

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»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Управление компетенциями ключевых сотрудников предприятий
мясоперерабатывающей отрасли

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2019. 564 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Е.А.Резанович
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ–242
_____/С.С. Сибикин
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ Н.П. Цырикова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 7 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ПЕРСОНАЛА | 10 |
| 1.1 Сущность и формы управления компетентностью персонала организаций..... | 10 |
| 1.2 Планирование и реализация обучения и развития персонала..... | 22 |
| 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления компетенциями персонала организаций..... | 31 |
| 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «АГРОСОЮЗ»..... | 40 |
| 2.1 Организационный аудит..... | 40 |
| 2.2 Кадровый аудит | 56 |
| 2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления компетентностью персонала в организации..... | 69 |
| 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КЛЮЧЕВОГО ПЕРСОНАЛА ООО «АГРОСОЮЗ».. | 72 |
| 3.1 Разработка системы управления компетенцией персонала предприятия..... | 72 |
| 3.2 Разработка и внедрение системы оценки персонала и её эффективность..... | 96 |
| 3.3 Предполагаемый социальный и экономический эффект от внедрения системы управления компетенцией персонала..... | 109 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 118 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 120 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На рубеже XX-XXI веков мировой и отечественный менеджмент все чаще обращается к проблемам усиления значимости человека в организации и его влияния на внутреннюю и внешнюю среду. Человеческий потенциал является главным ресурсом и движущей силой организации. Его принципиальное отличие от других ресурсов заключается в том, что их ценность со временем падает, а ценность работника, а именно его компетенция по решению многих задач, растет. Сложность переходного периода в экономике Российской Федерации в значительной степени обусловлена недостаточной обеспеченностью кадрами, способными не только понимать природу и особенности рыночных процессов, но и организовывать эффективную деятельность деловых структур в рамках созданных механизмов функционирования рынка. Подготовка и повышение квалификации управленческих кадров выступают в качестве одного из источников повышения эффективности человеческого потенциала, позволяют целенаправленно развивать его и использовать в целях развития фирмы, отрасли, региона и государства в целом.

С переходом к рыночной экономике усилилась потребность в управленческой деятельности, что, в свою очередь, способствовало росту внимания к подготовке, переподготовке и повышению квалификации управленческого персонала предприятий, а также переосмыслению роли руководителя в обучении персонала.

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. В сфере бизнес образовательных технологий все большее внимание стало

уделяться непрерывной подготовке управленческого персонала.

Особую значимость для органов власти приобретает оценка сегодняшнего уровня подготовки кадров их компетенции в управлении, анализ деятельности учебно-образовательных центров, которые занимаются подготовкой и повышением квалификации руководителей и рассмотрение вопросов их взаимодействия.

Таким образом, сложившаяся в экономике ситуация требует системного рассмотрения вопросов управления обучением управленческих кадров, результатом которого станет выработка новых подходов к совершенствованию системы подготовки и повышения уровня компетенции управленческого персонала. Научная и практическая актуальность указанных проблем и определила содержание и направленность диссертационного исследования.

Основной целью работы является обоснование и разработка форм и методов повышения компетентности управленческого персонала.

В задачи исследования входят:

1. Определить основные понятия и концепции повышения квалификации управленческого персонала (понятия «управленческий персонал», «квалификация», «компетентность»).

2. Выявить, какие формы и методы применяются для повышения компетентности управленческого персонала.

3. Рассмотреть подходы и методы оценки управленческого персонала как фактор выявления эффективности его работы.

Для решения задач исследования применялись такие общенаучные методы как системный, логический, статистический.

Объектом исследования являются управленческий персонал предприятия и повышение компетенции управленческого персонала предприятия.

В качестве предмета исследования выступает система подготовки и повышения компетентности управленческих кадров.

Методами исследования являются: метод факторного анализа, опрос,

анкетирование, моделирование, анализ экономических, правовых, статистических источников и литературы.

Методологической основой работы и логической связи в ней управленческих вопросов послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, социологии, психологии и теории управления. При написании работы использовались учебные пособия и учебники по менеджменту, монографии и научные статьи в периодических изданиях.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТЦИЯМИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность и формы управления компетентностью персонала организаций

В последние несколько столетий прогресс в развитии общественного производства и цивилизации был связан с достижениями науки и образования.

«Образование выступает не только одним из важных факторов социализации и социокультурной интеграции человека, но также и эффективным средством развития социального капитала личности, повышения уровня ее социально-экономической мобильности. Важным фактором генезиса образования в наше время стала рефлексия целей его развития: совершенствование отечественного образования, интеграция в мировое образовательное пространство, обмен знаниями, приемами и методами различных школ, направлений, формирование единых взглядов на мир, его сохранение и переустройство» [12].

Проблема обучения персонала в организациях всегда была и остается довольно актуальной, поскольку от того насколько они обучены и подготовлены работники организации напрямую зависят результаты деятельности организации. Успех любого предприятия на современном рынке сильно зависит от того насколько эффективно работают его сотрудники. В связи с этим очень важным моментом деятельности для многих предприятий является обучение их персонала.

«Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

– без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным» [12].

Многие ошибочно не уделяют обучению персонала особого внимания, считая, что работник придет уже полностью обученным и готовым выполнять свои обязанности на отлично. Однако, это заблуждение, поскольку условия хозяйствования в рыночных условиях постоянно изменяются и нужно постоянно адаптироваться к новым условиям и поддерживать конкурентоспособность персонала, как одного из основных элементов предприятия. Стремительное развитие технологий заставляет работодателей заботиться о постоянном повышении уровня персонала через его обучение. Профессиональные кадры повышают конкурентоспособность предприятия, его прибыль и рентабельность.

«Знания, умения и навыки сотрудников – это конкурентное преимущество компании, которое позволяет ей не только развиваться, но быть эффективной и достигать запланированных результатов. Все виды обучения могут принести необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное – знать, какого результата ждет компания от данного обучения, зачем ей это нужно и каким образом будут контролироваться полученные результаты» [19].

Вопрос обучения персонала предприятия довольно хорошо проработан в современной литературе, однако до сих пор существует много споров по поводу того нужно ли вкладывать средства в обучение персонала предприятия. Одни считают это пустой тратой средств, другие считают инвестициями в человеческий капитал, который такой же ресурс предприятия, как и любой другой.

Поэтому, на наш взгляд, вопрос системы обучения персонала предприятия нуждается в дальнейшей разработке.

В литературе можно встретить различные термины имеющие одинаковые трактовки: обучение персонала; внутрифирменное обучение; профессиональное обучение; и даже развитие персонала. Однако, на наш взгляд, термин «развитие персонала» является более широким по отношению к термину «обучение персонала» и не может являться его синонимом.

Рассмотрим, наиболее встречающиеся в настоящее время в литературе, подходы к определению понятия «обучение персонала предприятия» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различные подходы к определению понятия «обучение персонала»

| Подходы к определению | Авторы (представители) |
|---|-----------------------------|
| «это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [16] | Рулевский, В.И. |
| «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» [3] | М.М. Глазов |
| «совокупность мероприятий, осуществляемых администрацией учреждения или предприятия в целях повышения эффективности труда его работников. Сориентировано на углубление понимания ими своих задач, на обогащение компетентности в сфере профессиональных обязанностей, на расширение осведомленности в вопросах права, экономики, социальных отношений» [14] | С.М. Вишнякова |
| «кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях» [13] | Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина |

Как видим, все приведенные определения, которые в настоящее время наиболее распространены в научной литературе, довольно схожи между собой.

Рассматривая все эти определения можно выделить три основных элемента присущих процессу обучения персонала. Прежде всего, во всех определениях идет речь о том, что обучение персонала должно носить системный, организованный и планомерный характер. На наш взгляд это обусловлено тем, что внешняя среда в которой находится современное предприятия постоянно меняется и поэтому одноразовое обучение невозможно обеспечить предприятию постоянной адаптации его работников к постоянно изменяющимся условиям.

Следующим элементом присущим всем определениям обучения персонала является его целенаправленный характер.

Действительно, система обучения персонала должна не расплываться, а концентрировать именно на тех знаниях и навыках, которые необходимо предприятию в тот или иной момент времени для достижения поставленных им целей.

«В процессе обучения работник получает знания, необходимые ему для выполнения новых функций на рабочем месте. Приобретаются умения, означающие способность выполнять обязанности, которые закреплены за работником на рабочем месте. Вырабатываются навыки применения полученного знания в практической деятельности работника» [2].

Представим выделенные элементы трактовки «обучение персоналом» графически (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1– Элементы термина «обучение персонала предприятия»

Обобщив рассмотренные определения понятия «обучения персонала предприятия» можно сформулировать следующее определение.

Обучение персонала предприятия – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом необходимыми для выполнения поставленных руководством задач знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

На наш, данное определение наиболее полно и четко отражает сущность обучения персонала, в частности указывает на цели, характер, субъектов и объекты обучения персонала.

Рассмотрим основные составляющие сущности процесса обучения персонала предприятия (рисунок 1.2).

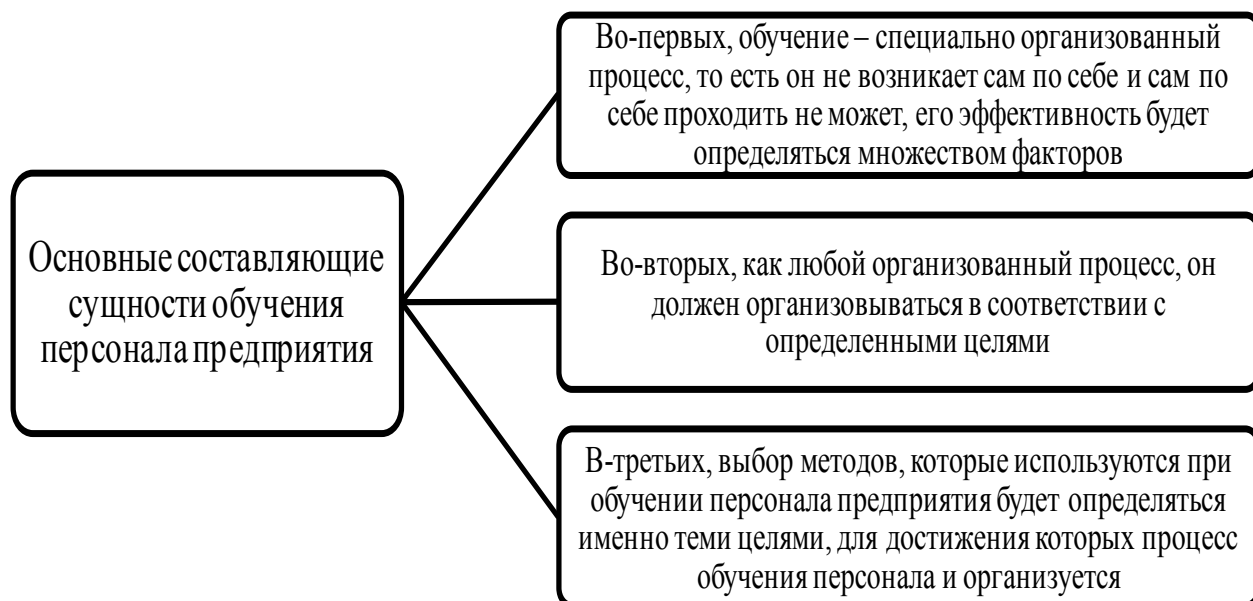


Рисунок 1.2 – Основные составляющие сущности процесса обучения персонала предприятия

Образовательная задача процесса обучения персонала представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. Воспитательная задача ориентирована на развитие у обучающегося определенных личных качеств и черт характера. Развивающая задача – ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и на их реализацию. Следовательно, можно заключить, что обучение персонала предприятия – это довольно сложный процесс, который решает три основные задачи: образовательную; развивающую и воспитательную.

«При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию» [11].

Предметом обучения персонала является его компетентность

Учитывая многоаспектность данного понятия, В.И. Рулевский предлагает рассматривать компетентность работника организации как «совокупность:

– общих знаний;

- профессиональных знаний;
- профессиональных навыков;
- коммуникативных навыков;
- управленческих навыков, в том числе инновационности и устойчивости к изменениям, являющихся разновидностью навыков, и также требующих оценки и развития» [16].

М.Ю. Сафронов к указанным компетенциям относит следующие знания и навыки (таблица 1.2) [17].

Таблица 1.2 – Категории компетенции персонала и составляющие

| Категории компетенции | Составляющие |
|-------------------------|---|
| Общие знания | Знания, полученные в результате базового образования и самообразования |
| Профессиональные знания | Знания, полученные в процессе профессиональной деятельности, имеющие непосредственное к ней отношение |
| Профессиональные навыки | Навыки, необходимые для осуществления функциональных обязанностей, соответствующих занимаемой должности |
| Коммуникативные навыки | Навыки презентации и самопрезентации; Навыки ведения переговоров и делового общения; Навыки работы в команде; Навыки управления конфликтами. |
| Управленческие навыки | Навыки управления временем; Навыки планирования; Навыки управления проектами; Навыки управления информацией; Навыки управления. |

То, что именно будет выступать предметом процесса обучения будет зависеть от того, какой персонал будет являться объектом обучения: новичок; сотрудник с малым опытом, профессионал; управленец или исполнитель и так далее.

«Что касается целевой направленности обучения персонала, то существует множество целей обучения сотрудников компании. Перечислим некоторые из них:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;

- подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе» [19].

Цели обучения на предприятии с точки персонала и руководства значительно отличаются.

«Цель обучения персонала с точки зрения учредителя это, прежде всего:

- организация и формирование персонала управления;
- формирование умений понимать, определять и решать текущие проблемы в организации;
- воспроизводство и интеграция персонала предприятия;
- адаптация персонала;
- внедрение нововведений в организации, без сопротивления им со стороны персонала» [13].

«Цели непрерывного образования с позиции работника: поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации; приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; развитие способностей в области планирования и организации производства» [13].

«Обучение персонала дает возможность сотрудникам: повысить качество работы, изжив устаревшие методы работы; повысить уровень своей профессиональной квалификации для выполнения новых, более сложных профессиональных заданий; повысить эффективность и увеличить объем текущей работы; развить навыки общения с другими людьми, необходимые для налаживания хороших взаимоотношений с клиентами» [1].

Подавляющее большинство предприятий сегодня даже и не рассчитывает на то, что полученное молодыми специалистами образование сразу позволит им включиться в работу. Поэтому организация процесса дополнительного обучения персонала непосредственно на предприятии просто необходима.

«Существует несколько факторов, определяющих необходимость и значимость обучения персонала» [5].

Представим эти факторы графически (Рисунок 1.3).

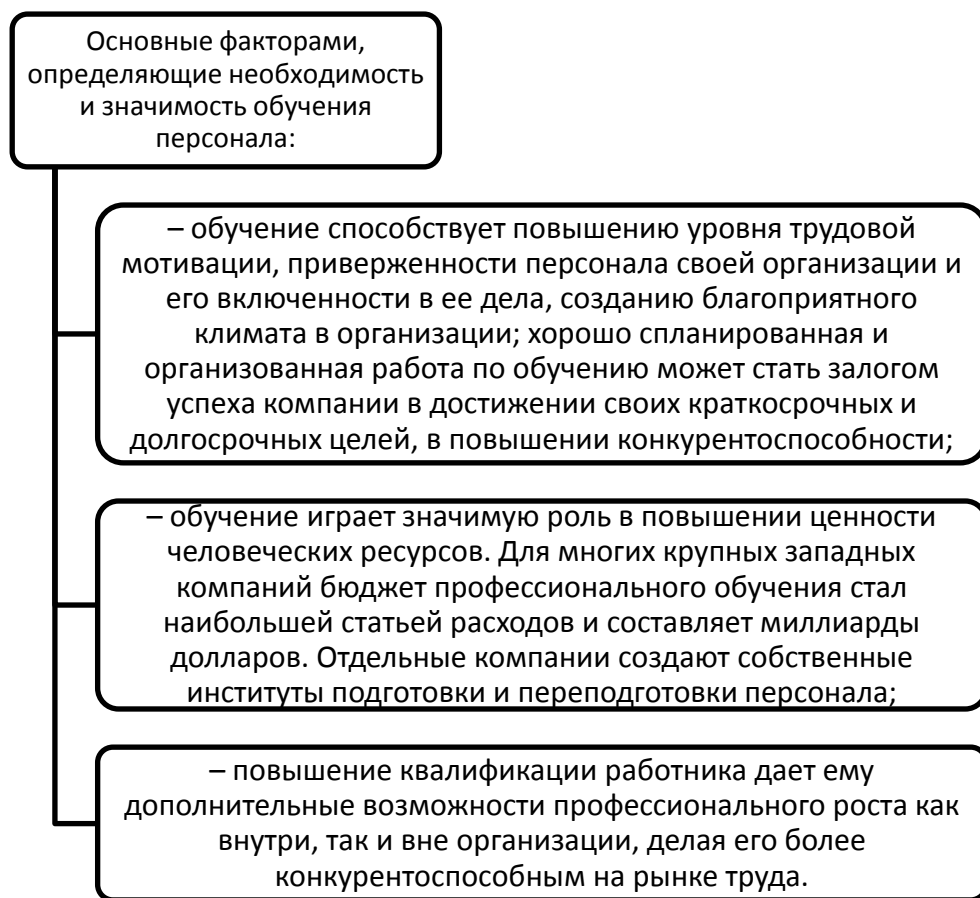


Рисунок 1.3 – Факторы, определяющие необходимость обучения персонала

Важность непрерывного образования подтверждают несколько основных факторов (рисунок 1.4) [13].

«Для того чтобы обучение было действительно эффективно, его основу должны составлять следующие принципы:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;

- 4) востребованности результатов обучения;
- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся» [5].

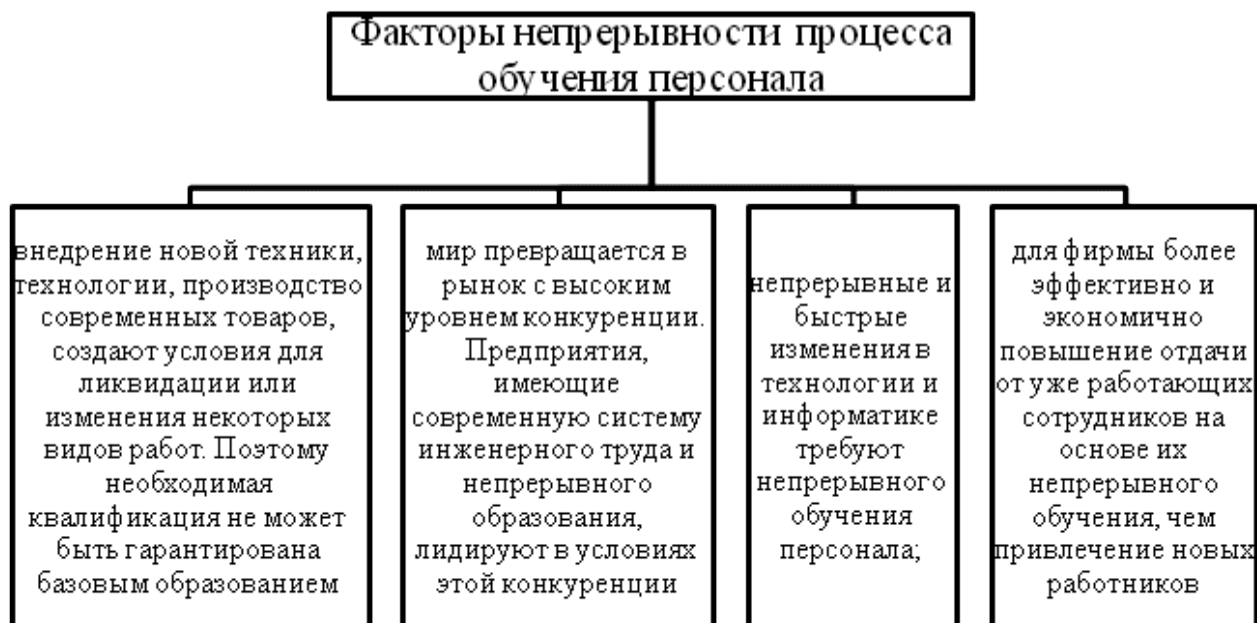


Рисунок 1.4 – Факторы, влияющие на непрерывность процесса обучения персонала предприятия

Наиболее распространенные подходы к оценке обучения персонала заключаются в заполнении персоналом анкет или интервью.

Помимо этого, к наиболее распространенным методам оценки процесса обучения персонала можно отнести наблюдение, статистический анализ, самоотчет, тестирование и тому подобное.

Особый интерес для нас представляет анализ нетрадиционных методов оценки эффективности обучения персонала, таких как:

- методика Дональда Киркпатрика;
- методика Джека Филипса;
- методика бипараметрической оценки;
- оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа BSC, KPI.

«Модель Киркпатрика, предполагает оценку по четырем уровням» [9].

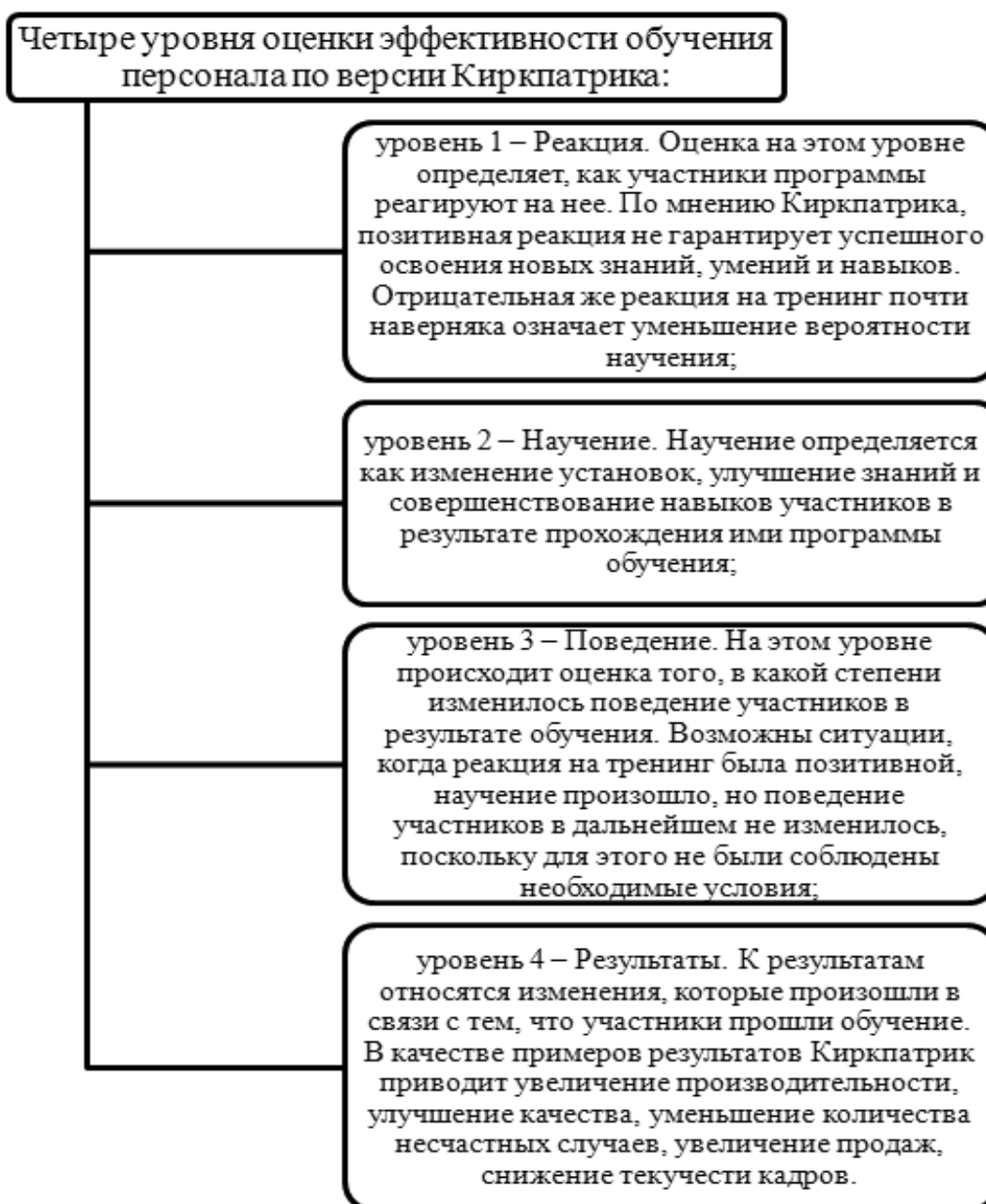


Рисунок 1.5 – Методика оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

«Методика Джека Филипса предполагает использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI)» [9].

Оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа BSC, KPI происходит путем оценки отдельных направления развития компании. В современном менеджменте применяются комплексные системы оценки, включающие ряд частных показателей, отражающих эффективность подразделений. Можно отметить применимость каждой из этих моделей для

решения задач оценки эффективности процесса обучения персонала, выделив подраздел, отвечающий за обучение и определенный набор целевых показателей.

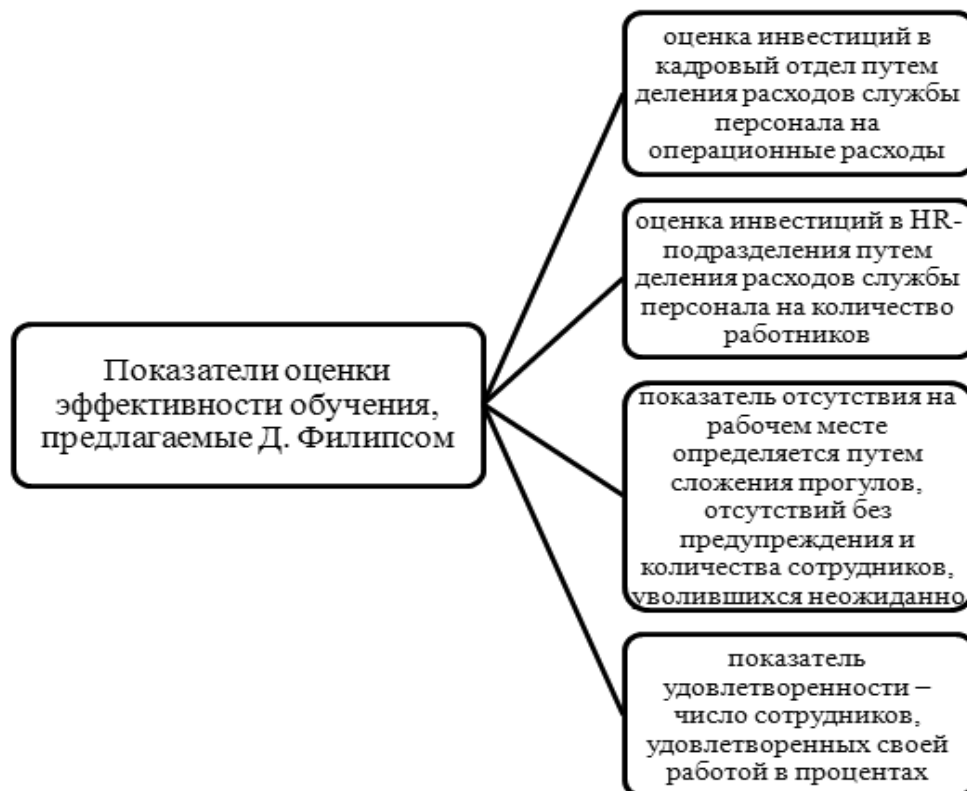


Рисунок 1.6 – Методика оценки эффективности обучения Д. Филипса

«В заключении систематизируем и сгруппируем показатели результативности и эффективности обучения персонала» [6].

Следует сразу сделать акцент на том, что виды, формы и методы обучения персонала предприятия не являются синонимами и подразумевают разные по своему признаку классификации обучения персонала предприятия.

«Прежде всего, различаются три вида основных обучения персонала на предприятии, а именно: подготовка кадров; повышение квалификации кадров; переподготовка кадров» [15].

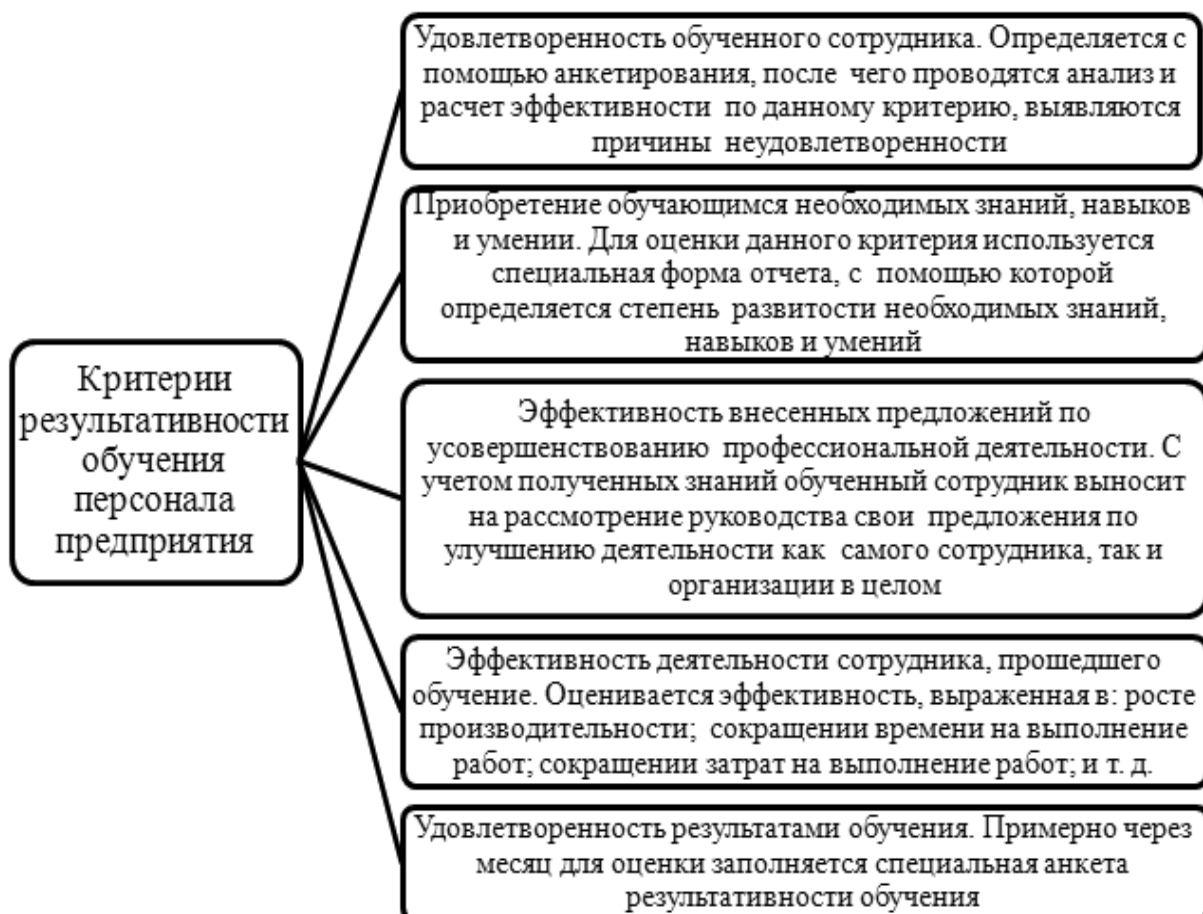


Рисунок 1.7 – Система критериев результативности обучения персонала

«Подготовка персонала – это планомерное и организованное обучение персонала и выпуск квалифицированных кадров, которые владеют совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения» [15].

«Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности» [15].

«Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда» [15].

Как видим, признаком деления обучения персонала предприятия на виды является его цель, другими словами то, на что направлено проведение обучение персонала предприятия.

Таблица 1.3 – Показатели эффективности обучения персонала предприятия

| Показатели | Возврат на знания (ROK) | Эффективность обучения (ROI) |
|--|--|--|
| Подразделения, принимающие участие в расчете эффективности | Экономический отдел; отдел маркетинга; менеджер по персоналу | Менеджер по персоналу |
| Желаемые конечные результаты, позволяющие принять решения выбора показателя расчета эффективности обучения персонала | Увеличение объема товаров/услуг; сокращение затрат; повышение степени удовлетворенности клиентов; повышение качества товаров и услуг; рост производительности; рост степени удовлетворенности сотрудников; сокращение текучести персонала. | Сокращение поставщиков образовательных услуг; уменьшение показателя стоимости часа обучения; повышение мотивации сотрудников; сокращение времени обучения; сокращение времени от выявления потребности до проведения обучения; уменьшение времени отрыва обучающихся. |
| Показатели измерения эффективности процесса обучения | 1. Уровень внедрения. 2. Уровень компетенции. 3. Уровень удовлетворения | Показатели времени и затрат |

1.2 Планирование и реализация обучения и развития персонала

Конкретная потребность проведения обучения разных категорий сотрудников необходимо определять от требований технологических процессов организации и стратегическими целями организации (т.е. ориентироваться на долгосрочные и краткосрочные потребности компании), а также на индивидуальные характеристики работников. На конкретную потребность в обучении, оказывают влияние несколько факторов:

- возраст сотрудника;
- опыт работника;
- индивидуальные способности;
- факторы внутренней мотивации.

«В рыночных условиях необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд предприятия определяет сам

работодатель. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, регламентирующей права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, он проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в своей организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором и трудовыми соглашениями» [4].

Если говорить о формах обучения, то в литературе можно встретить две различные классификации, поскольку в данном случае классификация может быть осуществлено по двум основным признакам: место проведения обучение персонала и форма организации обучения.

«Основными формами подготовки кадров на производстве является индивидуальная, групповая, курсовая» [7].

«При индивидуальной форме обучения ученик прикрепляется к квалифицированному рабочему или инструктору. Наставник обучает ученика наиболее эффективным методам выполнения работ по данной профессии. Теоретические знания ученик должен получать самостоятельно, изучая специальную литературу. Могут проводиться консультации мастерами или специалистами цеха. Иногда для учеников проводятся общие теоретические занятия. Срок обучения – 2 – 6 мес. После окончания подготовки ученик сдает экзамен квалификационной комиссии. К положительным сторонам индивидуальной формы обучения относят возможность одновременно готовить большое количество учеников нужных для производства профессий, подготовка проводится непосредственно на рабочем месте. Недостатком данной формы обучения является отсутствие системы в подготовке» [7].

«При бригадной (групповой) форме обучения теоретическая подготовка проводится специалистами в оборудованном помещении для всей группы, а производственное обучение осуществляется индивидуально, на рабочих местах. Курсовая форма обучения характеризуется более глубокой теоретической

подготовкой. Курсы могут быть с отрывом или без отрыва от производства. Производственное обучение производится как в учебной группе, так и на рабочих местах» [7].

«Курсы создаются в целях повышения навыков, технических знаний рабочих. Продолжительность учебы 3—6 мес. После окончания учебы рабочий сдает квалификационный экзамен, по результатам которого ему повышается разряд. Курсы целевого назначения создаются, когда намечается внедрение новой техники, освоение новой технологии или продукции. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их производственного профиля. Освоение вторых профессий позволяет лучше использовать оборудование, рабочую силу. Владение вторыми профессиями обязательно при переходе на коллективные формы организации труда» [7].

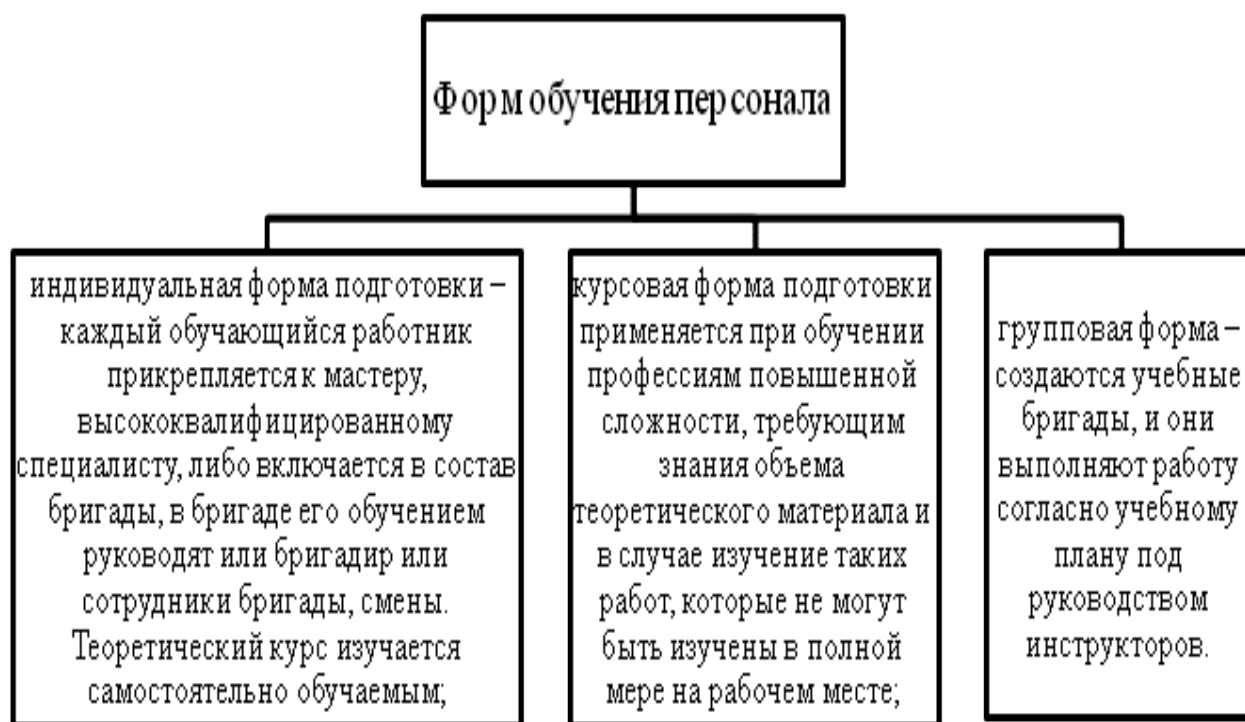


Рисунок 1.8 – Формы обучения персонала предприятия

«Кроме того следует различать внутренние, то есть без отрыва от производства и внешние формы обучения персонала, то есть с отрывом от производства» [5].

Как будет происходить обучение персонала на предприятии – на рабочем месте или же с отрывом от производства – определяется прежде всего тем, какие именно методы обучения персонала будут использованы.

«Методы обучения персонала – способы, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками, разделяют на две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места» [5].

Приведем методы обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (таблица 1.4) [8].

Определенные формы обучения персонала на предприятии возможны только на рабочем месте. При этом наоборот, теоретическая подготовка не будет эффективно осуществлена в производственных условиях.

Таблица 1.4 – Методы обучения персонала на рабочем месте

| № п/п | Методы обучения | Характерные особенности метода |
|-------|--|--|
| 1 | Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование обучения на рабочем месте |
| 2 | Производственный инструктаж | Введение в специальность, адаптация и так далее |
| 3 | Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места |
| 4 | Использование работников в качестве стажеров | Обучение и ознакомление работника при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
| 5 | Наставничество | Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых |
| 6 | Подготовка в проектных группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач |

«Основными преимуществами обучения на рабочем месте являются меньшая стоимость; большая приспособленность содержания и времени обучения к потребностям организации; включение в процесс непрерывного обучения значительного числа работников; большие возможности индивидуализации подготовки» [5].

«Основные недостатки обучения на рабочем месте: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка, отсутствие опыта и авторитета у обучающихся; узкопрофессиональная направленность обучения» [5].

«Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки» [8].

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относятся: опытное или эмпирическое обучение; демонстрация и практика под руководством; программируемое обучение; обучение с помощью компьютера [10].

Таблица 1.5 – Методы обучения персонала вне рабочего места

| № п/п | Методы обучения | Характерные особенности метода |
|-------|--|--|
| 1 | Чтение лекций | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических, методических и практических знаний |
| 2 | Программированные курсы обучения | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний |
| 3 | Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», дискуссии, встречи с руководством | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях |
| 4 | Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении задач | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки |
| 5 | Деловые игры | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях и при ведении переговоров |
| 6 | Тренинг | Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности |
| 7 | Самостоятельное обучение | Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время |
| 8 | Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей | Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций |

Окончание таблицы 1.5

| | | |
|----|--|---|
| 9 | Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы |
| 10 | Дистанционное обучение | Предполагает использование современных информационных и телекоммуникационных технологий. Данный вид обучения экономит время и средства, поскольку позволяет не отвлекать работника посылая его на обучение в другую организацию |

В современных условиях, кроме традиционных форм обучения, существует еще целый ряд прогрессивных методов обучения (таблица 1.6) [18].

Каждый из этих методов обучения персонала имеет как достоинства, так и недостатки. Наиболее распространены, конечно, те методы, при которых большое внимание уделяется практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

Таблица 1.6 – Современные методы обучения персонала

| № п/п | Методы обучения | Характерные особенности метода |
|-------|---------------------|---|
| 1 | Модульное обучение | Оно представляет собой отдельную и самостоятельную часть какой-либо системы обучения, например, завершённый фрагмент занятия, направленный на развитие необходимого навыка. Очевидное преимущество модульного обучения - возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей. |
| 2 | Кейс-обучение | Разбор практических ситуаций из опыта деятельности организации (case-study) популярен в финансовой, маркетинговой и управленческой сферах. Рассмотрение кейсов означает анализ и групповое обсуждение теоретических и практических ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма или ролевой игры. |
| 3 | Метафорическая игра | Ее участники учатся вырабатывать новые формы деятельности и изменять установки поведения. Основная задача метафорической игры - найти новый способ решения задачи. Уникальность данного метода заключается в том, что для описания деловой ситуации берется метафора. Это могут быть сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях. |
| 4 | Сторителлинг | Заключается в том, чтобы с помощью "мифов" и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в ней. Данный метод действенен уже в процессе подбора персонала на вакантные должности, когда интервьюер рассказывает о компании, таким образом подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. |

Окончание таблицы 1.6

| | | |
|---|-----------------|---|
| 5 | Метод shadowing | Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность побыть "тенью" - стать свидетелем двух-трех дней из жизни действующего руководителя. |
| 6 | Secondment | Это разновидность ротации персонала. Сотрудника "командируют" на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно данный метод приветствуют компании, в которых ограничены возможности продвижения сотрудников и развития у них дополнительных навыков. |
| 7 | Метод buddying | Заключается в том, что за специалистом закрепляется buddy, то есть партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях сотрудника, за которым он закреплен (в первую очередь связанных с освоением новых навыков, во вторую - с выполнением текущих профессиональных обязанностей). Метод buddying предполагает объективную и честную обратную связь. В такой форме работы нет "старшего" и "младшего", наставника и подопечного. Обратную связь можно предоставлять и после совещаний, планерок, дискуссий. |

Так или иначе, при планировании обучения в каждой организации необходимо учитывать немало факторов. Выбор метода зависит от цели обучения – должен ли сотрудник в первую очередь получить новые знания, выработать новые навыки или ценности. Если же целей несколько, и они слабо согласуются между собой, то необходимо использовать несколько методов обучения.

Вывод: Таким образом, обучение персонала предприятия – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом необходимыми для выполнения поставленных руководством задач знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

Объектом обучения персонала являются различные категории работников предприятия, а субъектом их компетенции. Цели обучения персонала с точки зрения учредителей предприятий и самого персонала различаются. Первые получают возможность повысить свою квалификацию, а значит увеличить заработок, вторые – получают подготовленный для эффективного исполнения поставленных задач коллектив, лояльный компании.

Для достижения целей обучения персонала требуется подобрать подходящие методы и технологии. Поэтому, далее были рассмотрены существующие в настоящее время виды, формы и методы обучения персонала предприятия.

Различают три основных вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Существует несколько форм обучения: индивидуальная форма подготовки; курсовая форма; групповая форма. Кроме того, следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала.

К основным методам обучения на производстве относятся: направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; ротация; использование работников в качестве ассистентов, стажеров; наставничество; подготовка в проектных группах. Методы обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки: чтение лекций; программированные курсы обучения; конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством; метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики; деловые игры; тренинг; самостоятельное обучение.

В современных условиях, кроме традиционных методов обучения, появился еще целый ряд прогрессивных методов обучения, таких как, например, сторителлинг, метод shadowing, Secondment, метод buddying и так далее. Отличительной особенностью наиболее современных методов обучения персонала является то, что они максимально приближены к профессиональной реальности.

Все положительные и отрицательные стороны критерии объединены в таблице 1.7 «оценки методов выявления потребности в обучении».

Таблица 1.7 – Оценка методов выявления потребности в обучении

| № п/п | Методы | Критерии | | | | | |
|-------|--|---------------|--|-----------------------------|---------------|--------------------------------|---|
| | | Достоверность | Связь с реальной деятельностью предприятия | Очевидность для всех сторон | Оперативность | Простота получения и обработки | Без дополнительных ресурсов (люди, время, деньги) |
| 1 | Тестирование и сбор информации о работнике при приеме на работу | +/- | - | - | + | + | - |
| 2 | Наблюдение и анализ результатов по итогу и в процессе испытательного срока, введения в должность (адаптации) | + | + | + | - | + | - |
| 3 | Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников | - | +/- | - | + | + | + |
| 4 | Интервьюирование руководителей и сотрудников | + | + | + | - | + | + |
| 5 | Кейсы | + | + | - | + | +/- | +/- |
| 6 | 360 градусов | +/- | + | +/- | +/- | +/- | - |
| 7 | Ассесмент центр | + | + | - | - | + | - |
| 8 | Анализ решений руководящих органов компании | + | +/- | - | +/- | +/- | - |
| 9 | Анализ изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании | + | + | - | +/- | +/- | - |
| 10 | Сбор и анализ внешнего «информационного потока» | - | - | - | + | + | - |
| 11 | Технологический прогресс и его анализ | + | + | +/- | +/- | +/- | - |
| 12 | Сбор и анализ результатов аттестации сотрудников | - | +/- | - | - | + | - |
| 13 | Система оценки деятельности сотрудников | + | + | + | - | + | - |

Таким образом, можно предположить, что дополнительные пути развития и совершенствования профессиональной компетентности способствуют созданию благоприятного образовательного климата организации, который напрямую влияет на повышение эффективности труда, изменению модели трудового поведения с экстенсивного в интенсивный, а также уровню мотивационного фона.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления компетентностью персонала организаций

Во многих странах ежегодно организации уделяют довольно много времени обучению и переподготовке своего персонала. Обучение персонала в развитых странах в настоящее время является целой индустрией, которая может сравниться по своим масштабам с системой общего образования.

В настоящее время происходит расширение масштабов системы подготовки персонала организаций, которое связано с новыми, более жесткими условиями конкуренции на мировом рынке товаров и услуг.

Поэтому, в настоящее время, в области организации обучения кадров организаций лидирующие позиции занимают многопрофильные корпорации, которые действуют не только в отраслях наукоемких технологий, но также и на рынке услуг, к которому относится и деятельности по страхованию.

«Наибольшее развитие система обучения персонала организации получила в Японии, где даже принят специальный закон о профессиональном обучении персонала организации. Это объясняется тем, что в Японии довольно мощной движущей силой развития национальной экономики является система развития человеческих ресурсов, которая позволяет обеспечивать довольно эффективную подготовку и использование такого персонала, который довольно гибко адаптируется на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, отличается высокой вовлеченностью в структуру деятельности организаций, заинтересован в стабильном и эффективном развитии организации» [3].

В Японии наблюдается увеличение доли крупных предприятия, то есть с количеством персонала более тысячи человек, которые активно занимаются внешним и внутренним обучением своего персонала. В Японии первостепенное внимание уделяется внутреннему обучению согласно особенностей и традиций по обеспечению постоянства става кадров организаций.

«Обучение персонала в Японских организациях представлено следующими основными направлениями: организация обучения персонала на рабочем месте, которое реализуется как правило через систему наставничества; обучение в учебных центрах – организации направляют свой персонал в специализированные учебные заведения для подготовки по различным программам (например, MBA) или для освоения специальных технологий, которые используются только в данной организации (например, «Тойота»); и, наконец, немаловажная роль отводится системе самообучения персонала» [12].

«В современной Японии наиболее развитыми направлениями являются обучение на рабочем месте и самообучение, однако, при этом организуются курсы обучения вне работы, которые носят краткосрочный характер и предназначены лишь для отдельных категорий сотрудников и по конкретным темам, которые необходимы персоналу для профессионального роста» [3].

В Японии обучение персонала организаций носит непрерывный характер. Часто на японских предприятия обучения персонала осуществляется путем перемещения специалистов с одного рабочего места на другое, но в рамках профессиональной области деятельности. Этот метод получил в Японии название «опережающее профессиональное обучение». Наиболее часто этот метод используется на Японских предприятиях при внедрении новых технологий.

В Японии внедрена система пожизненной профессиональной подготовки, которая подразумевает выделении пяти уровней подготовки персонала: базисная подготовка персонала, переподготовка персонала организации по развитию способностей; повышение квалификации персонала;

профессиональная подготовка персонала, и, наконец, подготовка инструкторов и наставников.

В настоящее время в Японии довольно сильно развита система по профессиональной переподготовке персонала, что связано со стремлением предотвращения безработицы среди людей среднего и пожилого возраста. В эту систему профессионально обучение и трудоустройство. Что касается повышения квалификации персонала, то в этом плане в Японии профессиональное обучение с учетом региональных потребностей.

Таким образом, все особенности Японской системы обучения персонала организаций основываются на методах использования и регулирование рабочей силы организаций с целью обеспечения высокого уровня внутриорганизационной конкуренции.

Рассмотрим теперь опыт обучения персонала организации в США.

В США также стараются придерживаться принципа непрерывности при организации систему обучения персонала организаций. Это связано с тесной взаимосвязью между результатами труда персонала и предоставления сотрудникам возможности прохождения обучения за счет организации, то есть ценность отдельного работника определяют размер средства, которые будут выделены на его обучение и развитие.

На обучение персонала американские организации тратят довольно большие временные, финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Так, например, у компании «IBM» расходы на обучение своего персонала доходили до одного миллиарда долларов, а у компании «Ford» до 500 млн. долл. [15].

Это связано с тем, что необходимая квалификация и уровень развития персонала непосредственно сказываются на финансовых результатах деятельности организации. Залог успешной деятельности организации на рынке во многом определяется уровнем знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала персонала организации.

Выпускники колледжей, которых нанимают организации США, проходят очень серьезную программу профессиональной адаптации. Эта программа включает несколько стадий: набор персонала; обучение персонала перед началом работы; ориентацию персонала; обучающую подготовку персонала; адаптацию персонала; назначение на должность; оценку персонала [15].

Вся эта система направлена на обеспечение максимального соответствия подготовки персонала своим должностям. Сроки действия — это программы, как правило, составляют до 18 месяцев. Основное внимание уделяется обучению персонала, в ходе которого молодой сотрудник посещает различные семинары по изучению особенностей производственного процесса.

В США также организована система постоянного обучения персонала организаций по специализированным программам компании, как правило в крупных компаниях. Характерен опыт компании «АйБиЭм» (IBM): постоянное повышение квалификации сотрудников проводится по программам корпорации, на него отводится 5% рабочего времени [12].

В основе организации системы обучения персонала многих американских компаний лежат три основных принципа: непрерывность процесса обучения персонала, связанная с ускорением темпов развития, модернизации техники и изменения технологий; практическая направленность обучения персонала; использование в основном активных методов обучения персонала организаций.

В целом затраты на обучение персонала в США сопоставимы с затратами на среднее и высшее образование.

В Германии также довольно развита система внутрифирменного обучения, включающая сопроводительные меры по ходу обучения с учетом развития технологий и техники. Обучение проводится как в организациях так в межорганизационных образовательных учреждениях. Основной целью обучения персонала организаций в Германии — приспособление

квалификации персонала к изменяющимся обстоятельствам, и подготовка в выполнении дополнительных функций.

Содержание системы обучения в Германии является единство: система образования + профессиональное обучение персонала на самом предприятии + система занятости [15].

Во Франции активно развивается система стратегического управления подготовкой персонала. Об этом говорит тот факт, что практика отдельных организаций по обучению своего персонала смещается в сторону внутрифирменного обучения без отрыва от производственной деятельности. Организации проявляет себя как пользователи, производители и организаторы знаний, они определяют рамки и правила, по которым обучение персонала приобретает обновленное содержание. Это позволяет организациям Франции адаптироваться к непредвиденным рыночным условиям и изменениям технологий [3].

Что касается обучения страховых агентов, то на Западе популярностью пользуются бизнес-школы при университетах, где будущие агенты проходят интенсивные тренинги по поиску клиентов и повышению продаж.

В России система обучения персонала организаций по отдельным параметрам достаточно схожа с Японской моделью обучения кадров. Однако, существуют различия в реализации методов обучения персонала организации по ряду причин, например, по причине различия Японской и Российской системы мотивации персонала организаций к обучению.

В Российских организациях обучение персонала осуществляется, как правило, по четырем основным направлениям: подготовка новых сотрудников; переподготовка персонала; обучение сотрудников вторым, как правило, смежным профессиям; повышение квалификации персонала на различных курсах.

Обучение персонала в России, также как в других странах, осуществляется с помощью внутреннего и внешнего обучения. Например, в таких крупных российских компаниях как АО «Газпром», АО «Северсталь»,

АО «Мечел», АО «МТС», АО «ОХК «Уралхим» и др., осуществляется планирование обучения персонала на год, составляются планы, которые консолидируются подразделениями по управлению персоналом, которые заключают ученические договоры с персоналом и с контрагентами на обучение [12].

Также российские организации проводят и внеплановое обучение персонала за счет компании. Обучение персонала за счет средств организации является довольно эффективным мотивирующим фактором для персонала, который повышает степень лояльности сотрудников к организации и а служит дополнительным средством снижения уровня текучести персонала, поскольку довольно часто организации заключают дополнительное договора к трудовому договору с работником, прошедшим обучение за счет организации, в котором обязуют работника проработать в организации определенный период времени или в случае расторжения трудового договора по инициативе самого работника возмещать стоимость обучения, которое оплатила организация.

В ведущих крупных российских компаниях система профессионального обучения персонала является неотъемлемой составной частью корпоративного обучения, а образовательные подразделения этих компаний называются корпоративными университетами или корпоративными учебными центрами. Подобные университеты развиваются в Российской государственной страховой компании (Росгосстрах), АО «Лукойл», АО «МАЗ», АО «Северсталь», АО Фирмы ЦВ «Протек», АО «РУСАЛ» и т. д. [16].

В «Росгосстрах-Подмосковье», обучение персонала направлено на тренировку умений и навыков; формирование стремления к совершенствованию профессионального уровня. Одной из задач в этой организации является создание мотивационной среды к профессиональной деятельности, а также развитие коммуникативных навыков. Коммуникация

корректирует представления и отношения людей и играет огромную роль в формировании мотивов деятельности.

Анализ работы сотрудников показывает, что они часто не владеют необходимым набором коммуникативных навыков, долго адаптируются. Поэтому при планировании обучения персонала основной акцент делается на создании доброжелательных отношений между обучаемыми и обучающими. Это позволяет уже удовлетворить потребность сотрудников в признании их состоятельности в профессиональной деятельности, создает условия для самореализации и тем самым мотивирует совершенствование деятельности. В ходе обучения персонала организация постоянно учитывает внешнюю мотивацию персонала, т. е. что нужно осуществить для того, чтобы привлечь персонал к обучению, а также внутреннюю мотивацию, т. е. факторы, побуждающие персонал поддерживать свои начинания в нужном направлении. Помимо этого, также учитываются жизненный опыт страховых агентов, их ожидания и факторы, которые инициируют реализацию профессиональных и личных целей, такие как социальный статус работника, повышение квалификации, заработная плата и т. д. [16].

На федеральном уровне уже с 2003 года действует Корпоративный университет Росгосстраха, который, аналогичен учебным центрам других крупных организаций Российской Федерации [16].

Вывод: Таким образом, можно выделить основные наиболее распространенные методы, применяемые в настоящее время как в российских, так и в зарубежных организациях: организация системы постоянного обучения по специализированным программам компании – метод, распространенный среди крупных компаний. Данному направлению по обучению персонала свойственно постоянное повышение квалификации персонала, которое проводится по программам предприятий и на него отводится примерно 5% рабочего времени персонала организаций; система наставничества – обучение непосредственно на рабочем месте в процессе работы, которое предусматривает работу обучающегося работника вместе с

опытным сотрудником компании и под его руководством; обучение в различных учебных центрах – в этом случае организации направляют сотрудников в специализированные учебные заведения для подготовки по различным программам или для освоения специальных технологий, использующихся только в данной организации.

Выводы по главе 1

Таким образом, обучение персонала предприятия – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом необходимыми для выполнения поставленных руководством задач знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

Объектом обучения персонала являются различные категории работников предприятия, а субъектом их компетенции. Цели обучения персонала с точки зрения учредителей предприятий и самого персонала различаются.

Различают три основных вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Существует несколько форм обучения: индивидуальная форма подготовки; курсовая форма; групповая форма. Кроме того следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала.

В современных условиях, кроме традиционных методов обучения, появился еще целый ряд новых прогрессивных методов обучения, таких как, например, сторителлинг, метод shadowing, Secondment, метод buddying и так далее. Отличительной особенностью наиболее современных методов обучения персонала является то, что они максимально приближены к профессиональной реальности.

Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала организации позволил сделать следующий вывод о том, что наиболее

распространенными методами, применяемыми в настоящее время как в российских, так и в зарубежных организациях являются: организация системы постоянного обучения по специализированным программам компании – метод, распространенный среди крупных компаний. Данному направлению по обучению персонала свойственно постоянное повышение квалификации персонала, которое проводится по программам предприятий и на него отводится примерно 5% рабочего времени персонала организаций; система наставничества – обучение непосредственно на рабочем месте в процессе работы, которое предусматривает работу обучающегося работника вместе с опытным сотрудником компании и под его руководством; обучение в различных учебных центрах – в этом случае организации направляют сотрудников в специализированные учебные заведения для подготовки по различным программам или для освоения специальных технологий, использующихся только в данной организации.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «АГРОСОЮЗ»

2.1 Организационный аудит

ООО «Агросоюз» – группа компаний, являющаяся одним из крупнейших производителей мясопродуктов в уральском регионе. Сегодня холдинг умело совмещает сохранение старых традиций и применение новых прогрессивных технологий. Производство ориентировано на выпуск качественных продуктов без пищевых добавок и красителей из экологически чистого охлаждённого мяса от ведущих поставщиков России. В настоящее время основным направлением деятельности комбината является производство колбасных и консервных изделий, а также мясных полуфабрикатов и субпродуктов.

Рецептуры включают в себя только натуральные специи. На всех этапах производства осуществляется строгий ветеринарно-санитарный контроль. На предприятии работает система менеджмента качества, что подтверждено международным сертификатом ISO 19011:2018.

В настоящее время ООО «Агросоюз» располагает современнойшим оборудованием всемирно известных производителей «Кремер Гребе», «Атмос», «Альпина». Но самый ценный фактор успешности предприятия - это династии мастеров, работающие из поколения в поколение. Поэтому до сих пор хранятся традиции. Мясо используется только охлажденное свежего убоя, местное, поставляемое животноводческими хозяйствами области.

Сырокопченая колбаса выдерживается, как положено от сорока до сорока пяти суток, естественным путем созревает фарш, происходит копчение и сушка. Тонко подобранные температура, влажность и скорость движения воздуха делают ненужными добавления стартовых культур, способствующих ускорению процесса созревания.

Консервы и мясные деликатесы изготавливаются по классическим технологиям из охлажденного мяса, поставляемого животноводческими

хозяйствами области.

Мощности основного производства составляют:

- 1) мясо – 174 тонны/смена;
- 2) колбасные изделия – 22,5 тонны/смена;
- 3) консервные изделия – 150 тыс. условных банок/смена;
- 4) мясные полуфабрикаты – 10 тонн/смена;
- 5) сухие животные корма – 7,5 тонн/смена;
- 6) емкость камер хранения холодильника – 8030 тонн;
- 7) производительность камер замораживания – 286 тонн/сутки.

Продукция ООО «Агросоюз» это: гарантированное качество, натуральное сырье вкус, узнаваемый бренд, конкурентоспособность.

Виды деятельности данного предприятия: производитель сырья, переработчик, оптовая торговля, производитель готовой продукции. Рубрики: мясо, птица, субпродукты, колбасные изделия, сосиски сардельки, полуфабрикаты мясные, замороженные мясопродукты, консервированные мясопродукты, мясо.

Виды продукции:

- 1) мясо говядины, охлажденное и замороженное;
- 2) мясо свинины, охлажденное и замороженное;
- 3) субпродукты.

Ассортимент предприятия очень богат, в него входят:

1. ветчины (в натуральной и искусственной оболочке);
2. колбасы варенные (в натуральной и искусственной оболочке);
3. сосиски (в натуральной и искусственной оболочке);
4. варено - копченые колбасы;
5. полукопченые колбасы;
6. сырокопчености;
7. копчености;
8. ливерная и прочая продукция;
9. консервы.

Стратегической целью предприятия является сохранение конкурентных преимуществ на основе удовлетворения требований покупателей и партнеров. Для решения этой цели на предприятии созданы системы качества на базе требований международных стандартов ISO 19011:2018.

Основные задачи в области качества:

- 1) увеличение объема продаж и прибыли за счет расширения рынка сбыта, повышения качества продукции и снижения издержек производства;
- 2) повышение конкурентоспособности продукции на основе достижения оптимального соотношения цена/качество;
- 3) безусловное выполнение обязательств перед потребителем в части соблюдения требований по безопасности выпускаемой продукции для здоровья людей и окружающей среды;
- 4) постоянное совершенствование технологии на основе систематического изучения и анализа потребительского спроса;
- 5) формирование у потребителей и партнеров положительного образа предприятия, как производителя, выпускающего высококачественную продукцию.

Принципы деятельности по реализации политики ООО «Агросоюз»:

- 1) постоянная оценка степени удовлетворенности партнеров и потребителей качеством продукции;
- 2) построение управления в области качества на основе процессного и системного подходов;
- 3) постоянный анализ деятельности предприятия в области качества и поиск новых методов, повышающих эффективность управления;
- 4) решения, принимаемые руководством в управлении деятельностью предприятия, основываются на анализе данных и информации;
- 5) построение взаимоотношений между работниками по принципам: «каждый исполнитель имеет своего потребителя» и «совместное решение проблем».

Улучшение качества входит в сферу компетенции руководства

предприятия, руководителей каждого подразделения и исполнителей, участвующих в реализации процедур Системы менеджмента качества; каждый из них несет ответственность в пределах, установленных Системой.

В ООО «Агросоюз» присутствует линейно-функциональная структура управления, она строится по функциональным подсистемам. Наглядное изображение организационной структуры данного предприятия представлено на рисунке 2.1.

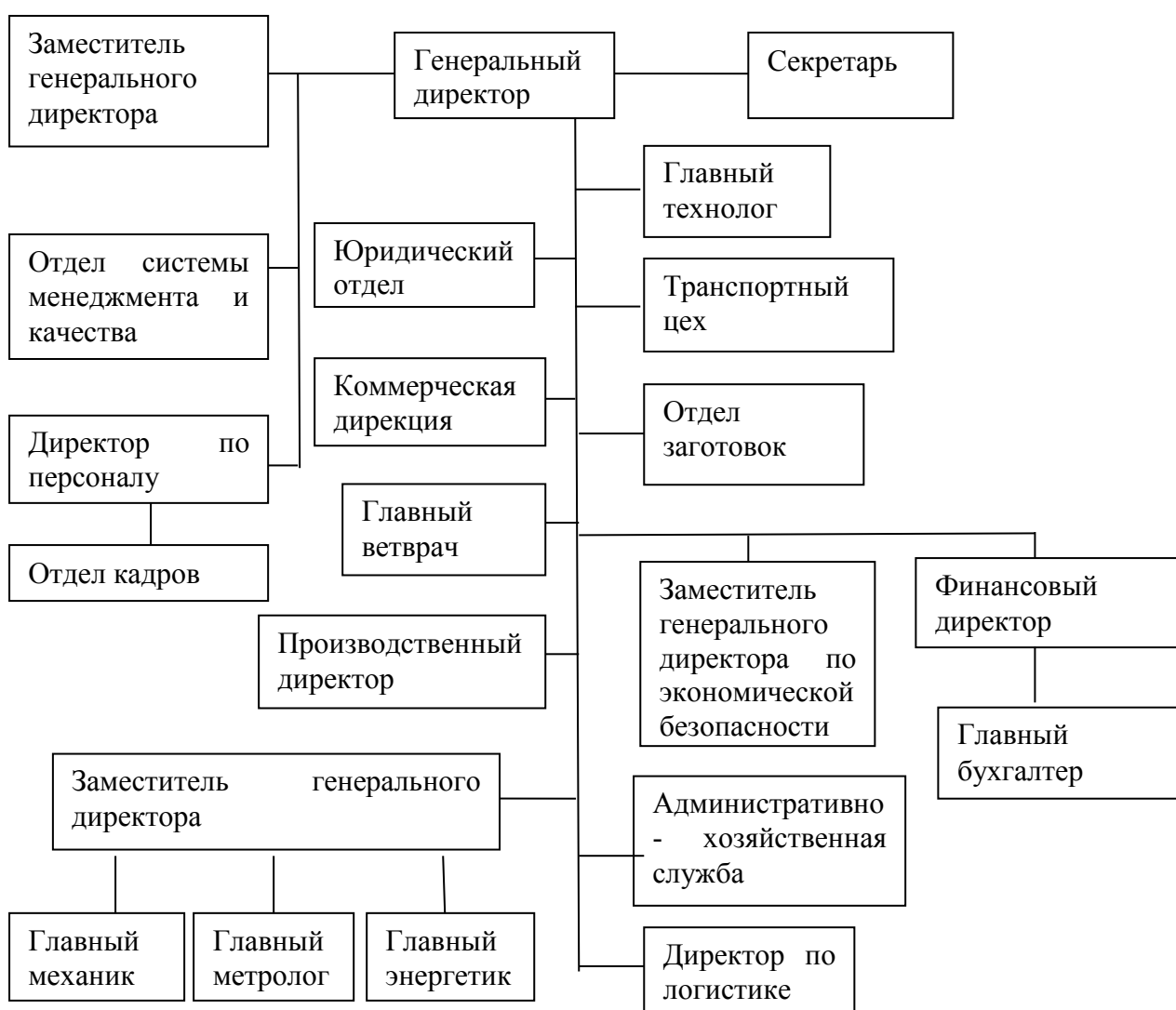


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Агросоюз»

По данной схеме видно, что основным управляющим является генеральный директор, которому подчиняются руководители

функциональных подразделений.

Организация имеет линейно-функциональную структуру, где все отделы напрямую подчиняются директору филиала. Согласно мнению специалистов, линейно-функциональная структура управления имеет следующие достоинства:

- оперативность в принятии и реализации принятых решений;
- наличие относительной простоты при выполнении управленческих функций;
- очень четко выраженная ответственность.

Но имеется и большое количество недостатков:

- обладает разобщенностью горизонтальных связей в системах предприятия,
- система имеет большое количество контактов с сотрудниками, что способствует информационной перегрузке,
- удлиняется процесс принятия и реализации решений, поскольку исполнение их происходит «сверху вниз», а иногда и «растекается» по горизонтальным контактам,
- имеет очень жесткую систему, изменение которой невозможно.

Доминирующее направление деятельности компании – создание конкурентоспособного перерабатывающего производства, путем строительства, реконструкции и модернизации существующих производств, применение прогрессивных технологий и техники нового поколения.

Таким образом, строительство и реконструкция цехов и вспомогательных объектов приведут к созданию новых высокоинтеллектуальных рабочих мест на селе с хорошими условиями труда, что приведет, в конечном счете, к улучшению благосостояния сельских жителей и увеличению производства.

Кроме производства, Общество занимается реализацией готовой продукции, так как продукция выпускаемая Обществом характеризуется высоким качеством и приемлемой ценой. Качество продукции достигнуто

благодаря современным технологиям и профессиональному уровню коллектива компании.

В 2018 году Компания продолжала уделять пристальное внимание качеству продукции и ставила своей задачей работать над повышением уровня узнаваемости у покупателей, за счет проведения маркетинговых и рекламных мероприятий по ежегодному бюджету рекламы.

В то же время, в 2018 году велась активная работа над оптимизацией ассортимента компании в рамках филиалов сбыта, с целью получения максимальной прибыли с каждой единицы продукта.

Совершенствование корпоративной структуры управления Компании направлено на повышение эффективности работы предприятия и оптимизацию структуры управления основными видами деятельности на уровне филиалов.

Для компании 2018 г. – это год серьезных организационных изменений. ООО «Агросоюз» продолжила оперативно интегрировать новые активы в корпоративную управленческую структуру Компании: в присоединенных филиалах внедрены единые стандарты корпоративного управления, разработаны единые формы отчетности, сформированы органы управления.

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности эффективности использования ресурсов.

Деловая активность предприятия отражает этапы ее жизнедеятельности и показывает степень адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям и качеству управления.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Коэффициенты могут выражаться в днях, а также в количестве оборотов того либо иного ресурса предприятия за анализируемый период (таблица 2.1).

Оборачиваемость денежных средств на 2018 отчетный год равно 90,2%, т. е. денежные средства используются в полном объеме.

Оборачиваемость запасов равно 26,5% – это означает, что данный товар или группа товаров в течение месяца оборачивается 26 раз. Скорость оборота собственного капитала отражает активность использования денежных средств.

Таблица 2.1 – Показатели деловой активности ООО «Агросоюз»

| № | Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Откл.2018г. к 2016 г. (+, -) |
|----|--|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| 1 | Выручка от реализации, тыс.руб. | 2617697 | 2712643 | 2729502 | 10740 |
| 2 | Стоимость основных средств, тыс.руб. | 607936 | 613015 | 1194191 | 9728 |
| 3 | Дебиторская задолженность, тыс.руб. | 349259 | 400196 | 444255 | 1741 |
| 4 | Кредиторская задолженность, тыс.руб. | 197514 | 155498 | 180480 | 5809 |
| 5 | Собственный капитал,тыс.руб | 386704 | 438184 | 489811 | 30571 |
| 6 | Себестоимость продаж, тыс.руб. | 1900254 | 1767009 | 1874371 | -25883 |
| 7 | Денежные средства, тыс.руб | 26959 | 37758 | 22741 | -4218 |
| 8 | Фондоотдача (Фо) % | 5,74 | 4,44 | 3,02 | -2,72 |
| 9 | Коэфф. оборачиваемости денежных средств (Кодс) % | 87,7 | 83,8 | 90,2 | 2,4 |
| 10 | Коэф-т оборачиваемости запасов (ОБ зап) % | 23,1 | 23,6 | 26,5 | 3,4 |
| 11 | Коэф-т оборачив-ти собственного капитала (ОБ ск) % | 7,2 | 6,5 | 5,8 | -1,3 |
| 12 | Коэф-т оборачив- ти дебит-й задолж-ти (ОБдз) % | 8,06 | 7,2 | 6,4 | -1,6 |
| 13 | Коэф-т оборач-ти кредит-й задолжен-ти | 13,9 | 15,3 | 16,2 | 2,2 |

Низкое значение этого показателя свидетельствует о бездействии части собственных средств.

Увеличение оборачиваемости говорит о том, что собственные средства предприятия вводятся в оборот, на данном этапе за 2018 год этот показатель составляет 5,8%, т. е. более низкий, чем за 2017 и 2016 год.

Оборачиваемость кредиторской задолженности. Данный коэффициент за 2018 год равен 16,2 %, он показывает, что у предприятия имеются кредиты, но в совокупности её рассматривают с дебиторской задолженностью.

Оборачиваемость дебиторской задолженности за 2018 год показатель составляет 6,4 % , если же оборачиваемость дебиторской задолженности

выше (то есть коэффициент – меньше) оборачиваемости кредиторской, то это является положительными фактором.

Выручка от реализации растет медленными темпами. За последние несколько лет стоимость продукции выросла на 20% а выручка от реализации продукции 2018 году по отношению к 2017 г выросла на 1% . можно сделать вывод, что компания остается в минусе.

Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности Компании проводится на основании данных годовых балансов предприятия. Темпы роста производства продукции определяются отношением данного уровня производства продукции к уровню базового периода.

Рентабельность комплексно отражает не только степень эффективности применения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, но и использование природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, ее формирующим (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Финансово-экономические показатели ООО «Агросоюз»

| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | Темп роста |
|--|----------|------------|------------|------------|
| Выручка (нетто) | 2099711 | 2 099 711 | 2 617 697 | 125 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | -1624327 | -1 624 327 | -1 900 254 | 117 |
| Валовая прибыль | 475384 | 556037 | 717443 | 129 |
| Коммерческие расходы | -336877 | -375434 | -566253 | 151 |
| Управленческие расходы | -63565 | -96917 | -130958 | 135 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 74942 | 83686 | 20232 | 24 |
| Прочие доходы | 45727 | 224534,8 | 349207 | 156 |
| Прочие расходы | -54022 | -169498 | -258065 | 152 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 57151 | 58960 | 62104 | 105 |
| Текущий налог на прибыль | -18859 | -18859 | -20197 | 107 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 3180 | 3180 | -6278 | - |
| Изменение отложенных налоговых активов | -348 | -348 | 9345 | - 2 685 |
| Прочее | -7252 | -7252 | -170 | 2 |
| Чистая прибыль (убыток) | 33872 | 33876 | 44804 | 132 |

Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несет в себе каждая полученная денежная единица.

Финансовая политика Компании направлена на поддержание достаточного уровня ликвидности, платежеспособности и рентабельности,

что в конечном итоге обеспечивает устойчивую позицию Общества на рынке.

В период с 2017 по 2018 год Общество показывает стабильный финансовый результат: по результатам работы ООО «Агросоюз» за 2018 год получена выручка от реализации продукции в размере 2631,6 млн.руб., что превышает показатель 2017 года на 17% (без учета внутренних оборотов).

Увеличение прочих расходов обусловлено увеличением объема операций таких как: реализация амортизируемого имущества, ценных бумаг и материалов, услуг предоставляемых кредитными организациями. Еще весомой причиной увеличения прочих расходов является начисления резерва по предстоящим отпускам и резерва по сомнительным долгам.

Таблица 2.3 – Сведения о налогах, начисленных и уплаченных, тыс. руб.

| Наименование показателя | Начислено в 2018г. | Уплачено в 2018 г. | Задолженность по уплате |
|--|--------------------|--------------------|-------------------------|
| Налог на прибыль | 20 197 | 28 770 | 8 573 |
| НДС | 57 695 | 58 989 | 1 294 |
| НДФЛ | 47 462 | 47 157 | - 305 |
| Страховые взносы во внебюджетные фонды | 101 903 | 102 545 | 642 |
| Водный налог | 59 | 76 | 17 |
| Налог на имущество | 2* | 2 138 | 2 136 |
| ИТОГО | 229 815 | 241 554 | 11 739 |

Нарушений при расчете налогов, платежей и сборов, а также в бухгалтерском учете компании в течение года не выявлено. Данные о налогах показывают, что давления со стороны государства не наблюдалось. Таким образом, проблема снижения прибыли организации лежит внутри организации.

Из проведенного экономического анализа можно сделать вывод, что экономическое состояние стабильно. Было выявлено, что за последние три года выросли управленческие и коммерческие расходы. Данные экономические показатели показывают, что затраты связаны с персоналом и реализацией товара.

Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть возможности и угрозы.

Для анализа внешней среды компании используем 2 модели: STEEP – анализ и модель Портера.

STEEP — анализ – одна из распространённых методик анализа ситуации в процессах стратегического планирования. STEEP анализ – анализ факторов, влияющих или способных оказать влияние на проект в разрезе социальных, технологических, экономических, экологических и политических факторов. Рассмотрим это влияние на примере предприятия ООО «Агросоюз».

Социо-культурные тенденции: продукты сегодня стали менее доступны населению из-за падения покупательской способности. Основная масса населения мало обеспечена, поэтому продажи ограничены и возможности мясной промышленности в полной мере не реализуются. Кроме того, происходит деградация сельскохозяйственного производства. Молодежь уезжает из деревни в город, а те, кто остаются, - все-таки потенциально слабее с точки зрения профессионализма.

Политические факторы: в настоящее время государство рассматривает мясную отрасль Российской Федерации в качестве одного из приоритетных направлений развития экономики. То, что государство поддерживает мясную промышленность, благотворно влияет на всех игроков рынка, т.к. благодаря этому вырастут объёмы потребления молока в России, и, благодаря государственным инвестициям, возможно, снизятся цены на сырьё.

Экономические факторы: мировой финансовый кризис во многом влияет на производство и потребление продуктов питания. По данным Мясного

союза России с начала 2018 г. цены закупки мяса у производителей, упали на 6,9%, а потребительские цены выросли на 0,9%.

Технологические факторы: продолжается техническая модернизация производства, появление новых технологий и продуктов на рынке мясных продуктов России, которые в свою очередь способствуют выбору максимально качественного сырья и производству полезной и вкусной продукции. Это позволяет мясным предприятиям увеличивать ассортиментный ряд продукции, оптимизировать производство (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – STEEP — анализ

| Факторы | Направление влияния | Сила влияния | Важность фактора |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Социальные: 1. Установки, жизненные ценности и традиции. 2. Уровень образования. 3. Демографические условия. 4. Уровень доходов населения. | + + + + | 1 1 4 5 | 0,1 0,1 0,3 0,5 |
| Технологические: 1. Совершенствование средств доставки товаров. 2. Совершенствование сбыта продукции. 3. Совершенствование и модернизации технологии производства 4. Совершенствование и модернизации технологии упаковки | + + + + | 4 4 2 3 | 0,4 0,4 0,1 0,1 |
| Экономические: 1. Темпы инфляции. 2. Уровень безработицы. 3. Оборот розничной торговли. 4. Уровень конкуренции. 5. Ситуация в сельском хозяйстве. | - - - - - | 3 2 3 5 5 | 0,2 0,3 0,2 0,4 0,1 |
| Политические: 1. Монопольное законодательство 2. Введение квот на ввоз продукции зарубежных производителей. 3. Кризис, задержка заработных плат | + + + | 1 0 5 | 0,1 0,3 0,6 |

Исходя из STEEP-анализа, в целом, можно сказать, что окружающая среда положительно влияет на существование и развитие ООО «Агросоюз». Особенно положительное влияние оказывают социальные и технологические факторы экономических факторах наблюдаются отрицательные направления влияния. Наиболее значимыми для нас на данный момент являются экономические, т.к. молоко является товаром повседневного спроса, то уровень жизни граждан и экономическая ситуация в стране являются

определяющими факторами объёма потребления мясной продукции. Кроме того, именно эти факторы в большей степени влияют на цены на сырьё.

Модель «пяти сил» М. Портера анализирует ситуацию, исходя из «расширенного соперничества» вместо обычного соперничества между только прямыми конкурентами. Модель подразумевает анализ отношений трех участников: поставщика, конкурентов и покупателей. Рассмотрим деятельность ООО «Агросоюз» в разрезе пяти сил.

Сила 1. Интенсивность конкуренции

В качестве конкурентов ООО «Агросоюз» будут рассмотрены компании, занимающиеся производством и реализацией схожей продукции в Челябинской области. К таким конкурентам относятся Ариант, Чебаркульская птица, Равис. Данные конкуренты более известны и потребляемы жителями Челябинской области.

Сила 2. Угроза появления новых участников

С угрозой появления новых конкурентов на рынке тесно связано, то что на рынке на данном этапе большая конкуренция и низкий спрос на мясную продукцию. На данном этапе экономического состояния рынка, можно сделать вывод о небольшой вероятности появления новых конкурентов, поскольку такая характеристика, как ориентированность клиентов, высокое доверие среди покупателей является труднодостижимой для любой компании.

Сила 3. Угроза со стороны субститутов

Субституты представляют собой товары-заменители, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Такая угроза существует, но слабая, так как замена мясных продуктов практически невозможна.

Сила 4. Покупательская рыночная мощь

Здесь следует проанализировать возможность покупателей «торговаться» с продавцом, т.е. способность покупателя влиять на продавцов с целью, например, снижения цены продукции. Такая вероятность достаточно низкая т.к. в условиях экономического кризиса, повышаются цены на сырьё и на

вспомогательные расходы, которые в совокупности, не позволяют понижать цены на товары.

Сила 5. Рыночная мощь поставщиков

Поставщиками выступают фермерские хозяйства, взаимоотношения фермеров и компаний регулирует антимонопольная служба. Угроз с данной стороны практически нет (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Модель «пяти сил» М. Портера

Наибольшим фактором, оказывающим влияние на предприятие, является фактор власти потребителей, так как успех и развитие предприятия полностью зависит от удовлетворения потребительских требований, еще одним фактором является интенсивность конкуренции, так как число конкурентов очень большое, и фактор наличия схожих товаров, поскольку подобные товары продают многие предприятия-конкуренты.

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние её отдельных частей. Эти части бизнеса принято называть стратегическими единицами бизнеса.

Матрица консультативной группы (БКГ) позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица БКГ строится на известной предпосылке – чем больше доля товара на рынке, тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства. Согласно матрице продукты классифицируются на следующие типы: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Товар принадлежит к тому или иному типу в зависимости от относительной доли рынка и темпов его роста. Рассмотрим продукцию компании ООО «Агросоюз».

Основные продукты компании: мясо, колбасы, консервы и сухой корм.



Рисунок 2.3 – Матрица БКГ

В отличие от анализа слабых и сильных сторон, SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной

ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S». Сравним ООО «Агросоюз» с основным конкурентом – Ариант (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – SNW анализ

| Наименование подсистемы | Качественная оценка позиции | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|---|----|---|---------------------|-------------------|----|----|----|----|
| | Сильная (Strength) | | | | | Нейтральн (Neutral) | Слабая (Weakness) | | | | |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| Зарботная плата сотрудникам | | | | | | XY | | | | | |
| Условия труда | | | | XY | | | | | | | |
| Территориальное расположение | | | | | | | Y | ← | | X | |
| Лояльность персонала | | | Y | | | | | | | X | |
| Квалификация персонала | | | | | | XY | | | | | |
| Имидж предприятия | Y | | | | | X | | | | | |
| Финансовая устойчивость предприятия | | | | Y | | X | | | | | |
| Ассортимент реализуемых товаров | | | X | | | | Y | ← | | | |
| Уровень технической оснащенности | | | | | | XY | | | | | |
| Организационная структура | | | | | | Y | | | | | |
| Стратегия и ее отражение в деятельности организации | Y | | | X | | | | | | | |
| Система менеджмента предприятия | | | | X | | | | | | | |
| Квалификация топ-менеджмента | | | X | | | | | | | | |
| Профессионализм службы управления персоналом | | | | Y | X | | | | | | |
| Психологический климат в коллективе | | | Y | | | | | | | X | |
| Коммуникации | | | | Y | | X | | | | | |
| Оценка персонала | | | Y | | | | | | | X | |
| Подсистемы управления персоналом | | | Y | | X | | | | | | |

(x-Агросоюз, у-Ариант)

«Агросоюз» со своим ближайшим конкурентом развиваются практически одинаково. Основной акцент различий это - вовлеченность персонала, психологический климат в коллективе, оценка качества работы персонала. «Агросоюз» является стремительно развивающимся предприятием, стараясь

занять лидирующую позицию в отрасли, но есть компоненты, которые не дотягивают для лидирующих позиций.

Проведенный SWOT-анализ позволяет заключить, что ООО «Агросоюз» имеет крепкую конкурентную позицию на рынке и высокие перспективы на дальнейшее развитие. Сильные стороны компании позволяют ей добиться своей цели – стать лучшим в молочной отрасли, приближаясь к стандартам качества продукции лидеров отрасли. Самым негативным последствием для компании может служить потеря клиентов и потребителей (таблица 2.6).

Таблица 2.6 –SWOT-анализа

| Внешняя среда Внутренняя среда | Возможности «О» — OPPORTUNITIES | Угрозы «Т» — THREATS |
|---|--|--|
| | | Поддержка отрасли со стороны государства Социальная реклама в сторону здорового питания |
| Сильные стороны Использование только натуральных ингредиентов Доступная цена Обеспеченность сырьевой базой Высокое качество продукции | Выход на региональные рынки, расширение ассортимента и увеличение продаж (реклама, покрытие рынка и др.) | Формирование лояльности покупателей к продукции завода, разработка линейки продукции премиум-класса, постоянное подтверждение натуральности и качества своей продукции |
| Слабые стороны Высокая себестоимость и как следствие более высокая цена продукции, чем у конкурентов Низкая рекламная активность Относительно небольшой ассортимент продукции | Снижение издержек производства, максимальное покрытие рынка, расширение ассортимента, рекламная компания | Диверсификация производства, снижение издержек, формирование лояльности покупателей, которые не уйдут к конкурентам |

Проанализировав внешнее и внутреннее влияние ООО «Агросоюз» было выявлено много положительных сторон, которые помогают компании развиваться. Однако существует повышение административных расходов. Все это указывает на проблемы в области управления персоналом. Для того что бы более точно определить конкретную проблемы в следующем параграфе следует провести кадровый аудит.

2.2 Кадровый аудит

По состоянию на 30.12.2018 г. среднесписочная численность ООО «АГРОСОЮЗ» составляет 1 202 человек с учетом персонала, работающего в районных электрических сетях. Из них 421 человек – женщины, что составляет 35% от общей численности сотрудников (мужчины – 781 человек, что составляет 65%). В ООО «АГРОСОЮЗ» работает 3 категории персонала: руководители, специалисты и рабочие.

Ниже в таблице 2.7 приведем распределение среднесписочной численности персонала организации по указанным выше категориям в динамике за 3 года.

Таблица 2.7 – Распределение сотрудников по категориям

| Показатель | 2016г. | | 2017г. | | 2018г. | |
|---------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | 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 |
| Инженеры | 115 | 10 | 107 | 9 | 109 | 9 |
| Специалисты | 330 | 27 | 327 | 27 | 329 | 27 |
| Рабочие | 600 | 49 | 595 | 50 | 597 | 50 |

Для того, чтобы нагляднее просмотреть доли сотрудников в распределении по состоянию на 2018г. по категориям представим рисунок, используя данные, указанные в таблице 2.7.



Рисунок 2.4 – Структура персонала ООО «АГРОСОЮЗ» по категориям

Наибольшую долю в компании составляет категория рабочих, затем идут специалисты, 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 2.8.

Таблица 2.8 – Структура персонала по уровню образования

| Уровень образования | 2016г. | 2017г. | 2018г. |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|
| Высшее профессиональное образование | 437 | 430 | 425 |
| Среднее профессиональное | 304 | 295 | 287 |
| Среднее | 474 | 472 | 490 |

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. Однако, можем сделать вывод о том, что предприятию необходимо проводить ежегодные мероприятия по обучению и развитию персонала по причине высокого уровня сотрудников со средним образованием.

Для наглядности представим данные таблицы 2.8 ниже на рисунке 2.5.

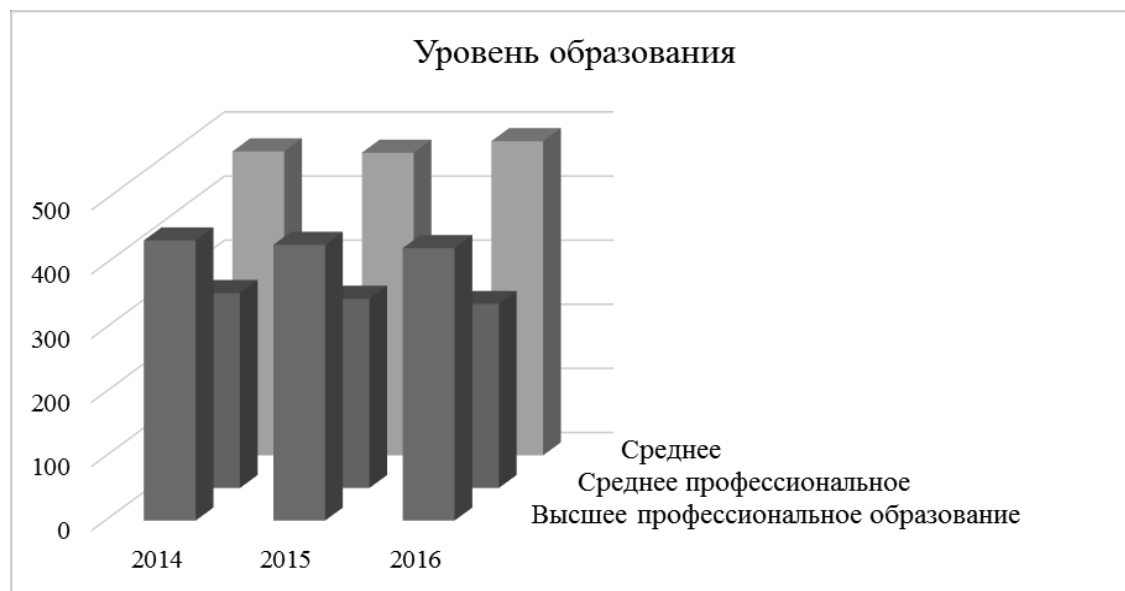


Рисунок 2.5 – Структура персонала ООО «АГРОСОЮЗ» по уровню образования

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.

Как уже отмечалось ранее, рыночные требования со стороны потребителей, степень научно-технического прогресса, занимаемые компанией лидирующие позиции в сегменте мясных и колбасных изделий, определяют подход непрерывного развития и совершенствования знаний, навыков и умений, а также квалификации и компетентности трудового коллектива Компании.

Кроме того, с учетом специфики функционирования предприятия и указанному распределению персонала по категориям и уровню образования необходимо учитывать необходимость разностороннего развития сотрудников компании.

Рассмотрим возрастную структуру компании в процентном соотношении ниже в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Возрастная структура ООО «АГРОСОЮЗ»

| Возрастная группа | 2016г. | 2017г. | 2018г. |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|
| 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 2.10.

Таблица 2.10 – Стаж работы персонала в ООО «АГРОСОЮЗ»

| Показатель | 2016г. | | 2017г. | | 2018г. | |
|------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | 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 ООО «АГРОСОЮЗ» 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 2.11 – Движение рабочей силы в ООО «АГРОСОЮЗ»

| Показатели | 2016г. | 2017г. | 2018г. |
|--|--------|--------|--------|
| 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 и рабочие, можем предположить, что именно в данных категориях прослеживается высокий уровень текучести кадров.

Исходя из данных о возрастной структуре персонала и стаже работы в компании, следует, что тенденция увольнения из ООО «АГРОСОЮЗ» 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 2.12 – Движение рабочей силы среди молодых специалистов

| Показатели | 2016г. | 2017г. | 2018г. |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| 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 2.6 и 2.7 соответственно.

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

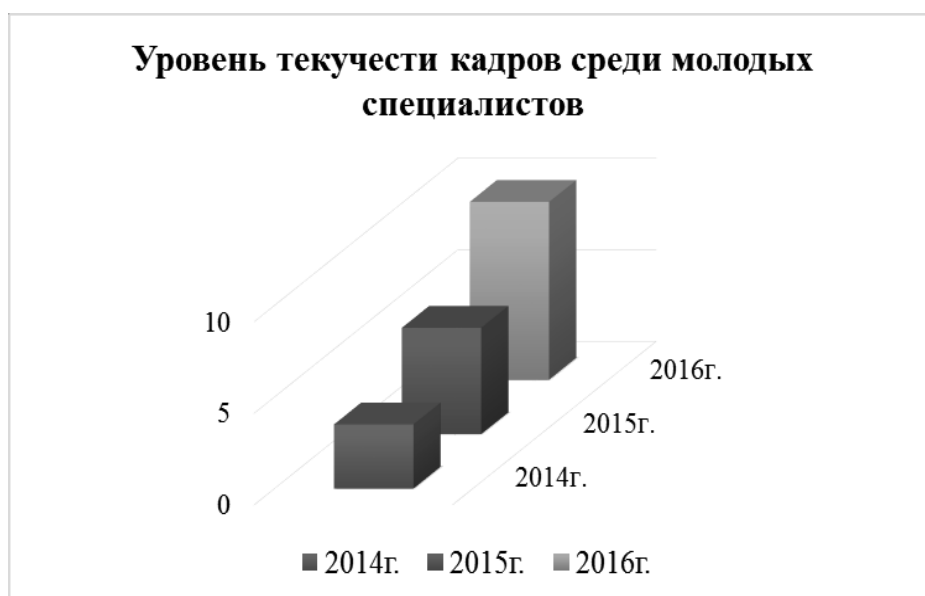


Рисунок 2.6 – Динамика текучести кадров среди молодых специалистов
 Таким образом, можем отметить, что коэффициент текучести кадров в категории молодых специалистов с каждым годом увеличивается.

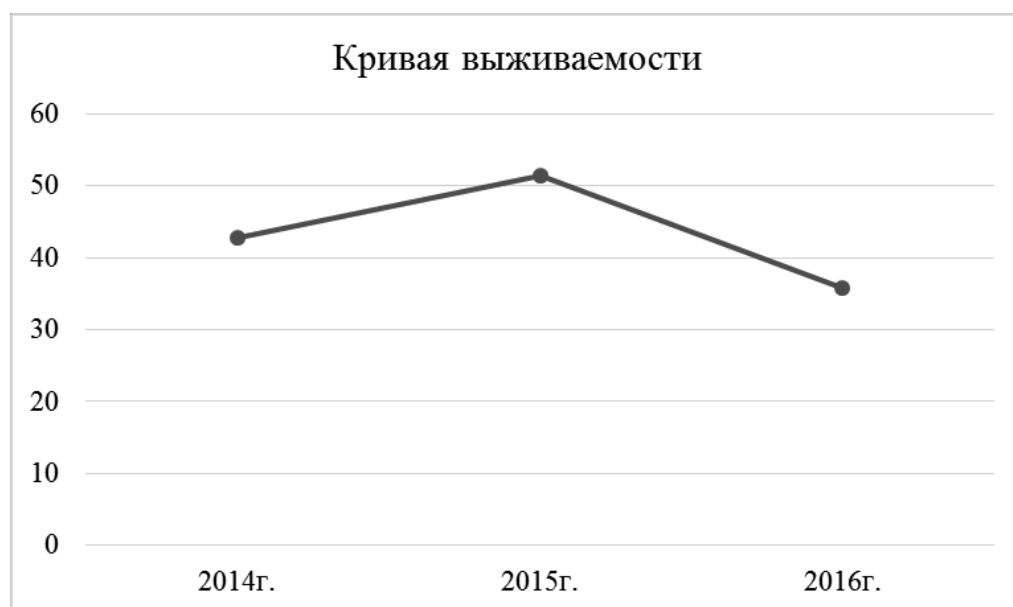


Рисунок 2.7 – Индекс выживаемости среди молодых специалистов

По данным, указанным в таблице 2.11, а также по данным рисунка 2.12, можем отметить, что, не смотря на возрастание уровня выживаемости среди рассматриваемой нами категории в 2017 году в сравнении с 2016, в 2018 отмечается резкий спад. 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 профессиональных компетенций персонала.

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).

Оценка основных подсистем управления персоналом организации необходима для того, чтобы определить наиболее и наименее эффективные аспекты кадрового менеджмента в компании.

Таблица 2.13 – Подсистемы управления персоналом в ООО «АГРОСОЮЗ»

| 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. | 2 |
| 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», «Лучшая бригада». — 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. — Промежуточный аудит знания законодательства: срезы по знанию федерального законодательства. — Оценка независимыми экспертами: внеплановые проверки прокуратуры и сотрудниками ФАС. | 5 |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Управление корпоративной культурой | <ul style="list-style-type: none"> — 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. — Внешняя символика: логотип Компании, корпоративная униформа для рабочих специальностей, доступная парковка для всех сотрудников, предоставление служебного транспорта для руководителей высшего звена. | 5 |
| Кадровое делопроизводство и учет кадров | <ul style="list-style-type: none"> — 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 | <ul style="list-style-type: none"> — Управление кадровым резервом: многоуровневая система кадрового резерва (резерв первого уровня, резерв второго уровня) и работа с резервистами. Преимущественно для высшего менеджмента. — Включение в кадровый резерв по результатам проведения профессиональной оценки. | 4 |
| Высвобождение | <ul style="list-style-type: none"> — Соблюдение ТЗ и иных законов о труде: соблюдение сроков, выплата компенсаций в соответствии с ТЗ; — Аутплейсмент: помощь в последующем трудоустройстве, поддержание контакта после увольнения, оказание психологической консультации и поддержки. | 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.

Единственным исключением является подсистема обучения и развития персонала. Долгое время на рынке мясоперерабатывающих предприятий доминировало представление о необязательности и низкой эффективности обучения персонала. С учетом современных реалий, развития НТП и стратегических целей нашей Компании, система развития персонала приобретает ключевое значение для реализации стратегии и стратегических

целей Компании. 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 предоставляемого товара, 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 компетенций.
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 2.14).

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

Таблица 2.14 – Уровень интегральной оценки удовлетворенности трудом молодых специалистов ООО «АГРОСОЮЗ»

| № п/п | 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 ООО «АГРОСОЮЗ» 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 2.15).

Таблица 2.15 – Ценности молодых специалистов ООО «АГРОСОЮЗ»

| 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.

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 2.16.

Таблица 2.16 – 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 очень слабо организовано развитие персонала, что влечет за собой отрицательный эффект, как в социальном, так и экономическом плане.

2. Основной категорией сотрудников по в ООО «АГРОСОЮЗ» 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 профессионального потенциала.

4. Результаты проведенных в организации опросов позволяют сделать вывод о том, что молодым специалистам ООО «АГРОСОЮЗ» 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 трудового потенциала в компании.

2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления компетентностью персонала в организации

Как видно из параграфа 2.2 основной кадровой проблемой ООО «АГРОСОЮЗ» является высокий уровень текучести кадров. Кроме того, проанализировав динамику движения рабочей силы в целом 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 в компании есть критично слабо реализуемая подсистема развития персонала. Соответственно обоснована необходимость совершенствования этой подсистемы.

Для более подробного анализа и разработки проекта по внедрению и реализации подсистемы профессионального развития персонала, представим существующую на данном этапе систему обучения ООО «АГРОСОЮЗ» в разрезе системы (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Существующая система управления компетентностью

Таким образом, исходя из указанных на рисунке 2.11 данных, можем отметить, что обучение персонала в ООО «АГРОСОЮЗ» существует в неформализованном порядке. Отсутствие структурированно разработанных методов управления обучения персонала в компании ведет к ряду негативных последствий:

- снижение профессионального потенциала персонала;
- высокий уровень монотонности труда сотрудника и, как следствие, низкие показатели качества труда (особенно у молодежи);
- снижение инновационной активности и готовности персонала к инновациям;

— снижение уровня вовлеченности и лояльности, а также, отрицательный эффект в отношении трудового 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 образовательный процесс без учета интересов персонала.

— Отсутствие разработанных и структурированных технологий приводит к негативным тенденциям и беспорядочному процессу проведения обучения, 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.

Выводы по главе 2

Во 2 главе после рассмотрения кадрового аудита была также выявлена проблема – высокая текучесть среди молодых сотрудников, работающих в компании до одного года, и соответственно, высокие возникающие затраты на замещение одного сотрудника.

Таким образом, решая проблему с текучестью персонала можно существенно сократить затраты на замещение сотрудников. Актуализация и совершенствование системы профессионального развития сотрудников позволит повысить производительность труда, снизить потери и брак и более активно и эффективно внедрять современные технологии на производстве.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ООО «АГРОСОЮЗ»

3.1 Проект совершенствования системы управления компетенциями

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

1. Повышение уровня компетенций трудом персонала.
2. Повышение квалификации персонала.
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.

Таким образом, основной целью при реализации программ по развитию кадров будет являться именно развитие трудового 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 среди ключевых и молодых специалистов предприятия. Именно по указанной причине в работе будет рассмотрена данная категория.

Представим усовершенствованный вид системы профессионального развития, направленный на развитие трудового потенциала ключевых специалистов на рисунке 3.1.

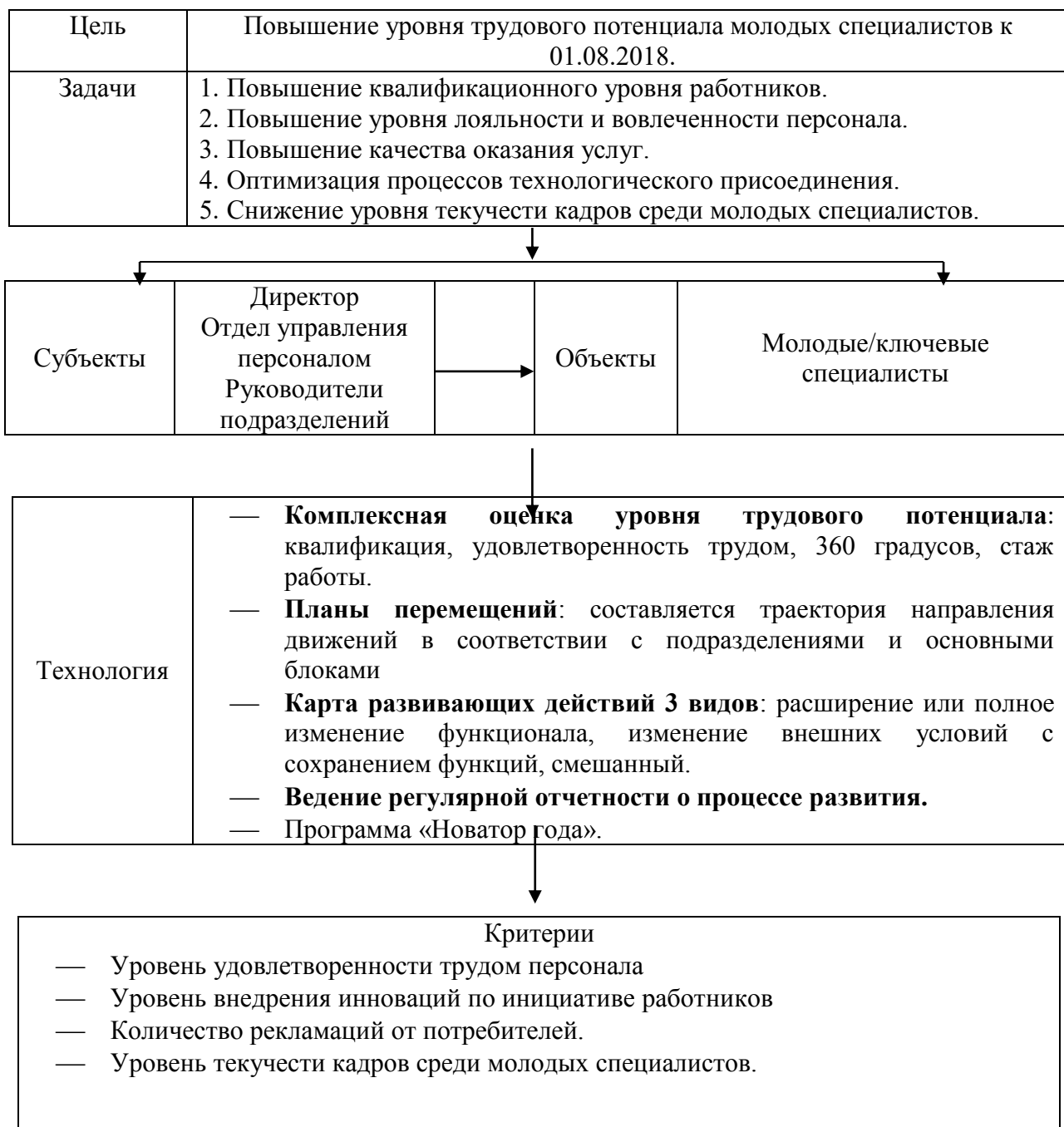


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система управления компетенциями

Рассмотрим указанную систему профессионального развития персонала подробнее:

1. Основной целью проведения мероприятий по развитию компетенций сотрудников является повышение трудового потенциала сотрудников, а, именно, его развитие.

2. Развитие трудового потенциала заключается в повышении имеющегося уровня квалификационных и личностных составляющих. Развитие квалификационного параметра трудового 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 трудового потенциала персонала будет осуществляться посредством непосредственного поэтапного обучения и 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 директор предприятия, и непосредственный линейный руководитель сотрудника.

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.

Опишем представленные технологии, направленные на развитие трудового потенциала ключевых сотрудников ООО «Агросоюз» более подробно:

1. На первоначальном этапе имеется определенный ряд ключевых специалистов, работающих на предприятии. Для того, чтобы наилучшим образом провести их развитие, 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 ротируемых 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 трудового 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 (разнообразие 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 обучения, 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.

Следует также отметить, что при применении ротации как средства развития трудового потенциала молодых 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 необходимо представить дерево целей проекта (рисунок 3.2) для дальнейшего детализированного построения иерархии мероприятий и достижения задач как оперативного, так и стратегического плана. Основное требование к Дереву целей - логическая декомпозиция целей проекта, сформированных в соответствии с принципами SMART.



Рисунок 3.2 – Дерево целей проекта

Таким образом, первоначальные результаты от реализации проекта будут получены уже к 01.07.2020, тогда как полноценную эффективность можно будет измерить в декабре 2020 года.

Стоит отметить, что достижение основной цели реализации мероприятий по управлению компетенциями ООО «Агросоюз» – развитие трудового 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 технологического присоединения.

Далее представим движущие и сдерживающие силы проекта (рисунок 3.3), используя инструмент, разработанный Куртом Левиным.



Рисунок 3.3 – 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 | | |
|---|--|-----------------|---|---|
| | | 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 лидером на рынке. Однако, существует вероятность перехода потребителей к многочисленным конкурентам. | | + | |
| 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 – динамично меняются вкусы и предпочтения, повышаются требования к экологичности и качеству продукции. Покупатели становятся более избирательными и требовательными, при этом низкий рост уровня доходов населения, не предполагает возможности существенного роста цен на продукцию и ценовой дифференциации. | | | + |

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 на рынке.

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.

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.

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 загруженности персонала необходимо качественно структурировать ответственность по выполнению необходимых мероприятий. | | + | |
| Высокий уровень временных затрат. | Данное направление характеризуется временем развития сотрудников. Для сокращения временных издержек необходимо использовать разнообразные методик. В данном случае таковыми будут являться технология наставничества и карта развивающих действий. | | + | |

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).

Для построения карты рисков необходимо представить описание указанных ранее угроз (таблица 3.4) с применением оценки по критериям таблицы 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 |

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 недовольности среди персонала и линейных руководителей. | 0,5 | 0,6 | 0,3 |
| R2 | Отсутствие поддержки со стороны линейных | 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 | 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 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|--------------------------------|--|-----|-----|------|
| R4 | Увеличение финансовых издержек | С учетом проведения мероприятий по развитию 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 3.4 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 3.4 – 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 внутренней кадровой мобильности.

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

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 внутренней кадровой мобильности, 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 внутренней кадровой мобильности, 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. |

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.

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

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

Таблица 3.6 – Детализированный план мероприятий по проекту

| № п/п | Наименование мероприятия | Период, дн. | Трудозатраты, чел./час | Предшеств. этап | КРІ |
|-------|---|-----------------------|------------------------|-----------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Этап диагностики | | | | |
| 1 | Анализ экономических показателей в динамике за 3 года | 3 (03.04.19-05.04.19) | 6 | – | Точное определение экономической проблемы и причин ее возникновения |
| 2 | Анализ уровня удовлетворенности клиентов качеством оказания услуг | 5 (06.04.19-12.04.19) | 10 | 1 | Точное определение показателей неудовлетворенности потребителей |
| 3 | Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем | 5 (06.04.19-12.04.19) | 10 | 1 | Комплексный подход, в ходе которого выявлена проблемная область системы |
| 4 | Кадровый аудит компании | 3 (13.04.19-17.04.19) | 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 (18.04.19-26.04.19) | 14 | 4 | Выявление показателей по неудовлетворенности трудом и приоритетных ценностных ориентаций |
| 6 | Анализ управления движением персонала: подсистема внутренней кадровой мобильности | 2 (18.04.19-19.04.19) | 4 | 3, 4 | Выявление отрицательной динамики подсистемы, несоответствия цели, отсутствия технологий |
| 7 | Анализ зарубежного и отечественного опыта по применению ротации персонала | 5 (27.04.19-04.05.19) | 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 (05.05.19) | 3 | 7 | Одобрение и поддержка со стороны руководства, осознание необходимости проведения реинжиниринга системы |
| 9 | Создание проектной группы и распределение ответственности | 2 (10.05.19-11.05.19) | 4 | 8 | Распределение ответственности среди участников без перегруженности |
| 10 | Разработка цели проекта и системы внутренней кадровой мобильности | 1 (11.05.19) | 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 (12.05.19-15.05.19) | 3 | 10 | Внедрение современных методик, комплексная разработка |
| 12 | Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки | 2 (15.05.19-16.05.19) | 4 | 11 | Положение одобрено руководством |
| 13 | Разработка и утверждение карт развивающих действий в зависимости от целей ротации | 4 (16.05.19-19.05.19) | 8 | 11 | КРД на 100% соответствуют цели ротации, одобрены руководством |
| 14 | Разработка и утверждение КРІ при прохождении пути карты развивающих действий | 2 (19.05.19-22.05.19) | 5 | 12, 13 | КРІ на 100% соответствуют целям и технологиям КРД, одобрены руководством |
| 15 | Разработка и утверждение положения о системе наставничества | 2 (22.05.19-23.05.19) | 4 | 13 | Положение одобрено руководством |
| 16 | Разработка и утверждение положения о системе budding | 2 (22.05.19-23.05.19) | 4 | 13 | Положение одобрено руководством |
| 17 | Разработка и утверждение тренинговых программ на командообразование (Teambuilding) | 2 (22.05.19-23.05.19) | 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 (24.05.19 – 25.05.19) | 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 (26.05.19) | 3 | 18 | 100% линейных руководителей поддерживают реализацию проекта |
| 20 | Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями | 1 (26.05.19) | 2 | 18 | 100% сотрудников ознакомлены с содержанием проекта и поддерживают его реализацию |
| 21 | Утверждение проекта | 1 (29.05.19) | 2 | 19, 20 | Проект утвержден высшим руководством компании |
| | Этап реализации проекта | | | | |
| 22 | Проведение комплексной оценки молодых специалистов для определения кандидатов на ротацию | 10 (30.05.19-13.06.19) | 30 | 12, 21 | Прохождение оценки 100% молодых специалистов, выявление 40 кандидатов, уровень показателей которых ниже 60% |

Продолжение таблицы 3.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|------------------------|-------------|------------|--|
| 23 | Составление планов перемещений с указанием траектории движения сотрудников в соответствии с результатами оценки, распределение в 3 группы | 10 (14.06.19-27.06.19) | 20 | 22 | Оптимальное соотношение перемещений в категориях |
| 24 | Сопоставление результатов оценки для определения вида карты развивающих действий | 5 (14.06.19-20.06.19) | 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 (28.06.19-04.07.19) | 10 | 15, 16, 23 | Назначение наиболее компетентных и опытных сотрудников подразделений |
| 26 | Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 1 | 10 (22.06.19-05.07.19) | 20 | 23, 24 | Отсутствие нарушений трудового законодательства |
| 27 | Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 2 | 10 (06.07.19-19.07.19) | 20 | 23, 24 | Отсутствие нарушений трудового законодательства |
| 28 | Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников группы 3 | 10 (20.07.19-03.08.19) | 20 | 23, 24 | Отсутствие нарушений трудового законодательства |
| 29 | Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 1 | 45 (06.07.19-06.09.19) | 90 | 25, 26 | Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде |
| 30 | Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 2 | 45 (20.07.19-20.09.19) | 90 | 25, 27 | Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде |
| 31 | Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными беседами группы 3 | 45 (04.08.19-05.10.19) | 90 | 25, 28 | Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде |
| 32 | Тренинги на командообразование (для 3 групп) | 12 – каждый квартал | 24 | 26, 27, 28 | Тренинги занимают не более 2 часов, прохождение тренингов 100% сотрудников |
| 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 |

Продолжение таблицы 3.6

| | | | | | |
|----|---|-----------------------------------|-------------|------------|---|
| 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 (07.06.20-21.06.20) | 30 | 32, 33, 36 | Положительное изменение результатов не менее, чем на 20% у 100% работников |
| 40 | Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 2 | 10 (22.06.20-05.07.20) | 30 | 32, 34, 37 | Положительное изменение результатов не менее, чем на 20% у 100% работников |
| 41 | Проведение комплексной оценки и анализа результатов группы 3 | 10 (06.07.20-19.07.20) | 30 | 32, 35, 38 | Положительное изменение результатов не менее, чем на 20% у 100% работников |
| | Этап подведения итогов по реализации проекта совершенствования системы развития персонала | | | | |

Окончание таблицы 3.6

| | | | | | |
|----|--|-----------------------|----|----------------|---|
| 42 | Получение и обработка обратной связи от ротируемых сотрудников | 5 (20.07.20-26.07.20) | 15 | 39-41 | Положительная динамика у 100% ротируемых сотрудников |
| 43 | Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей | 5 (20.07.20-26.07.20) | 10 | 39-41 | Положительная динамика у 100% линейных руководителей |
| 44 | Проведение анализа квалификационных составляющих (навыки, компетенции, освоенные специализации) | 3 (26.07.20-30.07.20) | 9 | 42, 43 | Повышение квалификационной составляющей на 30% |
| 45 | Проведение анализа личностных составляющих (уровень удовлетворенности трудом, сопоставление организационных ценностей) | 3 (26.07.20-30.07.20) | 9 | 42, 43 | Повышение уровня вовлеченности сотрудников на 30% |
| 46 | Проведение анализа по уровню внедрения инновационных предложений по инициативе работников | 3 (31.07.20-02.08.20) | 9 | 42, 43, 44, 45 | Повышение уровня инновационных предложений по инициативе сотрудников на 40% |
| 47 | Проведение диагностики оптимизации процессов | 4 (31.07.20-02.08.20) | 8 | 42, 43, 44, 45 | Сокращение времени на выполнение производственных задач на 20% |
| 48 | Проведение диагностики уровня удовлетворенности потребителей | 5 (02.08.20-08.08.20) | 15 | 47 | Повышение уровня удовлетворенности потребителей на 30% |
| 49 | Подведение итогов проекта | 3 (09.08.20-13.08.20) | 9 | 48 | Цель проекта достигнута на 100%: развитие трудового потенциала молодых специалистов на 40% и повышение уровня удовлетворенности потребителей на 30% |

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 регулярностью 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.

Длительность и поэтапность проведения каждой мероприятия детализированного плана работ (таблица 3.6) отражает такой инструмент, как диаграмма Ганта (рисунок 3.5).

В целом проект насчитывает 49 основных мероприятий, реализация которых займет около 1,5 лет. Из всего перечня мероприятий, 10 относятся к пролонгированным мероприятиям (эксплуатация проекта) и 39 мероприятий - к краткосрочным (они относятся к фазам разработки, внедрения и завершения проекта).

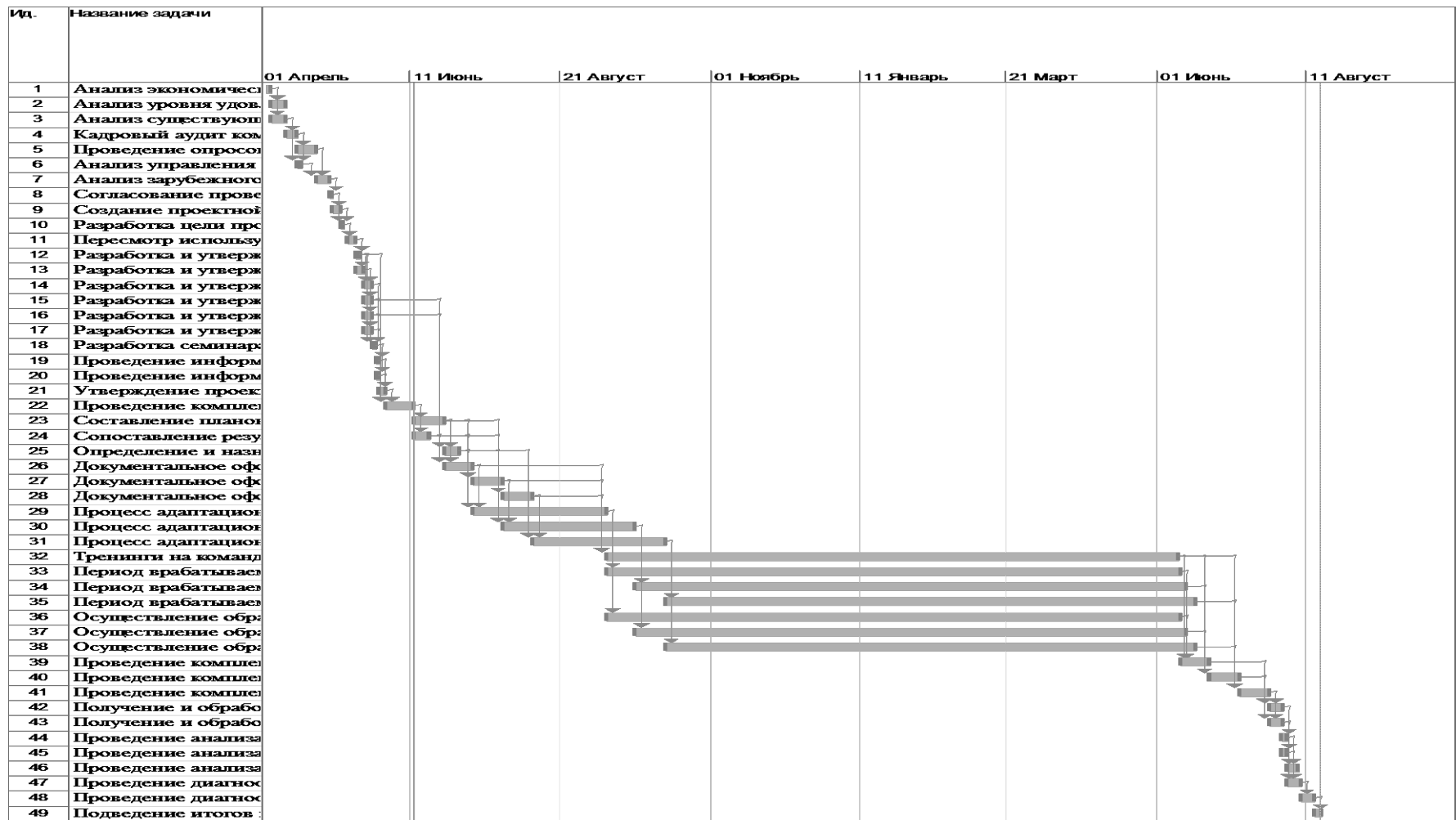


Рисунок 3.5 – Диаграмма Ганта проекта

На основе представленных данных в таблице 3.6 и рисунка 3.5 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 внутренней кадровой мобильности | И | О | | | И | |
| 7 | Анализ зарубежного и отечественного опыта по применению развития компетенций персонала | О | И, К | | | | |
| 8 | Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы профессионального развития персонала | И | О | | | | У |
| 9 | Создание проектной группы и распределение ответственности | И | О | | | И | К, У |
| 10 | Разработка цели проекта и системы развития персонала | И | О | | | | У |

Продолжение таблицы 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|---|---|------|---|---|---|---|
| 11 | Пересмотр используемых технологий | О | И | | | И | |
| 12 | Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки | О | И, К | | | | У |
| 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 (Teambuilding) | 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 | |

Продолжение таблицы 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|---|------|------|---|---|---|---|
| 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 | | |
| 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 | | | | |

Окончание таблицы 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----|--|---|------|---|---|---|---|
| 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 | | |
| 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 профессионального развития персонала учитывается разнообразность подходов, технологий и методологий, способствующих достижению основной цели системы и проекта.

2. Целью проекта является повышение качества и инновационности выпускаемой продукции посредством структурированного развития трудового 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 потребителей, непосредственную реализацию мероприятий и работ, представленных в детализированном плане и непосредственное подведение итогов.

4. Основной идеей этапа разработки проекта является составление планов перемещений сотрудников в 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 2020 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 управления компетенциями персонала

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:

Заработная плата, мес./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 | Специалист ОУП | Экономист | Специалист отдела | Начальник ОУП | Линейный руководитель |
|--|----------------|-----------|-------------------|---------------|-----------------------|
| Категория | | | | | |
| 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:

$$CЗ = ЗУ + ЗР + РР + ВП + РР + ЗА + ЗО, \quad (1)$$

где: СЗ – 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 потребуется 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 системы развития персонала | Доплата начальнику ОУП | 264 | 4 | 1 056 |
| 7 | Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению компетенциями | Доплата специалисту ОУП | 172 | 15 | 2 580 |
| 8 | Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы развития | 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 развития персонала | 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 от целей ротации | Доплата специалисту ОУП | 172 | 8 | 1 376 |
| 14 | Разработка и утверждение КРІ при прохождении пути карты развивающих действий | Доплата начальнику ОУП | 264 | 5 | 1 320 |

Продолжение таблицы 3.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|---|--|---|----|--------|
| 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 |
| 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 планов перемещений | Таблица 3.9 | В 1 месяц: заработная плата специалисту, реклама и время простоя Во 2 месяце: премии наставнику В 3-4 месяце: премии линейному руководителю | | 23 634 |

Окончание таблицы 3.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------|--|-------------------------|-----|----|---------|
| 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 |
| 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.

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.

Стоит отметить, что инвестиционные затраты закладываются на 7 месяцев из совокупного периода реализации проекта: апрель – июль 2017 года, июнь – август 2018 года.

Таблица 3.11 – Бюджет инвестиционных расходов проекта

| Период Категория | Месяц 1 (апрель 2019) | Месяц 2 (май 2019) | Месяц 3 (июнь 2019) | Месяц 4 (июль 2019) | Месяц 15 (июнь 2020) | Месяц 16 (июль 2020) | Месяц 17 (август 2020) | ИТОГО, руб. |
|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Доплата экономисту, тыс./руб. | 3 120 | - | - | - | - | - | 2 925 | 6 045 |
| Доплата специалисту 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 | 136 069 |

По представленным данным можем отметить следующее:

— Наибольшая совокупная сумма выплат относится к этапу разработки и начальному этапу реализации проекта (апрель 2019 – июль 2019).

— Наибольшая сумма выплат осуществляется в июне 2017 года, в этом месяце происходит выполнение наиболее трудозатратных задач по проведению комплексной оценки сотрудников, выявления кандидатов на ротацию и составление планов по перемещениям.

В течение всего периода распределения инвестиционных затрат проекта расходы закладываются в относительно равных долях, кроме августа 2018 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 на 3 группы) | Доплата специалисту ОУП | 172 | 24 | 4 080 |
| 4 | Канцелярские расходы при подготовке к тренингам | Расходы на бумагу, ручки, стикеры, подготовка распечатанных кейсов | 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 2019) | 5 (август 2019) | 6 (сентябрь 2019) | 7 (октябрь 2019) | 8 (ноябрь 2019) | 9 (декабрь 2019) | 10 (январь 2020) | 11 (февраль 2020) | 12 (март 2020) | 13 (апрель 2020) | 14 (май 2020) | 15 (июнь 2020) | 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.

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 3.14 – Генеральный бюджет проекта

| Категория | Период | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|------------------|---------------|----------------|----------------|------------------|---------------|--------|
| | 1 (апрель 2019) | 2 (май 2019) | 3 (июнь 2019) | 4 (июль 2019) | 5 (август 2019) | 6 (сентябрь 2019) | 7 (октябрь 2019) | 8 (ноябрь 2019) | 9 (декабрь 2019) | 10 (январь 2020) | 11 (февраль 2020) | 12 (март 2020) | 13 (апрель 2020) | 14 (май 2020) | 15 (июнь 2020) | 16 (июль 2020) | 17 (август 2020) | 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 2017, 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 3.6).

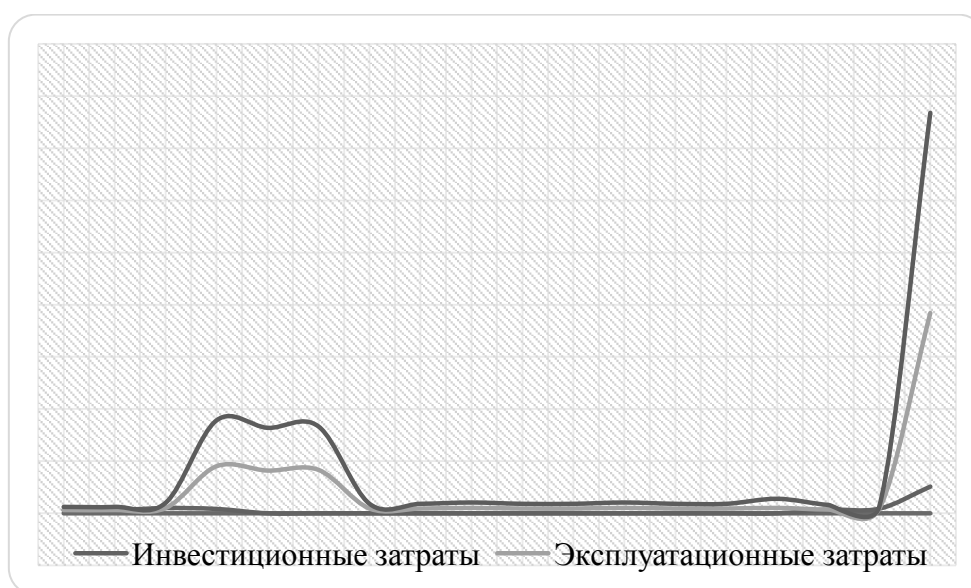


Рисунок 3.6 – Динамика затрат проекта

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 профессионального развития ООО «АГРОСОЮЗ» 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 трудового потенциала ключевых 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 профессионального развития ООО «Агросоюз», 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.

Для начала рассмотрим составляющие расходов, связанные с текучестью кадров (таблица 3.15) для последующей оценки их сокращения и выявления уровня экономии.

Таблица 3.15 – 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 молодых 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 3.7 – 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 3.16) с определением на год.

Таблица 3.16 – 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. |
|--------------------|---|---------------------------|--|---------------------------|----------------------------|
| 04.2019 | 7 | 278 488 | 7 | 278 488 | 0 |
| 05.2019 | 7 | 278 488 | 7 | 278 488 | 0 |
| 06.2019 | 6 | 238 704 | 6 | 238 704 | 0 |
| 07.2019 | 7 | 278 488 | 6 | 238 704 | 39 784 |
| 08.2019 | 6 | 238 704 | 5 | 198 920 | 39 784 |
| 09.2019 | 7 | 278 488 | 6 | 238 704 | 39 784 |
| 10.2019 | 7 | 278 488 | 6 | 238 704 | 39 784 |
| 11.2019 | 7 | 278 488 | 5 | 198 920 | 79 568 |
| 12.2019 | 7 | 278 488 | 5 | 198 920 | 79 568 |
| 01.2020 | 7 | 278 488 | 5 | 198 920 | 79 568 |
| 02.2020 | 7 | 278 488 | 5 | 198 920 | 79 568 |
| 03.2020 | 6 | 238 704 | 5 | 198 920 | 39 784 |
| 04.2020 | 7 | 278 488 | 5 | 198 920 | 79 568 |
| 05.2020 | 6 | 238 704 | 5 | 198 920 | 39 784 |
| 06.2020 | 7 | 278 488 | 4 | 159 136 | 119 352 |
| 07.2020 | 7 | 278 488 | 4 | 159 136 | 119 352 |
| 08.2020 | 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 3.17) в расчете на период реализации проекта для дальнейшего анализа.

Таблица 3.17 – Динамика изменений коэффициента дисконтирования

| Период \ Показатель | Коэффициент дисконтирования |
|---------------------|-----------------------------|
| 04.2019 | 1 |
| 05.2019 | 0,97 |
| 06.2019 | 0,965 |
| 07.2019 | 0,94 |
| 08.2019 | 0,927 |
| 09.2019 | 0,92 |
| 10.2019 | 0,909 |
| 11.2019 | 0,88 |
| 12.2019 | 0,877 |
| 01.2020 | 0,862 |
| 02.2020 | 0,85 |
| 03.2020 | 0,84 |
| 04.2020 | 0,826 |
| 05.2020 | 0,813 |
| 06.2020 | 0,8 |
| 07.2020 | 0,793 |
| 08.2020 | 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 3.18).

Таблица 3.18 – Оценка экономической эффективности проекта

| Период | Доход, руб. | Затраты, руб. | Kd | ДД, руб. | ДР, руб. | ЧДД, руб. | ЧТС, руб. |
|--------------|----------------|----------------|-------|----------------|----------------|----------------|-----------|
| 04.2019 | 0 | 12 256 | 1 | 0 | 12 256 | -12 256 | -12 256 |
| 05.2019 | 0 | 12 272 | 0,97 | 0 | 11 904 | -11 904 | -24 160 |
| 06.2019 | 0 | 20 080 | 0,965 | 0 | 19 377 | -19 377 | -43 537 |
| 07.2019 | 39 784 | 189 588 | 0,94 | 37 397 | 178 213 | -140 816 | -184 353 |
| 08.2019 | 39 784 | 170 801 | 0,927 | 36 880 | 158 333 | -121 453 | -305 806 |
| 09.2019 | 39 784 | 167 949 | 0,92 | 36 601 | 154 513 | -117 912 | -423 717 |
| 10.2019 | 39 784 | 19 736 | 0,909 | 36 164 | 17 940 | 18 224 | -405 494 |
| 11.2019 | 79 568 | 18 200 | 0,88 | 70 020 | 16 016 | 54 004 | -351 490 |
| 12.2019 | 79 568 | 20 720 | 0,877 | 69 781 | 18 171 | 51 610 | -299 880 |
| 01.2020 | 79 568 | 18 200 | 0,862 | 68 588 | 15 688 | 52 899 | -246 981 |
| 02.2020 | 79 568 | 18 200 | 0,85 | 67 633 | 15 470 | 52 163 | -194 818 |
| 03.2020 | 39 784 | 20 720 | 0,84 | 33 419 | 17 405 | 16 014 | -178 804 |
| 04.2020 | 79 568 | 18 200 | 0,826 | 65 723 | 15 033 | 50 690 | -128 114 |
| 05.2020 | 39 784 | 18 200 | 0,813 | 32 344 | 14 797 | 17 548 | -110 567 |
| 06.2020 | 119 352 | 34 976 | 0,8 | 95 482 | 27 981 | 67 501 | -43 066 |
| 07.2020 | 119 352 | 17 820 | 0,793 | 94 646 | 14 131 | 80 515 | 37 449 |
| 08.2020 | 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 3.8) динамики изменений чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода.

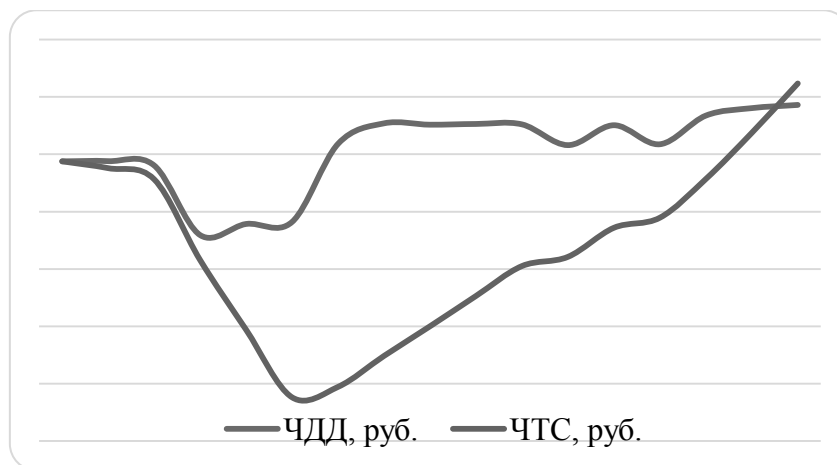


Рисунок 3.8 – Динамика изменений ЧДД и ЧТС

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:

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

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

Выводы по параграфу 3.3

— С учетом специфики деятельности ООО «Агросоюз» 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 производства 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 управления компетенциями персонала проявляется в таких показателях, как: оптимизация процесса и повышение качества труда

посредством которой увеличивается количественный уровень реализованных инновационных проектов в компании.

— Для расчета экономической эффективности проекта были использованы наиболее пессимистичные оценки экспертов относительно параметров и результатов проектной эффективности, что гарантирует достоверность и эффективность проекта в практическом внедрении.

Выводы по 3 главе

1. В ходе совершенствования системы профессионального развития ООО «Агросоюз» и реорганизации актуального состояния бизнес-процесса развития 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 обучения и развития 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 трудового 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

Залог успеха любого современного предприятия – постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты системы управления компетенциями ключевого персонала, а именно раскрыто понятие и сущность обучения персонала, изучены виды, формы и методы обучения и развития персонала, рассмотрены цели и результаты процесса развития компетенций персонала, изучены основные подходы к оценке эффективности обучения.

Процесс обучения персонала в наше время должен носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности сотрудника. Руководство компании обязано расценивать расходы на подготовку персонала равно как вложения в основной капитал, что позволяют максимально результативно использовать новейшие технологии.

Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального развития персонала. Безусловно, что такая система обязана быть превосходно организована, оснащена на высоком техническом уровне и быть частью стратегии фирмы. Для этого, необходимо своевременно проводить мероприятия направленные на совершенствование системы управления компетенциями персонала.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ внутренней и внешней среды, а также кадровый аудит ООО «Агросоюз».

Была также выявлена проблема – высокая текучесть ключевых сотрудников и молодежи, работающей в компании до одного года, и соответственно, высокие возникающие затраты на замещение одного сотрудника.

Анализ актуальной системы обучения персонала показал, что в компании используется недостаточный набор методов, а применяемые технологии не являются прогрессивными, а также не контролируются руководителями.

В связи с этим необходимо разработать план мероприятий, которые направлены на совершенствование системы управления компетенциями в компании ООО «Агросоюз».

Был разработан план мероприятий по проекту, рассчитан бюджет, который составил почти 787 тысяч рублей.

С учетом специфики деятельности ООО «Агросоюз» 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 управления компетенциями персонала проявляется в таких показателях, как: оптимизация процесса и повышение качества труда посредством которой увеличивается количественный уровень реализованных инновационных проектов в компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учеб. пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е.М. Бабосов, Э.Г. Ваинилович, Е.С. Бабосова. – Минск :ТеатрСистемс, 2012. – 288 с.
- 2 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2011. – 401 с.
- 3 Бородин, В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом. 2008. – С. 87
- 4 Глазов, М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – М.: Андреевский Издательский дом, 2011. – 252 с.
- 5 Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Уч. Пособие / А.В. Дейнека [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=2108>
- 6 Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация: учебное пособие / И.Б. Дуракова; - Москва: Инфра-М, 2015. - 295с.
- 7 Кадровик. Кадровый менеджмент[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.hr-portal.ru/article/ocenka-kachestva-i-effektivnosti-obucheniya-personala>
- 8 Карпей, Т.В. Экономика, организация и планирование промышленного производства / Т.В. Карпей[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psyera.ru/6849/podgotovka-i-povyshenie-kvalifikacii-kadrov>
- 9 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для вузов по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Гос. ун-т управления (ГУУ). – 2-е изд., стереотипное. – М.: КноРус, 2015 – 360 с.

- 10 Кирпатрик, Д. Оценка эффективности обучения персонала: Учебное пособие / Д. Кирпатрик. – М.: ФиС, 2012. – 456 с.
- 11 Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2014. – 268с.
- 12 Магура, М.И., Обучение персонала как конкурентное преимущество: / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – изд. Журнал «Управление персоналом», 2004. – 256 с.
- 13 Некрасов, Н.Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=87520
- 14 Новиков, П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-professionalnogo-obucheniya-personala-v-sovremennyh-usloviyah>
- 15 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов; - М.: Юрайт, 2014.- 265 с.
- 16 Организация развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lawmix.ru/bux/94687>
- 17 Папонова, Н.Е. Обучение персонала компании: учебное пособие / Н.Е. Папонова; - М.: Финпрес, 2011. – 263 с.
- 18 Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m152/8_7.htm
- 19 Профессиональное образование. СловарьМ.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://professional_education.academic.ru/1777
- 20 Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/67/11397>
- 21 Рулевский, В.И. Анализ сущности и содержания внутрифирменного обучения персонала субъекта предпринимательства / В.И. Рулевский

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschnosti-i-soderzhaniya-vnutrifirmennogo-obucheniya-personala-subekta-predprinimatelstva>

22 Сафонова М.Ю. «Оценка эффективности внутрифирменного обучения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschnosti-i-soderzhaniya-vnutrifirmennogo-obucheniya-personala-subekta-predprinimatelstva>

23 Современные методы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=6402>

24 Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://in-sure.pro>

25 Тузова, А.А. Организация службы маркетинга в организации: учебное пособие / А.А. Тузова; - М.: Университет информационных технологий, 2011-92с.

26 Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации: учебное пособие / П.Э. Шлендер; - М.: Вузовский учебник, 2014. - 315с.

27 Ярных, В.И. Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/obuchenie_personala/

