
Повышение уровня организационной культуры в компании [15].	Возможность реализации программ обучения сотрудников без отрыва от производства с применением современных технологий управления развитием персонала [32, 33].

Отметим так же, что указанный в таблице перечень положительных эффектов от применения ротации персонала возможно дополнять и расширять. Одним из наиболее важных результатов указанных факторов является повышение уровня производительности труда персонала. Бочарова А. в своей работе указывает, к примеру, что ротация кадров является основным инструментом для достижения данной цели компании [5].

Отрицательными характеристиками реализации программы ротации персонала являются следующие направления: снижение уровня производительности труда в момент прохождения адаптации персонала на новых местах (в новых должностях) и затраты для реализации мероприятий по ротации кадров. Однако, следует отметить, что полное отсутствие использования данного метода приносит компании гораздо более негативные результаты. Представим их на рисунке 1.1 [27].

Стоит отметить, что между данными таблицы 1.2 и представленным рисунком 1.1 наблюдается тесная взаимосвязь. Кроме того, если в первом случае, при активном применении метода ротации кадров, отмечается масса положительных факторов, ведущая к основной организационной цели – увеличению уровня производительности труда, то, во втором случае, мы получаем обратный эффект – снижение уровня производительности труда персонала, что, в свою очередь, негативно влияет на занимаемую на рынке позиции, что, соответственно, приводит к снижению прибыли организации.

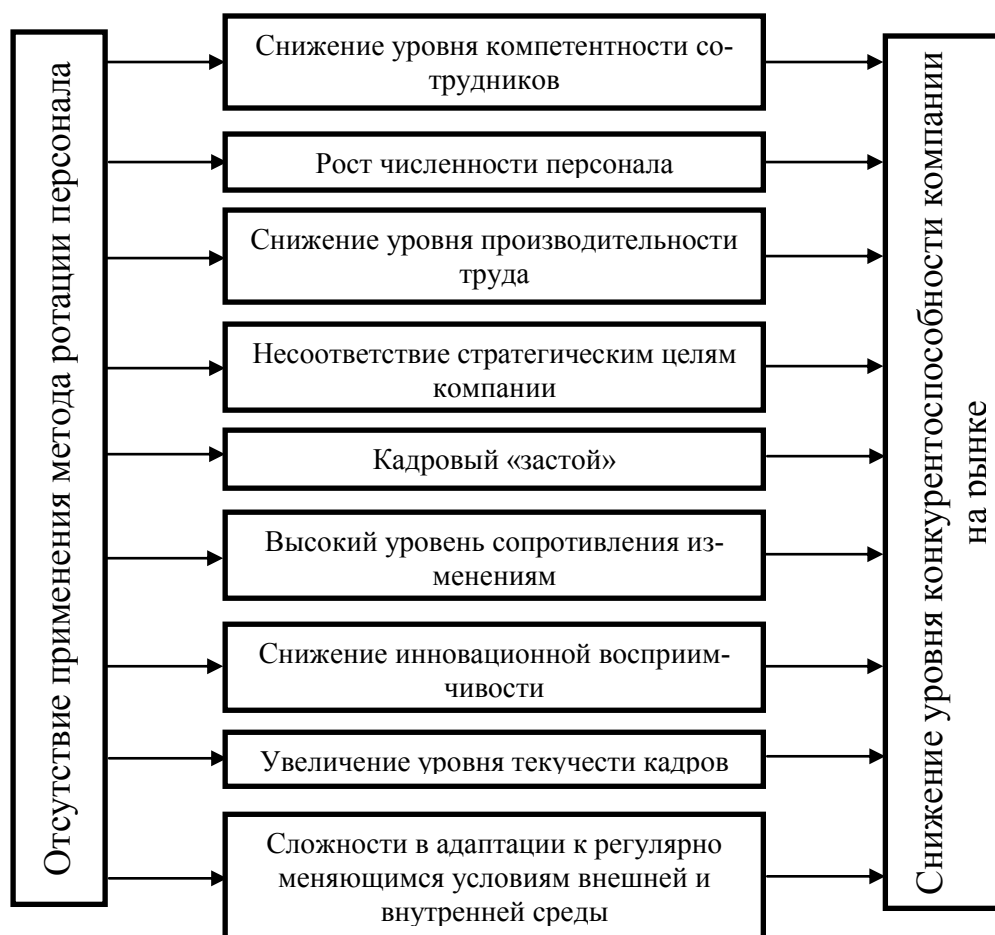


Рисунок 1.1 – Негативные результаты отсутствия проведения ротации

Е.Г. Усов в своей работе отмечает, что для получения максимальной выгоды и эффективности от реализации ротации кадров, необходимо придерживаться следующих принципов [27]:

— Принцип управления трудовыми перемещениями: планирование регулярной ротации, документальное обеспечение, регулярное внесение корректировок для повышения результативности метода [27].

— Принцип целеполагания: конкретизация целей реализации программы ротации для определенного сотрудника с учетом сопоставления интересов компании с индивидуальными [27].

— Принцип заинтересованности топ-менеджмента: для достижения поставленных целей реализации ротации персонала и эффективного ее проведения необходима неформальная поддержка со стороны руководства компании [27].

— Принцип заинтересованности персонала: необходимо формирование вовлеченности коллектива в процесс проведения ротации посредством методов борьбы с сопротивлениями изменениям, а так же устойчивого обоснования и аргументации в необходимости данных программ для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности компании, а так же удовлетворения индивидуальных амбиций сотрудников [27].

— Принцип актуальности: в ходе проведения ротации определенного сотрудника и по ее окончанию необходимо подобрать максимально соответствующую его актуальной квалификации должность [27].

— Принцип доступности: каждый сотрудник в праве реализовать свои способности в процессе применения к нему метода ротации на должности, являющейся для него возможной по результатам проведения оценки [27].

— Принцип обеспечения трудовым местом: сотрудник, активно участвующий в программах ротации, получивший разные квалификации, является наиболее конкурентоспособным в сравнении с менее ротируемыми кадрами [27].

— Принцип учета трудового законодательства: программа и реализация проведения мероприятий по ротации персонала придерживаются соответствующим нормативно-правовым акта и актуальному трудовому законодательству [27].

— Принцип объективности оценки кандидата на ротацию: решение по организации перемещений сотрудника должны быть приняты объективно по результатам оценки с учетом мнения топ-менеджмента, непосредственного руководителя подразделения и представителя отдела управления персоналом [27].

— Принцип равенства: при реализации программ по ротации отсутствуют ограничения, связанные с занимаемой должностью, категорией, а так же стажем работы в компании. Единственное обоснованно установленное ограничение – оценка на соответствие вакантной для реализации перемещения должности [27].

— Принцип формирования сплоченности: процесс ротации должен основываться на соответствии и сопоставлении личных и организационных интересов, что влечет за собой сотрудничество в коллективе [27].

— Принцип «наращивания» способностей: одной из основных целей применение метода ротации персонала является приобретение сотрудниками новых знаний, умений, навыков, а так же способствование профессиональному и квалификационному развитию кадров [27].

— Принцип индивидуального подхода: потенциально ротлируемому сотруднику должно быть предложено несколько вариантов вакантных должностей, соответствующих его уровню квалификации по результатам проведенной оценки [27].

— Принцип наличия перспективы: основной характеристикой ротации персонала является реализация и развитие инновационного потенциала, что означает, что применять программу данной методики необходимо с учетом возможности развития сотрудника [27].

— Принцип обратной связи: в процессе применения к сотруднику метода ротации необходимо проводить регулярный мониторинг и анализ полученных в ходе реализации мероприятий результатов [27].

— Принцип ассимиляции: при реализации ротации сотрудника в филиал компании, находящийся в другом регионе или стране необходимо учитывать особенности климата, а так же менталитета [27].

Таким образом, стоит учитывать, что при применении данного метода необходимо составление документально оформленного общего плана программы ротации кадров, а так же индивидуальных планов для ротлируемых сотрудников во избежание ошибок, максимально эффективной оптимизации кадрового состава и своевременного внесения необходимых корректив.

Далее следует рассмотреть разнообразные классификации ротации персонала.

Наиболее распространенной и представленной во многих работах разнообразных авторов является классификация по направлению движения ротации [2, 4, 11, 13, 34]. В ней выделяют такие виды, как:

— Вертикальная ротация: поступательное перемещение по карьерной лестнице, ротация на замещение более высокой должности.

— Горизонтальная ротация: перемещение на соответствующую по уровню должность в другой отдел, подразделение, филиал, подразумевающий, кроме того, наличие дополнительных к выполнению трудовых функций, либо отличающиеся в сравнении с прежними условия для выполнения определенной деятельности.

Кроме того, в своей работе Баранчев С.В. в указанной классификации ротации персонала выделяет подвиды. Представим классификацию данного автора схематично на рисунке 1.2 [3].



Рисунок 1.2 – Классификация видов ротации персонала

Данная классификация, как уже отмечалось ранее, является наиболее распространенной. Следует отметить, что различные авторы выделяют так же множество классификационных признаков, таких, как: регулярность проведения ротации, направление ее движения, временной признак, масштабы проведения метода, целевой признак, численность ротируемых сотрудников, категория персонала, функционал и деятельность организации и многое другое.

Наиболее расширенной по классификационным признакам представлена классификация в работе А.Х. Шидова и А.Б. Хапова (таблица 1.3) [33]. Рассмотрим ее подробнее, представив выделенные авторами признаки и выделяемые в зависимости от них виды с кратким описанием.

Таблица 1.3 – Классификация видов ротации персонала

№ п/п	Признак	Виды
1	2	3
1	Регулярность (частота) проведения	Авторы данной классификации выделяют следующие подвиды в зависимости от частоты проведения ротации: ежегодная, ежеквартальная, ежемесячная, ежедневная, ежечасная
2	Направление движения (траектория)	<ul style="list-style-type: none"> — Кольцевой вид – после совершения ряда мероприятий по перемещению одного работника (на несколько должностей), его возвращают на прежнюю должность. — Перемещение без возврата – по окончании ротации сотрудник остается на новой должности, не возвращаясь на прежнюю. — Ротация с рокировкой – двустороннее перемещение двух работников смежной категории или должностей.
3	Специфика трудовой деятельности (специализации)	<ul style="list-style-type: none"> — Полное изменение специальности: отличный от прежнего трудовой функционал. — Частичное изменение специальности: смежное направление, заключающее в себе ряд схожих с предыдущим местом работы функций. — Отсутствие изменений в функционале: перемещение в смежное подразделение по той же специализации.
4	Проявленная инициатива	<ul style="list-style-type: none"> — Ротация происходит по желанию руководства. — Ротация по инициативе самого сотрудника. — Предложение о ротации со стороны отдела управления персоналом.

Окончание таблицы 1.3

1	2	3
5	Категория ротлируемого сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> — Ротация руководителей. — Ротация специалистов. — Ротация рабочих.
6	Территориальная локализация ротации	<ul style="list-style-type: none"> — Транснациональная (международная) – такой вид ротации применим в масштабных мероприятиях, филиалы которых имеются в различных странах. — Межрегиональная – применяется в компаниях, филиалы которых расположены в пределах одной страны в различных городах, регионах и округах. — Внешняя – применяется в менее масштабных компаниях, филиалы и подразделения которых расположены в одном округе (регионе). — Внутренняя – применяется в рамках одной организации (смежные отделы и подразделения).
7	Использование методов обучения	<ul style="list-style-type: none"> — Ротация, при которой необходимо обучение сотрудника. — Ротация без применения обучения.
8	Пространственная локализация	<ul style="list-style-type: none"> — Ротация при реальных условиях: сотрудник перемещается в рамках компании в другое подразделение (физически). — Ротация с применениями информационных технологий (работа на дистанционной основе).
9	Временная ориентация	<ul style="list-style-type: none"> — Программа ротации и планы мероприятий на стратегическом уровне. — Ротация и реализация мероприятий в настоящий момент, оценка результатов, тактический уровень.
10	Целевой признак	Реализация программ и мероприятий по ротации персонала имеет разнообразные цели от простой смены обстановки и условий деятельности до подготовки сотрудников к руководящей должности.

Таким образом, можем отметить, что при составлении классификации видов ротации различные авторы руководствуются разнообразными признаками. Кроме того, данный перечень признаков не является закрытым, его можно дополнять в зависимости от всевозможных условий внедрения и реализации системы внутренней кадровой мобильности.

Стоит отметить, что, составляя планы и программы ротации персонала, возможно использовать разнообразные ее виды, комбинируя их для максимальной оптимизации системы кадровой мобильности и получения наилучших результатов.

Выводы по параграфу 1.1:

1. Ротация персонала – хорошо изученный феномен, определение которой было сформулировано множествами авторов в различных вариациях. Сутью данной категории является систематизация и стратегическое планирование кадровых перемещений в компании для оптимизации процессов деятельности, развития инновационного потенциала работников и достижения организационных целей.

2. Цели применения метода ротации персонала являются разнообразными, заключающими в себе при этом множество положительных и выгодных для компании эффектов, как социального, так и экономического характера, в случае достижения поставленного результата.

3. При составлении программы и плана мероприятий по ротации персонала необходимо руководствоваться рядом принципов и признаков для извлечения максимальной выгоды и во избежание ошибок, которые могут повлечь за собой серьезные для организации проблемы, как в социальном, так и в экономическом плане.

4. Выделяют множество видов ротации персонала. Стоит заметить, что для грамотной и эффективной реализации программ кадровой мобильности предприятия, необходимо учитывать и комбинировать как можно большее количество вариантов.

1.2 Анализ взаимосвязи ротации и инновационного потенциала персонала

Система внутренней кадровой мобильности способствует достижению множества социальных и экономических целей предприятия. Основной из них является повышение чистой прибыли за счет оптимальной производительности труда персонала и грамотной расстановки специалистов в кадровом составе компании.

Оптимально скомпилированный кадровый состав организации подразумевает собой максимальное соответствие знаний, навыков, умений, психофизиологических параметров, уровня специализации и квалификационной составляющей определенного сотрудника рабочему месту или должности. Указанные категории в полной мере содержит в себе такой феномен как инновационный потенциал персонала. Рассмотрим его подробнее для дальнейшего анализа и сопоставления с системой ротации кадров предприятия.

Термин «инновационный потенциал» начинает появляться в научной литературе в конце 1970 годов. Следует отметить, что научные деятели выделяют несколько видов инновационного потенциала, основными из которых являются инновационный потенциал работника (персонала, сотрудника) и инновационный потенциал предприятия (организации в целом). В данной работе мы будем рассматривать инновационный потенциал персонала.

Рассмотрим несколько определений, представленных различными авторами в научной и экономической литературе в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Определения инновационного потенциала персонала

№ п/п	Определение	Автор
1	2	3
1	Определяет инновационный потенциал отдельного сотрудника как совокупность физических и духовных качеств, от которых зависит степень возможности и границы участия данного работника в труде. Кроме того, инновационный потенциал работника определяется уровнем способности к достижению поставленных целей и результатов в определенных условиях, а так же способность к самосовершенствованию и саморазвитию на протяжении трудовой деятельности [26].	А.Я. Кибанов
2	Выделяет в термине инновационного потенциала качественную категорию. Определяет инновационный потенциал персонала как совокупность качественных свойств, из которых состоит рабочая сила, проявляющаяся при применении в труде имеющихся у сотрудников способностей для достижения такой цели, как повышение эффективности труда [31].	С.А. Шапиро
3	Определяет инновационный потенциал работника как совокупность его способностей, реализация которых способствует достижению заданной цели. Кроме того, говорит о том, что инновационный потенциал сотрудника – мобилизация разнообразных ресурсов и возможностей человека в труде, а так же его трудовая дееспособность. Отмечает, что в практической деятельности возможности, потенциально заложенные в человеке, не всегда максимально реализуются	Е.В. Маслов

[17].	
-------	--

Окончание таблицы 1.4

1	2	3
4	Определяет инновационный потенциал работника как одну из составляющих его личностного потенциала. Отмечает, что инновационный потенциал складывается из способностей, заложенных в человеке природой, воспитания в процессе социального становления, полученного образования и жизненного опыта [7].	Б.М. Генкин

Исходя из указанных в таблице 1.4 определений, данных различными научными деятелями и авторами, сформулируем следующее: инновационный потенциал работника – это суммарная совокупность заложенных при рождении и меняющихся в ходе взросления человека психофизиологических, полученных в ходе социализации и приобретения жизненного опыта духовных и привитых в процессе получения образования квалификационных (специализированных, профессиональных) качеств, уровень формирования и реализации которой определяет степень участия определенного сотрудника в развитии компании и инновационной деятельности.

Таким образом, стоит отметить, что уже в самих определениях заложен фактор составляющих инновационный потенциал категорий. Данный момент отмечают и сами авторы. Представим структуру инновационного потенциала, предложенную А.Я. Кибановым, схематично на рисунке 1.3 [26].



Рисунок 1.3 – Структура инновационного потенциала работника

В данном случае следует отметить, что инновационный потенциал работника, степень его развития, является постоянно изменяющимся параметром потенциала личности. В процессе жизнедеятельности человека изменяются показатели его здоровья, меняются жизненные установки и ориентации, происходит половозрастное становление, меняется его социальный статус. Кроме того, изменения составных частей инновационного потенциала работника происходят и в непосредственном процессе труда.

Зависимость определенных организационных и индивидуальных факторов на составляющие структурные единицы категорий инновационного потенциала работника и их развитие описаны в автореферате диссертации Судаковой Е.С. Представим ее в таблице 1.5 [25].

Таблица 1.5 – Факторы влияния на инновационный потенциал персонала

Категория ТП	Состав	Индивидуальные факторы	Организационные факторы
1	2	3	4
Психофизиологическая	Уровень здоровья	Форма образа жизни (активный или пассивный), перенесенные заболевания, зависимость от вредных привычек.	Атрибуты организации труда в компании: длительность и интенсивность трудовых процессов, режимы труда и отдыха, условия труда и оснащенность рабочего места.
	Степень работоспособности	Умственные способности, способность концентрации, терпимость и усидчивость.	
	Уровень выносливости	Особенности физиологии, умение грамотно планировать время.	
	Нервная система	Возбудимость нервной системы и ее выносливость.	
Социально-демографическая	Возраст	–	Кадровая политика и кадровое планирование в организации, кадровый состав по половозрастному признаку, состояние системы мотивации и стимулирования труда.
	Пол	–	
	Семейное положение	Статус семейного положения, наличие детей.	
	Материальное положение	Благоустройство человека: жилищные условия, наличие накоплений, наличие имущества.	

Окончание таблицы 1.5

1	2	3	4
Квалификационная	Уровень образования	Наличие общего, средне-специального и специализированного образования.	Состояние и уровень развития подсистем оценки, обучения и развития, управления карьерой системы управления персоналом в организации. Применение современных методик в указанных подсистемах.
	Степень профессионализма	Объем имеющихся знаний, умений и навыков по соответствующей специальности, трудовой стаж.	
	Уровень интеллекта	Интеллектуальные способности, кругозор, стремление к самореализации.	
	Способности	Способность к новаторству и творчеству, административные способности (управление и организация).	
Личностная	Отношение к труду	Уровень самодисциплины, способность к самомотивации и требовательность.	Целеполагание и система мотивации в организации, уровень развитости корпоративной культуры, применяемые методы обучения и развития персонала, программы по управлению карьерой.
	Степень социализации	Способность к коммуникациям и взаимодействию, способность к коллективному труду.	
	Индивидуальные особенности	Черты характера и темперамента (экстравертированность/интровертированность и другое).	
	Ценности и убеждения	Нравственные убеждения и взгляды	

Таким образом, исходя из данных, указанных в таблице 1.5 можем отметить, что развитие инновационного потенциала работника и его становления во многом зависит от внутренней среды организации и, соответственно, уровня развитости системы управления персоналом компании.

Кроме того, при управлении инновационным потенциалом работника стоит выделять 2 различных метода: становление или формирование и развитие инновационного потенциала сотрудника [25].

Процесс формирования инновационного потенциала сотрудника в компании подразумевает собой влияние организационных факторов на две первые составляющие: психофизиологической и социально-демографической. В основе данного направления лежат такие организационные факторы, как условия труда и кадровая политика компании. Выплачивая работнику достойную заработную плату и оснащая всем необходимым его рабочее место, предприятие прямо воздействует и обеспечивает становление инновационного потенциала сотрудника, оказывая при этом влияние на трудовую эффективность персонала или, в данном случае, отдельного работника в соответствии с его категорией, занимаемой должности, а так же поло-возрастной составляющей. Кроме того, грамотно структурированные режимы труда и отдыха, управление организацией труда способствуют поддержанию здоровья работника, его способности к полноценному трудовому процессу, что является положительным влиянием на психофизиологическую категорию инновационного потенциала сотрудника [25].

Процесс развития инновационного потенциала происходит под влиянием организационных факторов на такие категории, как квалификационная и личностная составляющая. Развитие инновационного потенциала сотрудника предполагает собой качественные, количественные и структурные изменения. Качественные изменения несут в себе изменения в достижениях и результатах труда, эффективность от использования потенциала. Количественные изменения предполагают степень развития квалификации, приобретение новых знаний, умений и навыков, опыта. Структурные изменения происходят по результатам внедрения программ по оптимизации качественного и количественного состава персонала со стороны руководства компании и специалистов по управлению персоналом, а так же при реорганизации структуры компании [25].

Следует разделять понятия формирование и развитие инновационного потенциала работника. Данные составляющие является структурной единицей более масштабного явления – управления трудовым потенциалом персонала.

В данной работе будет рассмотрен процесс развития инновационного потенциала и методики, способствующей указанной тенденции, а именно, ротации персонала в организации. Для этого представим взаимосвязь данных категорий в таблице 1.6 посредством указания зависимости структурных единиц квалификационной и личностной составляющей инновационного потенциала и достигаемой эффективности при применении метода ротации кадров. Для этого скомбинируем данные, указанные в таблицах 1.3 и 1.5 и представим оказываемый при применении ротации эффект, оценивая изменения каждой структурной единицы по шкале от -4 до 4.

Таблица 1.6 – Влияние ротации на развитие инновационного потенциала персонала

Инновационный потенциал		Процесс ротации		Эффект, в баллах от -4 до 4
Категория	Структура	До	После	
1	2	3	4	5
Квалификационная	Образование	Наличие общего, средне-специального, высшего образования.	Ротация не подразумевает получения дополнительного образования.	3
	Профессионализм	Наличие базы знаний, умений, навыков и определенной квалификации по занимаемой должности и выполняемым трудовым функциям, соответствующим данной должности.	Развитие и повышение уровня уже имеющейся базы: — получение дополнительной квалификации; — приобретение опыта при ротации на рабочее место в отличающихся от прежних условий.	

	Интеллект	Наличие определенного уровня, достаточного для выполнения функций по занимаемой должности.	Расширение кругозора, повышение уровня стремления к самореализации.	
--	-----------	--	---	--

Окончание таблицы 1.6

1	2	3	4	5
	Способности	Наличие определенных способностей, приобретенных с опытом и связанных с выполнением трудовой функции.	Развитие и обогащение имеющихся у сотрудника способностей. Повышение уровня мотивации к проявлению инициативы, новаторству и творчеству.	
Личностная	Отношение к труду	Определенный уровень самодисциплины и индивидуальной требовательности в процессе выполнения соответствующего занимаемой должности функционала.	Возрастание имеющейся степени самодисциплины и требовательности, повышение уровня вовлеченности в процесс труда.	2
	Социализация	Сложившийся определенным образом «привычный» уровень общения в трудовом коллективе, отделе; коммуникации на уровне необходимости для трудовой деятельности.	Развитие коммуникационных навыков и связей, повышение способности к социализации в целом, повышение степени стрессоустойчивости и адаптации к изменяющимся условиям.	
	Индивидуальные особенности	Черты характера, темперамент, привычки, сформировавшиеся определенным образом в течение приобретения жизненного и трудового опыта.	Данное направление с трудом подчиняется какой-либо оценке. Вероятность влияния как в отрицательном, так и в положительном ключе.	

	Ценности и убеждения	Сформировавшиеся взгляды и ценностные ориентации под влиянием приобретенного жизненного опыта и трудового коллектива.	Развитие и изменение сложившихся убеждений, повышение уровня лояльности и соотношения индивидуальных и организационных интересов.	
--	----------------------	---	---	--

Исходя из указанных в таблице данных, отметим, что ротация кадров, в целом, положительно влияет на развитие инновационного потенциала персонала. В процессе применения данного метода, помимо приобретения дополнительных знаний, умений и навыков, повышения уровня квалификации и профессионализма, приобретения опыта, у ротируемого сотрудника происходит расширение кругозора в целом, повышается мотивация к труду, возрастает уровень стремления к достижению результатов и требовательности к самому себе. Данная тенденция, кроме того, является положительной и для компании в целом. Оптимизация кадрового состава, повышение уровня инновационности и производительности труда, совершенствование качества выполнения трудовых функций и подготовка универсальных специалистов – данные составляющие являются сильными конкурентными преимуществами и приносят положительный эффект во внешних отношениях.

Следовательно, рассматриваемый нами метод ротации персонала или внутренней кадровой мобильности оказывает исключительно положительный эффект на развитие инновационного потенциала и, соответственно, приносит определенные высокие результаты для общего развития компании. Кроме того, деятельность и мероприятия по осуществлению работы в данном направлении являются показателем конкурентоспособности и инновационности деятельности организации.

Выводы по параграфу 1.2:

1. Инновационный потенциал работника – сложная системная категория, состоящая из определенных структурных единиц, становление и развитие которых во многом зависит от влияния внешней среды, жизненного опыта,

процесса коммуникаций, воспитания, полученного образования, а так же организационных факторов.

2. Формирование и развитие инновационного потенциала – разные направления, зависящие от различных составляющих инновационного потенциала работника: психофизиологической и социально-демографической, квалификационной и личностной категорий, соответственно.

3. Для структурированного развития инновационного потенциала работника руководству компании необходимо учитывать множество факторов, связанных как с организацией и локализацией труда, так и с организационной культурой компании.

4. При применении ротации персонала происходит возрастание квалификационных составляющих, изменение имеющихся ориентаций и взглядов, повышается уровень мотивации и вовлеченности в процесс труда, что является положительным эффектом в направлении деятельности по развитию инновационного потенциала работника.

Таки образом, рассмотрев теоретические аспекты ротации персонала и инновационного потенциала работников, а так же указав их взаимозависимость и связь, необходимо рассмотреть зарубежный и отечественный опыт использования методики кадровых перемещений в целях раскрытия основных практических механизмов и изучения особенностей для дальнейшего применения в 3 главе данной работы.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта применения ротации персонала

Процесс движения персонала неразрывно связан с деятельностью организации. Именно поэтому достаточно сложно определить в какой момент времени и развития мира сформировалось целенаправленное управление данным процессом. Наиболее развито данное направление в таких странах, как Япония и США.

1.3.1 Опыт применения ротации персонала в компаниях Японии

Одними из наиболее успешно применяющих метод кадровой ротации компаний являются организации японского происхождения. Кроме того, широко известно, что в Японии принято нанимать на работу пожизненно. Соответственно, при данных обстоятельствах и условиях система внутренней кадровой мобильности является необходимым инструментом для развития персонала.

Основным направлением в сфере управления персоналом Японии является возвращение специалистов-универсалов. Руководство японских компаний не замещают вакантное место человеком извне, на данную должность подбирается сотрудник методом внутреннего подбора.

Сотрудники компании в Японии определяются как основной актив организации. В своей работе Рудык Э. определяет систему внутренней кадровой мобильности в организациях Японии как второе приоритетное направление кадровой политики, следующей после такой тенденции как пожизненный найм [23].

В организациях Японии трудовая деятельность сотрудника проходит в несколько этапов:

1. Испытательный срок. В отличие от российских компаний в организациях японского происхождения данный процесс для новичков является длительным и занимает период от одного до трех лет. В течение этого времени выпускники вузов проходят оценочное испытание, в ходе которого определяется соответствие практической квалификации нового работника его диплому [29].

2. Следом за данным этапом происходит полноценное введение новичка в сферу деятельности и особенности функционирования организации. Данный процесс занимает срок до полугода. По окончании процесса ориентации новичка проводится оценка, основанная на ряде испытаний, для приема на работу на постоянной основе [29].

3. В ходе следующего периода, при работе на постоянной основе, к сотруднику применяется заранее спланированная программа постоянного перемещения с одной должности на другую, в различные подразделения. Кроме того, в японских компаниях развита тенденция регулярного усложнения тактических задач и функций для дальнейшей оценки и принятия решения о карьере руководителя или рядового специалиста [29].

Таким образом, применение ротации персонала в японских компаниях позволяет грамотно осуществить работу по следующим направлениям:

— Пожизненный наем. При данных обстоятельствах человек, независимо от полученного образования и уровня квалификации, начинает работу в определенной компании с низших должностей, в ходе перемещений приобретает необходимые знания, умения, навыки и опыт, повышает уровень квалификации и до выхода на пенсию остается в данной организации, изучив при этом все механизмы и детали, постепенно раскрывая и развивая инновационный потенциал [14].

— Уровень заработной платы и система стимулирования труда прямо зависят от трудового стажа в данной организации, а так же количества приобретенных в ней квалификаций, что неразрывно связано с применением ротации [14].

Предпочтение ротации персонала, как одному из приоритетных направлений кадровой политики в целом, а так же системы управления персоналом, отдают в таких масштабных и широко известных компаниях, как: «Toyota Motor Corporation», «Honda Motor Co.», «Nissan Motor Co. » и многих других автомобильных корпорациях, а так же в сфере предоставления банковских услуг и на государственной службе [29].

Так, в частности, в компании «Toyota Motor Corporation» регулярно применяют ротацию персонала как метод постоянного развития кадров без отрыва от производства. Данная тенденция является одной из составляющих программы по управлению и регулированию объемов выпускаемой продук-

ции при путем оптимизации кадрового состава и рабочей силы. Профессиональная гибкость и высокий уровень умения адаптироваться в изменяющихся условиях среды регулярно развиваются методом ежегодного плана профессиональной подготовки на каждом участке производства. Данные планы способствуют ориентации и концентрации работников на приобретение дополнительных навыков и совершенствования квалификации до тех пор, пока персонал не освоит каждое рабочее место производственного цеха [29].

Кроме того, в компании «Toyota Motor Corporation» создана особая система для иностранных сотрудников, имеющих перспективу для развития в данной организации. Данная программа называется «Глобальная карьера», ее основная сущность состоит в ознакомлении и освоении иностранными сотрудниками производственных особенностей, стратегических задач, а так же характерными чертами функционального устройства предприятия [13].

По данным некоторых литературных и интернет-источников в Японии распространено проведение программы перемещения для сотрудника из одного отдела в другой с периодичностью один раз в два года [6]. В «Toyota Motor Corporation» ротация проводится с регулярностью в каждые три года, тогда как в «Honda Motor Co.», например, программа по проведению кадровой мобильности разрабатывается на первые 10 лет работы нового сотрудника [12].

Таким образом, можем отметить, что руководство компаний японского происхождения целенаправленно и структурированно разрабатывают, внедряют и регулярно применяют программы по реализации мероприятий ротации, как для планомерного проведения процесса адаптации новичка, так и для обучения и развития своих сотрудников, а так же развития инновационного потенциала персонала.

1.3.2 Опыт применения ротации персонала в компаниях США

Многие авторы придерживаются мнения, что компании США заимствовали практику применения системы ротации персонала в компаниях Японии.

Однако, среди успешно реализующих данную методику организаций, мы все же выделим и рассмотрим опыт компании IBM [29].

Основной тенденцией в системе управления персоналом и кадровой политики компании IBM является предоставление работникам возможности развивать свои способности и навыки, совершенствовать квалификацию, а так же менять специализацию и специфику функционала в пределах данного предприятия [12].

Основными характерными чертами и показателями применения ротации в IBM являются:

— Выполнение оперативных задач в рамках должностного функционала с применением дополнительных функций [12].

— Оказание помощи и консультация со стороны специалистов управления персоналом сотрудникам с целью подбора специализации, соответствующей потребности и интересам работника [12].

— Регулярная реализация перемещения персонала и смена функциональных обязанностей с периодичностью каждые два года, применяемая практически ко всему трудовому коллективу [12].

— Предоставление сотруднику выбора наиболее интересующей его специализации в соответствии с его квалификацией и возможностями при длительном отсутствии продвижения [12].

— Подготовка выдающихся сотрудников на руководящие должности в течение 10 и более лет посредством детального ознакомления с деятельностью компании, соответствующим обучением и реализацией регулярных перемещений в различные подразделения организации [12].

Кроме того, сотрудники одного отдела в компаниях США являются универсальными специалистами и могут при необходимости заменить коллегу. В отделах компании IBM общая ответственность за решение задачи и выполнения каких-либо поручений со стороны руководства делится на всех членов команды в соответствии с индивидуальными способностями, умениями, знаниями и навыками, а не в соответствии с должностью [29].

Данная практика с добавлением некоторых характерных и различных особенностей широко применима в компаниях США. Американские менеджеры придерживаются политики свободы в действиях персонала при выполнении задачи и достижения целей компании в соответствии с определенными рамками. Руководство компаний приветствует проявление инициативы, творчества, новаторства в трудовом процессе персонала, что соответственно дает возможность для становления и развития инновационного потенциала работников.

1.3.3 Отечественный опыт применения ротации персонала

На данный момент развития системы управления персоналом в России применение метода внутренней кадровой мобильности является распространенной при обучении и развитии работников в таких отраслях, как строительство, информационные технологии, гостиничное дело, автомобильная промышленность, компании, занимающиеся продажами [29].

Помимо указанных отраслей, стоит отметить опыт применения ротации персонала в сфере телекоммуникационных систем на примере ОАО «Мобильные ТелеСистемы». Основным инструментом в программе кадровых перемещений в компании является карьерная карта. В данной карте представлена схема, где детально прописан план и структурированно разработанная программа по реализации перемещений работников, как горизонтально, так и вертикально, управляя при этом карьерой сотрудников. Схемы отражают в себе спектр должностных уровней в соответствии с организационной структурой компании, возможные варианты развития для каждой должности и наиболее предпочтительные направления перемещений специалистов. Карьерного роста в ОАО «Мобильные ТелеСистемы» возможно достичь лишь после последовательного прохождения перемещений на горизонтальном уровне, освоив при этом несколько квалификаций [21].

Реализация программ по ротации персонала активно практикуется в сфере автомобильной промышленности. В данном случае стоит отметить практику использования данной методики в ПАО «АвтоВАЗ». Представим программу ротации персонала в данной организации в таблице 1.7 [29].

Таблица 1.7 – Ротация персонала в ПАО «АвтоВАЗ»

№ п/п	Характеристика персонала	Описание программы	Период	Результат
1	2	3	4	5
1	Новые сотрудники с низким уровнем квалификации: слесарь, механик	На начальном этапе по итогам ряда медицинских обследований определяется способность адаптации сотрудников на физиологическом и профессиональном уровне. Далее проводится ряд постепенных перемещений внутри бригады до наивысшего уровня квалификации.	2 года	Освоение новым сотрудником трудовых операций и функционала, выполняемого всей бригадой.

Окончание таблицы 1.7

1	2	3	4	5
2	Рабочий-универсал	Прохождение курсов повышения квалификации. Стажировка в качестве бригадира.	1,8 года	Опытный работник, знания, умения и навыки которого соответствуют бригадиру.
3	Старший рабочий, бригадир	Программа переподготовки по отличающейся квалификации, стажировка на соответствующей должности для закрепления полученных навыков.	1-2 года	Опытный специалист-универсал, освоивший дополнительную квалификацию.
4	Специалист 4 разряда	Повышение квалификации до 6 разряда, назначение на более высокую должность и специализацию.	2 года	Инженерно-технический специалист

Таким образом, программа ротации персонала в ПАО «АвтоВАЗ» предусмотрена на срок общей длительностью около 8 лет. Новые сотрудники с низкой квалификацией поэтапно проходят курс введения в производственные процессы, в ходе которых происходит становление инновационного потенциала работников, о чем свидетельствует оценка уровня адаптации физиологического и профессионального уровня. Далее в совокупности с программами обучения и развития проводятся плановые перемещения, в течение которых сотрудники приобретают дополнительные навыки, знания и умения, осваивают дополнительную квалификацию и специализацию, получают возможности для профессионального развития и карьерного роста в рамках указанной компании, что указывает на развитие инновационного потенциала.

Выводы по параграфу 1.3:

1. Ротация персонала, как один из методов введения в производственный процесс и внутриорганизационное строение компании новых сотрудников, а также инструмент системы обучения и развития персонала и подготовка высококвалифицированных кадров в пределах одного предприятия, широко применяется в различных странах с учетом их особенностей. Родоначальником применения данной системы считается Япония, в которой основным приоритетным направлением кадровой политики и системы управления персоналом является пожизненный найм.

2. Особенностью применения системы внутренней кадровой мобильности в США является предоставление сотрудникам свободы выбора направления квалификационного и профессионального развития в соответствии с их интересами и индивидуальными способностями.

3. Отечественный опыт ротации персонала так же является достаточно развитым и практикоориентированным и основывается на поступательном перемещении сотрудников в пределах одной компании, что способствует на начальных этапах формированию инновационного потенциала, а затем и его развития. Кроме того, данная система предоставляет возможности для карьерного развития сотрудников.

Выводы по 1 главе:

1. Ротация персонала, как один из инструментов системы управления персоналом, является качественно изученным феноменом в науке и широко используется в практике менеджмента компаний во всевозможных вариациях для достижения различных целей: введение в должность и освоение производственных принципов компании новичков, обучение и развитие сотрудников со стажем, управление карьерой специалистов широкого профиля.

2. Взаимосвязь инновационного потенциала персонала и ротации основывается на развитии первой категории посредством второй, исходя из следующих признаков: полное погружение и ориентация во внутриорганизационных процессах, приобретение новых знаний, умений и навыков, освоение дополнительных специализаций и квалификаций, а так же повышение уровня вовлеченности и лояльности, развитие способностей к новаторству и творчеству, сопоставление и идентификация индивидуальных и организационных

интересов – данные направления реализуются посредством грамотного и поступательного применения системы внутренней кадровой мобильности.

3. По результатам анализа отечественного и зарубежного опыта, а так же детального рассмотрения практики применения системы внутренней кадровой мобильности можем отметить, что, не смотря на базовое принципиальное сходство, в различных странах существуют индивидуальные особенности и характерные черты, основывающиеся на менталитете, традициях, а так же построении политической, экономической и образовательной систем.

4. В практической части данной работы основой для построения системы внутренней кадровой мобильности и разработки плановых мероприятий для развития инновационного потенциала персонала посредством ротации будет являться рассмотренный опыт ОАО «АвтоВАЗ», поскольку он отвечает основным требованиям внешней среды, а так же несколько схож с внутриорганизационными особенностями ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» в плане технических категорий специалистов и поступательного профессионального развития.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО»

2.1 Анализ экономико-управленческой деятельности предприятия

ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» осуществляет страховую деятельность с 1989 г., располагается по адресу 454091, г. Челябинск, ул. Красная 4.

Компания является крупнейшей общероссийской универсальной страховой компанией, реализует более десятка разных видов современных страховых услуг, обеспечивает страховую защиту свыше 13 000 предприятий и организаций, 5 миллионов российских граждан.

ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» имеет достаточно разветвленную региональную сеть среди российских страховых компаний — более 80 филиалов и отделений в основных административных и промышленных центрах нашего региона. Наличие большого числа представительств дает компании и возможность предоставлять современный страховой сервис и производить выплаты своим клиентам, независимо от места заключения договора страхования.

3 200 миллионов рублей уставного капитала, сформированные страховые резервы, налаженная система перестрахования рисков в крупнейших мировых перестраховочных компаниях, сбалансированность страхового

портфеля обеспечивают высокую надежность операций «СК ЮЖУРАЛ – АСКО».

Как и у любого предприятия, у ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» есть свои недостатки и проблемы. К основной проблеме можно отнести повышенный контроль со стороны государства с помощью Федеральных Антимонопольных Служб, а так же установление невыгодных для организации «рамков», например, льготные тарифы по страхованию и прочее.

Компания осуществляет следующие виды страхования:

- Страхование имущества юридических лиц.
- Страхование имущества от огня и сопутствующих рисков.
- Страхование сельскохозяйственных рисков.
- Ипотечное страхование.
- Страхование строительно–монтажных рисков.
- Страхование грузов.
- Страхование морских рисков.
- Страхование авиационных рисков.
- Страхование космических рисков.
- Страхование имущества граждан.
- Страхование ответственности юридических лиц.
- Добровольное медицинское страхование.
- Страхование от несчастных случаев и болезней.
- Страхование туристов.
- Автострахование.
- Обязательное государственное страхование жизни и здоровья.

Прежде чем приступить к анализу экономических показателей предприятия, представим структуру компании.

Стоит отметить, что структура ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» является четырехуровневой и отличается высоким уровнем бюрократизации, что соответствует масштабу компании и отвечает рыночным требованиям. Таким

образом, какая-либо реорганизация или внесение изменений в деятельность производственных отделений проходит три ступени согласования.

На рисунке 2.1 представлена структура компании.

Представленная структура является линейно-функциональной. Данная структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, которые превращаются в официальные документы после подписания линейными руководителями [25; с. 121].

Основным достоинством этой структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым повысить компетентность управления в целом.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий.

Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает вероятность конфликтов между функциональными отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Для того чтобы дать характеристику финансовому состоянию предприятия, необходимо провести анализ основных финансовых показателей деятельности компании. Приведем основные показатели ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» ниже в таблице 2.1.

Таким образом, исходя из данных, представленных в таблице, можем отметить следующее:

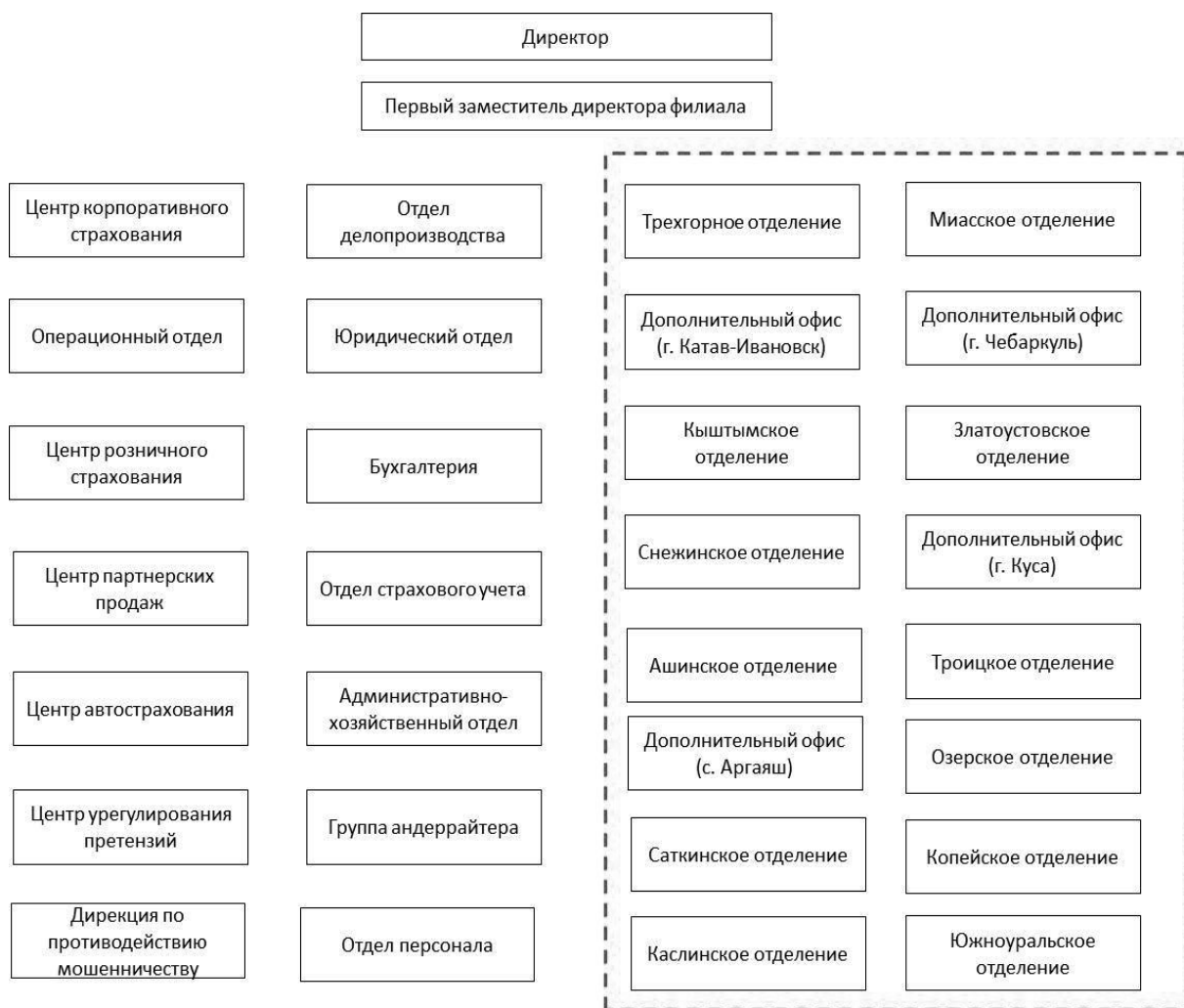


Рисунок 2.1 – Организационная структура

Таблица 2.1 – Экономические показатели ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» в динамике по полугодиям за три года

Показатели	1 полугодие 2014г.	2 полугодие 2014г.	1 полугодие 2015г.	2 полугодие 2015г.	1 полугодие 2016г.	2 полугодие 2016г.
Выручка, млн. руб.	30 320, 8	29 286, 9	28 499, 8	32 035, 56	31 118, 4	34 333,7
Затраты, млн. руб.	28 339, 1	26 159, 2	26 482, 34	28 632, 4	28 871, 1	30 467, 3
ЕВITDA, млн. руб.	3 060, 7	2 336	1 333, 5	6 074, 97	3 127, 5	5 325, 3
Чистая прибыль, млн. руб.	1 316, 8	987, 6	404 ,4	2 061, 6	1 215, 7	2 089, 8
Необоснованные страховые выплаты и потери, млн. руб.	445, 3	449, 6	479, 2	518, 8	515, 3	551, 2

— Не смотря на увеличение чистой прибыли предприятия к концу 2016 года, увеличиваются и потери от необоснованных страховых выплат, также, снижается уровень рентабельности и ЕВITDA.

— Главной проблемой организации следует признать существенное повышение потерь компании от необоснованных страховых выплат и снижение экономической эффективности деятельности.

Миссия ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО»: обеспечение максимальной надежности и доступности страховых услуг и безопасности для наших клиентов.

Стратегические цели ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» представлены в уставе компании, который является общедоступным и находится на корпоративном сайте:

— Повышение надежности и качества страхования до уровня, соответствующего запросу потребителей.

— Увеличение безопасности населения.

— Повышение эффективности деятельности компании.

Стоит отметить, что сама компания определяет указанные цели как приоритетные направления деятельности и разрабатывает их долгосрочный период. Отрицательной позицией является отсутствие принципа SMART в большинстве прописанных целей, что представляет невозможным определение сроков и качественное измерение показателей.

Таким образом, приведя основные данные из истории создания и развития организации, основные описательные характеристики деятельности компании, общую структуру, экономические показатели функционирования предприятия в динамике за три года, представив миссию, генеральную стратегию и приоритетные направления ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО», проведем ряд анализов внешней и внутренней среды для того, чтобы получить наиболее ясную оценку сил, конкурентоспособности, угроз и возможностей развития на рынке общества.

2.1.1 STEP-анализ

Учитывая масштабы компании, ее деятельность и развитие отметим, что наибольшее влияние на организацию будут оказывать такие факторы, как политическая обстановка, состояние экономической среды в стране, развитость инфраструктур и технологий и уровень жизни населения. Именно поэтому в первую очередь представим в таблице 2.2 ниже STEP-анализ ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО».

Раскроем факторы и степень влияния на функционирование организации.

Социальные факторы представлены:

1. Повышение качества образования. Поскольку в деятельности компании главную роль играют специалисты, нам важно обращать внимание на уровень подготовки и квалификацию кадров. (8 баллов).

2. Демографический рост, изменение в составе семье. В России активно действуют программы, которые на направлены на увеличение в составе семьи. Кроме того для многодетных семей существуют программы разнообразных льгот и контроля за социальным обеспечением со стороны государства. Значение фактора – 6.

Таблица 2.2 – STEP-анализ ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО»

<i>Факторы</i>	<i>Знак влияния</i>	<i>Вес фактора</i>	<i>Важность фактора</i>	<i>Сила влияния</i>
1	2	3	4	5
Социальные факторы				
1. Повышение качества образования	+	0,14	8	1,12
2. Демографический рост.	+	0,09	6	0,54

Изменения в размере и структуре семьи				
Технологические факторы				
3. Внедрение новых технологий в автомобильной отрасли	+	0,13	7	0,91
4. Использование инновационных услуг и сервиса	+	0,1	7	0,7
Экономические факторы				
5. Снижение денежных доходов населения и юридических лиц	-	0,16	8	-1,28
6. Снижение инфляции	+	0,09	5	+0,45
7. Рост числа аварий	-	0,14	7	-0,98
Политические факторы				
8. Контроль и государственное регулирование в автомобильной отрасли	+	0,15	6	0,9

К технологическим факторам относятся:

1. Внедрение новых технологий в автомобильной отрасли. Данный фактор оказывает положительное влияние, как в сфере обслуживания клиентов, так и в работе технического персонала. Фактор имеет высокое положительное значение – 7 баллов.

2. Использование инновационного услуг и сервиса. Под данным фактором подразумевается развитие рынка страховых услуг и связанных технологий. Положительное значение фактора – 7 баллов.

Среди экономических факторов можно выделить:

1. Снижение денежных доходов населения и юридических лиц. Население страны отказывается от дополнительных услуг и необязательных страховых услуг. Значение фактора – 8 баллов.

2. Снижение инфляции. Данный фактор также влияет на снижение и сохранение цен в стране, что в целом является положительным фактором. Оценка влияния средняя – 5 баллов.

3. Рост числа аварий. Ведет к увеличению затрат и издержек самой компании. Сила влияния – 7 баллов.

Политические факторы включают в себя:

Контроль государства за отрасль. Данные программы направлены на обеспечение качественного подключения и отсутствие угроз жизни и здоровью клиентов. Оценка влияния – 6 баллов.

Таким образом, положительным влиянием на компанию обладают некоторые социальные (демографический рост, изменение уровня жизни) и технологические факторы. Данный факт подчеркивает поддержку населения и возможность роста и совершенствования организации в технологическом плане.

Отрицательное влияние на данный момент оказывают экономические факторы. Результаты анализа в дальнейшем будут учтены при составлении SWOT-анализа, а также в кадровом аудите.

2.1.2 Анализ пяти сил Портера

Далее приведем анализ Пяти сил Портера для более подробного рассмотрения существующего положения компании на рынке. Прежде всего, представим описание каждой из сил ниже в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Элементы анализа 5 сил Портера

Элемент анализа	Описание	Степень влияния (балл от 1 до 5)
1	2	3
Товары-заменители	В данном случае товары-заменители страховых услуг, как таковые отсутствуют.	1
Поставщики	Поставщики у компании играют очень ограниченную роль, так как в роли крупных поставщиков можно рассматривать только кредитно-финансовые организации.	5
Конкуренты	ОАО «ЮЖУРАЛ - АСКО» занимает доминирующее положение на рынке страховых услуг. Преимущества ОАО «ЮЖУРАЛ - АСКО»: — Многолетний опыт работы, гарантированность выполнения своих обязательств перед потребителями. — Активная политика совершенствования корпоративного управления, повышение качества обслуживания. — Высокая степень клиентоориентированности: телефоны доверия и отделы по работе с клиентами, с помощью которых компания всегда имеет возможность обратной связи с потребителями.	3

Потребители	Потребителями являются как физические, так и юридические лица. Поскольку выбор страховщиков достаточно широк, то именно клиенты представляют собой ключевой фактор конкуренции в отрасли.	2
угрозы вторжения новых	Входные барьеры для новых компаний очень высоки - огромные издержки на открытие сети, необходимость значительных активов деляют эту угрозу крайне незначительной.	1

Таким образом, по данным приведенным в таблице, можем сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают потребители и конкуренты.

Представим указанные выше данные ниже на рисунке 2.2.

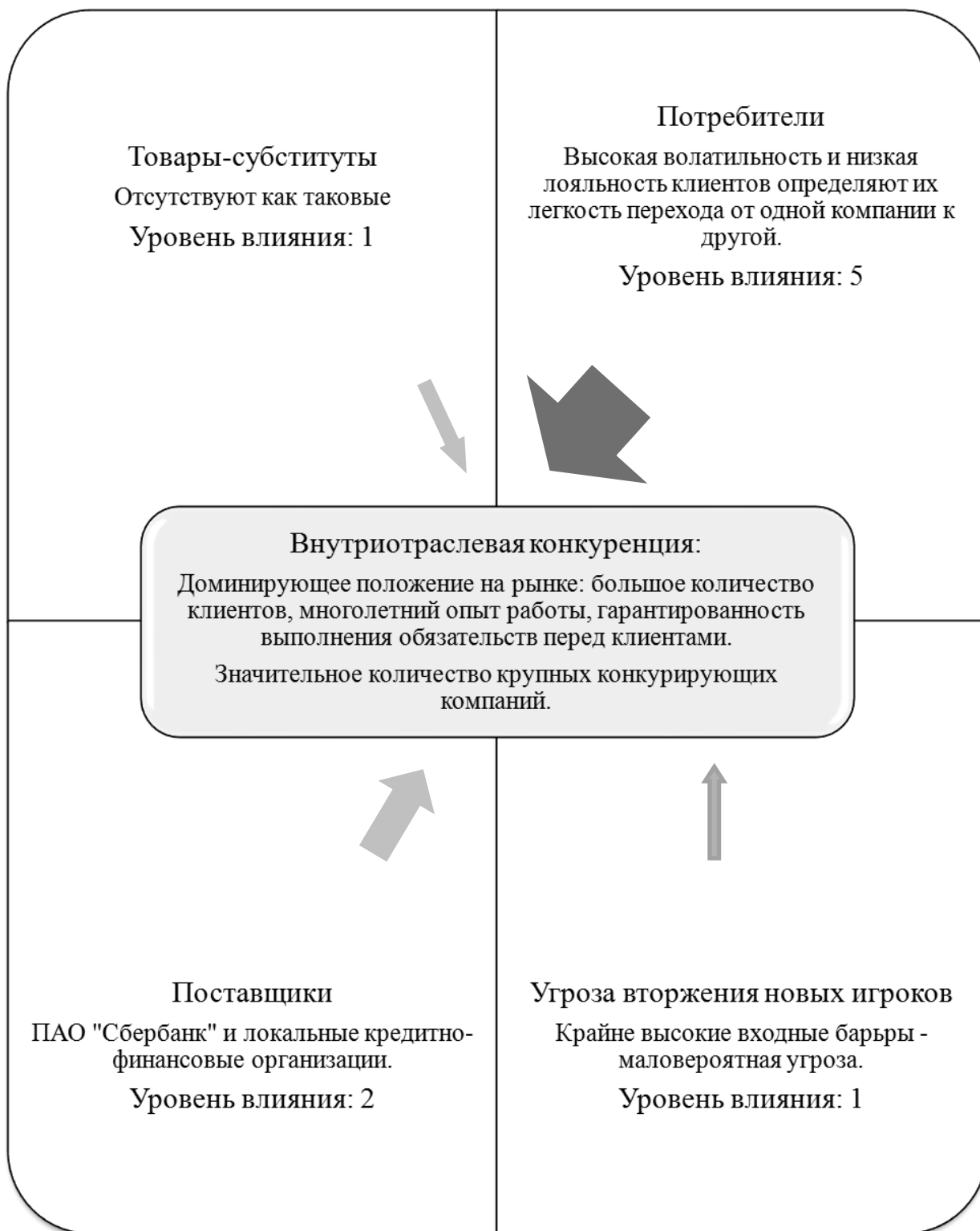


Рисунок 2.2 – Пять сил Портера

По результатам представленных анализов внешней среды можем сделать следующие выводы:

1. Внешняя среда компании является достаточно стабильной и не предполагает масштабных изменений, влияющих на деятельность организации.

2. Положительное воздействие на деятельность ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» оказывают социальные и технологические факторы по причинам развития автомобильной отрасли и как следствие - автострахования, тогда как политические и экономические отрицательно влияют на степень развития компании.

3. Уровень конкуренции в отрасли является существенным, наибольшее влияние на конкуренцию оказывают потребители.

Далее для осуществления структурированного и качественного анализа о деятельности предприятия стоит лучшим образом рассмотреть внутреннее функционирование ОАО «ЮЖУРАЛ - АСКО». Для этого представим организацию по модели 7s McKinsey.

2.1.4 Анализ факторов 7s McKinsey

Для начала представим составляющие факторы данного анализа и их описание в соответствии с существующим положением в компании:

1. Ценности: качество услуг и комфорт потребителей, забота о сотрудниках.

2. Стратегия: стратегия концентрированного роста, а именно стратегия развития продукта. Компания стремится к улучшению качества своих услуг.

3. Структура: Каждое отделение ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» имеет линейно-функциональную организационную структуру, благодаря которой, связь управления-подчинения прозрачна и точна. Соответственно, функционирование компании основывается на четкой системе взаимных связей функций и подразделений, ясно выраженной ответственности и правильном делегировании полномочий.

4. Стиль: во взаимосвязи структуры и систем организации просматривается управление компанией по соответствующим функциям ее отделов и подразделений. Руководство компании использует бюрократический тип лидерства в управлении, что обусловлено ее масштабами.

5. Система: внутренние информационные системы, базы и программы, позволяющие оптимизировать процесс трудовой деятельности работников: АСУД, 1С: АСУ ПТП, SAP и многие другие. Так же существует общая информационная система по всей компании.

6. Сотрудники: в основном, сотрудники организации – квалифицированный персонал среднего и старшего возраста. Компания проводит мероприятия для улучшения условий труда, корпоративной культуры, формировании вовлеченности своего персонала. Однако негативной тенденцией является, в первую очередь, низкий процент наличия в компании молодых специалистов, а также высокого уровня текучести среди данной категории. Данное направление отрицательно сказывается на инновационности развития организации.

7. Навыки: В ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» работают люди с высшим и средне – профессиональным и среднем образованием. Компания регулярно проводит мероприятия по обучению и повышению квалификации сотрудников.

Стоит отметить, что программы развития, основанные на повышении квалификации и реализации обучения сотрудников с отрывом и без отрыва от производства, не являются достаточным уровнем для подготовки высококвалифицированных и компетентных сотрудников в рамках деятельности такой организации, как ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО».

Таким образом, из представленных выше данных, можем отметить, что основными проблемами внутреннего функционирования компании является низкий уровень наличия молодых специалистов, высокий уровень махинаций и хищений в организации. Кроме того, стоит отметить, что при таких масштабах компании уровень развития сотрудников находится на достаточно низком уровне по причине отсутствия разностороннего подхода к данному процессу.

Представим данные анализа тезисно и схематично ниже на рисунке 2.4.

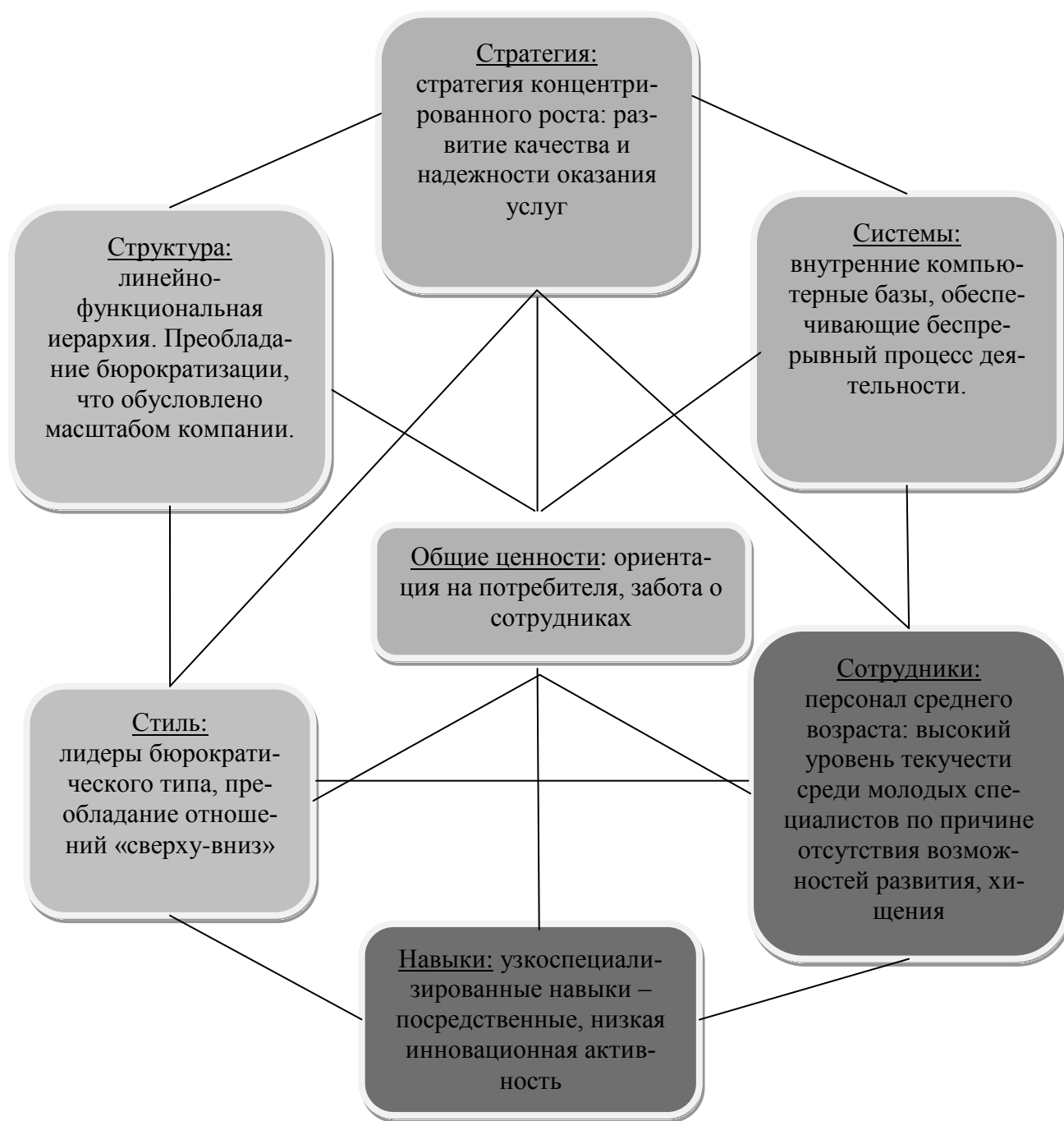


Рисунок 2.4 – 7s McKinsey

Как уже отмечалось ранее, одной из кадровых проблем организации является низкий процент молодых специалистов среди персонала компании, что обусловлено отсутствием развития сотрудников посредством учета разностороннего подхода к данному процессу. Данное направление хорошо реализуемо при осуществлении развития кадров с учетом инновационного потенциала, что подразумевает собой управление совокупностью качественных свойств, выражающихся в трудовой деятельности работников методом реа-

лизации и развития способностей, знаний, навыков и умений, интересов и ценностных ориентаций с целью повышения уровня эффективности труда.

Кроме того, наличие процесса разностороннего подхода к обучению и развитию персонала такой компании, как ОАО «ЮЖУРАЛ - АСКО», помимо оказания положительного эффекта на уровень вовлеченности, лояльности и мотивации сотрудников, будет сказываться и на развитие HR-бренда компании.

Далее приведем SNW-анализ, подразумевающий собой сравнение рассматриваемой нами организации с одним из конкурентов на отраслевом рынке для более детального изучения деятельности и понимания занимаемого на рынке положения организации.

2.1.5 SNW-анализ

Стоит отметить, что данный анализ мы проведем, сравнивая основные параметры функционирования ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» со среднеотраслевыми показателями рынка.

Одним из негативных последствий данной тенденции является увеличение уровня рекламаций (таблица 2.8) со стороны потребителей, что является показателем снижения уровня удовлетворенности потребителей качеством оказания услуг.

Таблица 2.8 – Количество поступивших рекламаций

Тип заявителя	2014	2015	2016
Физические лица	1325	1380	1475
Юридические лица	51	86	128
Всего рекламаций, шт.	1376	1466	1603

Таким образом, можем отметить, что уровень количества рекламационных обращений в компанию возрастает с каждым годом, что также является показателем риска возрастания штрафных санкций со стороны антимонопольных служб.

Представим схематично в рамках концепции SNW-анализа на рисунке 2.6 вышеуказанные данные.

Элементы	Сильная			Нейтральная	Слабая		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
1.1.Имидж предприятия			★	✕			
1.2.Ориентация на потребителя	✕		★				
1.3.Широта охватываемого рыночного сегмента	★				✕		
1.4.Уровень качества и надежности оказания услуг	✕		★				
2.1.Система менеджмента		✕	★				
2.2.Межфункциональное взаимодействие	✕		★				
2.3.Управление качеством труда		✕	★				
2.4. Маркетинг и реклама	★				✕		
3.1.Уровень текучести кадров			✕		★		
3.2.Уровень пропорциональности соотношения по возрастному составу	✕				★		
3.3.Уровень квалификации персонала		✕	★				
3.4.Уровень вовлеченности персонала		★	✕				
4.1.Соблюдение безопасности труда	★	✕					
4.2.Организация и регламентация труда	✕		★				
4.3.Уровень оснащенности рабочего места (в т.ч. экипировка и оборудование)			★		✕		
4.4.Уровень сервиса	★				✕		

Рисунок 2.6 – SNW-анализ

На данном рисунке знаком ★ представлены показатели, характеризующие деятельность ОАО «ЮЖУРАЛ - АСКО», а знаком ✕ представлены среднеотраслевые показатели.

Отметим, что отрицательное влияние на деятельность ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» оказывают такие показатели, как уровень текучести кадров и уровень пропорциональности соотношения по возрастному составу, так как именно данные параметры являются одними из ключевых при стратегии развития и инновационности такой широкомасштабной организации.

Таким образом, проанализировав состояние организации во внешней и внутренней среде, следует представить совокупность полученных данных посредством SWOT-анализа.

2.1.6 SWOT-анализ

Концепция данного анализа строится на определении сильных и слабых сторон организации и сопоставления их с возможностями и угрозами, представляющими пред компанией. Кроме того, следует отметить, что при составлении данного анализа во внимание берутся основные характеристики, выявленные в ходе представления как анализов внешней среды (STEP-анализ, анализ пяти сил Портера, БКГ-анализ), так и показатели, выявленные в процессе проведения анализов внутренней среды (7s McKinsey, SNW-анализ).

Основные тенденции, выявленные в процессе проведения анализов внешней среды, являются показателями возможностей для развития и укрепления позиции организации на рынке и существующих угроз, характеризующихся рисками, связанными во всевозможных проявлениях внешних отношений предприятия.

Основные тенденции, выявленные в процессе проведения анализов внутренней среды, являются основными характеристиками сильных сторон компании, обеспечивающих устойчивое развитие на рынке, и слабых сторон, на которые необходимо обратить внимание для профилактики рисков.

Представим это ниже в таблице в соответствии со всеми представленными выше анализами.

По данным, представленным в таблице можем сделать следующие выводы:

1. ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО» имеет ряд внушительных сильных сторон, которые позволяют компании занимать лидирующее положение на рынке страховых услуг.

2. Возникающие у компании проблемы образуются в первую очередь из-за действий персонала компании.

Таблица 2.9 – SWOT-анализ ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО»

<p>Внешняя среда</p> <p style="text-align: right;">Внутренняя среда</p>	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уход конкурентов с рынка 2. Повышение спроса на страховые услуги вследствие оживления автомобильного рынка 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддельные полисы страхования 2. Деятельность "черных" автоюристов 3. Активность деятельности антимонопольных служб
<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доминирующая позиция на рынке 2. Высококвалифицированные кадры 3. Развитая кадровая политика и культура 	<p style="text-align: center;">Поле «Сила и Возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка за счет ухода конкурентов и использования внутренних ресурсов предприятия 2. Создание дополнительных рабочих мест и повышение эффективности деятельности компании за счет проведения мероприятий управления персоналом 3. Инновационная активность 	<p style="text-align: center;">Поле «Сила и Угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование собственных высококвалифицированных кадров для осуществления инновационных мероприятий и развития компании 2. Повышение мер безопасности и активизация службы собственной безопасности
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение эффективности деятельности 2. Высокие потери вследствие недобросовестной работы части персонала 3. Высокая текучесть кадров среди молодых специалистов 	<p style="text-align: center;">Поле «Слабость и Возможности».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение инновационного спектра услуг 2. Снижение риска перехода кадров в другие организации за счет создания разностороннего подхода к развитию и возвращению специалистов посредством развития инновационного потенциала 	<p style="text-align: center;">Поле «Слабость и Угрозы».</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение рекламаций со стороны потребителей за счет увеличения сроков выплат 2. Ухудшение экономических результатов деятельности за счет увеличения потерь и снижения эффективности деятельности

Выводы по параграфу 2.1:

1. Компания в настоящий момент является одним из лидеров рынка по Челябинской области и реализует широчайший спектр страховых услуг как для физических, так и юридических лиц.

2. В компании существует развитая организационная структура, основанная на линейно-функциональном распределении обязанностей, среди сотрудников предприятия, что обеспечивает рациональное распределение масштабов и направлений деятельности компании, а также процесс оказания услуг.

3. Экономические проблемы компании, в частности, увеличение потерь, необоснованное увеличение страховых выплат, возникают в первую очередь из-за действий персонала компании, а также недостаточного уровня сервиса.

2.2 Кадровый аудит ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО»

Организационная структура ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» (приложение Б) имеет линейно-функциональный тип. Управление, организация, координация и контроль деятельности служб и отделов распределены соответственно функциональной структуре.

По состоянию на 30.12.2017 г. среднесписочная численность всей компании АСКО составляет 1 202 человек с учетом персонала, работающего в других регионах. Из них 421 человек – мужчины, что составляет 35% от общей численности сотрудников (женщин – 781 человек, что составляет 65%). В компании работает 3 категории персонала: руководители, специалисты и служащие.

Ниже в таблице 2.10 приведем распределение среднесписочной численности персонала организации по указанным выше категориям в динамике за 3 года.

Таблица 2.10 – Распределение среднесписочной численности сотрудников по категориям.

Период	2014г.		2015г.		2016г.	
	итого	%	итого	%	итого	%
1. Среднесписочная численность:	1 215	100,0	1 197	100,0	1 202	100,0
Руководители	170	14	168	14	167	14
Служащие	115	10	107	9	109	9

Специалисты	930	76	922	77	826	77
-------------	-----	----	-----	----	-----	----

Для того, чтобы нагляднее просмотреть доли сотрудников в распределении по состоянию на 2016г. по категориям представим рисунок, используя данные, указанные в таблице 2.10.

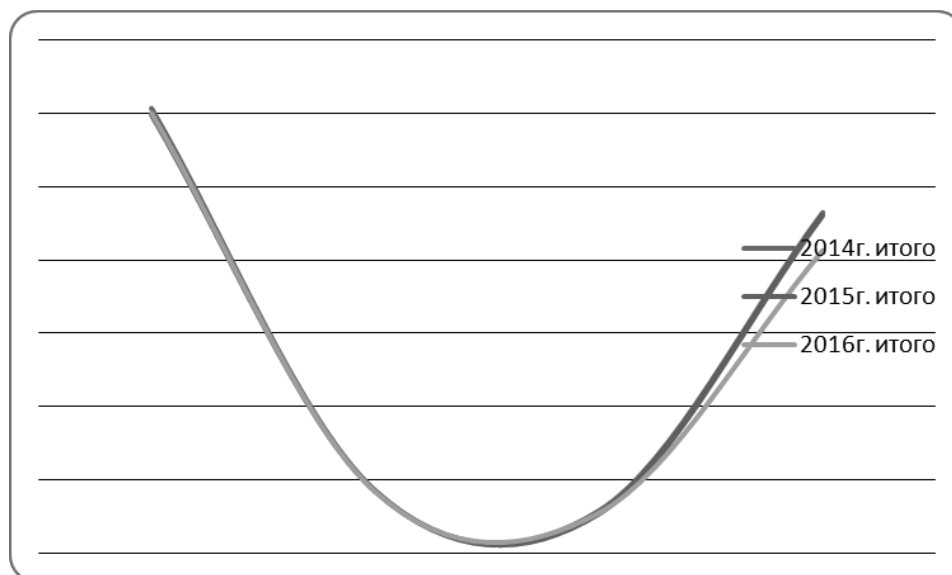


Рисунок 2.7 – Структура персонала компании по категориям

Наибольшую долю в компании составляет категория специалистов, затем идут руководители, что обусловлена спецификой деятельности предприятия.

Для более подробного анализа и последующего выявления кадровой проблемы компании рассмотрим структуру персонала предприятия в динамике за 3 года по уровню образования в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2014г.	2015г.	2016г.
Высшее профессиональное образование	637	630	625
Среднее профессиональное	204	195	187
Среднее	374	372	390

Таким образом, можем отметить, что доли сотрудников по уровню образования распределены неравномерно по общей численности персонала организации, преобладают сотрудники с высшим образованием, что является оправданной тенденцией в условиях деятельности организации и проводимых ею работ. Однако, можем сделать вывод о том, что предприятию необ-

ходимо проводить ежегодные мероприятия по обучению и развитию персонала по причине высокого уровня сотрудников со средним образованием.

Таким образом, можем отметить, что доли сотрудников по уровню образования распределены равномерно по общей численности персонала организации, что является оправданной тенденцией в условиях деятельности организации и проводимых ею работ.

Рассмотрим возрастную структуру компании в процентном соотношении ниже в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Возрастная структура персонала в динамике за 3 года

Возрастная группа	2014г.	2015г.	2016г.
Работающие пенсионеры	6%	5%	6%
От 45 лет до пенсионного возраста	43%	42%	39%
От 35 до 45 лет	25%	26%	27%
От 25 до 35 лет	18%	20%	21%
До 25 лет	8%	7%	7%

Таким образом, наибольшую долю персонала составляют категории двух возрастных групп: от 35 до 45 лет и от 45 лет до пенсионного возраста.

Отметим, что руководству организации следует уделить внимание такому направлению, как омоложение кадров на предприятии и привлечении молодых специалистов.

Для полноты сведений и проведения тщательного анализа представим информацию о стаже работы сотрудников в компании в динамике за 3 года в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Стаж работы персонала в компании

Период	2014г.		2015г.		2016г.	
	итого	%	итого	%	итого	%
Среднесписочная численность:	1215	100,0	1197	100,0	1202	100,0
до 6 месяцев	180	14,8	176	14,7	143	11,9

до 1 года	236	19,4	250	20,9	256	21,3
от 1 года до 3 лет	279	23	292	24,4	286	23,8
от 3 лет до 6 лет	520	42,8	479	40	517	43

Исходя из данных, представленных в таблице, отметим, что большинство сотрудников ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» имеет стаж работы от 3 до 6 лет, наименьшее количество работников трудятся в организации со стажем до полугода, что говорит о достаточно стабильной среде в коллективе и организации в целом.

Заключительным этапом кадрового аудита является анализ движения рабочей силы на предприятии.

Таблица 2.14 – Движение рабочей силы в компании в динамике за 3 года

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность, чел.	1215	1197	1202
Прием на работу, чел.	105	98	109
Увольнение, чел.	139	147	161
Коэффициент оборота по приему, %	8,6	8,2	9
Коэффициент выбытия, %	11,4	12,2	13,4
Коэффициент текучести персонала, %	2,8	4	4,4
Коэффициент стабильности коллектива, %	42,7	40	43

Можем отметить, что уровень текучести кадров с каждым годом увеличивается, что является крайне негативной тенденцией для компании. Так как наибольшую долю от общей численности персонала составляют специалисты, можем предположить, что именно в данных категориях прослеживается высокий уровень текучести кадров.

Для наглядности представим динамику уровня текучести кадров, исходя из данных, представленных в таблице 2.14, на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Уровень текучести кадров в организации

Кроме того, по данным таблицы 2.14 отмечается низкий уровень стабильности коллектива, предполагающий в себе длительность совместной деятельности сотрудников компании, что так же является отрицательной характеристикой.

Исходя из данных о возрастной структуре персонала и стаже работы в компании, следует, что тенденция увольнения из компании в большинстве случаев отслеживается в категории молодых специалистов.

Для обоснования предположения о высоком уровне текучести кадров и низком уровне стабильности в коллективе именно среди молодых специалистов в компании был проведен анализ движения рабочей силы в возрастной категории до 35 лет. Результаты данного анализа представлены ниже.

Таблица 2.15 – Движение рабочей силы среди молодых специалистов

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность, чел.	316	323	336
Прием на работу, чел.	85	69	92
Увольнение, чел.	96	88	124
Коэффициент оборота по приему, %	26,8	21,4	27,3
Коэффициент выбытия, %	30,3	27,2	37
Коэффициент текучести персонала, %	3,5	5,8	9,7
Коэффициент выживаемости, %	42,7	51,4	35,7

Для наглядности представим динамику текучести персонала и кривую «выживаемости» среди молодых специалистов на рисунках 2.10 и 2.11 соответственно.

Индекс выживаемости отражает собой долю работников, в данном случае молодых специалистов, которые после определенного временного периода остаются на предприятии.

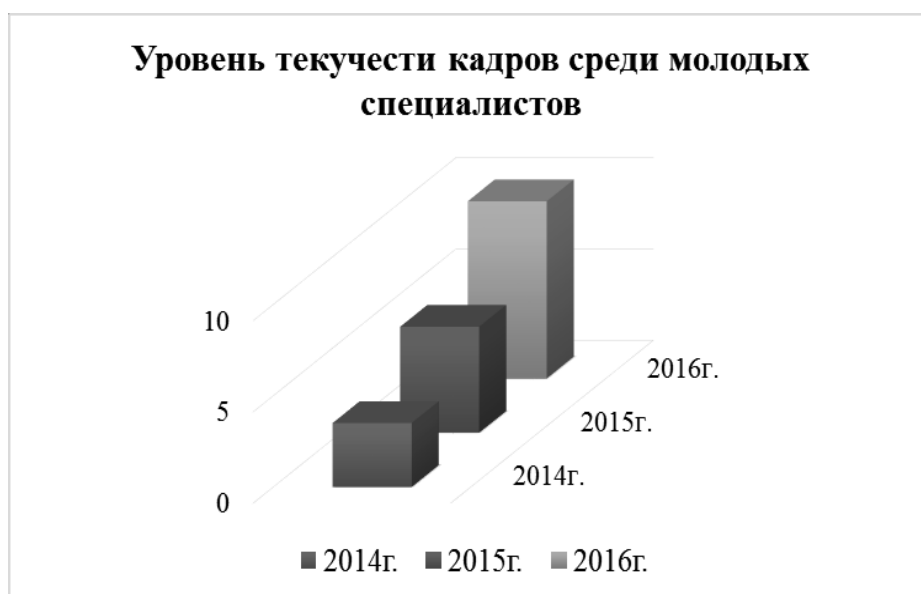


Рисунок 2.10 – Динамика текучести кадров среди молодых специалистов

Таким образом, можем отметить, что коэффициент текучести кадров в категории молодых специалистов с каждым годом увеличивается. Помимо этого, если в сравнении с 2014 годом в 2015 году произошло незначительное увеличение данного показателя, то в 2016 наблюдается резкое повышение, что обусловлено окончанием экономического кризиса, возникшего в 2015 году.

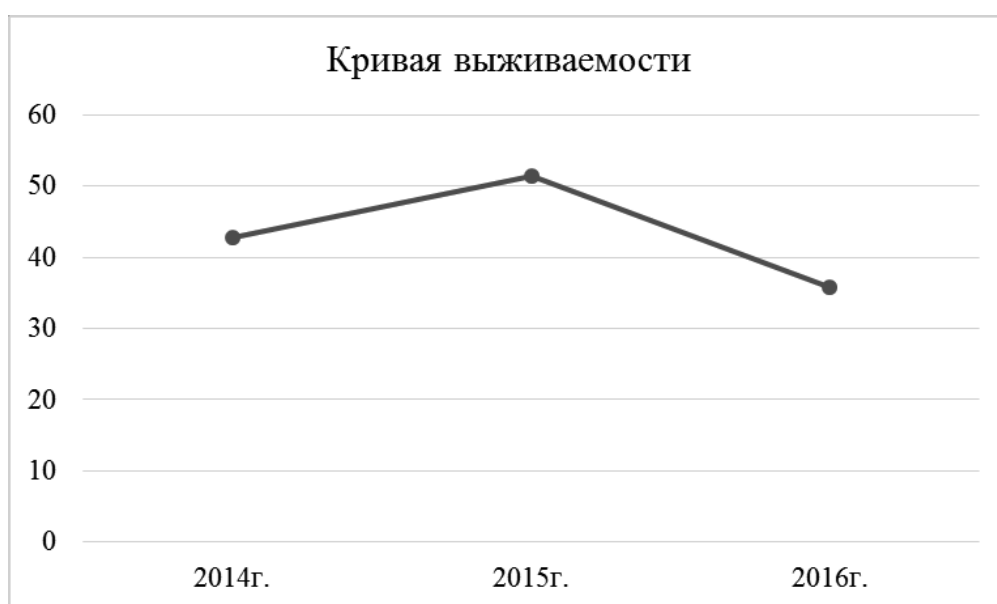


Рисунок 2.11 – Индекс выживаемости среди молодых специалистов

По данным, указанным в таблице 2.15, а также по данным рисунка 2.11, можем отметить, что, не смотря на возрастание уровня выживаемости среди рассматриваемой нами категории в 2015 году в сравнении с 2014, в 2016 отмечается резкий спад, что обусловлено, как уже отмечалось ранее, экономическим кризисом в 2015 году. Уровень выживаемости в категории молодых специалистов занимает достаточно низкую отметку, что является показателем отрицательной динамики в движении персонала среди данной категории.

Стоит отметить так же, что, наблюдая в сравнении данные показатели и показатели движения рабочей силы по организации в целом, можем сделать вывод о том, что именно категория молодых специалистов, уровень выживаемости и уровень текучести среди них составляют наибольшую долю в общей динамике движения рабочей силы, а также обуславливают негативную тенденцию по уменьшению уровня стабильности в коллективе.

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

- оптимизация и стабилизация кадрового состава компании;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- разработка социальных программ для работников;
- укрепление трудовой и производственной дисциплины;
- формирование, развитие и укрепление деловой корпоративной культуры компании.

В службе управления персоналом реализуется деятельность по следующим основным направлениям: наем персонала, адаптация, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, оценка, управление корпоративной культурой, кадровое делопроизводство и учет кадров, кадровый резерв, высвобождение персонала. Управление адаптацией персонала компании проходит в рамках программ обучения и развития кадров.

Для более подробного анализа функционирования службы управления персоналом организации представим основные принципы, технологии и методики, используемые при реализации направлений по каждой из подсистем,

а также проранжируем степень эффективности их реализации в компании посредством оценки применения разностороннего подхода при осуществлении деятельности (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Подсистемы управления персоналом в ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО»

Подсистема УП	Основные принципы и методы	Степень эффективности реализации, в баллах от 1 до 5
1	2	3
Наем	<ul style="list-style-type: none"> — Соблюдение трудового законодательства. — Равные возможности кандидатов: на открытую вакансию могут претендовать в равной мере как сотрудники компании, так и простые соискатели. — Качественная оценка кандидата: профессиональная, личностная, психофизиологическая, поведенческая (применение методик: интервью по компетенциям, кейс-метод, тестовый метод проведения собеседования; проверка СБ). — Использование как внешних, так и внутренних источников: поисковые сайты, конкурсы, взаимодействие с ВУЗами, кадровый резерв. — Приоритетное направление развития внутреннего найма на должности топ-менеджмента и руководителей среднего звена, используя подсистему кадрового резерва. 	5
Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> — Наставничество. — Обратная связь: еженедельная беседа с начальником отдела с целью психологической поддержки новичка и определения степени вовлеченности в коллектив Компании. 	4
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> — Повышение квалификации и переподготовка: положение об обучении, в котором указана периодичность прохождения обучения для каждой категории персонала. 	4
Мотивация и стимулирование	<ul style="list-style-type: none"> — Материальное стимулирование: заработная плата сотрудников состоит из оклада и премиальной части, которая зависит от выслуги лет, перевыполнения плана и других условий, предусмотренных Положением о мотивации и стимулировании персонала. — Конкурсные программы: рационализаторские предложения, «Лучший сотрудник». — Социальная программа: негосударственное пенсионное обеспечение; выплаты единовременного пособия в случае получения инвалидности на производстве по вине работодателя; работа с ветеранами. — Забота о здоровье сотрудников: добровольное медицинское страхование работников; страхование от несчастных случаев и болезней; организация физкультурной работы. 	5
Оценка	<ul style="list-style-type: none"> — Аттестация: проведение аттестации для сотрудников среднего и высшего звеньев (раз в 3 года) — Оценка текущей деятельности по KPI: предусмотрены различные критерии эффективности для разных категорий персонала, ежеквартальная оценка. 	5

	— Промежуточный аудит знания законодательства: сре- зы по знанию федерального законодательства.	
--	--	--

Продолжение таблицы 2.16

1	2	3
Управление корпоративной культурой	— Культурно-массовые мероприятия: ежегодные спартакиады, тренинговые мероприятия на сплоченность и командообразование, организация и проведение государственных и профессиональных праздников. — Корпоративные коммуникации: корпоративный сайт, корпоративный чат, индивидуальная электронная почта. — Ключевая ценность – семья: преемственность семьи, организация семейного отдыха, а также забота о детях сотрудников Компании.	5
Кадровое делопроизводство и учет кадров	— Оформление приказов и распоряжений в отношении персонала и кадров. — Ведение трудовых книжек. — ЛНА (штатное расписание, ПВТР, график отпусков и т.д.) — Контроль за дисциплиной.	5
Кадровый резерв	— Управление кадровым резервом. Преимущественно для высшего менеджмента. — Включение в кадровый резерв по результатам проведения профессиональной оценки.	4
Высвобождение	— Соблюдение ТЗ и иных законов о труде: соблюдение сроков, выплата компенсаций в соответствии с ТЗ.	5

Согласно данным, представленным в таблице, можем отметить, что большинство направлений системы управления персоналом качественно реализуются соответствующей службой и, кроме того, имеют положительный эффект в деятельности компании в целом.

Следует отметить, что в компании отсутствует как таковая система ротации персонала, что является отрицательной тенденцией. Руководство компании и служба по управлению персоналом практически не контролируют движение персонала в компании. Все перемещения происходят в хаотичном порядке по мере возникновения экстренной необходимости замещения вакантной должности. Именно по данным причинам в организации возникают такие негативные последствия, как:

1. Высокий уровень текучести кадров в процессе движения персонала.

2. Низкий уровень взаимозаменяемости сотрудников.

3. Высокий уровень сопротивлений со стороны персонала при внедрении организационных изменений.

4. Низкий уровень вовлеченности персонала в общеорганизационный процесс.

Учитывая степень научно-технического прогресса и уникальности предоставляемых услуг, необходимо внедрять инновационные подходы и методы по управлению персоналом. Кроме того, компании необходимо поддерживать тенденцию омоложения коллектива для достижения корпоративных целей и дальнейшего развития организации.

Данную проблематику возможно решить, грамотно применяя метод ротации специалистов, предполагающей следующие положительные направления:

1. Ознакомление персонала с максимальным количеством производственных задач в организации, что является эффективным при введении «новичка» в должность и общепроизводственную деятельность предприятия.

2. Обучение работников смежным профессиям, подготовив, таким образом, специалистов-универсалов.

3. Приобретение новых и развитие уже имеющихся у сотрудников навыков и умений.

4. Формирование вовлеченности и лояльности к организации.

5. Способствование идентификации индивидуальных и организационных ценностей.

Помимо уже представленного кадрового аудита, используя его результаты, в компании были проведены ряд опросов среди молодых специалистов:

— Выявления уровня интегральной оценки удовлетворенности трудом — предполагает оценку не только уровня удовлетворенности трудом в общем, но и отдельных составляющих: удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенность условиями труда и другое (таблица 2.17).

— Выявление предпочитаемых ценностей – данное направление было проанализировано при помощи опросника «Якоря карьеры» Э.Х. Шейна. Данный тест и его результаты позволяют выявить карьерные ориентации, установки, являющиеся побуждением персонала, конкретного сотрудника, к деятельности (таблица 2.18).

Результаты указанных опросов приведем ниже. Непосредственно тесты и ключи к ним представлены в приложениях В и Г соответственно.

Таблица 2.17 – Уровень интегральной оценки удовлетворенности трудом молодых специалистов

№	Показатель	Оценка, %
	Общая	65,9
1	Интерес к работе	60,14
2	Удовлетворенность достижениями в работе	42,4
3	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	90
4	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	73,9
5	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	54,9
6	Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	74,9
7	Удовлетворенность условиями труда	82,1
8	Профессиональная ответственность	50

Таким образом, по результатам данных, представленных в таблице можем отметить, что общий уровень удовлетворенности трудом чуть превышает среднюю отметку, что является отрицательной тенденцией. Происходит это по причине низкой удовлетворенности со стороны молодых специалистов такими категориями, как достижения в работе и профессиональная ответственность. Соответственно, можем сделать вывод о том, что сотрудники ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» в возрасте до 35 лет не удовлетворены достигнутыми в процессе трудовой деятельности результатами и не чувствуют доверия со стороны руководства.

В данном случае следует отметить, что позиция руководства обоснована, с одной стороны, возрастной категорией персонала и, с другой стороны, отсутствием как такового трудового стажа работы в организации. Кроме того, специфика деятельности компании также играет значительную роль.

Следует так же отметить, что наибольший балл по результатам представленного опроса получили такие категории, как удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и удовлетворенность условиями труда. Соответственно, проблема заключается не в мотивации и корпоративной культуре компании, что так же подтверждают результаты анализов внутренней среды предприятия.

Далее представим результаты опроса на выявление ценностных ориентаций персонала методом, разработанным Э.Х. Шейном (таблица 2.18).

Таблица 2.18 – Предпочитаемые ценностные ориентации

Показатель	Оценка, %
Профессиональная компетентность	85
Менеджмент	65
Автономия (независимость)	56
Стабильность работы	78,1
Стабильность места жительства	61
Служение	45
Вызов	76
Интеграция стилей жизни	67
Предпринимательство	51

Таким образом, наиболее ценным в процессе трудовой деятельности для молодых специалистов является стабильная работа (в данном случае работа в определенной организации) и повышение профессионализма. Следовательно, сотрудникам важно развиваться и достигать определенных трудовых результатов именно в данной компании. Кроме того, показатели опроса «Якоря карьеры» полностью соответствуют данным опроса на выявление уровня интегральной оценки удовлетворенности трудом.

Наименее значимыми в процессе труда молодых специалистов компании являются такие категории, как служение и предпринимательство. Данные результаты являются несколько противоречивыми, однако, из этого следует, что сотрудникам компании важно чувствовать ответственность за индивидуальный вклад в общую деятельность организации, не неся при этом ответственности за общеорганизационный результат, что является естественным в

отношении возраста, стажа и опыта рассматриваемой нами категории персонала.

Кроме того, в ходе кадрового аудита был проведен статистический опрос на выявление уровня потребности и степени значимости профессионального и личностного развития персонала среди всех возрастных категорий персонала. Представим данные в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Мнение сотрудников о потребности в развитии

Возрастная группа	Важно	Не важно	Затрудняюсь ответить
Работающие пенсионеры	20%	57%	23%
От 45 лет до пенсионного возраста	24%	42%	34%
От 35 до 45 лет	36%	47%	17%
От 25 до 35 лет	68%	20%	12%
До 25 лет	76%	10%	14%

Таким образом, наибольшее количество из числа опрошенных респондентов, считающих значимым и важным профессиональных и личностных способностей наблюдается в возрастных категориях до 35 лет.

Данная тенденция существует по причине смены ориентационных ценностей и интересов с возрастом и прохождением этапов карьеры. До 35 лет работники ставят приоритетной задачей развитие карьеры, тогда как после 35 лет сотрудники ориентированы на сохранение достигнутых целей и стабилизацию рабочего места.

Выводы по параграфу 2.2:

1. Система управления персоналом компании в целом соответствует современным рыночным условиям и функционирует на основе инновационных подходов и комплексных методов. Однако, не смотря на существующие кадровые проблемы, в частности, высокого уровня текучести кадров, в организации отсутствует управление движением персонала, что влечет за собой отрицательный эффект, как в социальном, так и экономическом плане.

2. Основной категорией сотрудников по в ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» являются рабочие, что обусловлено технической деятельностью данной организации. Однако, в компании работают сотрудники, преимущественно, в возрасте от 45 лет, что является одной из негативных тенденций для подобного рода и масштаба организаций, так как процессы требуют постоянного мониторинга и оптимизации, подразумевающих инновационный подход.

3. Одной из основных кадровых проблем на предприятии является высокий уровень текучести кадров. Основываясь на данных по возрастным категориям, а также ряде приведенных анализов по движению рабочей силы, можем сделать вывод о том, что молодые специалисты не задерживаются в компании и уходят по причинам, связанным с отсутствием возможностей применения и развития в полной мере инновационного потенциала.

4. Результаты проведенных в организации опросов позволяют сделать вывод о том, что молодым специалистам ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» важно чувство ответственности за результаты всей компании. Кроме того, при проведении статистического опроса именно в данной категории наблюдается наибольшее количество респондентов, считающих профессиональное и личностное развитие приоритетным направлением становления инновационного потенциала в компании.

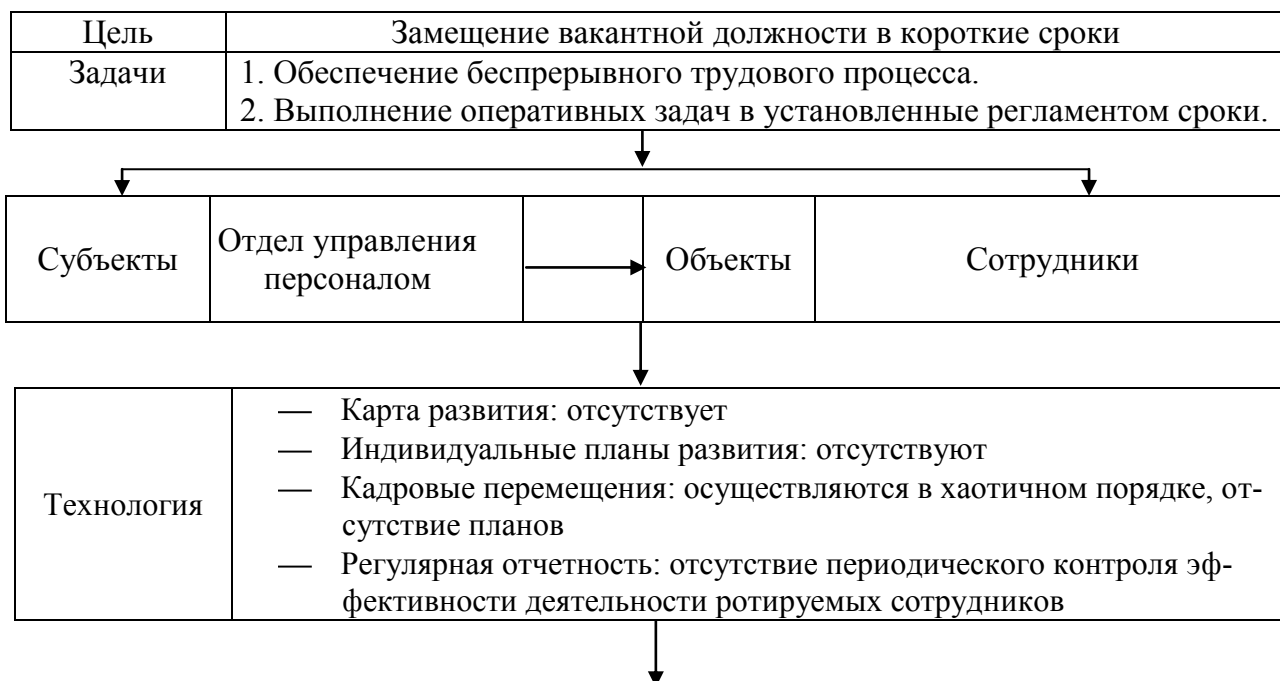
2.3 Анализ актуального состояния подсистемы ротации в организации

Как видно из параграфа 2.2 основной кадровой проблемой ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» является высокий уровень текучести кадров. Кроме того, проанализировав динамику движения рабочей силы в общем на предприятии и среди категории молодых специалистов в возрасте до 35 лет можем отметить, что, в основном, отрицательная динамика движения персонала присутствует именно в указанной категории работников компании. Рассмотрев актуальную систему управления персоналом в организации был сделан

вывод о том, что руководством компании не осуществляется контроль и управление движением персонала по причине как такового отсутствия подсистемы внутренней кадровой мобильности, что и приводит к подобного рода проблемам.

Для более подробного анализа и разработки проекта по внедрению и реализации подсистемы внутренней кадровой мобильности персонала с целью развития инновационного потенциала молодых специалистов, что способствует повышению вовлеченности данной категории и, следовательно, снижению текучести кадров в компании, представим существующие на данном этапе кадровые перемещения в ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» в разрезе системы (рисунок 2.12).

Таким образом, исходя из указанных на рисунке 2.11 данных, можем отметить, что ротация персонала в ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» существует в неформализованном порядке в виде хаотичного перемещения какого-либо сотрудника на место уволившегося для осуществления непрерывного трудового процесса. Организация перемещения сотрудника носит посредственный характер и основывается, преимущественно, на схожести ранее выполняемого сотрудником функционала.



Критерии

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">— Непрерывный трудовой процесс, избежание потерь— Отсутствие нарушения регламентированных сроков. |
|--|

Рисунок 2.12 – Существующая система ротации

Отсутствие структурировано разработанных методов управления движением персонала в компании ведет к ряду негативных последствий:

- повышение уровня загруженности персонала; в
- высокий уровень сопротивления ротируемого сотрудника и, как следствие, низкие показатели качества труда;
- увеличение сроков на выполнение задач, что противоречит установленному регламенту;
- снижение уровня вовлеченности и лояльности, а также, отрицательный эффект в отношении инновационного потенциала работников.

Кроме того, стоит обратить внимание на следующие параметры:

- Цель системы не соответствует принципу SMART и, к тому же, несет в себе оперативный характер, не отвечая при этом миссии, генеральной стратегии, а также общей концепции развития предприятия и занимаемого положения во внешней среде.
- Задачи системы не соответствуют в полной мере цели по причине заложенной в их сути направленности исключительно на трудовой процесс без учета интересов персонала.
- Отсутствие разработанных и структурированных технологий приводит к негативным тенденциям и беспорядочному процессу проведения кадровых перемещений, что влечет за собой сопротивление со стороны персонала и, как следствие, понижение качества выполняемых трудовых функций.
- Критерии эффективности достижения поставленной цели так же, как и задачи системы, не учитывают интересов и мотивации персонала.

Для дальнейшего выявления ошибок в осуществлении мероприятий по кадровым перемещениям и внесения соответствующих корректировок пред-

ставим существующее положение управления ротациями в разрезе бизнес-процесса на рисунке 2.13.

Далее опишем представленные на рисунке 2.13 данные более подробно:

1. Вакантная должность в компании возникает по причине увольнения сотрудника, что является отрицательным направлением в движении рабочей силы.

2. Выбор кандидатов осуществляется внутренним поиском по параметрам оценки соответствия специализации, квалификации и ранее выполняемого функционала потенциальных кандидатов вакантной должности.

3. Оценка производится на основе соответствующих документов: диплом об образовании, должностная инструкция. По результатам оценки указанных выше параметров выбирается наиболее подходящий работник.

4. Сотрудника, подлежащему перемещению уведомляют о смене рабочего места и должности в процессе соответствующего документального оформления перевода. Основным критерием эффективности выполнения данной процедуры является соблюдение трудового законодательства.

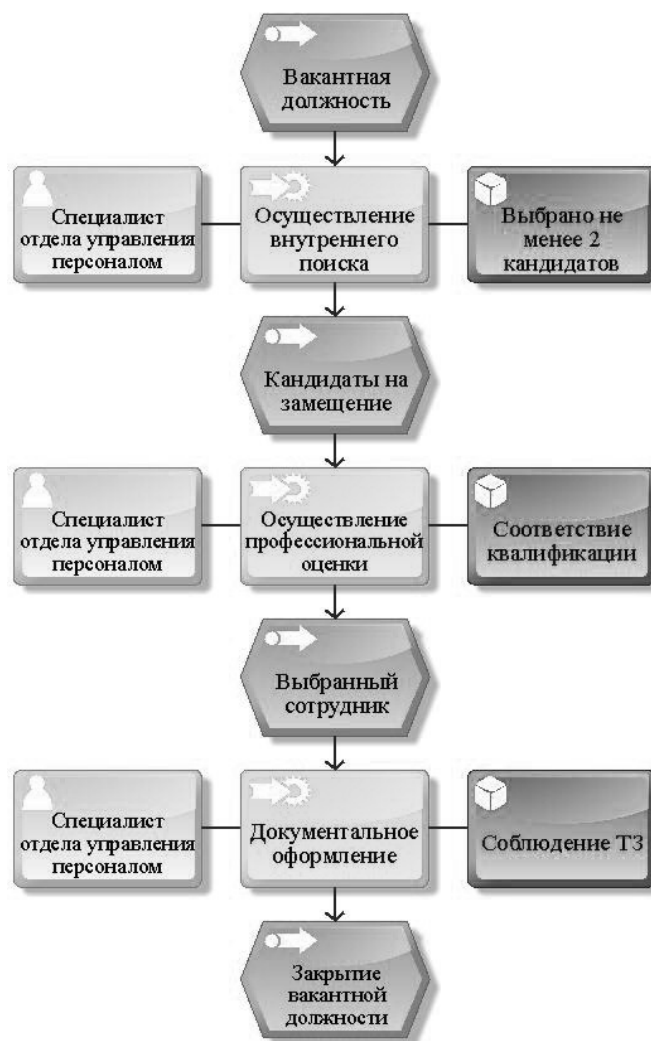


Рисунок 2.13 – Существующий бизнес-процесс ротации персонала

5. Далее осуществляется непосредственное перемещение работника и происходит закрытие вакансии.

Таким образом, по результатам анализа организации существующего бизнес-процесса ротации персонала в компании можем отметить следующие недостатки:

— Односторонняя направленность цели перемещения сотрудника. В ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» ротация персонала производится для замещения уволившегося сотрудника, что противоречит многообразию результатов, получаемых в случае структурированного управления кадровой мобильностью и наличия соответствующих стратегически разработанных программ.

— Отсутствие полноценной оценки кандидатов. В ходе выбора сотрудника на замещение вакантной должности должна проводиться качественная оценка, заключающая в себе, помимо выявления соответствия специализации и ранее выполняемых должностных обязанностей, проверку наличия определенного уровня знаний, умений и навыков, качества трудовой деятельности и рекомендации со стороны линейного руководителя.

— Отсутствие учета интересов ротлируемого сотрудника. При осуществлении грамотного управления движением персонала одним из основных параметров эффективности реализации данного процесса является отождествление индивидуальных и организационных интересов, а также создание условий для повышения мотивации сотрудника к смене рабочего места.

— Наличие циклического процесса закрытия вакансий. По осуществлению перемещения выбранного сотрудника на одну вакантную должность, возникает потребность в закрытии другой должности, с которой был осуществлен перевод.

Таким образом, можем отметить, что ротация персонала в компании является инструментом наема и пополнения кадрового состава, тогда как на самом деле данная методика реализуется для оптимизации качества трудовой деятельности, обучения и развития сотрудников, а также повышения уровня эффективности труда и инновационного потенциала работников. В следствие применения метода ротации для закрытия вакантной должности в компании возникает ряд негативных последствий от снижения уровня вовлеченности персонала до производственных потерь.

Выводы по параграфу 2.3:

1. Система ротации ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» существует применительно к единственной цели: замещение вакантной должности при увольнении сотрудников. Кроме того, как было отмечено в параграфе 2.2 как таковая система не прописана, не имеет положения и структурированной методики по поэтапной реализации ротации персонала.

2. Перемещения в компании осуществляются в хаотичном порядке, сотрудник выбирается из числа наиболее подходящих по уровню квалификации и ранее выполняемым функциональным обязанностям. Отсутствуют следующие важные элементы проведения мероприятий по ротации персонала: комплексная оценка, возможность выбора, учет индивидуальных интересов, формирование вовлеченности, стратегическая направленность.

3. Кроме того, при анализе бизнес-процесса проведения ротации персонала был выявлен следующий отрицательный момент: по осуществлению перемещения выбранного сотрудника на одну вакантную должность, возникает потребность в закрытии другой должности, с которой был осуществлен перевод, что приводит к цикличности процесса.

Выводы по 2 главе:

1. ПАО «ЮЖУРАЛ - АСКО» является одной из лидирующих компаний на рынке Уральского федерального округа по оказанию услуг страхования.

2. Экономические проблемы компании возникают в большей степени по внутренним причинам – недостаточная оперативность специалистов, незаконные махинации со страховым возмещением и прочее.

3. ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» осуществляет деятельность по всем видам страхования населения. Компания имеет линейно-функциональную организационную структуру, регулирование процессов производится в направлении сверху вниз. Каждое подразделение организации выполняет соответствующую функциональную деятельность, закрепленную в положении об отделе.

4. Основной кадровой проблемой ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» является высокий уровень текучести кадров, что приводит к следующим отрицательным тенденциям: низкий уровень рационализаторства и внедрения инноваций в деятельность предприятия, что препятствует планомерному развитию компании в соответствии со стратегией и достижению целей по сохранению уровня конкурентоспособности, отсутствие лояльности среди моло-

дых специалистов, низкий уровень стабильности коллектива, снижение уровня HR-бренда.

5. По результатам анализа системы управления персоналом в компании было выявлено следующее: деятельность по основным составляющим подсистемам производится в соответствии с развитием концепции управления персоналом и применением современных технологий и методов. Однако, отсутствие подсистемы управления ротацией персонала ведет к хаотичному процессу движения персонала в организации и, как следствие, высокому уровню текучести кадров.

Таким образом, исходя из представленных данных, перейдем к представлению проекта по внедрению и реализации управления системой ротации персонала, способствующей решению основной кадровой проблемы компании посредством развития инновационного потенциала специалистов.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО»

3.1 Проект совершенствования системы ротации персонала

По данным изученной литературы о ротации персонала и управления движением работников в организации можем отметить следующие цели и эффективность, достигаемые при применении указанной методики:

1. Повышение уровня удовлетворенности трудом персонала.
2. Повышение степени вовлеченности в процесс труда.

3. Повышение уровня организационной культуры.
4. Повышение уровня новаторства в процессе трудовой деятельности.
5. Оптимизация трудовых процессов и сокращение сроков осуществления оказания услуг.
6. Подготовка специалистов-универсалов.
7. Повышение уровня социально-психологического климата в коллективе.

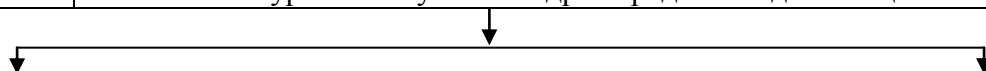
Стоит так же отметить, что ротация персонала, как один из качественных инструментов обучения, положительно влияет на развитие инновационного потенциала сотрудников, содержащий в себе все выше перечисленные параметры.

Таким образом, основной целью при реализации программ по перемещению кадров будет являться именно развитие инновационного потенциала сотрудников компании. Данное стратегическое направление в совокупности со структурированным управлением движения персонала в организации будет способствовать как социальной, так и экономической эффективности реализации деятельности всего предприятия.

Кроме того, по данным, представленным ранее, было отмечено, что основной кадровой проблемой организации является высокий уровень текучести кадров (особенно среди молодых специалистов) предприятия. Именно по указанной причине в работе будет рассмотрена данная категория.

Представим усовершенствованный вариант системы ротации, направленный на развитие инновационного потенциала специалистов на рисунке 3.1.

Цель	Повышение уровня инновационного потенциала специалистов к 01.08.2019.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение квалификационного уровня работников. 2. Повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала. 3. Повышение качества оказания услуг. 4. Оптимизация процессов технологического присоединения. 5. Снижение уровня текучести кадров среди молодых специалистов.



Субъекты	Директор Отдел управления персоналом Руководители подразделений		Объекты	Сотрудники
----------	---	--	---------	------------

Технология	<ul style="list-style-type: none"> — Комплексная оценка уровня инновационного потенциала: квалификация, удовлетворенность трудом, 360 градусов, стаж работы. — Планы перемещений: составляется траектория направления движений в соответствии с подразделениями и основными блоками — Карта развивающих действий 3 видов: расширение или полное изменение функционала, изменение внешних условий с сохранением функций, смешанный. — Ведение регулярной отчетности о процессе ротации. — Программа «Новатор года».
------------	---

Критерии
<ul style="list-style-type: none"> — Уровень удовлетворенности трудом персонала — Уровень внедрения инноваций по инициативе работников — Количество рекламаций от потребителей. — Количество закрытых договоров. — Уровень текучести кадров.

Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система ротации

Рассмотрим указанную систему ротации персонала подробнее:

1. Основной целью проведения мероприятий по планомерному перемещению сотрудников является повышение инновационного потенциала сотрудников, а, именно, его развитие.

2. Развитие инновационного потенциала заключается в повышении имеющегося уровня квалификационных и личностных составляющих. Развитие квалификационного параметра инновационного потенциала подразумевает приобретение дополнительных навыков, знаний, умений и способностей, освоение новой профессии и специализации. Развитие личностного параметра предполагает идентификацию ценностей и интересов, повышение уровня вовлеченности персонала, а также развитие индивидуальных способностей сотрудников.

3. Развитие квалификационной и личностной составляющих инновационного потенциала персонала будет осуществляться посредством непосред-

ственного поэтапного перемещения сотрудника, а также при планомерном прохождении пути карты развивающих действий, которая будет представлена далее.

4. Субъектами управления процессом, помимо специалистов отдела управления персоналом компании, будут являться и непосредственные линейные руководители ротлируемых сотрудников.

5. Технологии для структурированного и грамотного управления системой применяются разнообразные и затрагивают такие подсистемы управления персоналом, как обучение и развитие, мотивация, в данном случае к профессиональному росту и повышению качества трудовой деятельности и организационная культура.

6. Критериями эффективности выполнения цели является совокупность достижения поставленных задач в формате SMART для количественного и качественного измерения.

Таким образом, применение данной системы способствует решению основных кадровых проблем, а также получению дополнительного положительного организационного и экономического эффекта.

Далее необходимо представить детализированный бизнес-процесс ротации специалистов в ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Совершенствованный бизнес-процесс ротации персонала

Опишем представленный на рисунке 3.2 бизнес-процесс ротации персонала, направленный на развитие инновационного потенциала молодых сотрудников ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» более подробно:

1. На первоначальном этапе имеется определенный ряд молодых специалистов, работающих на предприятии. Для того, чтобы наилучшим образом провести кадровые перемещения, а также для последующего анализа и сопоставления, необходимо выполнение комплексной оценки, включающий в себя: оценку квалификации (уровень знаний, навыков, умений), оценку личностных способностей, оценку стажа работы и показатели трудовой деятельности, определение уровня удовлетворенности трудом (посредством интегрального показателя) для определения соответствий личностных и организационных интересов, а также закрепить данные оценкой методом 360 градусов. После проведения данных мероприятий отбираются кандидаты, качественные и количественные показатели которых оказываются на уровне ниже среднего (узконаправленная специализация, низкий уровень удовлетворенности трудом, низкий уровень показателей трудовой деятельности).

2. План перемещения включает в себя: определение и сопоставление должностей для ротации (в соответствии с проведенной оценкой), определение вида карты развивающих действий и, соответственно, целенаправленности процесса, определение сроков перемещения (от 6 до 12 месяцев), определение и назначение наставника (линейный руководитель или выдающийся специалист подразделения).

3. Документальное оформление включает в себя: составление необходимых приказов и распоряжений в соответствии с трудовым кодексом и иными нормативно-правовыми актами трудового законодательства, ознакомление ротлируемых сотрудников с положением об отделе, в который осуществляется перемещение, а также представление должностной инструкции.

4. Карта развивающих действий применяется 3 видов в соответствии с целью перемещения:

— развитие квалификационной составляющей инновационного потенциала работника при выявлении в ходе комплексной оценки низкого уровня

имеющихся показателей специализации и профессионализма в совокупности с высоким уровнем удовлетворенности трудом;

— развитие личностной составляющей при выявлении низкого уровня удовлетворенности трудом в совокупности с высоким уровнем квалификации (разнообразность навыков, специализаций);

— смешанное развитие при совокупном низком уровне показателей.

Данные карты с описанием мероприятий представлены в приложении Д данной работы.

5. Последний этап содержит в себе комплексную оценку по окончании срока ротации, указанного в плане, целью которой является сопоставление базовых данных, имеющихся в начале программы, и полученных в ходе непосредственного проведения процесса ротации и прохождения пути карты развивающих действий.

Таким образом направленность проведения ротации персонала содержит в себе, главным образом, программы, сопутствующие достижению основной цели системы ротации – развитие уровня инновационного потенциала персонала. Стоит также отметить, что данный процесс является гибким и открытым для внедрения корректирующих действий и повторного проведения ротации в случае неудовлетворения полученными в результате данными.

Следует также отметить, что при применении ротации как средства развития инновационного потенциала специалистов в компании будет осуществляться двустороннее перемещение, характеризующееся двойной перестановкой. Определение должностей и сотрудников, подверженных данным мероприятиям, будет проводиться также в ходе комплексной оценки и составления плана ротации.

Далее на рисунке 3.3 представим пирамиду целеполагания для определения уровня и стратегической направленности цели проекта.



Рисунок 3.3 – Пирамида целеполагания

Таким образом, по представленным на рисунке данным, можем отметить, что реализация проекта по качественному развитию инновационного потенциала персонала посредством ротации сотрудников оказывает положительный эффект, как на оперативном, так и на стратегическом уровне управления.

В свою очередь, данная тенденция положительно ориентирована на соответствие видению и миссии организации.

Далее необходимо представить дерево целей проекта (рисунок 3.4) для дальнейшего детализированного построения иерархии мероприятий и достижения задач как оперативного, так и стратегического плана.



Рисунок 3.4 – Дерево целей проекта

Таким образом, первоначальные результаты от реализации проекта будут получены уже к 01.07.2018, тогда как полноценную эффективность можно будет измерить в декабре 2018 года.

Стоит отметить, что достижение основной цели реализации мероприятий по ротации молодых сотрудников ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» – развитие инновационного потенциала персонала способствует оптимизации трудовой деятельности, оптимизации качественного кадрового состава, развитию новаторства и инновационных разработок, что, в свою очередь, ведет к повышению качества предоставляемых услуг и сокращению временных ресурсов на выполнение основных процессов.

Далее представим движущие и сдерживающие силы проекта (рисунок 3.5), используя инструмент, разработанный Куртом Левиным.

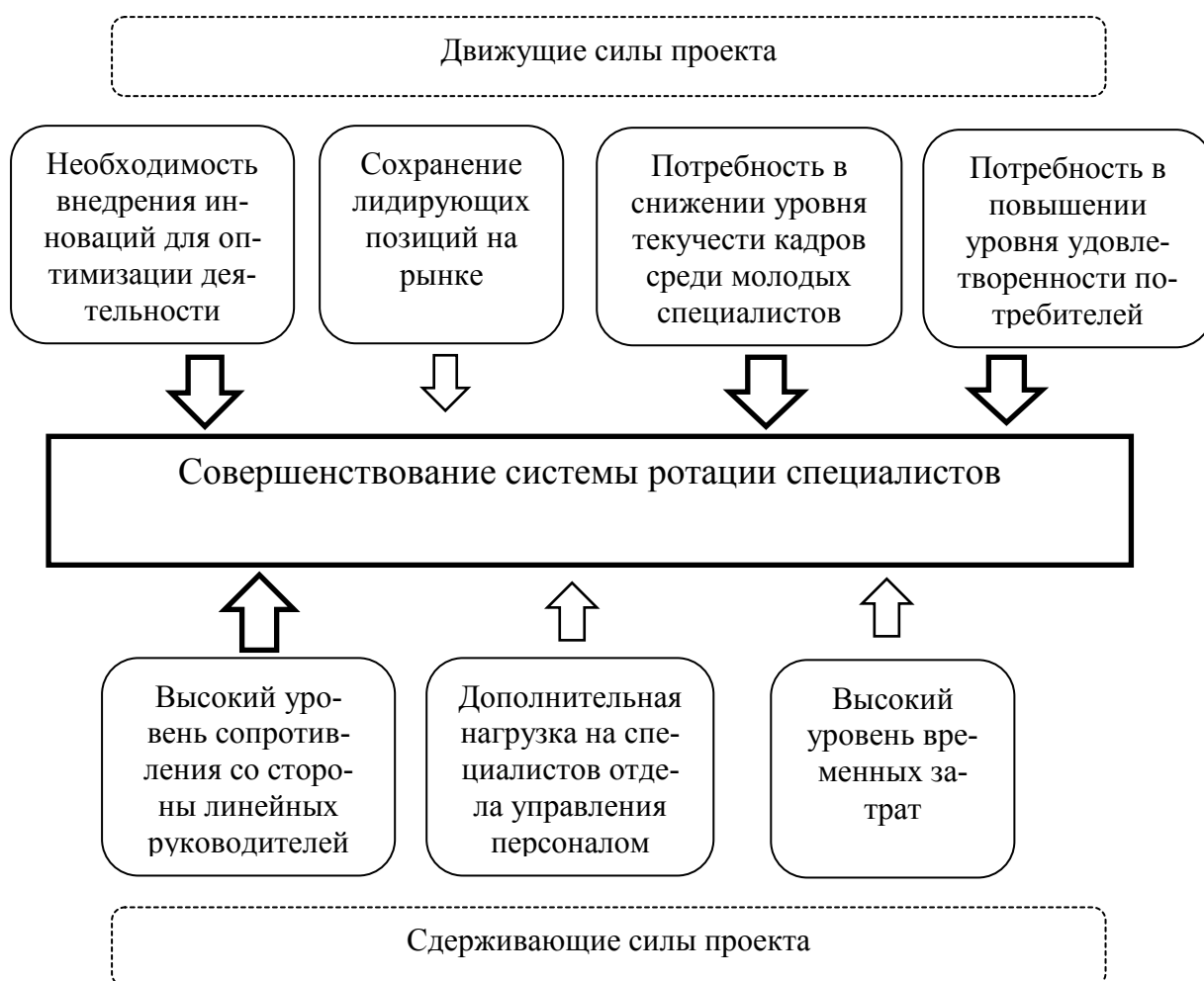


Рисунок 3.5 – Поле сил Курта Левина

Таким образом, можем отметить, что движущих сил, оказывающих положительное влияние на реализацию проекта чуть больше, чем представленных сдерживающих сил.

Представим движущие силы проекта более подробно, оценивая степень влияния на проект по шкале от 1 до 3 баллов в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Движущие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Степень влияния		
		3		
1	2	1	2	3
Необходимость внедрения инноваций для оптимизации деятельности.	Данное направление необходимо развивать по причине масштабов и специфики деятельности компании, а также для сокращения финансовых и временных ресурсов при оказании услуг.			+

Окончание таблицы 3.1

1	2	3		
Сохранение лидирующих позиций на рынке.	По данным проведенных анализов компания является одним из лидеров на рынке страхования. Однако, существует вероятность перехода потребителей к услугам компаний..		+	
Потребность в снижении уровня текучести кадров среди молодых специалистов.	Данная категория направлена на снижение издержек на высвобождение и привлечение персонала, а также устранение цикличности процесса замещения вакантных должностей.			+
Потребность в повышении уровня удовлетворенности потребителей.	Данная категория характеризуется высоким уровнем активности со стороны потребителей в рекламационном направлении и, как следствие, увеличением количества обращений в антимонопольные службы, что приводит к большому уровню дополнительных выплат со стороны компании – начисленных штрафов. Таким образом, при повышении уровня удовлетворенности потребителей, помимо, повышения имиджа компании, снизятся и издержки, связанные с выплатой штрафов, что, в свою очередь, приведет к увеличению чистой прибыли предприятия.			+

Таким образом, анализируя представленные в таблице 3.1 данные, следует отметить, что проект и его реализация имеют положительное влияние как со стороны факторов внутренней среды, так и аспектов внешней среды. Наименьшее влияние на проект оказывает такая категория, как сохранение лидирующих позиций.

По представленным данным следует, что помимо получения социального эффекта при реализации проекта, компания получит и экономическую эффективность, связанную со снижением уровня разнообразных издержек.

Далее в таблице 3.2 представим сдерживающие силы также с указанием степени их влияния.

Таблица 3.2 – Сдерживающие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Степень влияния		
		1	2	3
Высокий уровень сопротивления со стороны линейных руководителей.	Наиболее влиятельная категория. Линейные руководители негативно относятся к организации планомерного перемещения персонала по причине затрат времени на адаптацию сотрудников.			+
Дополнительная нагрузка на специалистов отдела управления персоналом.	Возможны ошибки при реализации проекта. Кроме того, для устранения повышенной загрузки персонала необходимо качественно структурировать ответственность по выполнению необходимых мероприятий.		+	
Высокий уровень временных затрат.	Данное направление характеризуется временем адаптации ротированных сотрудников к новой должности. Для сокращения временных издержек необходимо использовать разнообразные методики. В данном случае таковыми будут являться технология наставничества и карта развивающих действий.		+	

Для снижения уровня влияния или полного устранения указанных в таблице 3.2 сдерживающих сил, необходима программа мероприятий по их проработке. Наиболее сильное влияние на реализацию проекта в данном случае оказывает сопротивление со стороны линейных руководителей. Для снижения уровня сопротивления необходимо провести семинар, на котором будет детализировано представлен сам проект и его результаты.

Реализация проекта имеет соответствующий уровень неопределенности, связанный с возникновением разнообразных рисков. Применительно к данной работе возможны следующие риски: увеличение временных рамок проекта, отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей, возникновение ошибок при реализации мероприятий проекту и увеличение финансовых издержек по проекту при возникновении дополнительных затрат. Представим критерии оценки указанных угроз (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Критерии оценки риска

Критерий	Оценка
Вероятность возникновения	0,3 – мало вероятен
	0,5 – средний уровень вероятности
	0,7 – высокий уровень вероятности
Степень влияния последствий при возникновении риска	0,3 – несерьезные
	0,6 – серьезные
	0,9 – очень серьезные

Для построения карты рисков необходимо представить описание указанных ранее угроз (таблица 3.4) с применением оценки по критериям таблицы 3.3. Стоит отметить, что данные угрозы являются наиболее часто встречающимися при разработке различных проектов.

Таблица 3.4 – Оценка рисков

№	Риск	Характеристика	Вероятность возникновения	Степень влияния последствий	Оценка
1	2	3	4	5	6
R1	увеличение временных рамок проекта	Проект и его этапы разрабатывается в соответствии с конкретными сроками, увеличение которых может способствовать увеличению издержек и, кроме того, созданию неудовлетворенности среди персонала и линейных руководителей.	0,5	0,6	0,3
R2	поддержки со стороны линейных руководителей	Негативное восприятие проведенных мероприятий по ротации персонала со стороны линейных руководителей откажет отрицательное влияние на проведение программы, а также ее результаты по причине того, что некоторые из них будут назначаться наставниками.	0,7	0,9	0,63
R3	возникновение ошибок при реализации мероприятий	Является одним из наиболее вероятным по причине отсутствия опыта проведения мероприятий у ответственных исполнителей. Однако, последствия угрозы является наименее серьезными, так как в процессе реализации проекта будет проводиться регулярный контроль и корректировки в случае необходимости.	0,7	0,3	0,21
R4	увеличение финансовых издержек	С учетом проведения мероприятий по ротации персонала без привлечения дополнительных консультантов данная угроза является наименее вероятной, однако степень ее негативного влияния в случае возникновения занимает высокий уровень.	0,3	0,9	0,27

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.4 можем отметить, что угрозы проекта подразделяются на 3 уровня:

- незначительные с коэффициентом влияния до 0,3 (ошибки при реализации проекта, увеличение финансовых издержек);
- средней степени значимости с коэффициентом 0,3 (увеличение периода внедрения и реализации программы);
- значимый риск с коэффициентом 0,63 (отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей).

На рисунке 3.6 представим карту рисков.

Вероятность	Последствие		
	0,3	0,6	0,9
0,3	0,09	0,18	0,27 R4
0,5	0,15	0,3 R1	0,45
0,7	0,21 R3	0,42	0,63 R2

Рисунок 3.6 – Карта рисков проекта

Для минимизации влияния и возникновения указанных угроз необходимо проведение ряда профилактических мероприятий (таблица 3.5), которые также включаются в первоначальный этап по разработке и внедрению проекта совершенствования системы ротации персонала.

Таблица 3.5 – Профилактические мероприятия для управления рисками

№	Наименование угроз	Мероприятия по минимизации рисков
R1	Увеличение временных рамок проекта	Построение сетевого графика, рационализация временных затрат при детализированном плане выполнения мероприятий по программе совершенствования системы ротации, учет критических путей при назначении сроков начала и окончания, а также длительности проекта.
R2	Отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей	Как уже отмечалось ранее, для минимизации негативного восприятия линейных руководителей подразделений будет проведено специализированное совещание, на котором будет представлен детализированный план проекта, а также результаты при его реализации.
R3	Возникновение ошибок при реализации мероприятий проекта	Изучение отечественного и зарубежного опыта по применению системы ротации, своевременная корректировка в случае необходимости, контроль процесса со стороны руководства.
R4	Увеличение финансовых издержек по проекту	При составлении бюджета проекта необходимо заложить 10% от общей суммы на непредвиденные расходы.

Таким образом, при своевременном проведении мероприятий по управлению рисками проекта, степень вероятности их возникновения, а также негативных последствий минимизируется, как минимум, на 70%.

Исходя из данных таблицы 3.5, можем отметить, что основным направлением профилактики и управления рисками является представление детализированного плана работ по внедрению и реализации проекта (таблица 3.6), а также установление конкретизированных временных промежутков для каждого из этапа. Кроме того, для каждого мероприятия необходимо указать ключевые показатели эффективности, способствующие своевременным внесением соответствующих корректировок, а также полноценной оценке выполнения проекта.

Таблица 3.6 – Детализированный план мероприятий по проекту

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дн.	Трудозатраты, чел./час	Предшеств. этап	KPI
1	2	3	4	5	6
	Этап диагностики				
1	Анализ экономических показателей в динамике за 3 года	3 (03.04.18-05.04.18)	6	–	Точное определение экономической проблемы и причин ее возникновения
2	Анализ уровня удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг	5 (06.04.18-12.04.18)	10	1	Точное определение показателей неудовлетворенности потребителей
3	Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	5 (06.04.18-12.04.18)	10	1	Комплексный подход, в ходе которого выявлена проблемная область системы
4	Кадровый аудит компании	3 (13.04.18-17.04.18)	6	3	Выявление и определение высокого уровня текучести кадров среди молодых специалистов
5	Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	7 (18.04.18-26.04.18)	14	4	Выявление показателей по неудовлетворенности трудом и приоритетных ценностных ориентаций
6	Анализ управления движением персонала: подсистема ротации	2 (18.04.18-19.04.18)	4	3, 4	Выявление отрицательной динамики подсистемы, несоответствия цели, отсутствия технологий
7	Анализ зарубежного и отечественного опыта по применению ротации персонала	5 (27.04.18-04.05.18)	15	5, 6	Выявление основного механизма ротации персонала
	Этап разработки и утверждения проекта				
8	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы внутренней кадровой мобильности	1 (05.05.18)	3	7	Одобрение и поддержка со стороны руководства, осознание необходимости проведения реинжиниринга системы
9	Создание проектной группы и распределение ответственности	2 (10.05.18-11.05.18)	4	8	Распределение ответственности среди участников без перегруженности
10	Разработка цели проекта и системы ротации	1 (11.05.18)	3	8, 9	Цель проекта и системы сопоставима со стратегией компании

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
11	Пересмотр используемых технологий	2 (12.05.18-15.05.18)	3	10	Внедрение современных методик, комплексная разработка
12	Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки	2 (15.05.18-16.05.18)	4	11	Положение одобрено руководством
13	Разработка и утверждение карт развивающих действий в зависимости от целей ротации	4 (16.05.18-19.05.18)	8	11	КРД на 100% соответствуют цели ротации, одобрены руководством
14	Разработка и утверждение КРІ при прохождении пути карты развивающих действий	2 (19.05.18-22.05.18)	5	12, 13	КРІ на 100% соответствуют целям и технологиям КРД, одобрены руководством
15	Разработка и утверждение положения о системе наставничества	2 (22.05.18-23.05.18)	4	13	Положение одобрено руководством
16	Разработка и утверждение положения о системе budding	2 (22.05.18-23.05.18)	4	13	Положение одобрено руководством
17	Разработка и утверждение тренинговых программ на командообразование (Teambuilding)	2 (22.05.18-23.05.18)	4	13	Программы на 100% соответствуют целям проекта, одобрены руководством
18	Разработка семинара для линейных руководителей в целях минимизации негативного восприятия проекта и профилактической работы с сопротивлениями	2 (24.05.18 – 25.05.18)	4	12, 13, 14, 15, 16, 17	Программа семинара содержит полноценное представление проекта с аргументацией его эффективности, отражает цели и полную информацию
19	Проведение информационного семинара с линейными руководителями, ознакомление с проектом и положениями	1 (26.05.18)	3	18	100% линейных руководителей поддерживают реализацию проекта
20	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями	1 (26.05.18)	2	18	100% сотрудников ознакомлены с содержанием проекта и поддерживают его реализацию
21	Утверждение проекта	1 (29.05.18)	2	19, 20	Проект утвержден высшим руководством компании

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
	Этап реализации проекта				
22	Проведение комплексной оценки молодых специалистов для определения кандидатов на ротацию	10 (30.05.18-13.06.18)	30	12, 21	Прохождение оценки 100% молодых специалистов, выявление 40 кандидатов, уровень показателей которых ниже 60%
23	Составление планов перемещений с указанием траектории движения сотрудников в соответствии с результатами оценки, распределение в 3 группы	10 (14.06.18-27.06.18)	20	22	Оптимальное соотношение перемещений в категориях
24	Сопоставление результатов оценки для определения вида карты развивающих действий	5 (14.06.18-20.06.18)	10	22	100% соотношение показателей оценки, целей ротации, выбранной должности и карты развивающих действий
25	Определение и назначение наставников и buddy в структурных подразделениях	5 (28.06.18-04.07.18)	10	15, 16, 23	Назначение наиболее компетентных и опытных сотрудников подразделений
26	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 1	10 (22.06.18-05.07.18)	20	23, 24	Отсутствие нарушений трудового законодательства
27	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 2	10 (06.07.18-19.07.18)	20	23, 24	Отсутствие нарушений трудового законодательства
28	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 3	10 (20.07.18-03.08.18)	20	23, 24	Отсутствие нарушений трудового законодательства
29	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 1	45 (06.07.18-06.09.18)	90	25, 26	Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде
30	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 2	45 (20.07.18-20.09.18)	90	25, 27	Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде
31	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 3	45 (04.08.18-05.10.18)	90	25, 28	Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде

Продолжение таблицы 3.6

32	Тренинги на командообразование (для 3 групп)	12 – каждый	24	26, 27, 28	Тренинги занимают не более 2 часов, про-
----	--	-------------	----	------------	--

		квартал в течение года			хождение тренингов 100% сотрудников с учетом применения КРД №2 и №3
33	Период вработываемости и нормального функционирования с учетом прохождения персонализированных программ по карте развивающих действий (развитие на новом рабочем месте, самообучение, специальные задания) группы 1	9 месяцев	Рабочие дни	29	100% сотрудников проходят персонализированные программы с учетом вида КРД
34	Период вработываемости и нормального функционирования с учетом прохождения персонализированных программ по карте развивающих действий (развитие на новом рабочем месте, самообучение, специальные задания) группы 2	9 месяцев	Рабочие дни	30	100% сотрудников проходят персонализированные программы с учетом вида КРД
35	Период вработываемости и нормального функционирования с учетом прохождения персонализированных программ по карте развивающих действий (развитие на новом рабочем месте, самообучение, специальные задания) группы 2	9 месяцев	Рабочие дни	31	100% сотрудников проходят персонализированные программы с учетом вида КРД
36	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы и подведение итогов) с группой 1	13 ч – в течение 9 месяцев работы	117	29	Регулярный контроль, ежемесячное повышение общей динамики не менее, чем на 5%
37	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы и подведение итогов) с группой 2	14 ч – в течение 9 месяцев работы	126	30	Регулярный контроль, ежемесячное повышение общей динамики не менее, чем на 5%
38	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы и подведение итогов) с группой 3	13 ч – в течение 9 месяцев работы	117	31	Регулярный контроль, ежемесячное повышение общей динамики не менее, чем на 5%
39	Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 1	10 (07.06.19-21.06.19)	30	32, 33, 36	Положительное изменение результатов не менее, чем на 20% у 100% работников

Окончание таблицы 3.6

40	Проведение комплексной оценки и анализа резуль-	10 (22.06.19-	30	32, 34, 37	Положительное изменение результатов не ме-
----	---	---------------	----	------------	--

	татов группы 2	05.07.19)			нее, чем на 20% у 100% работников
41	Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 3	10 (06.07.19-19.07.19)	30	32, 35, 38	Положительное изменение результатов не менее, чем на 20% у 100% работников
	Этап подведения итогов по реализации проекта совершенствования системы ротации персонала				
42	Получение и обработка обратной связи от ротируемых сотрудников	5 (20.07.19-26.07.19)	15	39-41	Положительная динамика у 100% ротируемых сотрудников
43	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	5 (20.07.19-26.07.19)	10	39-41	Положительная динамика у 100% линейных руководителей
44	Проведение анализа квалификационных составляющих (навыки, компетенции, освоенные специализации)	3 (26.07.19-30.07.19)	9	42, 43	Повышение квалификационной составляющей на 30%
45	Проведение анализа личностных составляющих (уровень удовлетворенности трудом, сопоставление организационных ценностей)	3 (26.07.19-30.07.19)	9	42, 43	Повышение уровня вовлеченности сотрудников на 30%
46	Проведение анализа по уровню внедрения инновационных предложений по инициативе работников	3 (31.07.19-02.08.19)	9	42, 43, 44, 45	Повышение уровня инновационных предложений по инициативе сотрудников на 40%
47	Проведение диагностики оптимизации процессов	4 (31.07.19-02.08.19)	8	42, 43, 44, 45	Сокращение времени на выполнение производственных задач на 20%
48	Проведение диагностики уровня удовлетворенности потребителей	5 (02.08.19-08.08.19)	15	47	Повышение уровня удовлетворенности потребителей на 30%
49	Подведение итогов проекта	3 (09.08.19-13.08.19)	9	48	Цель проекта достигнута на 100%: развитие инновационного потенциала молодых специалистов на 40% и повышение уровня удовлетворенности потребителей на 30%

Стоит обратить внимание на следующие важные составляющие поэтапные элементы детализированного плана работ по реализации проекта совершенствования системы ротации:

1. По результатам комплексной оценки для ротации в рамках реализации проекта выявляются 40 сотрудников, уровень показателей квалификационной и личностной составляющих которых менее 60%.

2. Данные сотрудники подразделяются на 3 группы по 13-14 человек, для которых составляются соответствующие планы перемещений с указанием траектории движения в рамках организации, которые будут представлены далее.

3. В процессе ротации применяются карты развивающих действий, которые в свою очередь в ходе реализации проекта подразделяются на три основных этапа:

— адаптационный период с применением систем баддинга и наставничества в зависимости от вида карты;

— период вработываемости и нормального функционирования (наиболее длительный, около 8 месяцев) с применением персонализированных программ развития в зависимости от цели проведения мероприятий по перемещению и, соответственно, вида карты развивающих действий, а также проведения тренинговых мероприятий регулярно в 4 месяца;

— период получения обратной связи по результатам прохождения пути карты и комплексной оценки с сравнением показателей базисного периода.

4. Мероприятия по подведению итогов проекта характеризуются составлением полноценного отчета о проделанной работе и результатах проекта, а также представления полученных данных как высшему руководству, так и всем сотрудникам компании.

Планы перемещений составляются для 3 групп по 13-14 человек, данное распределение осуществляется для оптимизации процесса, профилактики ошибочных действий и предотвращения перегруженности специалистов отдела управления персоналом.

Длительность и поэтапность проведения каждой мероприятия детализированного плана работ (таблица 3.6) отражает такой инструмент, как диаграмма Ганта (рисунок 3.10).

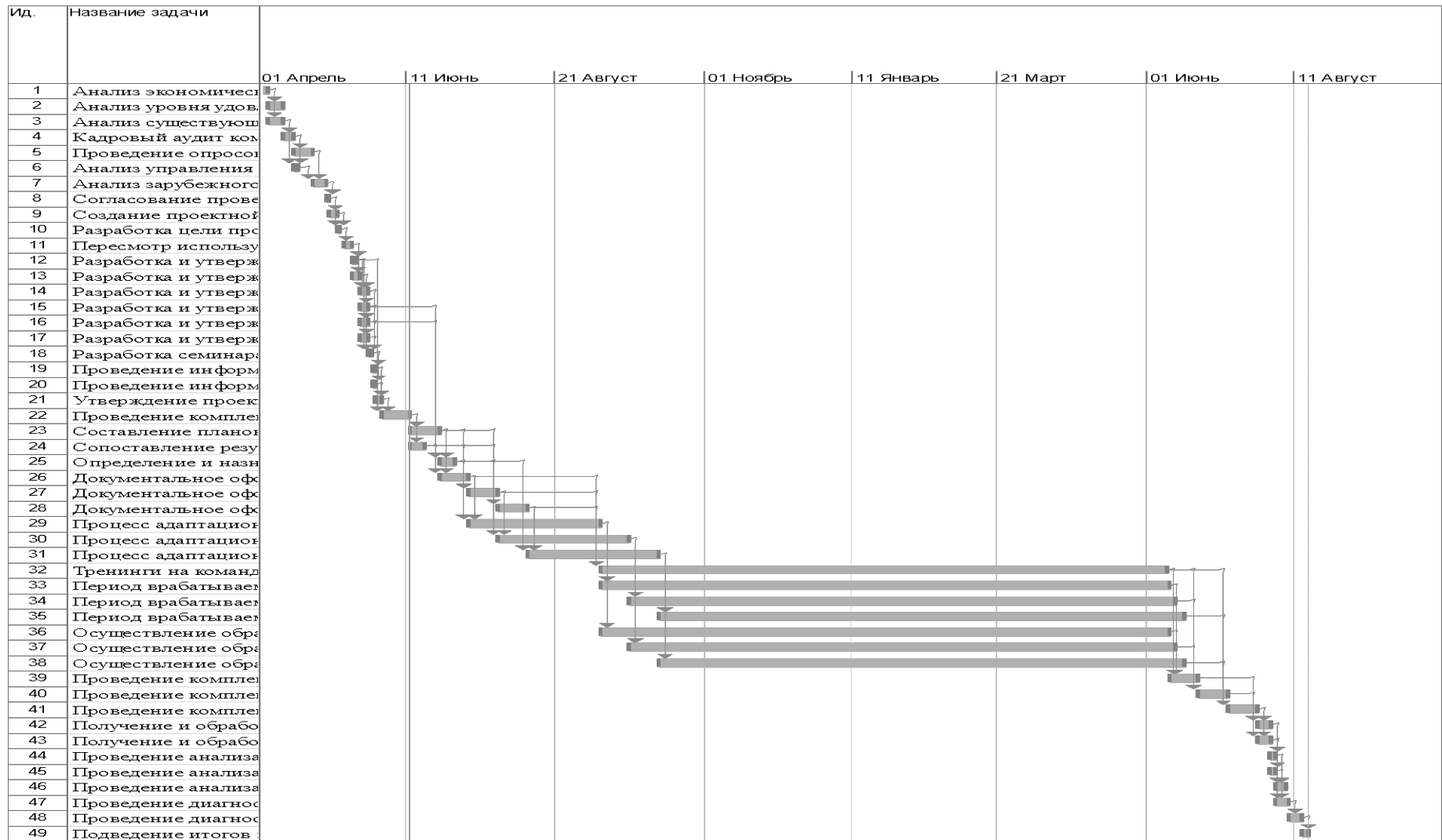


Рисунок 3.10 – Диаграмма Ганта проекта

На основе представленных данных в таблице 3.6 и рисунка 3.10 следует составить матрицу ответственности (таблица 3.7) для рационального распределения задач между участниками и профилактики возникновения загруженности специалистов отдела управления персоналом.

В данной таблице будут распределены соответствующие функциональные роли участия в проекте: О – отвечает (непосредственный исполнитель), У – утверждает, К – контролирует, И – информирует (консультирует).

Следует отметить обозначения столбцов в соответствии с участниками: СОУП – специалист отдела управления персоналом, НОУП – начальник отдела управления персоналом, Н/Б – наставник или бадди, ЛР – линейный руководитель, Э – экономист, Д – директор.

Таблица 3.7 – Матрица ответственности проекта

№ п/п	Участники						
	Задача	СОУП	НОУП	Н/Б	ЛР	Э	Д
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Анализ экономических показателей в динамике за 3 года	И	К			О	
2	Анализ уровня удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг	И	И			О	К
3	Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем		О			И	
4	Кадровый аудит компании	О	И, К			И	
5	Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	О	И, К		И		
6	Анализ управления движением персонала: подсистема ротации персонала	И	О			И	
7	Анализ зарубежного и отечественного опыта по применению ротации персонала	О	И, К				
8	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы ротации	И	О				У
9	Создание проектной группы и распределение ответственности	И	О			И	К, У
10	Разработка цели проекта	И	О				У
11	Пересмотр используемых технологий	О	И			И	
12	Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки	О	И, К				У

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
13	Разработка и утверждение карт развивающих действий в зависимости от целей ротации	О	И, К				У
14	Разработка и утверждение КРІ при прохождении пути карты развивающих действий	И	О				У
15	Разработка и утверждение положения о системе наставничества	О	И, К				У
16	Разработка и утверждение положения о системе budding	О	И, К				У
17	Разработка и утверждение тренинговых программ на командообразование (Team-building)	О	И, К				У
18	Разработка семинара для линейных руководителей в целях минимизации негативного восприятия проекта и профилактической работы с сопротивлениями	И	О, К				
19	Проведение информационного семинара с линейными руководителями, ознакомление с проектом и положениями	И	О, К				
20	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями	О	И, К				
21	Утверждение проекта	И	О			И	У
22	Проведение комплексной оценки молодых специалистов для определения кандидатов на ротацию	О	О			И	К
23	Составление планов перемещений с указанием траектории движения сотрудников в соответствии с результатами оценки, распределение в 3 группы	И	О				К
24	Сопоставление результатов оценки для определения вида карты развивающих действий	О	К				
25	Определение и назначение наставников и buddy в структурных подразделениях	О	К		И		
26	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 1	О	К			И	
27	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 2	О	К			И	
28	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 3	О	К			И	
29	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 1	О, И	К	О	О		
30	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 2	О, И	К	О	О		
31	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 3	О, И	К	О	О		

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
32	Тренинги на командообразование (для 3 групп)	О	И, К		И		
33	Период вработываемости и нормального функционирования с учетом прохождения персонализированных программ по карте развивающих действий (развитие на новом рабочем месте, самообучение, специальные задания) группы 1	И	К		О		
34	Период вработываемости и нормального функционирования с учетом прохождения персонализированных программ по карте развивающих действий (развитие на новом рабочем месте, самообучение, специальные задания) группы 2	И	К		О		
35	Период вработываемости и нормального функционирования с учетом прохождения персонализированных программ по карте развивающих действий (развитие на новом рабочем месте, самообучение, специальные задания) группы 2	И	К		О		
36	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы и подведение итогов) с группой 1	О	К		О		
37	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы и подведение итогов) с группой 2	О	К		О		
38	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы и подведение итогов) с группой 3	О	К		О		
39	Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 1	И	О, К		И		
40	Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 2	И	О, К		И		
41	Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 3	И	О, К		И		
42	Получение и обработка обратной связи от ротируемых сотрудников	О	К				
43	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	И	О				
44	Проведение анализа квалификационных составляющих (навыки, компетенции, освоенные специализации)	О	К		И		
45	Проведение анализа личностных составляющих (уровень удовлетворенности трудом, сопоставление организационных ценностей)	О	К		И		

Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
46	Проведение анализа по уровню внедрения инновационных предложений по инициативе работников	О	К		И		
47	Проведение диагностики оптимизации процессов	И	О		И	И	К
48	Проведение диагностики уровня удовлетворенности потребителей		И, К			О	
49	Подведение итогов проекта	И	О			И	У

Таким образом, можем отметить, что наибольшая доля работ попадает под ответственность и выполнение специалиста отдела управления персоналом (ОУП). Контролирует выполнение процессов, в основном, начальник отдела управления персоналом (начальник ОУП). Тогда как основными консультантами и информаторами в ходе реализации проекта являются: экономист и линейный руководитель (в данном случае линейный руководитель является начальником подразделения, в которое осуществляется перемещение сотрудника).

Функциональная роль наставника и бадди заключается в оказании поддержки в период прохождения ротируемого сотрудника производственной и профессиональной адаптации, именно на этом этапе сотрудники подразделений, назначенных на выполнение данных мероприятий, являются ответственными исполнителями процесса.

Функциональная роль директора организации заключается, в основном, в утверждении положений и процессов.

Выводы по параграфу 3.1:

1. При совершенствовании системы ротации персонала учитывается разнообразность подходов, технологий и методологий, способствующих достижению основной цели системы и проекта.

2. Целью проекта является повышение качества оказываемых услуг посредством структурированного развития инновационного потенциала, что подразумевает собой развитие уровня квалификации и профессионализма работников, а также развитие личностных составляющих, таких, как индивидуальные способности, отношение к труду, уровень принятия ответственности и самодисциплины.

3. При детализации плана было составлено 49 мероприятий, направленных на структурированное и поэтапное внедрение, заключающее в себе качественную разработку проекта с обоснованным представлением его необходимости в рамках проводимых анализов, связанных с квалификационной оценкой сотрудников, с оценкой уровня удовлетворенности трудом персонала, с оценкой уровня удовлетворенности качеством оказываемых услуг потребителей, непосредственную реализацию мероприятий и работ, представленных в детализированном плане и непосредственное подведение итогов.

4. Основной идеей этапа разработки проекта является составление планов перемещений ротируемых сотрудников в 4 основных производственно-технических блоках компании. Перемещения сотрудников осуществляются как в одном подразделении, так и в разных блоках. Стоит отметить, что при осуществлении перемещений образовалась вакантная должность, замещение которой будет учтено в бюджете расходов проекта.

5. Проект со всеми составляющими его этапами занимает срок равный 16 месяцам. Первоначальные результаты от проекта будут получены к 1 августа 2018 года.

Следующим шагом при разработке проекта для полноценного его обоснования руководству является составление бюджетов предстоящих инвестиционных и эксплуатационных затрат, по результатам которых будет определена совокупная стоимость проекта.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы ротации

Совокупная стоимость каждого проекта исчисляется исходя из следующих видов затрат:

— Инвестиционные затраты, характеризуются единовременностью выплат (доплаты проектной группы в ходе выполнения неповторяющихся задач).

— Эксплуатационные затраты, характеризуются периодическими расходами (канцелярия, выплата специалистам в ходе повторения задачи).

Исходя из расчета данных видов затрат формируется генеральный бюджет проекта, в котором отражается необходимая совокупность расходов на проект в период его разработки и реализации.

Для начала представим смету и бюджет инвестиционных расходов проекта. К данному виду затрат относятся выплаты участникам проектной группы за время, используемое на выполнение определенного вида задач, необходимых для разработки и внедрения проекта. Доплаты будут соответствовать 30% от часовой тарифной ставки заработной платы специалистов, непосредственно выполняющих (являющихся ответственными, исполнителями) ту или иную функцию в ходе реализации проекта. Таким образом, проектный час будет составлять 130% от стандартной часовой ставки.

Стоит отметить, что расчеты будут производиться без учета оплаты часовой тарифной ставки директора, так как в процессе разработки и реализации проекта, с его стороны осуществляются функции утверждения и контроля.

Расчет часовой тарифной ставки будет производиться по следующей формуле:

$$\text{Заработная плата, мес.} / \text{Отработанное время, мес.}$$

Стоит так же отметить, что заработная плата рассчитывается с учетом установленного в компании оклада для специалиста того или иного уровня, а также с учетом всех ежемесячных премий.

Отработанное время рассчитывается как среднее: 22 рабочих дня и, соответственно 8 рабочих часов – 176 часов в месяц.

Для того, чтобы рассчитать часовую оплату по задачам, касающимся проекту, представим данные с заработными платами всех специалистов проектной группы и оплатой часовой тарифной ставки (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Часовые тарифные ставки участников проектной группы

Участники Категория	Специалист ОУП	Экономист	Специалист отдела	Начальник ОУП	Линейный ру- ководитель
Заработная плата, руб./мес.	23 200	26 400	32 300	35 800	38 400
Отработанное время, час./мес.	176	176	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час.	132	150	183	203	218
Часовая тарифная ставка работы по проекту, руб./час.	172	195	238	264	283

По представленным в таблице 3.8 данным можем отметить, что наибольшей стоимостью часовой тарифной ставки работы по проектной деятельности является доплата линейному руководителю, тогда как наименьший уровень доплат составляет выплата специалисту отдела управления персоналом.

Стоит также отметить, что инвестиционные расходы будут состоять преимущественно из осуществления доплат экономисту, специалисту отдела управления персоналом и начальнику отдела управления персоналом и расходов на замещение вакантной должности инженера отдела по работе с клиентами, образовавшееся в результате осуществления плановых перемещений групп 1, 2 и 3.

Расходы на замещение должности рассчитываются по формуле:

$$CЗ = ЗУ + ЗР + РР + ВП + РР + ЗА + Зо$$

Где:

CЗ – стоимость замещения вакансии;

ЗР – затраты на заработную плату специалиста управления персоналом в расчете потраченного времени на подбор и стоимости часовой тарифной ставки;

РР – расходы на рекламное объявление о вакансии в СМИ;

ВП – время простоя: отсутствие на рабочем месте сотрудника, во время которого его функцию выполняет специалист отдела;

ЗА – затраты на адаптацию;

ЗО – затраты на обучение.

Для того, чтобы определить сумму расходов на замещение сотрудника представим составляющие категорий и их стоимость (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Расходы на замещение вакансии

№ п/п	Категория	Характеристика	Стоимость, руб.
1	Заработная плата специалиста	Сроки на замещение вакансии в компании составляют 1 месяц (22 рабочих дня). Таким образом, на замещение вакансии специалисту требуется около 22 часов.	2 904
2	Расходы на рекламу	Вакансия размещается на следующих сайтах: зарплата.ru, hh.ru, avito.ru Средняя стоимость размещения вакансии на данных сайтах составляет 354 руб.	1 062
3	Время простоя	Соответствует срокам на замещение вакансии (22 рабочих дня), в это время функция отсутствующего сотрудника возлагается на смежного специалиста, которому выплачивается сумма, соответствующая премиальному вознаграждению в размере 30% от заработной платы (таблица 3.8)	9 690
4	Затраты на адаптацию	Ответственными за адаптацию назначается линейный руководитель. Доплата начисляется посредством премиального вознаграждения в течение адаптационного периода (3 месяца) в размере 4% от заработной платы (таблица 3.8)	Премия: 1 536
			Сумма за 3 месяца: 4 608
5	Затраты на обучение	Доплаты наставнику. Наставником сроком на месяц назначается опытный специалист отдела, вознаграждение которого определяется премиальной выплатой в размере 15% от начисленной заработной платы (таблица 3.8)	5 370
ИТОГО, руб.			23 634

Таким образом, стоимость замещения одной вакансии в компании составляют 38 тысяч 384 рубля. Данная сумма, кроме того, будет использоваться в дальнейшем при расчете экономической эффективности проекта.

Учитывая представленные данные и категории для расчета инвестиционных затрат, представим их смету (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Смета инвестиционных расходов проекта

№ п/п	Выполняемая задача	Категория выплаты	Размер выплаты, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6
1	Анализ экономических показателей в динамике за 3 года	Доплата экономисту	195	6	1 170
2	Анализ уровня удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг	Доплата экономисту	195	10	1 950
3	Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	Доплата начальнику ОУП	264	10	2 640
4	Кадровый аудит компании	Доплата специалисту ОУП	172	6	1 032
5	Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	Доплата специалисту ОУП	172	14	2 408
6	Анализ управления движением персонала: подсистема внутренней кадровой мобильности	Доплата начальнику ОУП	264	4	1 056
7	Анализ зарубежного и отечественного опыта по применению ротации персонала	Доплата специалисту ОУП	172	15	2 580
8	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы ротации	Доплата начальнику ОУП	264	3	792
9	Создание проектной группы и распределение ответственности	Доплата начальнику ОУП	264	4	1 056
10	Разработка цели проекта и системы ротации	Доплата начальнику ОУП	264	3	792
11	Пересмотр используемых технологий	Доплата специалисту ОУП	172	3	516
12	Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки	Доплата специалисту ОУП	172	4	688
13	Разработка и утверждение карт развивающих действий в зависимости	Доплата специалисту ОУП	172	8	1 376

	от целей ротации				
14	Разработка и утверждение КРІ при прохождении пути карты развивающих действий	Доплата начальнику ОУП	264	5	1 320
15	Разработка и утверждение положения о системе наставничества	Доплата специалисту ОУП	172	4	688
16	Разработка и утверждение положения о системе budding	Доплата специалисту ОУП	172	4	688
17	Разработка и утверждение тренинговых программ на командообразование (Teambuilding)	Доплата специалисту ОУП	264	4	1 056

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6
18	Разработка семинара для линейных руководителей в целях минимизации негативного восприятия проекта и профилактической работы с сопротивлениями	Доплата начальнику ОУП	264	4	1 056
19	Проведение информационного семинара с линейными руководителями, ознакомление с проектом и положениями	Доплата начальнику ОУП	264	3	792
20	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями	Доплата специалисту ОУП	172	2	344
21	Утверждение проекта	Доплата начальнику ОУП	264	2	528
22	Проведение комплексной оценки молодых специалистов для определения кандидатов на ротацию	Доплата начальнику ОУП, доплата специалисту ОУП	264 172	30	13 080
23	Составление планов перемещений с указанием траектории движения сотрудников в соответствии с результатами оценки, распределение в 3 группы	Доплата начальнику ОУП	264	20	5 280
24	Сопоставление результатов оценки для определения вида карты развивающих действий	Доплата специалисту ОУП	172	10	1 720
25	Определение и назначение наставников и buddy в структурных подразделениях	Доплата специалисту ОУП	172	10	1 720
26	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников (в расчете на 3 группы)	Доплата специалисту ОУП	172	60	10 320
27	Замещение вакансии, образовавшейся в результате реализации пла-	Таблица 3.9	В 1 месяц: заработная плата специалисту,		23 634

	нов перемещений		реклама и время проста Во 2 месяце: премии наставнику и линейному руководителю В 3-4 месяце: премии линейному руководителю		
28	Проведение комплексной оценки и анализа результатов (в расчете на 3 группы)	Доплата начальнику ОУП	264	90	23 760
29	Получение и обработка обратной связи от ротируемых сотрудников	Доплата специалисту ОУП	172	15	2 580
30	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	Доплата начальнику ОУП	264	10	2 640

Окончание таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6
31	Проведение анализа квалификационных составляющих (навыки, компетенции, освоенные специализации)	Доплата специалисту ОУП	172	9	1 548
32	Проведение анализа личностных составляющих (уровень удовлетворенности трудом, сопоставление организационных ценностей)	Доплата специалисту ОУП	172	9	1 548
33	Проведение анализа по уровню внедрения инновационных предложений по инициативе работников	Доплата специалисту ОУП	172	9	1 548
34	Проведение диагностики оптимизации процессов	Доплата начальнику ОУП	264	8	2 112
35	Проведение диагностики уровня удовлетворенности потребителей	Доплата экономисту	195	15	2 925
36	Подведение итогов проекта	Доплата начальнику ОУП	264	9	2 376
ИТОГО, руб					136 069

Сумма инвестиционных затрат для разработки, реализации мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 136 тысяч 069 рубля. Данная сумма распределена соответствующими долями по мере выполнения той или иной задачи из указанного перечня на весь период проекта.

Стоит отметить, что инвестиционные затраты закладываются на 7 месяцев из совокупного периода реализации проекта: апрель – июль 2018 года, июнь – август 2019 года.

Таблица 3.11 – Бюджет инвестиционных расходов проекта

Период Категория	Месяц 1 (апрель 2018)	Месяц 2 (май 2018)	Месяц 3 (июнь 2018)	Месяц 4 (июль 2018)	Месяц 15 (июнь 2019)	Месяц 16 (июль 2019)	Месяц 17 (август 2019)	ИТОГО, руб.
Доплата эконо- мисту, тыс./руб.	3 120	-	-	-	-	-	2 925	6 045
Доплата спе- циалисту ОУП, тыс./руб.	5 440	5 936	6 880	12 040	-	5 676	1 548	37 520
Доплата начальнику ОУП, тыс./руб.	3 696	6 336	13 200	-	14 256	12 144	4 488	54 120
Замещение вакансии	-	-	-	23 634	-	-	-	23 634
ИТОГО	12 256	12 272	20 080	35 674	14 256	17 820	8 961	121 319

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет инвестиционных расходов (таблица 3.11), используя данные детализированного плана работ с учетом периодов проведения данных мероприятий, матрицы ответственности – для определения доплат, расчета стоимости часовой тарифной ставки участников проектной группы и сметы инвестиционных расходов. В течение всего периода распределения инвестиционных затрат проекта расходы закладываются в относительно равных долях, кроме августа 2019 года – подведение итогов проекта. Далее для составления генерального бюджета проекта необходимо представить смету эксплуатационных расходов (таблица 3.12). Состав эксплуатационных затрат также будет детально представлен в смете.

Таблица 3.12 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№ п/п	Выполняемая задача	Категория выплаты	Размер выплаты, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
1	Наставничество / budding (процесс адаптационного периода в расчете на 3 группы)	Доплата специалистам	238	1 760	418 880
2	Еженедельная обратная связь в процессе адаптационного периода (8 бесед в течение 30 минут в расчете на 3 группы)	Доплата линейным руководителям	283	160	72 800
		Доплата специалисту ОУП	172	160	
3	Тренинги на командообразование (4 тренинга в течение года в расчете)	Доплата специалисту ОУП	172	24	4 080

	на 3 группы)				
4	Канцелярские расходы при подготовке к тренингам	Расходы на бумагу, ручки, стикеры	500	12	6 000
5	Осуществление обратной связи (ежемесячные беседы в течение часа и подведение итогов в течение 9 месяцев в расчете на 3 группы)	Доплата линейным руководителям	283	360	163 800
		Доплата специалисту ОУП	172	360	
	ИТОГО				665 560

Сумма эксплуатационных затрат составляет 665 тысяч 560 рублей. Кроме того, следует отметить, что данная сумма в относительно равных долях распределена в течение 11 месяцев, что детализировано и представлено в бюджете эксплуатационных расходов (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Бюджет эксплуатационных расходов проекта

№	Период	4 (июль 2018)	5 (август 2018)	6 (сентябрь 2018)	7 (октябрь 2018)	8 (ноябрь 2018)	9 (декабрь 2018)	10 (январь 2019)	11 (февраль 2019)	12 (март 2019)	13 (апрель 2019)	14 (май 2019)	15 (июнь 2019)	ИТОГО
	Категория													
1	Доплата спец., руб.	139 626	139 627	139 627	-	-	-	-	-	-	-	-	-	418 880
2	Доплата СОУП, руб.	9 173	9 174	10 193	6 880	6 880	7 900	6 880	6 880	7 900	6 880	6 880	7 900	93 520
3	Доплата ЛР, руб.	15 093	15 094	15 093	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	11 320	147 160
4	Расходы на канцелярию, руб.	-	-	1 500	-	-	1 500	-	-	1 500	-	-	1 500	6 000
	ИТОГО, руб.	163 892	163 894	166 413	18 200	18 200	20 720	18 200	18 200	20 720	18 200	18 200	20 720	665 560

Стоит отметить следующие моменты:

1. Доплаты специалистам по проведению программ наставничества и budding производятся в расчете того, что данный сотрудник будет оказывать поддержку ротируемому в течение 1 часа каждый рабочий день в процессе периода адаптации, который занимает срок равный 2 месяцам (с учетом поэтапного перемещения групп общий срок работы наставников – 3 месяца). Следует отметить, что данная категория занимает наибольшую долю в общей сумме эксплуатационных затрат, так как каждому ротируемому из 40 человек назначается наставник.

2. Доплаты специалистам отдела управления персоналом и линейным руководителям в ходе осуществления обратной связи производятся в следующем сопоставлении:

— получасовая беседа регулярностью в неделю в течение адаптационного периода;

— часовая беседа регулярностью в месяц в течение периода вработываемости и нормального функционирования ротируемого сотрудника.

3. Доплата специалисту отдела управления персоналом за проведение тренинговых программ производится из расчета длительности одной тренинговой программы, составляющей 2 часа. В данный вид затрат не включаются расходы по подготовке к проведению указанных мероприятий по причине учета разработки программ тренингов в инвестиционных затратах проекта.

Таким образом наибольшая сумма затрат закладывается на адаптационный период, проведения тренинговых мероприятий (доплата специалисту отдела управления персоналом, канцелярские расходы) и выплаты в соответствии с еженедельными беседами с ротируемыми сотрудниками.

Для расчета совокупной стоимости реализации проекта и детализированного представления данной суммы необходимо совместить эксплуатационные и инвестиционные затраты в генеральном бюджет проекта (таблица 3.14).

Таблица 3.13 – Генеральный бюджет проекта

Категория \ Период	1 (апрель 2018)	2 (май 2018)	3 (июнь 2018)	4 (июль 2018)	5 (август 2018)	6 (сентябрь 2018)	7 (октябрь 2018)	8 (ноябрь 2018)	9 (декабрь 2018)	10 (январь 2019)	11 (февраль 2019)	12 (март 2019)	13 (апрель 2019)	14 (май 2019)	15 (июнь 2019)	16 (июль 2019)	17 (август 2019)	ИТОГО	
ДЭ, руб.	3120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2925	6045	
ДСОУ П, руб.	5440	5936	6880	21213	9174	10193	6880	6880	7900	6880	6880	7900	6880	6880	7900	5676	1548	131040	
ДНОУ П, руб.	3696	6336	13200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14256	12144	4488	54120	
ДЛР, руб.	-	-	-	15093	15094	15093	11320	11320	11320	11320	11320	11320	11320	11320	11320	11320	-	-	147160
ДС, руб.	-	-	-	139626	139627	139627	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	418880
РК, руб.	-	-	-	-	-	1500	-	-	1500	-	-	1500	-	-	1500	-	-	6000	
РЗВД, руб.	-	-	-	13 656	6 906	1 536	1 536	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23634	
ИТОГО, руб.	12256	12272	20080	189588	170801	167949	19736	18200	20720	18200	18200	20720	18200	18200	34976	17820	8961	786879	

В таблице 3.14 использованы следующие обозначения:

- ДЭ – доплаты экономисту;
- ДСОУП – доплаты специалисту отдела управления персоналом;
- ДНОУП – доплаты начальнику отдела управления персоналом;
- ДЛР – доплаты линейным руководителям;
- ДС – доплаты специалистам, назначенным на роли наставника;
- РК – расходы на канцелярию;
- РЗВД – расходы на замещение вакантной должности, образовавшейся

в результате реализации планов перемещений групп.

Стоимость проекта совершенствования внутренней кадровой мобильности составляет 786 тысяч 879 рублей. Состоит данная сумма преимущественно из доплат проектной группе за осуществление плановых мероприятий.

Наибольшая сумма затрат выпадает на июль – сентябрь 2018, характеризующийся периодом адаптации и доплатами наставникам.

В остальных периодах совокупная сумма расходов по проекту распределяется в относительно равных долях с затратами в один месяц не более 20 тысяч рублей.

Представим динамику инвестиционных, эксплуатационных и общих затрат в течение всего периода реализации проекта (рисунок 3.11).

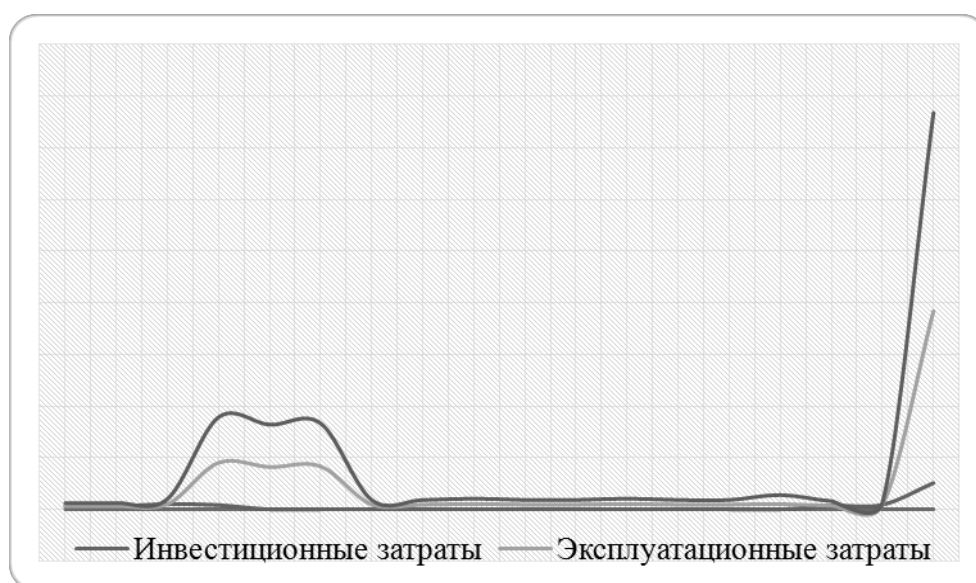


Рисунок 3.11 – Динамика затрат проекта

Стоит отметить, что наибольшую долю в общих затратах на реализацию проекта по совершенствованию системы внутренней кадровой мобильности составляют эксплуатационные расходы, в частности, доплаты сотрудника, выполняющим роли наставников в подразделении, куда перемещается работник.

Выводы по параграфу 3.2:

— Основными видами затрат на реализацию проекта являются доплаты проектной группе в процессе выполнения единоразовых задач, которые составляют инвестиционные затраты, и регулярных мероприятий, составляющих эксплуатационные затраты проекта.

— Совокупная стоимость проекта совершенствования системы ротации персонала ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» составляет 767 тысяч 924 рубля без учета непредвиденных затрат. С учетом дополнительных расходов (10% от общей суммы) стоимость проекта составит 844 тысячи 716 рублей.

Стоит отметить, что достижение поставленной цели проекта – повышение уровня инновационного потенциала специалистов на 40% – помимо оказываемого организационного эффекта (повышение вовлеченности персонала, идентификация личностных и организационных целей и ценностей, повышение уровня инновационности по инициативе сотрудников, а также оптимизация и качественное развитие показателей трудовой деятельности), приведет также к достижению определенного экономического эффекта.

В данном случае, по причине специфики деятельности компании и определенных трудностях для расчета показателей по производству, экономическая эффективность проекта определяется следующими составляющими: снижение уровня текучести кадров, что, в свою очередь, приведет к снижению затрат на замещение вакантных должностей и сокращению издержек при осуществлении мероприятий по высвобождению персонала.

3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта

Проект совершенствования системы ротации персонала ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО», как и каждый проект, требует анализа экономической эффективности. Для того, чтобы произвести данный анализ необходимо выявить категории для оценки экономической эффективности и выполнить расчет дохода от проекта.

С учетом специфики деятельности компании по оказанию страховых услуг в соответствии с законодательством и как таковому отсутствию производимых товаров к категориям данных для оценки экономической эффективности реализации проекта относится экономия денежных средств при снижении уровня текучести кадров организации в ходе проекта.

Для начала рассмотрим составляющие расходов, связанные с текучестью кадров (таблица 3.14) для последующей оценки их сокращения и выявления уровня экономии.

Таблица 3.14 – Расходы, связанные с текучестью кадров

Категория	Характеристика	Порядок расчета
Расходы на увольнение	К данной категории относятся компенсационные выплаты при полностью или частично неиспользованном отпуске.	Рассчитывается исходя из количества дней неиспользованного отпуска и среднего дневного заработка сотрудника с учетом премиальных.
Расходы на замещение вакантной должности	К данной категории относятся затраты на привлечение, подбор работников, адаптацию и обучение нового сотрудника, а также премиальная выплата специалисту, выполняющему функцию во время отсутствия работника.	Порядок расчета был представлен в параграфе 3.2. Стоимость: 23 634 рубля

С учетом использования данных о стаже работы в организации (таблица 2.11), а также данных показателей движения персонала в компании (таблица 2.12) и дальнейшей их конкретизации посредством рассмотрения динамики в категории специалистов (таблица 2.13) можем отметить, что средний стаж работы увольняющихся сотрудников составляет срок от 6 месяцев до 3 лет. Таким образом, ежегодный оплачиваемый отпуск сотрудников составляет период в 28 календарных дней.

С учетом увольнений в течение года для определения компенсационных выплат за неиспользованный отпуск будет использоваться средняя величина отпуска, составляющая 14 календарных дней, и средняя величина заработной платы специалистов и инженеров в компании, составляющая 32 тысячи 300 рублей (таблица 3.9). Таким образом, сумма компенсационных выплат при увольнении одного сотрудника составит 16 тысяч 150 рублей.

Соответственно, в ходе расчета на замещение сотрудника суммированием расходов на увольнение и расходов на замещение вакансии получаем сумму, составляющую 39 тысяч 784 рублей.

Для расчета дохода от реализации проекта рассмотрим снижение уровня текучести кадров в компании в процессе его реализации и после полноценного введения в сравнении с существующим положением данного показателя (рисунок 3.9). По данным таблицы 2.12 количественный показатель текучести кадров равен 80 увольняющимся в год сотрудникам. Отметим, что экспертным методом было выявлено, что в ходе реализации проекта ожидается среднее снижение данного количественного показателя на 25%, тогда как к полному внедрению проекта уровень текучести кадров в компании снизится на 40%.



Рисунок 3.9 – Сравнение уровня текучести кадров

Таким образом, количественный показатель снижения уровня текучести кадров при реализации проекта совершенствования системы внутренней кадровой мобильности составит 20 сотрудников в год, к окончанию внедрения и выполнения работ, данный показатель повысится до 32 работников.

Для начала рассмотрим данные составляющие в расчете денежных средств (таблица 3.15) с определением на год.

Таблица 3.15 – Экономия расходов на замещение сотрудников

Период	Количество увольняющихся сотрудников до проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Количество увольняющихся при внедрении проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Предполагаемый доход, руб.
04.2018	7	278 488	7	278 488	0
05.2018	7	278 488	7	278 488	0
06.2018	6	238 704	6	238 704	0
07.2018	7	278 488	6	238 704	39 784
08.2018	6	238 704	5	198 920	39 784
09.2018	7	278 488	6	238 704	39 784
10.2018	7	278 488	6	238 704	39 784
11.2018	7	278 488	5	198 920	79 568
12.2018	7	278 488	5	198 920	79 568
01.2019	7	278 488	5	198 920	79 568
02.2019	7	278 488	5	198 920	79 568
03.2019	6	238 704	5	198 920	39 784
04.2019	7	278 488	5	198 920	79 568
05.2019	6	238 704	5	198 920	39 784
06.2019	7	278 488	4	159 136	119 352
07.2019	7	278 488	4	159 136	119 352
08.2019	7	278 488	4	159 136	119 352
Итого, руб.	115	4 575 160	90	3 580 560	994 600

Доход от снижения уровня текучести (экономия на замещении сотрудника) получаем посредством разности стоимости замещения без внедрения и реализации проекта и стоимости замещения с реализацией проекта. Таким образом, совокупный доход от проекта в период его реализации составляет 994 тысячи 600 рублей.

На основании указанных данных, рассчитаем предполагаемый доход проекта с учетом ставки дисконтирования. Стоит отметить, что ставка дисконтирования определена экспертным методом с учетом рисков и воздействия человеческого фактора и составляет 18% годовых.

Для определения дисконтированного дохода проекта, а также показателя чистой текущей стоимости проекта, необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования. Данный параметр рассчитывается посредством следующей формулы:

$$K_d = \frac{1}{(1 + d)^t}$$

Где:

K_d – коэффициент дисконтирования:

d – норма дисконта, которая исчисляется посредством деления ставки дисконтирования на год ($0,18/12 = 0,015$).

t – период реализации проекта в месяцах (1, 2, ... 17).

Представим динамику изменения коэффициента дисконтирования (таблица 3.16) в расчете на период реализации проекта для дальнейшего анализа.

Таблица 3.16 – Динамика изменений коэффициента дисконтирования

Период \ Показатель	Коэффициент дисконтирования
04.2018	1
05.2018	0,97
06.2018	0,965
07.2018	0,94
08.2018	0,927
09.2018	0,92
10.2018	0,909
11.2018	0,88
12.2018	0,877
01.2019	0,862
02.2019	0,85
03.2019	0,84
04.2019	0,826
05.2019	0,813
06.2019	0,8
07.2019	0,793
08.2019	0,78

Дисконтированный доход (ДД) рассчитывается методом умножения дохода от проекта (без учета затрат) на коэффициент дисконтирования. Таким образом мы получаем показатель дохода от проекта, приведенный к определенному периоду.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта характеризует разницу между доходом от проекта и затратами на его реализацию, приведенную к единому периоду. Кроме того, необходимо рассчитать такой показатель, как чистая текущая стоимость (ЧТС), которая является нарастающим итогом от чистого дисконтированного дохода.

Представим расчет данных показателей, используя данные о суммарных затратах (таблица 3.13) в процессе реализации проекта и совокупного дохода от его внедрения (таблица 3.15), в соответствии с периодом реализации проекта (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход, руб.	Затраты, руб.	Kd	ДД, руб.	ДР, руб.	ЧДД, руб.	ЧТС, руб.
04.2018	0	12 256	1	0	12 256	-12 256	-12 256
05.2018	0	12 272	0,97	0	11 904	-11 904	-24 160
06.2018	0	20 080	0,965	0	19 377	-19 377	-43 537
07.2018	39 784	189 588	0,94	37 397	178 213	-140 816	-184 353
08.2018	39 784	170 801	0,927	36 880	158 333	-121 453	-305 806
09.2018	39 784	167 949	0,92	36 601	154 513	-117 912	-423 717
10.2018	39 784	19 736	0,909	36 164	17 940	18 224	-405 494
11.2018	79 568	18 200	0,88	70 020	16 016	54 004	-351 490
12.2018	79 568	20 720	0,877	69 781	18 171	51 610	-299 880
01.2019	79 568	18 200	0,862	68 588	15 688	52 899	-246 981
02.2019	79 568	18 200	0,85	67 633	15 470	52 163	-194 818
03.2019	39 784	20 720	0,84	33 419	17 405	16 014	-178 804
04.2019	79 568	18 200	0,826	65 723	15 033	50 690	-128 114
05.2019	39 784	18 200	0,813	32 344	14 797	17 548	-110 567
06.2019	119 352	34 976	0,8	95 482	27 981	67 501	-43 066
07.2019	119 352	17 820	0,793	94 646	14 131	80 515	37 449
08.2019	119 352	8 961	0,78	93 095	6 990	86 105	123 554
ИТОГО	994 600	786 879		837 771	714 217	123 554	

По данным таблицы 3.17 чистый дисконтированный доход проекта составит 123 тысячи 554 рубля, что является показателем прибыльности проекта.

Далее определим срок окупаемости проекта – период, когда суммарные затраты по проекту покроются суммой результата доходов.

Для графического определения срока окупаемости представим график (рисунок 3.10) динамики изменений чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода.

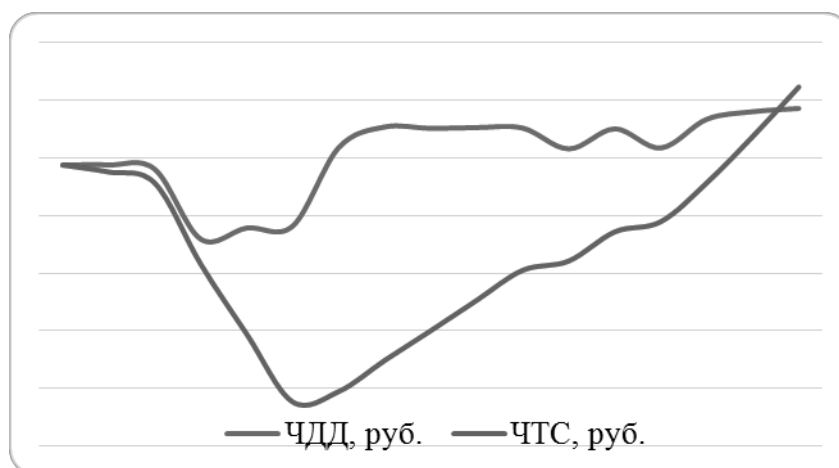


Рисунок 3.10 – Динамика изменений ЧДД и ЧТС

Таким образом, по представленным на рисунке 3.10 данным, можем сделать вывод о том, что срок окупаемости проекта наступает после 16 месяца его реализации.

Далее определим срок окупаемости проекта, согласно следующей формуле:

$$T = n + \frac{\text{ЧТС}_n}{\text{ЧДД}_{n+1}}$$

Где:

T – срок окупаемости проекта;

n – период времени отрицательной доходности проекта;

ЧТС n – размер ЧТС в месяц, предшествующий доходному (16 месяц реализации проекта);

ЧДД n – размер ЧДД в первый месяц получения дохода от проекта (17 месяц проекта).

Таким образом, получаем следующее:

$$T = 16 + \frac{37449}{86105}$$

По данным представленного расчета получаем $T = 16,4$. Таким образом срок окупаемости проекта приблизительно равен 16 месяцам, что соответствует графическому представлению.

Далее необходимо рассчитать индекс доходности проекта, который отражает эффективность реализации работ. Индекс доходности характеризует

доход от проекта на каждый рубль затрат по проекту. Данный показатель рассчитывается методом отношения суммы дисконтированного дохода к сумме дисконтированных затрат. Следовательно, используя данные таблицы 3.17, получаем следующее:

$$I = \frac{837771}{714217}$$

Таким образом, индекс доходности проекта составляет 1,17, что означает успешную реализацию проекта и положительный экономический эффект.

Используя данные об индексе доходности проекта, определим его рентабельность:

$$R = I \cdot 100\% - 100\%$$

Рентабельность проекта совершенствования внутренней кадровой мобильности составит 17%. Данный показатель является положительным, что отражает выгоду реализации проекта.

Кроме указанного экономического эффекта, при реализации проекта по совершенствованию системы ротации персонала ожидается получение организационного эффекта, заключающегося в повышении качественного уровня выполнения производственных задач в соответствии с целями компании, а также повышение уровня удовлетворенности потребителей.

Уровень выполнения производственных задач измеряется посредством положительной динамики реализации договоров страхования на 20%.

Данный показатель положительно влияет на уровень удовлетворенности потребителей, что, в свою очередь, подразумевает снижение уровня рекламаций клиентов по мере реализации проекта.

Таким образом организационная эффективность от реализации проекта совершенствования системы внутренней кадровой мобильности с целью развития инновационного потенциала персонала состоит в оптимизации функциональных процессов, повышении качественных и количественных показателей трудовой деятельности, которые, в свою очередь, позволит компании повысить имидж в результате повышения уровня удовлетворенности потре-

бителей качеством оказания услуг. Кроме того, данный показатель положительно влияет на снижение рисков, связанных с активностью антимонопольных служб.

Выводы по параграфу 3.3:

— С учетом специфики деятельности ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» предполагаемый доход от реализации проекта оценивается посредством представления экономии на замещение должности от снижения уровня текучести кадров, являющимся одним из основных критериев эффективности проекта.

— Показателем прибыльности реализации проекта является дисконтированный доход, который в ходе произведения соответствующих расчетов оценивается в 123 тысячи 554 рубля.

— Срок окупаемости проекта равен приблизительно 16 месяцам, индекс доходности равен 1,17, рентабельность проекта составила 17%, что является положительной характеристикой реализации мероприятий по совершенствованию системы внутренней кадровой мобильности компании.

— Организационная эффективность от реализации проекта совершенствования системы внутреннего кадрового потенциала персонала с целью развития инновационного потенциала молодых специалистов проявляется в таких показателях, как: оптимизация процесса и повышение качества труда посредством которой увеличивается количественный уровень реализованных договоров, что, в свою очередь, приводит к повышению уровня удовлетворенности потребителей, количественный показатель которого определяется динамикой снижения претензионных обращений со стороны клиентов.

Выводы по 3 главе:

1. В ходе совершенствования системы внутренней кадровой мобильности ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» и реорганизации актуального состояния бизнес-процесса ротации персонала были выявлены основные направления и технологии для успешного достижения поставленной цели: применение планов перемещений, характеризующихся поэтапным построением движения

работников внутри основных производственных блоков с указанием траектории движения персонала, применение карт развивающих действий, направленных на повышение уровня качественных и количественных показателей эффективности функциональной деятельности сотрудников, а также регулярный контроль и координация перемещений персонала в компании.

2. При детализации работ было представлено 49 мероприятий, поэтапная реализация которых способствует качественному внедрению проекта, а также профилактике ошибочных действий при осуществлении перемещения сотрудников организации. Стоимость затрат для реализации работ по проекту составила 786 тысяч 879 рублей.

3. Основным направлением реализации проекта является достижение организационного эффекта, заключающегося в оптимизации процессов и повышении уровня качества труда, что, в свою очередь характеризует качественное развитие инновационного потенциала персонала. При достижении поставленной цели отмечается и экономическая эффективность внедрения проекта, характеризующаяся дисконтированным доходом в размере 123 тысяч 554 рублей, получаемым по прошествии 16 месяцев реализации работ, срок которых составляет 17 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тенденция структурированного управления движением сотрудников является одним из актуальных направлений системы управления персоналом, способствующим решению приоритетной проблематики современного менеджмента – высокого уровня текучести кадров в организациях и инновационной активности. Управление движением персонала осуществляется посредством применения ротации кадров, который широко распространен как в зарубежных, так и в отечественных предприятиях.

При анализе теоретических аспектов ротации персонала было выявлено, что данный метод управления внутренней кадровой мобильности характеризуется рядом социальных и экономических эффектов, находящих также отражение в такой категории, как инновационный потенциал персонала, развитие которого качественно структурирует кадровый состав компании. Таким образом, была отмечена положительно эффективная взаимосвязь ротации и инновационного потенциала персонала.

В ходе работы был произведен анализ внешней и внутренней среды исследуемого предприятия ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» посредством методов STEP-анализа, анализа пяти сил Портера, БКГ-анализа, 7s McKinsey, SNW-анализа, показатели которых были представлены в SWOT-анализе. В ходе проведения данных анализов были выявлены следующие основные аспекты:

— Сильными сторонами компании являются высокий уровень конкурентоспособности на рынке, а также контроль и поддержка со стороны государства при оказании страховых услуг.

— Слабыми сторонами являются аспекты экономико-управленческой деятельности предприятия, находящие свое отражение в основных экономических показателях, проблематика которых заключается в длительных сроках процесса оказания услуг, а также высоких потерях от различного рода внутренних хищений и махинаций. Данные тенденции складываются, главным образом, по причине низкого уровня инновационной активности деятельно-

сти компании, требующей оптимизации процессов и качественного развития функционирования организации.

В процессе проведения кадрового аудита и анализа актуального состояния системы управления персоналом были выявлены отрицательные моменты, негативным образом влияющие на показатели деятельности предприятия: высокий уровень текучести кадров среди молодых специалистов и отсутствие структурированного управления движением персонала.

При анализе существующей системы внутренней кадровой мобильности ПО «ЦЭС» филиала ПАО «СК ЮЖУРАЛ – АСКО» было выявлено несоответствие цели с возможностями применения перемещения сотрудников в компании, что, в свою очередь, негативным образом влияет на использование инновационного потенциала работников.

В процессе разработки проекта совершенствования системы внутренней кадровой мобильности была поставлена цель – повышение уровня инновационного потенциала молодых специалистов компании, способствующему развитию инновационной деятельности предприятия, а также качественной оптимизации процессов функционирования и решению основной кадровой проблемы организации. Данная цель достигается посредством совокупности использования технологий ротации персонала с применением планов перемещений и карт развивающих действий.

При поэтапной реализации проекта совершенствования внутренней кадровой мобильности персонала отмечается ряд социальных эффектов: повышение уровня удовлетворенности трудом персонала, повышение уровня вовлеченности, профилактика стрессов и профессионального выгорания, а также качественное развитие квалификационных и профессиональных составляющих и повышение уровня внедрения инноваций по инициативе работников для оптимизации общеорганизационной деятельности. Данные категории в совокупности образуют инновационный потенциал персонала, повышение уровня которого и являлось целью проекта.

Стоит отметить, что в процессе реализации проекта достигаются экономический и организационный эффект. Основным показателем экономической эффективности данного проекта является экономия от уменьшения суммы совокупных затрат на замещение должности при снижении уровня текучести кадров посредством повышения уровня вовлеченности персонала в деятельность. Организационная эффективность реализации данного проекта состоит в качественном структурировании процессов оказания услуг за счет повышения уровня квалификационных и профессиональных составляющих персонала, что в свою очередь ведет к увеличению показателей по закрытию договоров на технологическое присоединение, а также снижению уровня претензионных обращений со стороны потребителей.

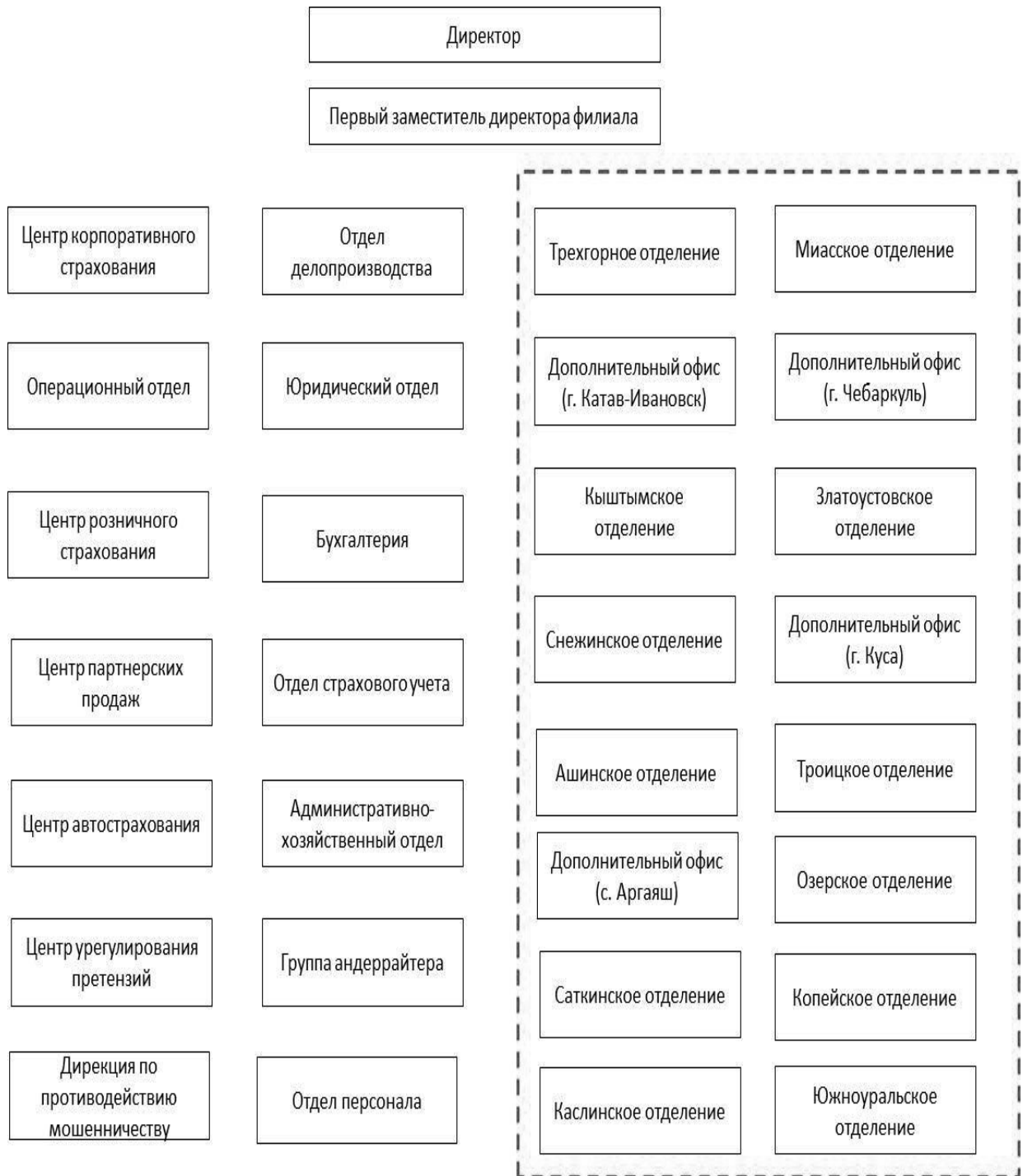
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: 8-е издание / М. Армстронг. – М.: Питер, 2008 – 832 с.
2. Багракова, А.А. Внутренний рекрутинг: этапы процесса и оценка его эффективности / А.А. Багракова // управление развитием персонала. – 2007. – №4. – С. 286
3. Баранчеев, С.В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации / С.В. Баранчеев // Менеджмент сегодня – 2006. – №5. – С.294.
4. Белущенко, С.Л. Ротация как метод развития персонала / С.Л. Белущенко // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №4. – С.326
5. Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании / А. Бочарова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №11. – С. 80.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2007. – 688 с.
7. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
8. Дебро, Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала / Ж. Дебро // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №7. – С. 68.
9. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. – 2012. – №8. – С. 144.
10. Карякин, А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.
11. Коваленко, П.А. Проблема ротации кадров в агентских профессиях (на примере риелторов) / П.А. Коваленко // Мотивация и оплата труда. – 2010. – №4. – С. 308
12. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

13. Крюкова, Е. Польза перестановок / Е. Крюкова // Служба кадров и персонал. – 2012. – №11. – 38 с.
14. Куцивол, В.А. Японский опыт управления персоналом / В.А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – №7. – 46 с.
15. Лювалина, Е. Распределяем роли: перемещение кадров с пользой для бизнеса / Е. Лювалина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С.43.
16. Мартынов, А. Сопровождение перемещений / А. Мартынов // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №5. – С.84.
17. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999г. – 312с.
18. Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
19. Папонова, Н.Е. Ротация персонала: понятие и основные правила / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия – 2013. – № 10. – С.31.
20. Погодина, И. Правовая природа ротации персонала / И. Погодина, А. Бакаева // Кадровик. – 2012. – №8. – С. 33.
21. Половинкина, К.: «Смешанный подход к управлению карьерой» / К. Половинкина, Н. Стрелкова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С. 18.
22. Рогожин, М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2008. – 784 с.
23. Рудык, Э. Управление трудом в Японии: уроки для России / Э. Рудык // Альтернативы. – 2002. – № 1. – 44 с.
24. Сардарян, А. Кадровые миграции / А. Сардарян, В. Чернова // Управление персоналом. – 2009. – №12. – С.71.

25. Судакова, Е.С. Управление развитием инновационного потенциала персонала финансовых организаций: автореферат дис. ... канд. эконом. наук / Е.С. Судакова. – М.: Изд-во ГУУ, 2015. – 25 с.
26. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова, – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
27. Усов, Е. ротация персонала: определение, классификация, принципы / Е. Усов // кадровик. – 2015. – №3. – С. 50.
28. Усов, Е.Г. К вопросу управления внутренними трудовыми перемещениями на предприятиях / Е.Г. Усов // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы права, экономики и управления (14-15 мая 2009г.) Иркутск. Сибирская академия права, экономики и управления. – С. 254.
29. Усов, Е.Г. Формирование системы ротации персонала: дис. ...канд. эконом. наук / Е.Г. Усов. – Ирк., 2015. – 218 с.
30. Христофоров, И. Ротация как средство развития персонала / И. Христофоров // Справочник кадровика. – 2007. - № 9 – С. 41-44.
31. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: Монография / С.А. Шапиро – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.
32. Шестакова, Е. О плюсах и минусах ротации / Е. Шестакова // Служба кадров и персонала. – 2013. – №1. – С. 16.
33. Шидов, А.Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой / А.Х. Шидов, А.Б. Хапов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2. – С. 24.
34. Шиповалова, М. Круговорот персонала в компании / М. Шиповалова, С. Кузьмина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №12. – С.71

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Интегральная оценка удовлетворенности трудом

Таблица В.1 – Тест для выявления уровня интегральной оценки
удовлетворенности трудом

№ п/п	Вопрос	Да	Отчасти	Нет
1	То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует			
2	За последние годы я добился успехов в своей профессии			
3	У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива			
4	Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок			
5	Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям			
6	В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое			
7	С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания			
8	Люди, с которыми я работаю, уважают меня			
9	В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу			
10	В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы			
11	Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией			
12	Процесс работы доставляет мне удовольствие			
13	Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе			
14	У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе			
15	Меня редко поощряют за работу			
16	Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы			
17	Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня			
18	В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда			

Обработка и интерпретация результатов

Для получения как общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы.

Продолжение приложения В

Таблица В.2 – Баллы для оценки общей удовлетворенности трудом

Утверждения	Баллы при выбранном варианте ответа		
	А	Б	В
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	0	1	2
10	2	1	0
11	2	1	0
12	0	1	2
13	0	1	2
14	0	1	2
15	0	1	2
16	2	1	0
17			
18	2	1	0

Следующим шагом является перевод баллов парных утверждений, которые дают право оценить отдельные элементы удовлетворенности трудом, отношениями с сотрудниками и руководителями и пр. Приведем их ниже в таблице В.3.

Таблица В.3 – Соотношение баллов парных утверждений для выявления результата опроса

№ п/п	Составляющие удовлетворенности труда	Утверждения	Максимальный балл
1	Интерес к работе	1, 6, 12	6
2	Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
3	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
4	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
5	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
6	Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
7	Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
8	Профессиональная ответственность	9	2

Окончание приложения В

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%, а высокий – выше 56%.

«Якоря карьеры» Э.Х. Шейна

Данный опросник включает в себе 41 утверждение, степень своего согласия с каждым из которых респондент должен оценить по 10-ти балльной шкале: с 1 по 21 пункты от «совершенно неважно» (1 балл) до «исключительно важно» (10 баллов), с 22 по 41 пункты от «совершенно не согласен» до «полностью согласен».

Далее данные пункты группируются в восемь шкал, которые представляют собой карьерные ценности или «якоря карьеры», выделенные Э.Х. Шейном.

Таблица Г.1 – опросник Э.Х. Шейна

№	Высказывание	Балл
1	Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.	
2	Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.	
3	Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.	
4	Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.	
5	Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.	
6	Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.	
7	Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.	
8	Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.	
9	Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.	
10	Быть первым руководителем в организации.	
11	Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.	
12	Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.	
13	Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.	
14	Соревноваться с другими и побеждать.	
15	Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.	
16	Создать новое коммерческое предприятие.	
17	Посвятить всю жизнь избранной профессии.	
18	Занять высокую руководящую должность.	
19	Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	
20	Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.	
21	Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.	

Окончание приложения Г

Окончание таблицы Г.1

22	Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли	
23	Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.	
24	Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.	
25	Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.	
26	Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.	
27	В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.	
28	Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.	
29	Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.	
30	Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.	
31	Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.	
32	Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.	
33	Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.	
34	Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.	
35	Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.	
36	Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.	
37	Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.	
38	Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.	
39	Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.	
40	Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.	
41	Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.	

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Карты развивающих действий

Таблица Д.1 – Карта развития квалификации сотрудника

Мероприятие	Характеристика	Результат
Наставничество	<p>При перемещении сотрудника на новое рабочее место с расширением функционала или полном его изменении для оптимизации сроков адаптации, а также во избежание производственных ошибок и увеличения регламентированных сроков на выполнение заданий ему назначается наставник.</p> <p>Наставником назначается наиболее опытный специалист данного подразделения.</p> <p>Наставник сопровождает ротируемого сотрудника в течение 1,5-2 месяцев с момента его перемещения и отвечает за проведение первоначального инструктажа и оказание дальнейшей поддержки при возникновении у работника трудностей и вопросов, связанных с производственной деятельностью.</p>	Соблюдение сроков адаптационного периода, соблюдение регламента по срокам выполнения производственных задач, минимизация ошибок в процессе труда.
Развитие на новом рабочем месте	<p>Данное направление предполагает приобретение новых знаний, умений и навыков, а также развитие способностей при выполнении новых должностных обязанностей, расширении функционала в процессе прохождения ротации.</p> <p>В процессе трудовой деятельности на новом рабочем месте сотрудник самостоятельно принимает решения и берет на себя ответственность за их последствия по возникновению вопросов и проблем, возникающих в процессе труда.</p>	Повышение уровня компетенций, полное освоение новой специализации, проявление инициативы по инновационным предложениям.
Самообучение с применением опыта опытного коллеги	<p>В процессе выполнения новых функций сотрудник изучает производственные ситуации, выделяет успешное взаимодействие с коллегами своего и смежного подразделения, а также анализирует процесс оказания влияния на принятие того или иного решения и анализирует причины успеха или неуспеха, свои сильные и слабые стороны.</p>	Построение эффективных коммуникаций, развитие слабых сторон сотрудника при взаимодействии с коллегами.
Обратная связь	<p>В течение адаптационного периода ротируемый сотрудник еженедельно получает обратную связь о своей деятельности от наставника, от линейного руководителя (если он не является наставником), а также от специалиста отдела управления персоналом. В последующем при развитии взаимодействия и по результатам вратываемости со стороны линейного руководителя и специалиста отдела управления персоналом осуществляется ежемесячный контроль и анализ производственных результатов.</p>	Психологическая и профессиональная поддержка со стороны специалистов, сопоставление целей и результатов деятельности.

Продолжение приложения Д

Таблица Д.2 – Карта развития личностной составляющей трудового потенциала сотрудника

Мероприятие	Характеристика	Результат
Budding	<p>В процессе адаптационного периода (так же, как и в предшествующей карте, срок данного периода составляет 1,5-2 месяца) ротируемому сотруднику назначается buddy, являющийся опытным работником, профессионалом и полноценным носителем ценностей организации и подразделения, в которое осуществляется перемещение.</p> <p>Данный метод позволит оптимизировать результаты как производственной, так и социальной адаптации. Кроме того, данный метод способствует развитию поведенческих способностей ротируемого сотрудника.</p>	<p>Оптимизация сроков производственной адаптации, смена обстановки, координация на новом рабочем месте, психологическая поддержка, передача целей и ценностей подразделения.</p>
Teambuilding	<p>В подразделениях, куда осуществляется перемещение сотрудника, будут проводиться тренинги на командообразование каждые 4 месяца. Проводиться данные мероприятия будут специалистом отдела управления персоналом с применением моделирующих ситуаций и деловых игр.</p>	<p>Развитие коммуникаций, развитие способностей к коллективному труду, повышение уровня вовлеченности и лояльности.</p>
Специальное задание	<p>По окончании адаптационного периода сотруднику, помимо выполнения основных функций должностной инструкции, будут назначаться специальные задачи: делегирование полномочий со стороны линейного руководителя, предложения по оптимизации некоторых функциональных обязанностей, возможность участия в проектной деятельности.</p>	<p>Повышение уровня вовлеченности, приобретение опыта, развитие коммуникаций, повышение уровня чувства ответственности и инициативности, идентификация индивидуальных целей и ценностей с организационными.</p>
Обратная связь	<p>В течение адаптационного периода еженедельные беседы с линейным руководителем и специалистом отдела управления персоналом.</p> <p>По окончании периода адаптации данные беседы проводятся с периодичностью в месяц.</p> <p>Кроме того, в процессе деятельности сотруднику будет предоставляться ежемесячное ознакомление с достигнутыми результатами и производственными показателями: индивидуальными, подразделения и организационными.</p>	<p>Повышение уровня чувства причастности, сопоставление целей и результатов деятельности, интеграция и идентификация показателей и результатов.</p>

Окончание приложения Д

Таблица Д.3 – Смешанный тип карты развивающих действий

Мероприятие	Характеристика	Результат
Совмещение программ наставничества и баддинга	Назначение ответственного сотрудника за оптимизацию адаптационного периода в процессе производственной и социальной адаптации из наиболее опытных. Интеграция данных методов предполагает осуществление поддержки со стороны опытного сотрудника как в процессе выполнения функциональных обязанностей, так и в процессе координации на рабочем месте.	Соблюдение сроков адаптационного периода, соблюдение регламента по срокам выполнения производственных задач, минимизация ошибок в процессе труда, психологическая поддержка, передача целей и ценностей подразделения.
Teambuilding	Тренинги на командообразование каждые 4 месяца. Проводиться данные мероприятия будут специалистом отдела управления персоналом с применением моделирующих ситуаций и деловых игр.	Развитие коммуникаций, развитие способностей к коллективному труду, повышение уровня вовлеченности и лояльности.
Развитие на новом рабочем месте	Приобретение новых знаний, умений и навыков, а также развитие способностей при выполнении новых должностных обязанностей, расширении функционала в процессе прохождения ротации. Самостоятельное принятие решений и ответственность за их последствия по вопросам и проблемам, возникающим в процессе труда.	Повышение уровня компетенций, полное освоение новой специализации, проявление инициативы по инновационным предложениям.
Специальное задание	Специальные задачи: делегирование полномочий со стороны линейного руководителя, предложения по оптимизации некоторых функциональных обязанностей, возможность участия в проектной деятельности.	Повышение уровня вовлеченности, приобретение опыта, развитие навыков и способностей, развитие коммуникаций, повышение уровня чувства ответственности и инициативности, идентификация индивидуальных целей и ценностей с организационными.
Обратная связь	В течение адаптационного периода еженедельные беседы с линейным руководителем и специалистом отдела управления персоналом. По окончании периода адаптации данные беседы проводятся с периодичностью в месяц. Ежемесячное ознакомление с достигнутыми результатами и производственными показателями: индивидуальными, подразделения и организационными.	Повышение уровня чувства причастности, сопоставление целей и результатов деятельности, интеграция и идентификация показателей и результатов.