

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела  
МУП КСВВ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.03 2021. 932 ПЗ ВКР

Руководитель  
к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.П. Цырикова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г

Автор  
студент группы ЭУ–513  
\_\_\_\_\_/ Д.А. Новожилова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г.

Нормоконтролер  
к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.В. Ярушина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Новожилова Д.А. «Оптимизация развития системы персонала абонентского отдела МУП КСВВ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-513 111 с., 27 ил., 33 табл., библиогр. список – 40 наим., 3 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы развития персонала абонентского отдела МУП «КСВВ».

Объект исследования: муниципальное унитарное предприятие «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Предмет исследования: система профессионального развития персонала абонентского отдела МУП КСВВ.

В первой главе работы дан обзор теоретических основ системы развития персонала абонентского отдела: раскрываются понятия и основные элементы системы развития, выделяются аспекты формирования политики развития персонала и критериев ее эффективности, рассматривается опыт зарубежных и российских организаций на предмет развития персонала.

Во второй главе проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности МУП «КСВВ», проанализирована внутренняя и внешняя среда, а также кадровый аудит персонала.

В третьей главе разработан проект по оптимизации развития персонала МУП КСВВ. Рассчитан бюджет внедрения проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Понятие и основные элементы системы развития персонала организации..	9
1.2 Теоретические аспекты формирования политики развития персонала и критериев ее эффективности.....	15
1.3 Анализ опыта зарубежных и российских организаций по управлению развитием персонала.....	20
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «КОПЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ» .....	31
2.1 Краткая характеристика МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».....	31
2.2 Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» .....	35
2.3 Кадровый аудит МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» .....	45
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АБОНЕНТСКОГО ОТДЕЛА МУП «КОПЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ».....	52
3.1 Анализ системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».....	52
3.2 Разработка мероприятий по оптимизации системы развития персонала ...	69
3.3 Расчет стоимости и оценка эффективности мероприятий по оптимизации системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» .....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	106
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	109
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура МУП КСВВ.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Положение об обучении персонала персонала МУП КСВВ.....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ В Положение об аттестации персонала МУП КСВВ..	121



## ВВЕДЕНИЕ

Современное развитие бизнеса, рост конкуренции, обуславливает необходимость прилагать все больше усилий, для успешного и активного развития организации. Современные отечественные предприятия, созданию эффективной системы управления персоналом уделяют все больше внимания. Так особое значение для большинства российских организаций в настоящее время приобретает система развития и обучение персонала.

Связано это с тем, что деятельность в условиях рыночной экономики предъявляет все более высокие требования к уровню профессиональной подготовки, уровню квалификации и компетентности персонала, их знаниям, умениям и навыкам.

Руководители организаций осознают, что развитие и обучение кадров является наиважнейшим условием успешного достижения поставленных целей, задач, миссии любой организации.

Система развития персонала является основным фактором, влияющим на стоимость человеческих ресурсов и качественные характеристики кадров организации.

Основным элементом системы развития персонала, в свою очередь, является обучение персонала, которое способствует укреплению конкурентных преимуществ организации на рынке.

Помимо прямого воздействия на финансовую эффективность инвестиций в профессиональное развитие, способствует созданию благоприятной среды для организации, повышение мотивации сотрудника и их приверженности к организации, обеспечение карьерным ростом.

Актуальность темы обусловлена необходимостью обучения и повышения квалификации персонала, а также предоставления возможности карьерного продвижения персонала в современных условиях.

При повышении квалификации и приобретении новых навыков и знаний, сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда, и получают

больше возможностей для профессионального роста, как внутри своей организации, так и за ее границами.

Объектом исследования выступает МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Предметом исследования является система развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности управления персоналом путем разработки проекта по совершенствованию системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие и основные элементы системы развития персонала организации;
- 2) исследовать теоретические аспекты формирования политики развития персонала и критериев ее эффективности;
- 3) рассмотреть опыт зарубежных и российских организаций по управлению развитием персонала;
- 4) провести анализ деятельности МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»;
- 5) проанализировать внутреннюю и внешнюю среду МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»;
- 6) провести кадровый аудит МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»;
- 7) разработать проект по оптимизации системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»;

8)рассчитать стоимость и провести оценку эффективности мероприятий по оптимизации системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Теоретико-методологической базой исследования послужили работы: Анисимова В.М., Арсеньев Ю.Н. Ереминой Е.В., Кибанова А.Я., Армстронг М. Базарова Т.Ю., Горелова Н. А., Горленко О. А., Гумилевской А.Н., Шадской И.Г., Ереминой И.Ю., Тодераш В.А., Ефременко А.Ю., Миронченко Е.А., Куракиной Л.Ю., Федотовой Г.А., Орел А.А., Литвиновой А.А., Шараповой В.М., Унжаковой и т.д.

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке мероприятий в сфере развития персонала организации. Их практическое применение позволит решить одну из наиболее актуальных задач управления персоналом – рост уровня эффективности человеческого капитала организации, что применительно к современному этапу развития производства.

В ходе исследования нами были использованы такие научные методы как: сравнительный метод, аналитический метод, изучение документов по безопасности труда и здоровью персонала, наблюдение.

Структура выпускной квалификационной работы – введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

В ходе исследования нами были использованы такие научные методы как: сравнительный метод, аналитический метод, изучение документов по безопасности труда и здоровью персонала, наблюдение.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и основные элементы системы развития персонала организации

Главная цель управления человеческими ресурсами организации – это достижения выбранных стратегических и тактических целей предприятия при максимальном использовании человеческого потенциала. Высший менеджмент компании в настоящее время понимает, что на успешность организации, повышение ее производительности труда играет не только эффективный отбор и найм персонала, но и его корпоративное обучение и развитие в дальнейшем [28, с. 131].

Эффективные компании уделяют значительные финансовые ресурсы, разрабатывают программы развития персонала с целью увеличения человеческого потенциала, рассматривают инвестиции в обучение, как возможность получения конкурентных преимуществ перед другими хозяйствующими субъектами. В таких организациях сотрудники постоянно повышают свою квалификацию, получают новые знания в смежных профессиях и углубляют знания в своей специальности, приобретают новые навыки и умения. Таким образом, служба управления персоналом совместно с руководителями структурных подразделений должна непрерывно планировать развитие своих сотрудников, четко определять цели и задачи корпоративного обучения и движения по карьерной лестнице.

Эффективная система развития сотрудников на отечественных предприятиях позволяет [32, с. 67]:

- повышать качество трудовых ресурсов и профессиональные компетенции сотрудников
- обеспечить высокую производительность труда и эффективность деятельности компании в целом.

В литературе существуют различные точки зрения на понятие «развитие персонала» (таблица 1).

Таблица 1- Трактовки авторами понятия «развитие персонала»

№ п\п	Автор	Понятие
1.	Герчиков В.И. [9, с. 45]	Развитие персонала - это комплекс организационно-экономических мероприятий по повышению квалификации и профессиональной компетентности персонала, обучения персонала, мотивация творчества и т.п..
2.	Кибанов А. Я. [20, с. 121]	Развитие персонала – это комплекс организационно - экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации
3.	Егоршин А.П. [16, с. 78]	Развитие персонала – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы
4.	Горленко О. А. [11, с. 89]	Развитие персонала – это ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение качества рабочей силы и планирование деловой карьеры персонала организации

В нашей работе под развитием персонала мы будем понимать определение данное Масловым Е.В., т.е. развитие персонала включает две основные составляющие: внутрифирменное обучение персонала, и планирование карьерного продвижения сотрудников.

Некоторые авторы под развитием персонала понимают еще более широкий круг вопросов (рисунок 1).

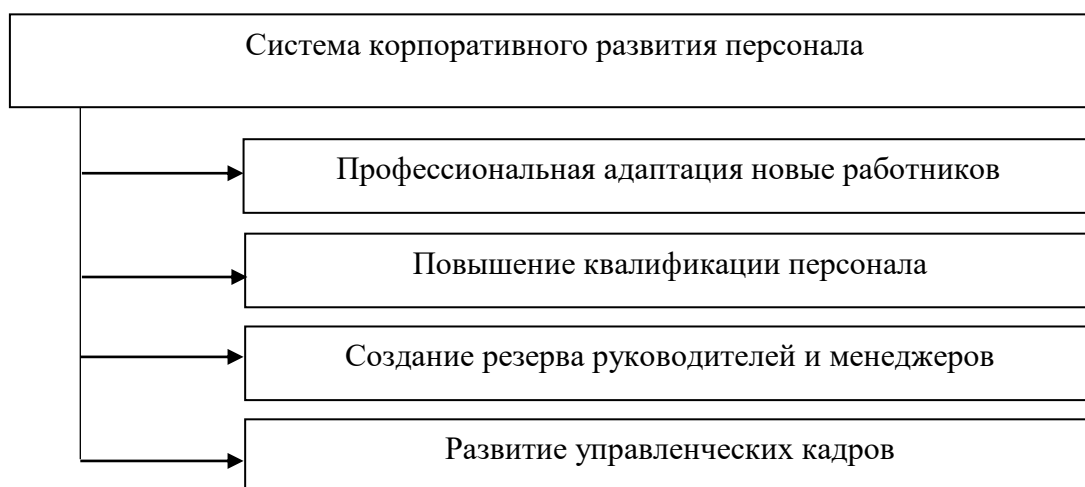


Рисунок 1 – Система развития персонала предприятия [26, с. 135]

Таким образом, данное понятие включает помимо внутрифирменного обучения такие элементы, как: профессиональную адаптацию новых работников, создание резерва руководителей, и менеджеров (создание и развитие кадрового резерва).

Так как, основной составляющей развития персонала является организация внутрифирменного обучения, рассмотрим его более подробно.

Так Герчиков В.И. дает следующее определение обучению: обучение персонала - это определение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления [9, с. 112].

Горелов Н. А. считает, что повышение квалификации и профессиональное обучение персонала является важным инструментом, с помощью которого высший менеджмент компании, повышает трудовой потенциал и эффективность использования трудовых ресурсов [11, с 254].

Перечислим основные цели профессионального обучения персонала [26, с. 145]:

- повышение квалификации персонала – получение сотрудниками предприятия дополнительных умений, навыков, новых знаний;
- обеспечение кадрового резерва организации - отбор в кадровый резерв, и подготовка руководителей структурных подразделений на будущее;
- возможность расширения знаний, умений сотрудников для выполнения трудовых функций на других рабочих местах (ротация персонала), которые обеспечат взаимозаменяемость работников;
- улучшение нематериальной и материальной мотивации сотрудников и лояльности работников к организации.

Обучение персонала представляет собой систему, которая представлена на рисунке 2.

В зависимости от возможностей, финансовых ресурсов, размеров организации, а также особенностей выпускаемой продукции, компания

выбирает различные методы обучения, формирует программу обучения, и отбирает сотрудников для прохождения этой программы.

Следующей составляющей развития персонала является карьерное продвижение сотрудников.

Руководителям современного предприятия необходимы знания в области организации построения служебной карьеры работников, принципы замещения вакантных должностей.



Рисунок 2 – Система обучение персонала организации [21, с. 25]

Необходимо уделять внимание управлению карьерой не только руководителей, но и других категорий персонала: специалистов, служащих, торговых работников [32, с. 89].

В литературе по управлению персоналом [4,7,10,24] профессиональная карьера понимается, как «индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни

человека».

Традиционно при типологизации деловой карьеры выделяют: горизонтальную, вертикальную, специализированную, ступенчатую, неспециализированную, скрытую карьеры.

Рассмотрим виды карьеры [37, с. 116]:

1) Карьера вертикальная – работник движется по карьерной лестнице вверх и получает новую должность, как правило, у которой выше статус и вознаграждение.

2) Карьера горизонтальная – когда сотрудник перемещается в другое подразделение с возможно другим функционалом. Может быть временной (ротация персонала) или постоянной (при смене вида деятельности).

3) Карьера внутриорганизационная – все этапы карьерного роста (как по горизонтали, так и по вертикали) проходят внутри одной компании.

4) Карьера межорганизационная – этапы карьерного роста (как по горизонтали, так и по вертикали) проходят в нескольких организациях

Таким образом, виды карьеры можно изобразить на рисунке 3.



Рисунок 3 - Виды деловой карьеры персонала [37, с. 120]

Под специализированной карьерой понимается поступательное прохождение сотрудником специализированных стадий своего развития в рамках профессии. Это означает, что сотрудник получил высшее профессиональное образование, и далее по своей специальности начал свою трудовую карьеру [31]. Например, закончив направление подготовки «менеджмент организации», сотрудник становится сначала торговым представителем, затем менеджером по продажам, затем дивизиональным менеджером, начальником отдела сбыта и т.д.

То есть при специализированной карьере работник не меняет своей основной профессии, причем рост работника не обязательно должен быть в одной компании. Работника если не устраивает заработная плата, система карьерного продвижения, или сотрудник понимает, что в данной организации не используется весь его потенциал, может перейти на вышестоящую или такую же по рангу должность в другой компании, и может начать строить свою профессиональную карьеру на новом рабочем месте.

Под неспециализированной карьерой понимаются, вид карьеры при которой сотрудник, может осуществлять свои трудовые функции на нескольких участках работ сразу.

Под вертикальной карьерой понимается карьера в самом общем ее виде, т.е. когда работник растет вверх по служебной лестнице. Новая должность дает более высокое вознаграждение, новый социальный статус, новые должностные обязанности, возможность быть ближе к высшему руководству, а также меняется фронт обязанностей с оперативных на стратегический уровень [27, с. 45].

Под вертикальной карьерой понимается карьера, когда работник перемещается в другую сферу деятельности, например, сотрудник работал в отделе бухгалтерии, а перешел работать в службу управления персоналом в отдел документооборота, и стал уже строить карьеру в данном функциональном подразделении. Также, к горизонтальной карьере можно отнести увеличение функционала должности, например, когда сотруднику дают дополнительные обязанности (0,2 и 0,5 ставки отсутствующего работника). Но такое увеличение

обязанностей должно сопровождаться увеличением заработной платы или другого вознаграждения.

Карьера ступенчатая –это вид карьеры, при котором используется как вертикальная, так и существуют элементы горизонтальной карьеры. Такой способ является более эффективным. При таком варианте у работника появляется возможность узнать компанию (при горизонтальном перемещении), а также появляется возможность увеличить свой потенциальный статус, и вознаграждение за выполняемые трудовые функции. При таком варианте важным моментом является то, чтобы сотрудник, переходя с одной должности на другую по горизонтали не терял в заработной плате и других льготах. Иначе, будет мотивация его рабочих функций [22, с. 64]. Под скрытой карьерой понимается то, что сотрудник осуществляет свое карьерное продвижение не формально (т.е. по факту для окружающих не видно его карьерного продвижения, сотрудник не получает новой должности). Рост такого сотрудника осуществляется не формально, на практике это выражается в возможности выполнять важные поручения начальства, за что сотрудник может получать большие прибавки к заработной плате, а также такой сотрудник получает доступ к секретной информации, возможность участвовать в важных рабочих совещаниях и т.д. Лучшим способом карьерного продвижения является совмещение вышеназванных видов карьеры, потому что каждый из этих видов является эффективным и может принести компании свои плоды.

## 1.2 Теоретические аспекты формирования политики развития персонала и критериев ее эффективности

Итак, в первом параграфе работы было определено, что основными составляющими элементами системы развития персонала являются обучение и карьера, соответственно рассмотрим их более подробно.

Выбор методов обучения предполагает использование следующих основных принципов [19, с 3]:

1) обучение должно быть обязательно актуальным реалиям сегодняшнего времени, т.е. нет необходимости запускать дорогие программы обучения, использовать для этого сторонних преподавателей, если это не отвечает настоящим потребностям организации. Если не использовать данный принцип, обучение может стать не только бесполезным, а даже вредным для компании.

2) обучение должно быть активным, сотрудники должны принимать участие в процессе обучения (решать какие-то профессиональные задачи, задавать вопросы);

3) повторение пройденного материала – преподаватели должны давать возможность закрепить пройденному материалу через выполнения домашних заданий, и применения полученных знаний и навыков в непосредственной производственно-хозяйственной деятельности обучающихся. Учебный материал должен систематически повторяться, и дозировано усложняться по мере прохождения программы;

4) преподаватели должны давать обратную связь на всех этапах обучения. Сотрудники должны знать, как они продвинулись в процессе обучения, какие неясности остались в получении теоретического и практического материала и более того обучающиеся после применения знаний и навыков на практике должны вернуться к преподавателю и рассказать какие достигнуты успехи, и в чем состояли неудачи.

5) программа обучения должна быть четко продумана, а учебный материал должен преподаваться дозировано. Необходимо предусмотреть использование в учебном процессе новых способов труда, применение различных методов обучения в зависимости от возможности подачи учебного материала, установление для учеников норм времени на выполнение определенных мероприятий программы, подбор упражнений, тестов, деловых игр должен быть четко продуман.



б) обучение должно иметь наглядный характер. Программа обучения должна предусматривать комплекс мероприятий: проведение производственных экскурсий на другие предприятия с передовым опытом, демонстрация учебных кинофильмов, применения деловых игр, демонстрации образцов моделей, работа с наглядными практическими пособиями.

Классификация видов обучения по различным признакам приведена на рисунке 4.

В таблице 2 представлены основные формы обучения и дана краткая характеристика этих форм.

Таким образом, все представленные методы имеют свои преимущества и недостатки.

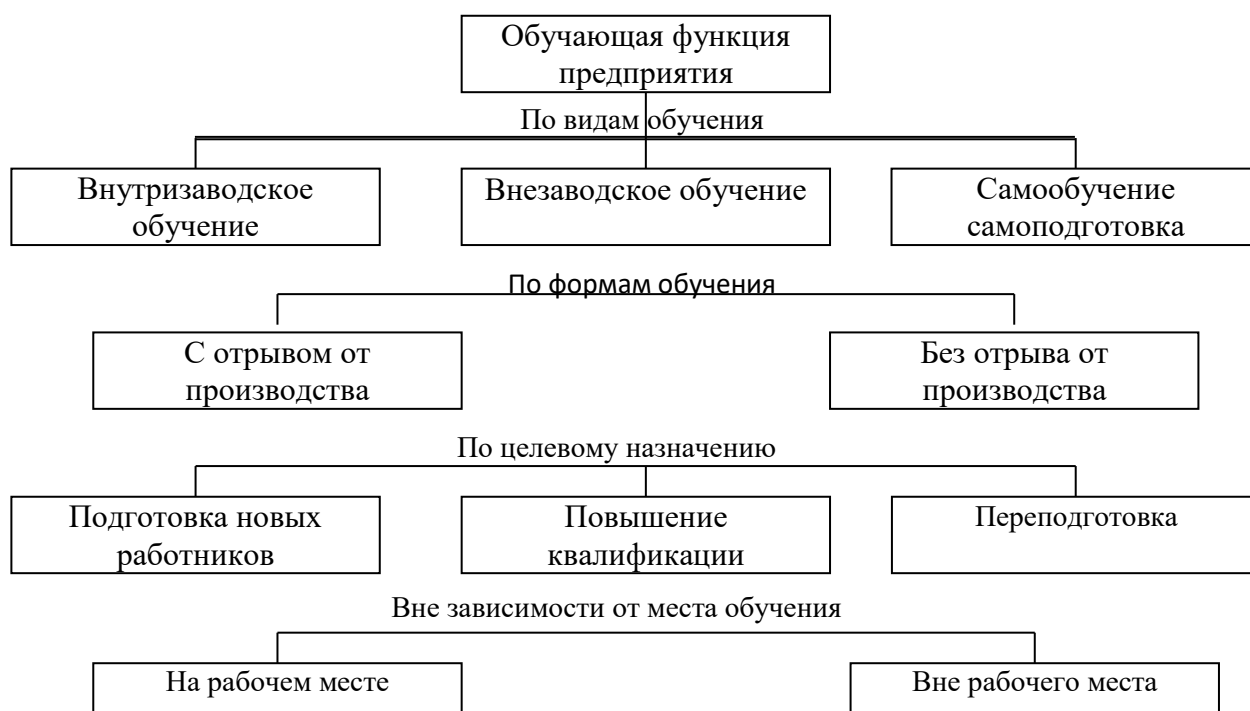


Рисунок 4-Классификация обучающих функций предприятия

Важно, чтобы организация правильно планировала потребность в обучении, выбирала только те программы, которые отвечают сегодняшним реальным потребностям, а также использовала не один метод обучения, а сформировала для себя их комплекс [10, с. 79].

Таблица 2-Основные формы обучения

№	Формы обучения	Характеристика
<b>Обучение на рабочем месте</b>		
1.	Наставничество	Наставничество как метод обучения предусматривает закрепление за определенным работником (новичком) более опытного, квалифицированного сотрудника, который обладает навыками, умениями в определенной области, а также имеет способности к обучению и передачи своих знаний. Особенно эффективен на этапе адаптации в период испытательного срока. Очень важно, чтобы наставничество стимулировалось материально или морально.
2.	Ротация	Ротация – как метод обучения предусматривает обучение работника при перемещении на другую равностоящую должность временно в другой отдел. Считается, что это расширяет кругозор работника и сотрудник проблемы в организации начинает воспринимать комплексно.
3.	Обучение действием	Обучение действием предусматривает решение группой работников или одним сотрудником проекта или какого-нибудь поручения вышестоящего руководителя. Над работой над этим проектом приходится потратить умения, навыки, сотрудники раскрывают свои креативные таланты. Проект может предусматривать объединение и обучение сотрудников из разных структурных подразделений.
<b>Обучение вне рабочего места</b>		
4.	Лекция	Лекция –это возможность передачи достаточно большого количества информации в небольшие сроки. Может использоваться для большой группы с разным уровнем подготовки. Предусматривает обучение вне рабочего места. Недостаток – не всегда можно персонифицировать взаимодействие между лектором и конкретным индивидуумом.
5.	Семинар	Семинары в отличие от лекции предусматривает увеличение активности участников, используются для индивидуального и совместного обсуждения учебных ситуаций, выработки управленческих решений .
6.	Видеообучение, дистанционное обучение	Видеообучение, как метод обучения является наиболее простым, для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время, обучающийся учится там тогда, когда и так как ему удобно.
7.	Деловая игра	Моделирование рабочих ситуаций, формирование задач и перемещение их на реальную платформу. Участники данного метода очень широко включены в игру, показывают свои лидерские качества, умения и навыки.
8	Тренинг	В данном методе обучения внимание к теоретической части обучения сведены к минимуму, в основном решаются практические задачи в реальном времени.

Для организации системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации на предприятии можно использовать следующую «модель обучения», представленную на рисунке 5 [18, с. 36].

Из рисунка 5 видно, что профессиональное обучение персонала, можно представить в виде систематического циклического процесса. Задача службы управления персоналом, и высшего руководства в непрерывности учебного процесса, и в обеспечении его оптимальности и эффективности.

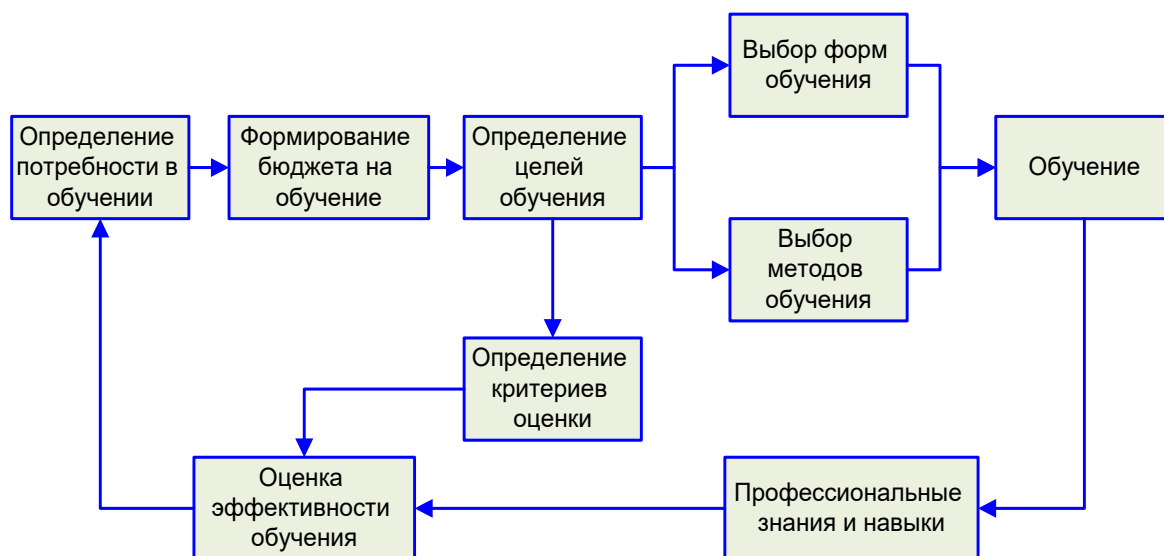


Рисунок 5 – Схема процесса профессионального обучения

Следовательно, все представленные элементы процесса обучения очень важны для предприятия, игнорирование одного или нескольких элементов могут сильно навредить всему учебному процессу и работе организации в целом.

Вторым элементом системы развития персонала является управление карьерой.

Управление карьерой персонала – это комплексная технология воздействия высшего менеджмента компании, служб управления персоналом, направленная на профессиональное развитие человеческих ресурсов организации, как в целях компании, так и в целях каждого индивидуума [23, с. 48].

Каждый работник должен планировать свою карьеру самостоятельно исходя из своих потребностей. Для этого необходимо прилагать определенные

силы, возможности и умения, стабильно выполнять свои рабочие функции, проходить внутрифирменное обучение и повышать свою квалификацию. Все эти процессы должны быть обеспечены компанией. Для этого организация разрабатывает положение о служебном росте, разрабатывает мероприятия по кадровому резерву. Карьерное продвижение увеличивает резервы производительности труда, а также увеличивает лояльность сотрудников к компании. Благодаря умелому управлению карьерой, в компании уменьшается текучесть кадров и повышается интерес к работе, и ее содержанию.

Если у сотрудника, у которого есть мотивация на карьеру, компания не дает таких возможностей, сотрудник может покинуть организацию в поисках новой работы. Многие молодые сотрудники согласны работать в компании (сразу после окончания высшего учебного заведения) на низких должностях с минимальной заработной платой, но только в том случае, если они видят для себя реальные возможности роста в данной компании. Для этого сейчас они готовы учиться и потерпеть низкое вознаграждение.

Если сотруднику не предоставить возможность роста (особенно если организация обещает работнику возможность карьерного продвижения), работник может полностью потерять интерес к содержанию работы, что может привести к снижению производительности компании, и ухудшению всей производственной хозяйственной деятельности компании.

### 1.3 Анализ опыта зарубежных и российских организаций по управлению развитием персонала

В развитых зарубежных странах, таких как Япония, США, Германия развитию персонала придается важное значение, как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки персонала. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно [26, с. 90].

Данная черта американского стиля управления находит выражение в системе подготовки и повышения квалификации персонала, развитии ее обучающих технологий. В эту систему входят четыре вида организаций - школы управления (школы бизнеса); факультеты и отделения в высших учебных заведениях; профессиональные общества; консультативные фирмы.

Главная задача всех форм и видов подготовки и повышения квалификации - это «сделать знания производительными». Школы управления (школы бизнеса) занимаются вопросами подготовки и повышения квалификации специалистов и менеджеров по различным направлениям. В настоящее время насчитывается свыше трехсот школ бизнеса, школ администрации и экономики, школ промышленного управления, в которых используется двух- и четырехгодичное обучение, имеются докторантура и краткосрочные курсы совершенствования.

Обучение и подготовка персонала в Японии, как правило, осуществляется внутри фирмы, чаще всего без отрыва от производства. Одна из важных целей - выработка необходимых именно данной конкретной фирме разнообразных навыков и способностей [28, с. 156].

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства организуют специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное «наставничество» возложено на специально подготовленных инструкторов.

Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний, наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов, прибегают также к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и др.

Например, в Японии высший менеджмент считает, что сотрудник должен быть универсальным и приветствуют перемещение работника с одного отдела в совершенно другой с другим функционалом и должностными обязанностями [28,

160]. Например, на японских предприятиях очень развитой является ротация, т.е. перемещение работников по должностям различных отделов (которые находятся на одной ветке иерархии), т.е. два года работник может проработать начальником отдела сбыта, а потом два года отработать начальником отдела маркетинга, потом год - начальник отдела снабжения. Считается, что таким образом, сотрудник узнает компанию совершенно с разных сторон и будет вдвойне полезен компании и с другой стороны в такой организации никогда не бывает проблем (никогда не уменьшается производительность труда) в случае ухода сотрудников в отпуск или переходе в другой филиал.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что, несомненно, каждый метод управления персоналом организации имеет свои преимущества. Если в США кадровый потенциал формируется за счет высококвалифицированных и заинтересованных работников, то в Японии еще имеет место система «пожизненного найма», хотя и она уже вытесняется более новыми формами управления [34, с. 94].

Сложно сказать насколько та, или иная система подходит для российских организаций, поскольку и в Америке, и в Японии эти системы формировались прежде всего на основе национального менталитета, традиций и даже характера народа. Японская система «пожизненного найма» не подходит к применению российской практике уже потому, что стимула для продвижения по карьерной лестнице нет. Американский метод может быть и ближе нашему, однако нельзя забывать о различиях в экономических и социальных условиях жизни, что на данный момент является чуть ли не главной причиной того, что России, хотя и следует рассматривать опыт других стран, нужно все же идти по собственному пути формирования и развития кадрового потенциала.

В целях совершенствования развития персонала, руководство американских компаний уделяет внимание, как на совершенствование корпоративного обучения, так и на управление карьерным продвижением сотрудников всех категорий персонала (руководителей, специалистов, служащих).

Далее рассмотрим основные направления совершенствование развития персонала в российских компаниях.

1. Планирование профессионального обучения персонала. Необходимо правильно поставить цели обучения (цели обучения должны соответствовать общей стратегии и целям предприятия на данном этапе развития).

Цели у предприятия на разных этапах жизненного цикла могут различаться, и это также должно отражаться на методах обучения персонала [34, с. 99]. Если предприятие находится на этапах спада своей производственно-хозяйственной деятельности, то целями компании могут быть: выход из кризисной ситуации, восстановление платежеспособности компании; соответственно целями обучения персонала могут быть обучение персонала креативному управлению в условиях кризиса, умение принимать управленческие решения в условиях стрессовых ситуаций [35, с. 119].

Методы обучения также должны пересматриваться в сторону уменьшения удельного веса дорогих методов (связанных со значительными финансовыми ресурсами, которых в условиях кризиса у компании нет). Если компания находится на этапах подъема своей производственно-хозяйственной деятельности, то целями компании могут быть: увеличение производства продукции, улучшение качества производства продукции и услуг, выход на новые рынки сбыта и т.д.; соответственно целями обучения персонала могут быть воспитание лидерских качеств, повышение управленческих навыков, повышение знаний персонала в области продаж и маркетинга, увеличение знаний персонала в смежных областях.

Методы обучения также должны пересматриваться в сторону увеличения дорогих методов, связанных не только с внутренними методами, но и внешними (связанных с увеличением финансирования). К внешним методам здесь относятся тренинги вне организации, семинары и дорогие стажировки в другие филиала или другие предприятия за рубежом с целью перенесения опыта управления в свою организацию [12, с. 79].

Необходимо всегда определять потребность в обучении (сколько и кого компания должна обучить). Потребность в обучении должна планировать служба управления персоналом по согласованию с руководителем структурных подразделений.

Очень распространенной проблемой на отечественных предприятиях является то, что высший менеджмент компании вообще не определяет потребность в обучении, а просто предлагает работникам обучиться чему-нибудь новому. В этом случае потребность в обучении может вообще не соответствовать целям обучения, а также стратегии и задачам компании. В таких случаях обучение может стать не только полезным инструментом, а даже вредным для эффективности компании в целом. Выявлять потребность необходимо как снизу-вверх, т.е. выслушивая мнение руководителей структурных подразделений, а также и сверху-вниз отталкиваясь от общих показателей деятельности компании и изменения требований рынка и окружающей среды. Для этого необходим документ, в котором должны быть этапы, в которых четко прослеживается весь процесс выявления потребности в обучении с конкретными сроками каждого этапа. Также бывают ситуации, когда обучение сотрудников происходит только на высших уровнях управления, и только незначительное число из других категорий персонала попадают в группы по обучению. А ведь именно рабочий персонал создает услуги и производит продукты, которые должны быть высокого качества и удовлетворять потребности покупателей и клиентов [30, с. 26].

Необходимо спланировать финансовые возможности и ресурсы по организации профессионального обучения. Как показывает практика многие работодатели вообще не формируют бюджет на обучение и обучают своих сотрудников по остаточному принципу (если останутся деньги после реализации других мероприятий) [36, с. 46].

Но работодатели, которые видят свою организацию в будущем процветающей, понимают, что главная ценность или ресурс компании – это высококвалифицированный и конкурентоспособный персонал, который



нуждается в повышении квалификации и обучении, так как мир и окружающая среда не стоят на месте, а развиваются быстрыми темпами. Необходимо определить бюджет на обучение персонала, который затем необходимо разбить на конкретные виды обучения. Размер данного бюджета зависит от той стадии, на которой находится организация. Если предприятие развивающееся и в компании на протяжении нескольких лет наблюдается высокая прибыль, такие компании должны больше выделять финансовых ресурсов на обучение своего персонала и использовать для этого дорогие и эффективные методы обучения персонала.

2. Необходимо совершенствовать организацию процесса профессионального обучения на предприятии. Основными направлениями будут являться: [36, с. 48]:

-определение содержания программы профессионального обучения, выбрать эффективные методы обучения. Как уже было сказано выбор конкретных методов обучения, которые представлены в предыдущем параграфе зависит от многих факторов, основными из которых являются: цели и стратегия предприятия, возможность финансовых ресурсов, вид деятельности и особенности жизненного цикла компании, а также размер организации также имеет важное значение.

Программы профессионального обучения на предприятии должны разрабатываться как в целом по предприятию так и по отдельным категориям сотрудников: программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, профессиональные программы для служащих, программы повышения квалификации руководителей, рабочих, служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, руководителей высшего и среднего уровня управления [38, с. 56]

Важным этапом программы обучения является разработка оценочных средств по программе профессионального обучения на предприятии. Фонд оценочных средств по программе может включать в себя оценочные средства для квалификационного экзамена; оценочные средства промежуточной аттестации,

практикам; оценочные средства текущего контроля (мастера производственного обучения, наставника на производстве; контроль заданий учебной, производственной практики и т.п.). План корпоративного обучения ежегодно должен утверждаться Генеральным директором компании; планы и списки участников обучения по инициативе филиалов должны утверждаться директорами филиалов и директорами, департаментом кадров; критерии отбора и списки участников программ, программ развития кадрового резерва должны согласовываться с руководителями филиалов.

-выбор организаций, которые будут проводить внешнее обучение или подготовка своих методистов, преподавателей, бизнес-тренеров, наставников. Перед предприятием при организации процесса обучения и разработки программы ставится вопрос, что эффективнее иметь свой штат подготовленных сотрудников, которые проводят это обучение или приглашать сторонние организации. На этот выбор влияют разные факторы, основными из которых будут финансовые ресурсы организации, цель организации на конкретном этапе, количество сотрудников, работающих в организации. Как правило в крупных компаниях с большим штатом сотрудников есть отделы обучения, которые являются самостоятельными подразделениями в службе е управления персоналом. Задача этой службы не только организация процесса обучения и оценка эффективности и проведение внутреннего обучения персонала. Особенно востребованы такие отделы, когда компания имеет филиалы по другим регионам России.

В таком случае в головной компании создается единый учебный центр куда приезжают на обучение сотрудники других филиалов сети. Конечно, чтобы иметь такие центры, компания должна располагать финансовыми ресурсами, ведь как правило обучающий персонал не чем, кроме обучения не занимается [38, с. 58]. Данные затраты могут быть весьма существенные и для небольшой организации они нецелесообразны. Небольшие предприятия как правило некоторые методы обучения осуществляют своими силами (наставничество, управление по целям,

ротация кадров), для использования других методов используют сторонние организации, которые предлагают высококвалифицированную организацию стандартизированных тренингов и семинаров, а также могут разработать программу обучения конкретно для вашей организации с учетом ее специфики.

Необходимо провести подготовительные мероприятия, разработать положения о профессиональном обучении, инструкции обучения для разных категорий сотрудников предприятия, назначить ответственных за процесс обучения и его результаты.

Важно выбрать ответственных за результаты и проведение процесса обучения персонала. Ответственными лицами может быть сама кадровая служба, непосредственные руководители структурных подразделений, наставники (если процесс обучения предполагается использование наставничества) [1, с 132].

На крупных и средних предприятиях разрабатываются положения об обучении персонала. Данное положение показывает порядок подачи документов на обучение персонала, определение потребности в обучении, показывает возможные методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места:

1) провести все мероприятия по обучению с обязательным текущим контролем на всех стадиях, проведение контроля качества предоставляемых услуг внешних образовательных организаций.

2) обеспечение материальной и нематериальной мотивации процесса профессионального обучения персонала.

В целях совершенствования внутрифирменного обучения необходимо реализовать следующие основные направления:

-разработка методов материальной и нематериальной мотивации. Данный этап считается очень важным, так как не замотивированные сотрудники не будут качественно оказывать услуги по обучению, и будут делать это формально. Примером является немотивированное наставничество, как метод обучения. Наставники, которые не получают результат для своей работы формально относятся к данной трудовой функции, или вообще ее не выполняют, видя

конкурента в новом сотруднике. В организациях, в которых наставничество имеет финансово-экономический результат, и положительно влияет на деятельность компании, очень внимательно относятся к мотивации наставников, предлагая им различные схемы: дополнительная заработная плата за каждого обучаемого, премии за достижения высокой производительности труда вовремя или после окончания срока обучения [1, с 138].

Также могут использоваться и нематериальные инструменты мотивации, например, похвала и грамота на лучшего наставника, благодарность в виде путевки или ценного подарка, возможность обучения в головной компании, конкурсы на лучшего наставника, и т.д.

Но в любом случае организация должна делать все для того, чтобы сотрудник считал, что наставником быть очень хорошо и престижно. Поэтому наставниками в таких организациях как правило, становятся высококвалифицированные сотрудники, с большим опытом работы в компании, лояльные к организации, в которых есть способность к обучению других.

Важным направлением совершенствования системы профессионального обучения является обеспечение контроля процесса обучения с определением эффективности. Высшему менеджменту компании необходимо реализовать следующие основные направления [2, с 144]:

- аудит финансовых затрат на профессиональное обучение;
- последующий, тешущий контроль эффективности и результативности обучения конкретных должностных мест;
- анализ отношения работников и руководителей функциональных отделов к процессу обучения и его важности для организации.

Данный аспект будет более подробно рассмотрен в следующем параграфе.

Рассмотрим направления совершенствования управления карьерой персонала, которые применяются российскими предприятиями.

- при планировании карьеры стараться совмещать личные цели сотрудников, цели и стратегию компании;

-постоянно изучать карьерный потенциал работников, мотивацию на карьеру (далеко не у всех сотрудников есть мотивация на карьерное продвижение, многих устраивает имеющаяся у них должность, и они не хотят ничего менять). Но если у сотрудника высокая мотивация на карьеру, а в организации не дают ему возможности для продвижения, такой сотрудник скорее всего будет искать новое рабочее место в другой организации [31].

-необходимо планировать карьеру, для этого должно быть разработано положение о карьере, положение о кадровом резерве, которое должно носить формальный характер;

-обеспечить открытость процесса управления карьерой (каждый сотрудник должен понимать, что ему нужно сделать и как он должен работать, чтобы занять вышестоящую должность); тоже самое должны понимать и другие сотрудники;

-необходимо сформировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста;

-определить пути служебного роста, которые удовлетворят количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте [2, с 146].

Таким образом, в результате теоретического исследования можно сделать следующие выводы.

Развитие персонала – это ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение качества рабочей силы и планирование деловой карьеры персонала организации.

Обучение сотрудников является важнейшей подсистемой системы управления персоналом и является очень важным элементом системы развития персонала.

Теория и практика управления персоналом выработала следующие основные виды обучения по обучающим функциям предприятия: с отрывом и без отрыва от основной деятельности, подготовка новых работников (кто только пришел на работу), повышение квалификации, профессиональная переподготовка

и т.д. Формы обучения также классифицируются в зависимости от того где происходит процесс обучения, происходит ли отрыв от основных рабочих функций. Основными методами обучения, которые используются на отечественных предприятиях являются: наставничество, дистанционное обучение, тренинги, обучение действием, кейсы, стажировки на другие предприятия и т.д. Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация.

Следующей составляющей развития персонала является карьерное продвижение сотрудников.

Управление карьерой персонала – это комплексная технология воздействия высшего менеджмента компании, служб управления персоналом, направленная на профессиональное развитие человеческих ресурсов организации, как в целях компании, так и в целях каждого индивидуума.

В развитых зарубежных странах, таких как Япония, США, Германия развитию персонала придается важное значение, как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки персонала. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ МУНИЦИПАЛЬНОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «КОПЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ»

### 2.1 Краткая характеристика МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Объектом выпускной квалификационной работы является МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения». Данная организация существует с 01.03.2017г. Юридический адрес: 456618, Челябинская область, город Копейск, улица Сергея Тюленина, дом 1. Основной вид деятельности: 36.00.2 - распределение воды для питьевых и промышленных нужд.

Дополнительные виды деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Дополнительные виды деятельности МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

37.00	Сбор и обработка сточных вод
38.32.5	Обработка вторичного неметаллического сырья
43.21	Производство электромонтажных работ
43.22	Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха
43.29	Производство прочих строительно-монтажных работ
46.77	Торговля оптовая отходами и ломом
49.50	Деятельность трубопроводного транспорта
68.20.2	Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом
68.31	Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе
71.11	Деятельность в области архитектуры
71.12	Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях

Водоотведение городского округа Копейск представляет собой сложный комплекс инженерных сооружений и процессов, условно разделенных на три составляющих:

-сбор и транспортировка хозяйственно-бытовых сточных вод от населения и предприятий города, не нормативно очищенных производственных сточных вод от промышленных предприятий, по самотечным и напорным коллекторам водоотведения на городские станции аэрации. Дополнительно происходит неорганизованное поступление в сети водоотведения стоков ливневых и талых вод при недостаточно развитой системе ливневой канализации города;

-обработка и утилизация осадков сточных вод.

-механическая и биологическая очистка поступивших сточных вод на станциях аэрации и сброс очищенных сточных вод в водные объекты.

Организационная структура управления МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» является линейно-функциональной. Организационная структура представлена в Приложении 1.

Организационная структура управления представлена четырьмя уровнями управления.

Руководит МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» директор, которому на втором уровне подчиняются: главный инженер, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономике и финансам, заместитель директора по безопасности.

Третий уровень управления представлен различными службами. Так главному инженеру подчиняется главный энергетик, аварийно-диспетчерская служба, участок КНС, участок ВНС, транспортный участок, служба охраны труда промышленности и пожарной безопасности.

Заместителю директора по экономике и финансам непосредственно подчиняются: бухгалтерия, планово-экономический отдел, абонентский отдел, отдел снабжения.



Заместителю директора по безопасности подчиняются: группа внешнего контроля, службы внешнего контроля, специалист по антитеррористической деятельности и безопасности, специалист по режимно-секретной работе.

Заместителю директора по производству подчиняются ПТС, участок ОСК, РСУ, административно-хозяйственный отдел, отдел информационных технологий, фельдшер, санитарно-лабораторная служба

Четвертый уровень управления также довольно большой. Например, начальнику аварийно-диспетчерской службы подчиняется участок по эксплуатации сетей водопровода, участок по эксплуатации сетей канализации.

Основные экономические показатели МУП «КСВВ» предоставлены в таблице 4.

Таблица 4- Основные экономические показатели МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» за 2018-2020гг.

Наименование показателя	2018	2019	2020	2020/2018, абсолютное изменение	2020/2018, изменение в %
Выручка, тыс. руб.	1323	968	1050	-273	79,37
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1941	1467	2196	255	113,14
Затраты на руб. товарной продукции	1,46712	1,5155	2,09143	0,62431	142,55
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-618	-499	-1146	-528	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-618	-499	-1146	119	-
Прочие доходы, тыс. руб.	7852	19	2314	-5538	29,47
Прочие расходы, тыс. руб.	2626	181	360	-2266	13,71
Чистая прибыль (убыток) тыс. руб.	4608	-661	687	-3921	14,91
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	2721	3991	1788	-933	65,71

Окончание таблицы 4

Наименование показателя	2018	2019	2020	2020/2018, абсолютное изменение	2020/2018, изменение в %
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	603	1501	588	-15	97,51
Численность персонала, чел	315	325	305	-10	96,83
Средняя заработная плата, руб.	25600	27800	28750	3150	112,30
Рентабельность продаж, %	-46,712	-51,55	-47,524	-0,8118	-

Выручка компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» за 2018-2020 сократилась с 1323 тыс. руб. в 2018 году до 1050 тыс. руб. в 2020 году (в относительном выражении на 10,7%).

Себестоимость услуг (продукции), напротив увеличилась с 1941 тыс. руб. в 2018 году до 2196 тыс. руб. в 2020 году (на 13,14%). В 2020 году затраты на руб. товарной продукции составили 2,09 руб., что выше по сравнению с 2018 годом на 42,5%.

В 2020 году был получен убыток от продаж МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» в размере 1146 тыс. рублей.

Важными показателями для исследования финансовой деятельности предприятия является анализ дебиторской и кредиторской задолженности, а также их соотношение. Как видно из таблицы кредиторская задолженность за период 2018-2020 гг. сокращается (на 44,3%); дебиторская задолженность, также сократилась на 2,5%. Таким образом, кредиторская задолженность превышает дебиторскую задолженность, что говорит об ухудшении финансовой деятельности предприятия.

Предприятие МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» в течении исследуемого периода повышает заработную плату сотрудников. Так в 2020 году средняя зарплата составила 28750 руб., что больше по сравнению с 2018 годом на 12,3%

За исследуемый период отрицательную динамику показывает относительный показатель эффективности хозяйственной деятельности - рентабельность продаж.

Анализ таблицы показывает, что многие показатели финансово-хозяйственной деятельности говорят о том, что организация МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» находится в неустойчивом финансовом положении, для финансирования своей деятельности использует в основном кредитные ресурсы.

## 2.2 Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Один из основных инструментов анализа внешней среды выступает PEST-анализ - инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании (таблица 8).

Таблица 8 - PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия

№	Факторы среды	Оценки		
		влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная
Политические (P)				
	Политическая ситуация	2	-	-2
	Законодательство, регулирующее правила работы МУП	2	-	-2
	Государственная поддержка отрасли с помощью национальных проектов и программ	2	+	+2
	Уровень развития правового регулирования экономики	2	+	+2
	Налоговая нагрузка на бизнес	1	-	-1
	Итого			-1
Экономика (E)				

Окончание таблицы 8

№	Факторы среды	Оценки		
		влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная
	Общая характеристика экономической ситуации	3	-	-3
	Уровень инфляции	2	-	-2
	Уровень обновления основных фондов в сфере водоснабжения и водоотведения	2	+	-2
	Итого			-7
Социум (S)				
	Демографические изменения	2	+	+2
	Уровень безработицы	2	-	-2
	Отношение населения к МУПам	1	+	-1
	Своевременная оплата населением услуг компании	2	+	-2
	Итого			-3
Технология (Т)				
	Развитие технологий в сфере автоматизации операций контроля водоснабжения	3	+	+3
	Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи	1	+	+1
	Итого			+4

Каждому из факторов экспертным образом проставляет оценка влияния на МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по шкале:

- 1) «3» - сильное, «2» - умеренное, «1» - слабое, «0» - отсутствие влияния; направленности влияния по шкале:
- 2) «+1» - позитивная, «-1» - негативная.

Как показывает анализ таблицы 19, различные факторы внешней среды оказывают влияние на деятельность МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

По совокупности наибольшее отрицательное влияние на МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» оказывают экономические факторы (совокупный балл группы факторов -7), особенно отрицательное влияние оказывает ухудшение характеристик экономической ситуации в целом по стране,

ухудшение уровня обновления основных фондов в сфере водоснабжения и водоотведения.

Второй группой факторов, также оказывающие отрицательное влияние на МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» социальные факторы (совокупный балл группы факторов -3), где особо выделяется фактор своевременной оплаты населением услуг компании. Так в результате неоплаты населением услуг водоснабжения растет дебиторская задолженность, что отрицательно влияет на общие показатели финансово-хозяйственной деятельности. В нашей стране практически все муниципальные предприятия являются убыточными.

Политические факторы также оказывают существенное влияние на МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» (совокупный балл группы факторов -1). Положительное влияние оказывает государственная поддержка отрасли с помощью национальных проектов и программ. Так количество финансовых ресурсов в связи с реализацией национального проекта «Жилье и городская среда» увеличилось, что положительно влияет на развитие отрасли. Отрицательное влияние оказывают такие факторы как законодательство, регулирующие правила работы МУП, налоговая нагрузка, политическая нестабильность.

Также положительное влияние окажет группа факторов «Технология», а именно развитие технологий в сфере автоматизации операций контроля водоснабжения; развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи. Совокупный балл группы факторов +4.

Проведем анализ конкурентоспособности МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по «5 сил Портера» (рисунок 6).

У данной организации практически нет конкурентов в сфере водоснабжения и водоотведения за исключением частных компаний, занимающихся обслуживанием частных домов.

Конкуентов внутри отрасли у МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» нет, так как в Городском округе «Копейск» больше нет таких организаций.

Наибольшую конкурентную силу составляют сами покупатели и конечно, поставщики услуг водоснабжения. Покупателями являются физические лица: в основном жители городского округа Копейск; юридические лица (предприятия и организации на территории округа). Цена и качество имеет значение при выборе услуг.



Рисунок 6 – Оценка конкурентной среды по модели 5 сил М. Портера

Клиентами МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

являются:

- Предприятия ЖКХ (управляющие компании, ТСЖ)
- Промышленные предприятия
- Коммерческие организации (всех отраслей народного хозяйства)
- Муниципальные предприятия (садики, школы, и т.д.)
- Домохозяйства.

Далее проведем анализ МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по модели 7S МакКинси. Данный метод помогает решать организационные проблемы муниципального предприятия (рисунок 7).



Рисунок 7 – Модель 7S МакКинси для МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

В целом, важно отметить, что в организации МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» применяется линейно-функциональная структура.

Ее преимуществами являются четкое разделение обязанностей, возможность привлечь для принятия конкретных решений компетентных в определенной области специалистов, оперативность при принятии решений в нестандартных ситуациях и наличие персональной ответственности за результат.

Опишем факторы, представленные в модели 7S МакКинси для МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

1. Системы. В результате анализа было выявлено, что система стратегического планирования управления персоналом отсутствует. В управлении персоналом в большей мере применяются тактические, недолгосрочные решения. Также было выявлено, что в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» неэффективный процесс развития персонала, практически отсутствует мотивация на развитие персонала.

2. Стратегия. Стратегическая цель – улучшить качество обеспечения населения и юридических лиц водоснабжением и водоотведением, совершенствовать инфраструктуру и увеличить объем продаж на 20% к уровню прошлого года.

Данная стратегия должна осуществляться при благоприятной внутренней и внешней среды компании, в том числе повышении эффективности управления персоналом. Было выявлено, что большинство важных решений в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» принимаются единолично директором, что говорит в большей мере, о централизации управления и недостаточной передачи полномочий своим подчиненным.

3. Суммы навыков. В результате анализа было выявлено, что в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» наблюдается практическое отсутствие программ обучения сотрудников абонентского отдела; наблюдается недостаточное карьерное продвижение.



4. Совестные ценности. В целом в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» существует стремление к совершенству, вклад каждого сотрудника имеет решающее значение для нашего успеха. Важнейшим принципом компании является ориентация на клиента (клиентоориентированность).

5. Стиль управления. Анализ стиля управления высшего начальства МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», показал, что преобладающим стилем управления является авторитарный, многие решения принимаются единолично директором, а также начальниками структурных подразделений; коммуникации между некоторыми структурными подразделениями, нарушены.

6. Персонал. В целом, анализ соблюдения правил трудового кодекса показал, что на предприятии МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» в основном соблюдаются основные положения трудового кодекса, а именно со всеми работниками заключены трудовые договора (ТК РФ ст. 56-62); режим рабочего дня соблюдается (пять дней по 8 часов с двумя выходными (ТК РФ ст. 100); все работники имеют право отпуска 28 дней ( ст.114); всем сотрудникам гарантирована оплата труда (ТК РФ ст. 133); сотрудникам выплачиваются все положенные по ТК компенсации (ТК РФ ст. 164-168)

Анализ мер социальной политики показал, что она используются очень ограниченно в организации. В МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» используются следующие инструменты социальной политики:

1)предоставление материальной помощи в трудных ситуациях, или наоборот на свадьбу, рождение ребенка;

2)оплата учебных отпусков в высших учебных заведениях.

Итак, слабыми сторонами по модели 7S МакКинси «МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» выступают:

1)отсутствие программы обучения сотрудников;

2)недостаточно высокие управленческие и аналитические навыки у топ-

менеджмента, не хватает навыков работы в подобной отрасли;

3) слабо развитое карьерное продвижение.

SNW-анализ применительно в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» не проводится, так как у компании в данной отрасли нет конкурентов, нет конкурентов также территориально.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным блокам (таблица 9): продуктовый блок; функциональный блок; ресурсный блок; организационный блок; управленческий блок. Одновременно кроме количественной оценки мы получаем структуру сильных и слабых сторон МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Таблица 9 - Анализ сильных и слабых сторон МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов				
	Сильные стороны			Слабые стороны	
	5	4	3	2	1
Продуктовый блок – 3,4					
водоподача и водосток		*			
фильтры и водоочистка		*			
ремонт и сервис			*		
дефектовка систем водоочистки			*		
модернизация и обслуживание			*		
Прочее					
Функциональный блок услуг - 3,7					
Производство основное и вспомогательное)		*			
Маркетинг и сбыт		*			
Сервисные работы			*		
Материально -технические ресурсы -3,3					
Площади, рабочие места		*			
Связь, транспорт			*		
Оборудование, инструменты			*		
Трудовые ресурсы – 3,3					
Состав и комплектность руководителей		*			
Состав и квалификация специалистов			*		
Состав и квалификация рабочих			*		
Финансовые ресурсы -2,5					
Возможность инвестирования собственных средств				*	

Окончание таблицы 9

Компоненты блоков	Уровень состояния компонентов				
	Сильные стороны			Слабые стороны	
	5	4	3	2	1
Обеспеченность оборотными средствами			*		
Организационный блок -3,42					
Организационная структура		*			
Качество организационных связей		*			
Разделение прав, обязанностей и ответственности по звеньям		*			
Прогрессивность используемых технологий и методов		*			
Уровень автоматизации и информатизации			*		
Организационная культура			*		
Мотивированность персонала				*	
Управленческий блок -3,3					
Общее и функциональное управление		*			
Система управления		*			
Стиль управления				*	
Итоговая оценка внутреннего потенциала	3,3				

Проанализировав состояние внутреннего потенциала организации можно прийти к выводу, что в целом состояние внутренней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» находится на среднем уровне, максимальную оценку имеет функциональный блок, являющийся сильной стороной, минимальную – ресурсы, используемые ею.

SWOT-анализ МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» представлен в таблице 10.

SWOT-анализ МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» показал, что основными сильными сторонами организации являются:

- качественная организация процессов обеспечения населения водоснабжением и водоотведением;
- широта ассортимента предлагаемых услуг;
- качество водоподачи и водостока;
- качество фильтрации воды и водоочистки можно оценить выше среднего;
- высокая квалификация у руководителей структурных подразделений.

Таблица 10- SWOT-анализ МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Увеличение уровня жизни в г. Копейск и платежеспособности физических и юридических лиц</p> <p>2. Повышение качества предоставляемых услуг, получение госзаказа</p> <p>3. Постоянное расширение числа потребителей</p>	<p>1. Снижение количества покупателей: физических и юридических лиц</p> <p>2. Повышение цен на услуги водоснабжения и снижение качества поставляемых услуг</p> <p>3. Нестабильное финансовое положение физических и юридических лиц</p>
Сильные стороны:	Стратегия	Стратегия
<p>1. Качественная организация процессов обеспечения населения водоснабжением и водоотведением</p> <p>2. Широта ассортимента предлагаемых услуг</p> <p>3. Качество водоподачи и водостока можно оценить выше среднего значения</p> <p>4. Качество фильтрации воды и водоочистки можно оценить выше среднего</p> <p>5. Высокая квалификация у руководителей структурных подразделений</p> <p>6. Молодые креативные сотрудники, предлагающие инновационные решения</p>	<p>1. Благодаря качественной организации процессов обеспечения населения водоснабжением и водоотведением возможно расширение числа потребителей</p> <p>2. Широта ассортимента и качество услуг даст возможность совершенствовать уровень жизни населения г. Копейск</p>	<p>1. Держать лидерскую позицию на рынке, предоставляя услуги водоотведения и водоснабжения по выгодным ценам, искать технологии «цена-качество»;</p> <p>2. Улучшать качество услуг за счет применения современных технологий</p>
Слабые стороны	<p>1. Улучшение системы развития персонала повлияет на качество их работы, а также на сокращение уровня текучести кадров</p> <p>2. Увеличение заработной платы сотрудников повлияет на качество их работы, а также на сокращение уровня текучести кадров</p> <p>3. Совершенствовать систему обучения и повышения квалификации для новых работников</p>	<p>Уход с рынка, переход на более дешевый сегмент рынка, сокращение ассортимента услуг компании.</p>
<p>1. Не устойчивое финансовое положение, убыточность, отсутствие собственных оборотных средств</p> <p>2. Ремонт и сервис, а также услуги по дефектовке систем водоочистки можно оценить ниже среднего уровня</p> <p>3. Состав и квалификацию специалистов и рабочих можно оценить ниже среднего уровня</p> <p>4. Низкая мотивация сотрудников (особенно рабочих специальностей)</p> <p>5. Недостаточная система развития персонала (отсутствие кадрового резерва)</p> <p>6. Заработная плата работников меньше чем в среднем по городскому округу Копейск</p>		

Основными слабыми сторонами являются:

-не устойчивое финансовое положение;

-убыточность;

-отсутствие собственных оборотных средств;

-ремонт и сервис, а также услуги по дефектовки систем водоочистки, можно оценить ниже среднего уровня;

-состав и квалификацию специалистов и рабочих можно оценить ниже среднего уровня;

-низкая мотивация сотрудников (особенно рабочих специальностей);

-недостаточная система развития персонала (отсутствие кадрового резерва);

-заработная плата работников меньше чем в среднем по городскому округу Копейск, что способствует увеличению текучести кадров в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

### 2.3 Кадровый аудит МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Рассмотрим структуру персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по категориям персонала (таблица 11).

Таблица 11 - Структура персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по категориям работников

Категория персонала	2019		2020		Изменение 2020-2019, кол-ва чел.	Изменение уд. веса
	Количество, чел.	Удельный вес, %	Количество, чел.	Удельный вес, %		
Руководители	23	7,08	23	7,54	0	0,46
Специалисты	54	16,62	50	16,39	-4	-0,22
Рабочие	238	73,23	223	73,11	-15	-0,12

Окончание таблицы 11

Служащие	10	3,08	9	2,95	-1	-0,13
Итого	325	100	305	100	-20	0

В возрастном отношении, персонал предприятия - это люди активного трудового возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности. 51% работников - это молодые люди до 35 лет, а остальные работники имеют более зрелый возраст и, соответственно, значительный опыт профессиональной деятельности. За последние три года отмечается небольшое увеличение молодых кадров в возрасте 20-30 лет. Снижается количество персонала старше 45 лет (удельный вес категории персонала от 45 лет - 7,8% (таблица 12).

Качественный состав руководителей: 12 человек – высшее профильное образование, 6 человек - высшее профессиональное образование, 4 человека – среднее специальное профильное образование.

Таблица 12 – Структура персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по возрасту

Возраст сотрудников	2018 г.	2019 г.	2020 г.
От 45 лет до пенсионного возраста, чел.	25	27	24
От 35 до 45 лет, чел.	121	122	119
От 25 до 35 лет, чел.	113	118	110
До 25 лет, чел.	56	58	52
Всего, чел.	315	325	305

Инженерно-технические работники: 10 человек – высшее профильное образование, 4 человек – высшее непрофильное образование, 8 человек - среднее специальное профильное образование, 1 человек – среднее специальное непрофильное образование.

Как видим, на предприятии в основном преобладает персонал со стажем работы 9-15 лет. Это является позитивным фактором, так как основу персонала составляют профессиональные зрелые кадры (рисунок 8).

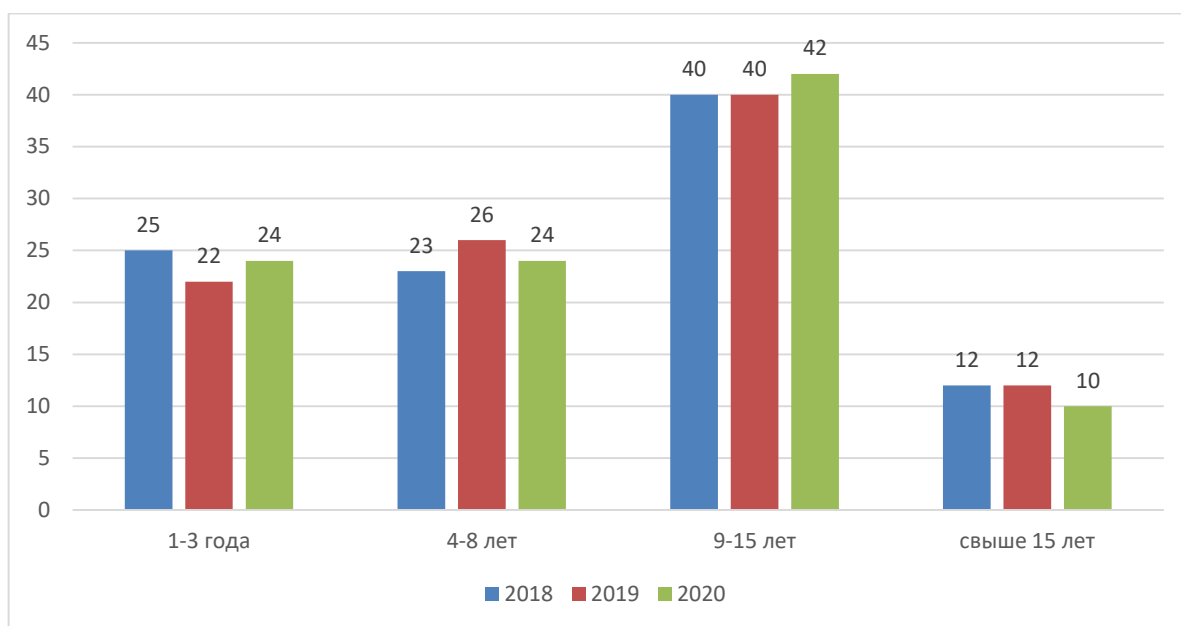


Рисунок 8 – Распределение персонала по стажу работы, %

Технические должности укомплектованы 23 специалистами (штат- 22) (104,5%), из них 10 – с высшим профильным образованием (43,5%), 4 – с высшим непрофильным образованием (17,4%); 8 – со средним профессиональным профильным образованием (34,8%), 1 – со средним профессиональным непрофильным образованием (4,3%).

С каждым годом руководство организации все больше ориентируется при наборе персонала на специалистов с профильным образованием. 10 специалистов с ВПО и 67 специалистов с СПО - занимают рабочие должности. По итогам работы за 2018 года «практиков» на инженерных должностях в дистанции нет, как и в 2019 году. В 2020 году количество сотрудников с профильным образованием возросло на 1%.

Таблица 3 – Состав работников по образованию

Образование персонала	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Начальное, чел.	0	0	0
Неполное среднее, чел.	11	12	11
Среднее, чел.	25	28	24
Средне профессиональное, чел.	167	175	173
Н/высшее, чел.	34	38	33
Высшее, чел.	78	72	64
Кандидат/доктор наук, чел.	0	0	0
Всего, чел.	315	325	305

На предприятии МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» достаточно высокая текучесть кадров, особенно среди вновь принятых молодых работников. Также периодически возникают конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Многие рабочие, с большим трудом устроившись на предприятие, испытывают разочарование, отсюда частые нарушения дисциплины и увольнения. Проанализируем текучесть кадров на предприятии с помощью данных таблицы 14.

Таблица 14 -Распределение работников предприятия по уровню текучести кадров, %

Категория персонала	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Руководители	6,8	7,2	7,8
Специалисты	4,5	5,3	5,9
Рабочие	8,9	10,2	11,2
Служащие	6,5	7,1	8,2

Текучесть кадров в дистанции за 2020 год составила 3,2%, что выше на 0,5% аналогичного периода 2019 года. Увеличение произошло за счет увеличения текучести рабочего и вспомогательного персонала.

Далее рассмотрим управление персоналом на предприятии МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»



Абонентский отдел непосредственно подчиняется директору МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

В абонентском отделе работают 24 специалиста: начальник абонентского отдела, главный специалист, специалист, оператор, (рисунок 9).

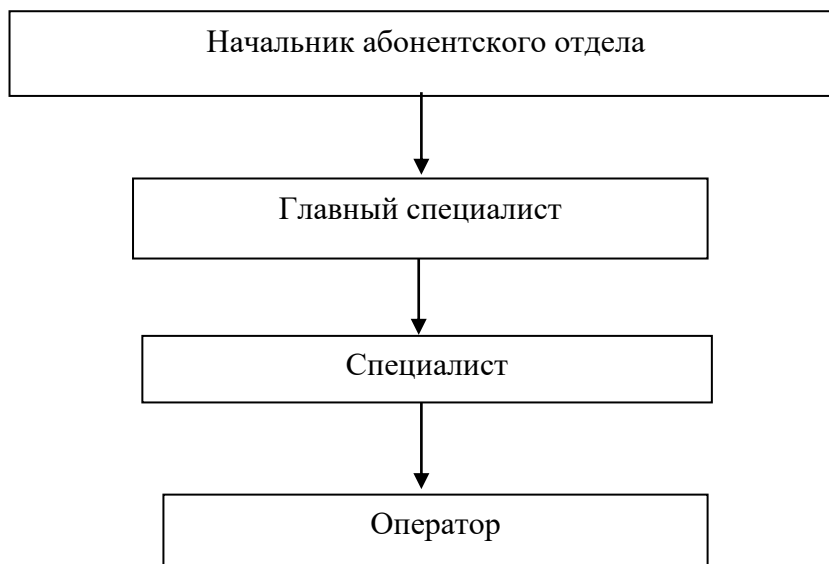


Рисунок 9 – Организационная структура абонентского отдела в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Абонентский отдел выполняет следующие функции:

- составляет договоры, открывает/закрывает лицевые счета;
- производит перерасчеты за предоставленные услуги по водоснабжению и водоотведению;
- осуществляет пломбирование приборов учета на водоснабжение;
- отслеживает динамику дебиторской задолженности;
- выявляет и фиксирует нарушения согласно Постановлению Правительства РФ № 354 «О предоставлении коммунальных услуг...».

Основные функции абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» (таблица 15).

Таблица 15 - Основные функции абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Направление деятельности	Должности, ответственные за реализацию функции	Описание функций
<p>Заключение договоров, открытие/закрытие лицевых счетов по расчетам. Внесение актуальной информации в базу данных.</p>	<p>Специалист</p>	<p>Прием документации и согласий на обработку персональных данных осуществляет специалист абонентского отдела. Принимается только полный пакет документов в связи с официальным вступлением в право собственности, либо на основании свидетельства заверенного нотариально, либо на основании договоров аренды или социального найма. Далее информация вносится в единую базу данных. И передается операторам для архивирования.</p>
<p>Ведение актов пломбирования, составление отчетности по исполненной работе.</p>	<p>Оператор</p>	<p>Прием заявлений на пломбирование, проверка официально поверенных приборов учета в росреестре на сайте «ФГИС Аршин» согласно паспортам на ПУ, консультация по срокам исполнения пломбирования, формирование актуальных данных по количеству заявлений, и их исполнению, архивирование актов, ведение архива с лицевыми счетами.</p>
<p>Консультирование абонентов по предоставлению документов, по расчетам.</p>	<p>Оператор</p>	<p>Оператор ежедневно консультирует клиентов по телефону. Фиксирует количество телефонных обращений в программе «Mango Office», а также отвечает на обращения, которые поступают на электронную почту «ABNGVK@mail.ru».</p>
<p>Регистрация входящей, исходящей корреспонденции.</p>	<p>Оператор</p>	<p>В связи с большой нагрузкой секретаря, руководством принято решение о том, что всю корреспонденцию регистрирует оператор абонентского отдела. Регистрация проходит с проставлением всей необходимых печатей, вносится в электронный архив (программа Дело). Далее оператор передает всю корреспонденцию для визирования начальнику абонентского отдела.</p>
<p>Составление отчета о динамике дебиторской задолженности.</p>	<p>Главный специалист</p>	<p>С помощью программы Центр Начислений, главный специалист составляет отчет о задолженности населения. На основании экономических показателей, осуществляет обратную связь лиц, имеющих правовое обязательство перед организацией МУП КСВВ, формирует пакет документов для взыскания задолженности, и передает всю информацию. в юридическую службу. В месяц количество таких документов составляет около 300 штук. После истечения сроков оплат по задолженностям, формирует отчет по актуальным данным дебиторской задолженности.</p>

## Окончание таблицы 15

Направление деятельности	Должности, ответственные за реализацию функции	Описание функций, качественная оценка
Фиксация нарушений	Главный специалист	Главный специалист получает отчет от службы безопасности о выявленных нарушениях (незаконные подключения к сетям водоснабжения), производит перерасчеты в базе данных, составляет счет-фактуры для оплаты штрафных санкций.
Работа с кассой, банками, системами оплат.	Главный специалист	Главный специалист разносит оплаты, поступившие через кассу абонентского отдела, так как автоматизация в разнесении оплат на лицевые счета не предусмотрена. Так же работает с письменными обращениями граждан о несвоевременно поступивших денежных средствах.
Подписание договоров. Ведение табеля учета рабочего времени.	Начальник абонентского отдела	После того как, специалист составил договор на оказание услуг (только юр.лица), начальник абонентского отдела подписывает договор. Также предоставляет табель учета рабочего времени в планово-экономический отдел. Согласовывает заявления от сотрудников АО на отпуск без сохранения заработной платы, на ежегодный отпуск, на учебный отпуск.

Общей целью для эффективной деятельности персонала абонентского отдела является качественное и вежливое обслуживание абонентов. В первую очередь это внесение актуальных данных, знание нормативно-правовых актов, для осуществления перерасчетов. Сбор денежных средств и, снижение дебиторской задолженности.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АБОНЕНТСКОГО ОТДЕЛА МУП «КОПЕЙСКИЕ СИСТЕМЫ ВОДОСНАБЖЕНИЯ И ВОДООТВЕДЕНИЯ»

3.1 Анализ системы развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

В компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» значительное внимание уделяется обучению и повышению квалификации персонала. Работники организации МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» регулярно совершенствуют профессиональные навыки по специально разработанным с учетом современных технологий программам обучения в ведущих профильных организациях высшего и среднего профессионального образования Российской Федерации.

Проанализируем данные по количеству работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях и непосредственно на предприятии МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» (таблица 16).

Таблица 16-Профессиональное обучение персонала в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» за 2019-2020 гг.

Наименование	2019 г.	2020 г.	Темпы роста 2020г. в % к 2019 г.
Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку;	31	27	87,10
удельный вес от общего количества сотрудников, %	9,54	8,85	
из них: руководители	6	6	100
специалисты	10	9	90,00
служащие	0	0	-

## Окончание таблицы 16

Наименование	2019 г.	2020 г.	Темпы роста 2020г. в % к 2019 г.
рабочие	15	12	80
Повысили квалификацию всего, из них:	13	12	92,31
руководители	6	7	116,67
специалисты	4	3	75,00
служащие	-	-	-
рабочие	3	3	100
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего, из них:	18	15	83,33
обучено впервые	14	13	92,86
обучено другим (смежным) профессиям	4	2	50,00

Из данных таблицы 16 видно, что за 2019-2020 годы удельный вес работников МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» при подготовке, переподготовке и повышении квалификации сокращается по отношению к общему количеству работников предприятия. В 2019 году удельный вес всех категорий персонала составлял 9,54%, в 2020 году данный показатель сократился на 0,69 процентных пункта.

Количество сотрудников, прошедших все виды обучения МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» сократилось на 12,9%. Также из таблицы видно, что во всех категориях персонала количество сотрудников, прошедших обучение сокращается, кроме категории «руководители».

Далее нами было проведено тестирование сотрудников для того, чтобы определить уровень развития персонала. Анкета представлена в приложении 1.

Было разработано 14 вопросов:

1. Укажите свой пол
3. Сколько Вы работаете на нашем предприятии
3. Знаете ли Вы перспективы Вашего служебного роста

4. Считаете ли Вы, что в нашей организации Вы полностью реализуете свои способности

5. Что для Вас наиболее важно в работе (2-3 варианта ответов)

6. Что не устраивает Вас в работе (2-3 варианта ответов)

7. Считаете ли Вы необходимым повысить свой профессиональный уровень с помощью обучения в компании

8. Насколько Вы удовлетворены возможностью профессионального роста

9. Выберите основную цель профессионального обучения персонала в нашей организации.

10. Какие виды обучения проводятся на нашем предприятии.

11. Осуществляется ли в нашей организации планирование профессионального обучения персонала

12. Как вы оцениваете роль службы управления персоналом в обеспечении профессионального обучения и повышения квалификации кадров

13. Разрабатываются ли программы профессионального обучения на нашем предприятии.

14. В нашей компании основным инструментом обучения является наставничество. Каким образом наставничество мотивируется.

Нами было опрошено 37 человек, (руководители подразделений, специалисты отделов), большинство сотрудников работает на предприятии 2-3 года (73%).

В результате анализа были получены следующие данные.

На вопрос «Знаете ли Вы перспективы Вашего служебного роста» были получены следующие результаты (рисунок 8).

Как показывают результаты анкетирования МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», 62% респондентов недостаточно знают перспективы своего карьерного роста, так как на предприятии нет кадрового резерва; 33% респондентов знают перспективы своего карьерного роста.

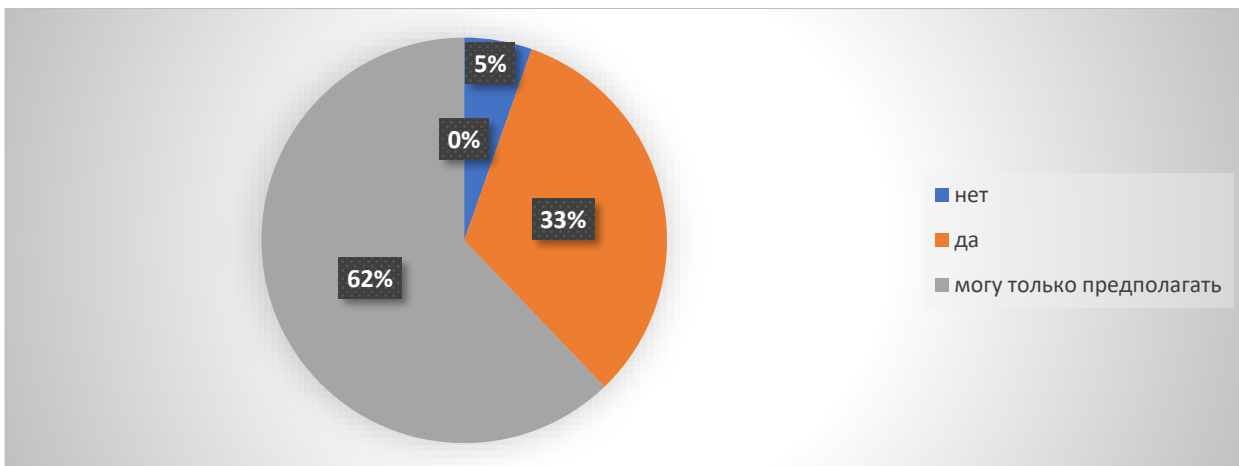


Рисунок 10 - Результаты анкетирования на вопрос «Знаете ли Вы перспективы Вашего служебного роста»

На вопрос «Считаете ли Вы, что в нашей организации Вы полностью реализуете свои способности» респонденты ответили следующим образом (рисунок 11).

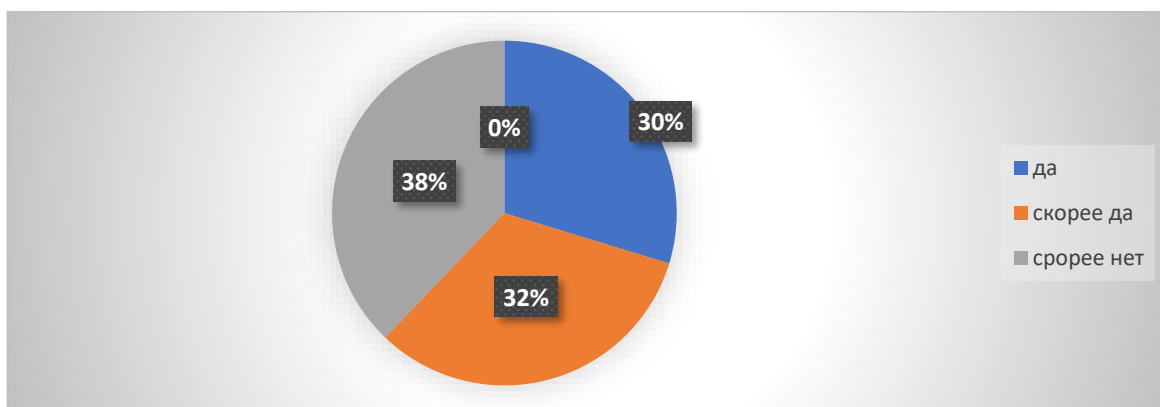


Рисунок 11 – Ответы респондентов на вопрос «Считаете ли Вы, что в Вашей организации Вы полностью реализуете свои способности»

Как показывает анализ, 30% опрошенных сказали, что они полностью реализуют свои способности, «скорее, да» ответили 32% и «скорее, нет» ответили 38% респондентов, что является достаточно большой долей, и руководству компании следует задуматься о трудовом потенциале своих сотрудников. На

вопрос «Что для Вас наиболее важно в работе» 15 человек (40%) ответили, что заработная плата является наиважнейшим фактором.

На вопрос «Что не устраивает Вас в работе» необходимо было дать 2-3 варианта ответов. Результаты анкетирования персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Результаты ответов респондентов на вопрос «Что не устраивает Вас в работе»

Как показывает анализ, наибольшее количество респондентов ( 27 человек или 73%) ответили, что их в большей степени не устраивает отсутствие перспектив роста по карьерной лестнице; 23 человека (62%) не устраивает неудачный график работы (в частности, чтобы успеть закончить работу многие сотрудники задерживаются после работы и это никаким образом не подсчитывается руководством), этих же работников (15 человек или 40,5%) не устраивает несоответствие уровня образования и навыков занимаемой должности, что говорит о том, что данные сотрудники испытывают потребность в обучении.

В наименьшей степени сотрудников не устраивают вредные условия труда, плохие отношения с руководством.



На вопрос «Считаете ли Вы необходимым повысить свой профессиональный уровень с помощью обучения в компании» респонденты ответили следующим образом (рисунок 13).

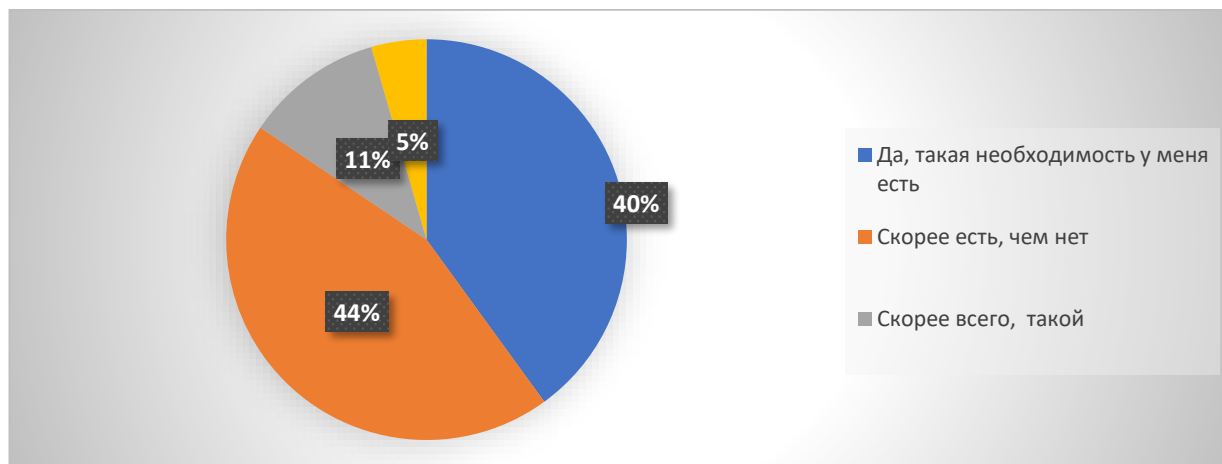


Рисунок 13 – Ответы респондентов на вопрос «Считаете ли Вы необходимым повысить свой профессиональный уровень с помощью обучения в компании»

Как показывает анализ 40% опрошенных сказали, что- «Да, такая необходимость у меня есть», 44% респондентов ответили, что потребность в обучении «скорее есть, чем нет», и только 5% опрошенных уверены, что потребности в профессиональном обучении и повышении квалификации у них нет.

На вопрос «Насколько Вы удовлетворены возможностью профессионального роста» полностью удовлетворены 5 человек; три балла данному фактору поставили 13 человек (35%), 1 человек поставил 1 балл, который признал условия труда полностью неудовлетворительными. Общие результаты по данному вопросу представлены на рисунке 14.

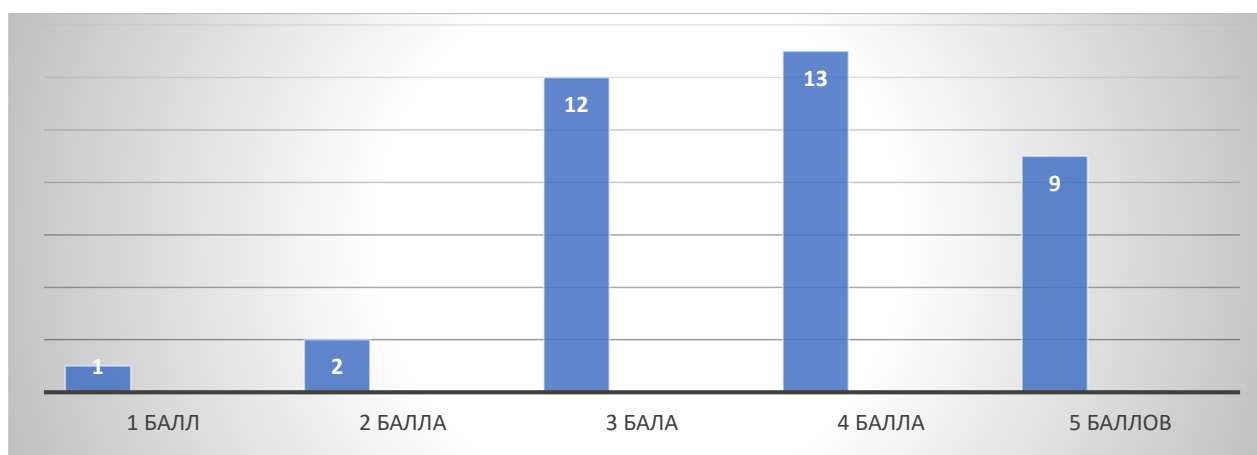


Рисунок 14- Результаты ответов респондентов на вопрос удовлетворённости возможностью профессионального роста

Таким образом, можно сказать, что большинство респондентов в меньшей степени удовлетворены возможностью профессионального роста. На вопрос «Какие виды обучения проводятся на вашем предприятии» можно было дать несколько вариантов ответов. Результаты анкетирования персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» представлены на рисунке 15.

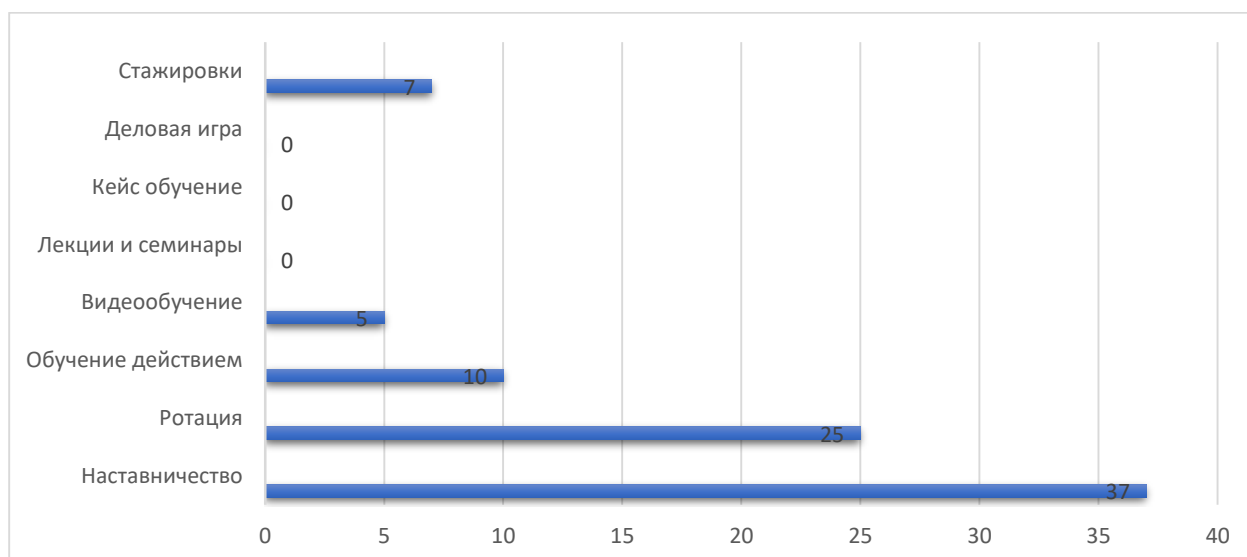


Рисунок 15 – Результаты ответов респондентов на вопрос «Какие виды обучения проводятся на вашем предприятии»

Как показывает анализ, наибольшее количество респондентов (37 человек или 100%) ответили, что основным методом обучения является наставничество; 25 человек (75%) сказали, что эффективным методом обучения является ротация. В компании не проводятся такие внешние методы обучения, как деловые игры, кейс, обучение, лекции и семинары. Из внешних методов обучения респонденты знакомы только с видеообучением, стажировками (всего 5 человек).

На вопрос «Осуществляется ли в вашей организации планирование профессионального обучения персонала» респонденты ответили следующим образом (рисунок 16).



Рисунок 16 – Ответы респондентов на вопрос «Осуществляется ли в вашей организации планирование профессионального обучения персонала»

Как показывает анализ никто из респондентов не сказал, что планирование профессионального обучения осуществляется на регулярной основе согласно «Положению об обучении персонала». 49% опрошенных сказали, что планирование профессионального обучения осуществляется в большей мере регулярно, но документы регулирующие данный процесс в компании нет, 30% респондентов ответили, что планирование профессионального обучения осуществляется не регулярно (время от времени), и 21% опрошенных уверены, что планирование профессионального обучения осуществляется хаотично (практически не осуществляется).

На вопрос «Как вы оцениваете роль отдела кадров в обеспечение профессионального обучения и повышения квалификации кадров» респонденты ответили следующим образом (рисунок 17).

Как показывает анализ 13% респондентов считают, что отдел кадров активно проводит политику в области обучения персонала, 49% опрошенных сказали, что отдел кадров неактивно проводит политику в области обучения персонала, 38% респондентов считают, что они не видят роли отдела кадров в осуществлении профессионального обучения.



Рисунок 17 – Ответы респондентов на вопрос «Как вы оцениваете роль отдела кадров в обеспечение профессионального обучения и повышения квалификации кадров»

На вопрос «Разрабатываются ли программы профессионального обучения на вашем предприятии» были получены следующие результаты (рисунок 18).

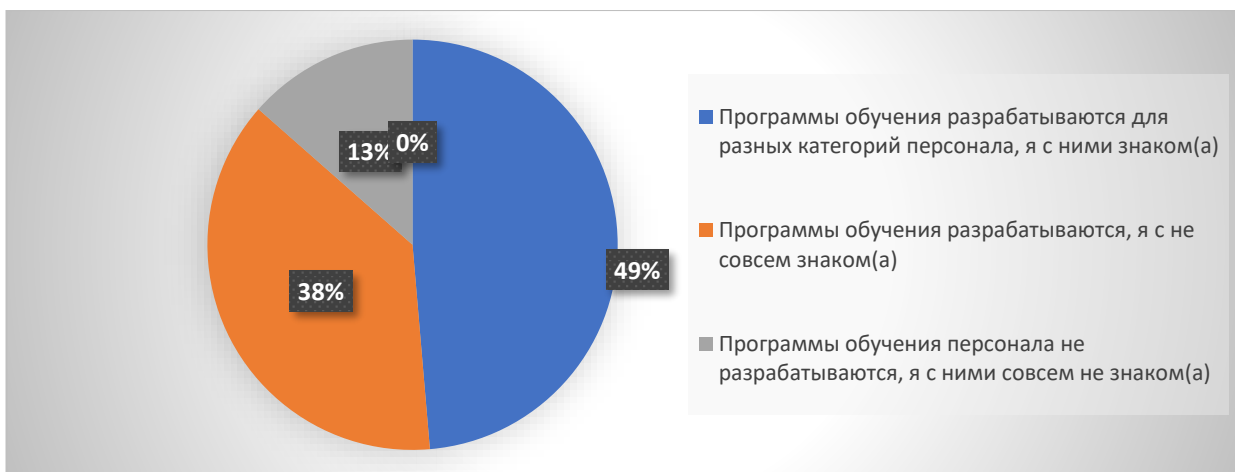


Рисунок 18 - Результаты анкетирования на вопрос «Разрабатываются ли программы профессионального обучения на вашем предприятии»

Как показывают результаты анкетирования МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», 49% респондентов считают, что программы обучения разрабатываются для разных категорий персонала, и они с ними знакомы), 38% респондентов считают, что программы обучения разрабатываются, но они с ними не совсем знакомы, и 13% респондентов считают, что программы обучения персонала не разрабатываются, и они с ними совсем не знакомы.

На вопрос «В вашей компании основным инструментом обучения является наставничество. Каким образом наставничество мотивируется» были получены следующие результаты (рисунок 19).

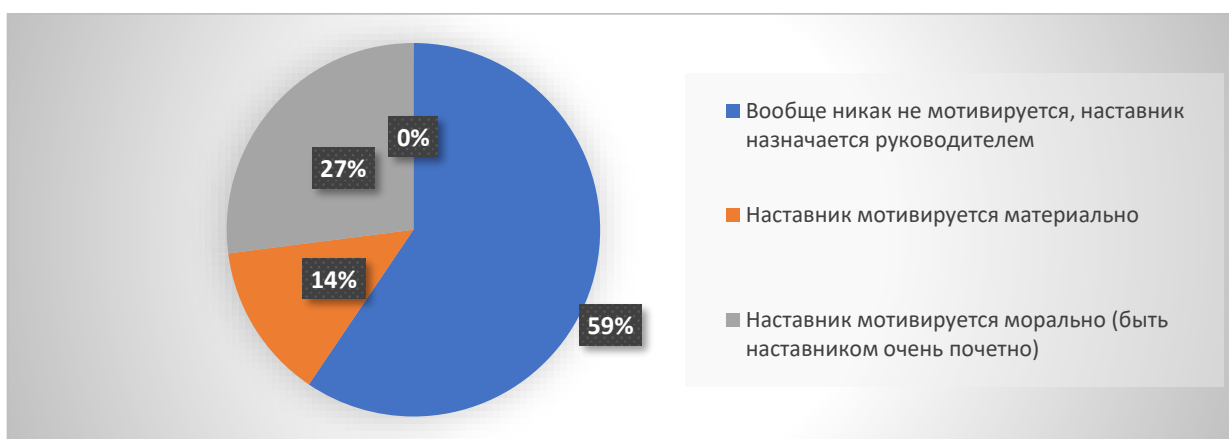


Рисунок 19 - Результаты анкетирования на вопрос «Каким образом в вашей компании мотивируется наставничество»

Как показывают результаты анкетирования МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», 59% респондентов считают, наставничество вообще никак не мотивируется, наставник назначается руководителем в принудительном порядке, 14% респондентов считают, наставник мотивируется материально, и 27% респондентов считают, что наставник мотивируется морально (быть наставником очень почетно).

В результате анализа структуры работников по категориям, а также затрат на обучение персонала было выявлено, что удельный вес специалистов среднего и высшего звена прошедших обучение очень мал и необходимо уделять внимание этой категории работников.

Основными видами обучения являются программированные видеокурсы обучения и тренинги для менеджмента высшего и среднего звена. В результате анализа системы наставничества было выявлено, что наставничество в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» никаким образом не мотивируется.

Основным документом, регламентирующим процесс формирования кадрового резерва в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», является «Положение о кадровом резерве». Данное положение определяет ключевые понятия, цели и задачи процесса, последовательность действий, участников и сферы ответственности.

Рассмотрим основные задачи Положения «О кадровом резерве»:

1) компания должна постоянно проводить оценку кадрового потенциала сотрудников по категориям персонала с учетом открытия новых филиалов и расширения штата сотрудников, учитывая при этом естественное движение (текучесть кадров);

2) компания должна четко знать путем разработки профилей должности требования к сотрудникам и рабочим местам, определять сроки замещения вакантных должностей, количество должностей

3) в компании должно работать четкое информирование о имеющихся

вакантных должностях в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»;

4) компания должна с помощью руководителей структурных подразделений осуществлять сбор анкет и заявлений на зачисление в кадровый резерв, а также выявлять с помощью анкетирования мотивацию на карьеру;

5) компания должна разрабатывать программы обучения с целью движения по карьерной лестнице, возможные программы стажировок в зарубежный головной офис;

6) на каждом этапе должны контролироваться результаты резервистов с целью их дальнейшего нахождения в кадровом резерве или наоборот ухода из кадрового резерва,

7) закончившие с наилучшими результатами программу кадрового резерва резервисты должны оперативно вводиться в основной штат МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Далее в Положении о кадровом резерве МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» показаны категории специалистов, которые формируют кадровый резерв.

Всего в кадровом резерве МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» представлено две категории.

Первая категория – это сотрудники, которые заняты непосредственно основным, вспомогательным и обслуживающим производством (категория персонала – «рабочие».

Это сотрудники, которые осуществляют непосредственные работы по прокладке водных коммуникаций, их обслуживанию, обеспечения ремонта: слесари, инженеры, укладчики и т.д.

Для таких работников основным условием продвижения является наличие профессиональных компетенций.

Основными качествами, которыми должны обладать резервисты – это клиентоориентированность, лояльность к организации, терпение и

стрессоустойчивость, мотивация на карьеру, коммуникабельность, трудолюбие, достижение показателей личных продаж, лидерские качества.

Вторая категория кадрового резерва МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» – это менеджеры среднего уровня.

К таким должностям в компании относятся: начальники функциональных служб, специалисты отделов, заместители директора, коммерческий директор и т.д.

Преимуществом для зачисления в кадровый резерв у этих должностей является стаж работ в данной организации более 3 лет, опыт в сфере водоснабжения, коммуникабельность, ориентация на карьеру, лидерский потенциал, клиентоориентированность, и конечно лояльность к предприятию.

Так же в положении раскрыты порядок отбора кандидатов, формирования групп для обучения, распределения к наставникам для стажировки, оценки и аттестации после обучения.

Состав кадрового резерва МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» на 01.01.2021 представлен в таблице 17.

Таким образом, как показывает анализ в резерве МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» состояло 118 человек, из которых 56 резервистов – это кандидаты в категории рабочие специальности; 37 - категория: специалисты; 23 человека - 3 категория: руководители среднего уровня.

Из всего числа резервистов к обучению и стажировке приступили только 38 человек. Количество сотрудников, окончивших обучение в кадровом резерве МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» и завершивших все программы кадрового резерва составило 68 человек, что составляет 61% от зачисленных в кадровый резерв. И из 68 человек в штат МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» было переведено тридцать восемь, из которых 19 сотрудников - рабочие, 9 человека – специалисты и 10 человек – руководители.



Таблица 17 -Состав кадрового резерва МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» на 01.01.2021

Категории	Количество анкет, шт.	Количество анкет, %	Количество зачисленных в кадровый резерв, чел.	Количество зачисленных в кадровый резерв, %	Количество приступивших к обучению, чел.	Количество приступивших к обучению, %	Количество прошедших обучение, чел.	Количество прошедших обучение, %	Количество переведенных в основной штат, чел.	Количество переведенных в основной штат, %
1. Рабочие	56	48	38	44,4	38	50,00	37	54,40	19	50,00
2. Специалисты	37	32	29	33,3	16	21,40	12	18,20	9	25,00
3. Руководители среднего звена	23	20	19	22,2	19	28,50	19	27,20	10	25,00
Итого	118	100	87	100	75	100,00	68	100	38	100

Полностью движение по кадровому резерву представлено на рисунке 20. Как показывает таблица, количество зачисленных в кадровый резерв меньше количества поданных заявок, что является естественным процессом отбора претендентов в кадровый резерв. Большое значение для отбора имеет мнение руководителей структурных подразделений. Количество приступивших к обучению МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» составило 75 человек, т.е. на данном этапе 12 человека из кадрового резерва захотели выйти из кадрового резерва по разным причинам, из 75 человек – 38 сотрудников это рабочие, т.е. ровно 50% от числа всех резервистов.

Данное движение кадрового резерва МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» представлено на рисунке 20.

Для кадрового резерва руководитель службы управления персоналом совместно с высшим менеджментом разрабатывает программы обучения, передвижения по должностям, программы ротации между отделами и

должностями. Но стоит сказать, что карьерограмма, или план карьеры для отдельного сотрудника разрабатывается очень формально, сроки не указываются, критерии при переходе на новую должность не определены.



Рисунок 20- Распределение количества резервистов МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

В целом можно сказать, что кадровый резерв в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» только начинает формироваться. Положительными моментами этого процесса являются:

- стратегическое видение высшего менеджмента компании важности направлений работы и совершенствования кадрового резерва, поддержки данной инициативы со стороны среднего уровня управления;

- возможности роста в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» довольно большие.

- в бюджете МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» на персонал предусмотрены определённые затраты на формирование кадрового резерва;

- наличие документа «Положение об кадровом резерве» МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», которое определяет порядок работы.

Описание процесса существующей системы развития персонала в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» представлено на рисунке 21.

Таким образом, проанализировав существующую систему развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», можно сделать следующие выводы. Выявлено, что в целом руководство МУП заинтересовано в развитии своего персонала: каждая из категорий сотрудников в силу тенденций отрасли, периодически проходит обучение, тем самым повышая свой уровень профессиональных знаний.

Но как показал анализ в работе кадрового резерва есть и определенные недостатки, которые нуждаются в совершенствовании:

Во-первых, нет четко определенных требований к резервистам. В результате чего часть резервистов не справляются с новыми должностными обязанностями, снижают качество работы и становятся немотивированными.

Во-вторых, недостаточно организована работа наставников. Некоторые наставники не обладают достаточными компетенциями для передачи знаний и навыков. Но системы обучения для наставников в компании пока нет.

В-третьих, не проработана программа дальнейшего сопровождения резервистов после стажировки. В результате многие из них не проходят первичную адаптацию к рабочему месту и обязанностям, и увольняются в первые 2-3 месяца.

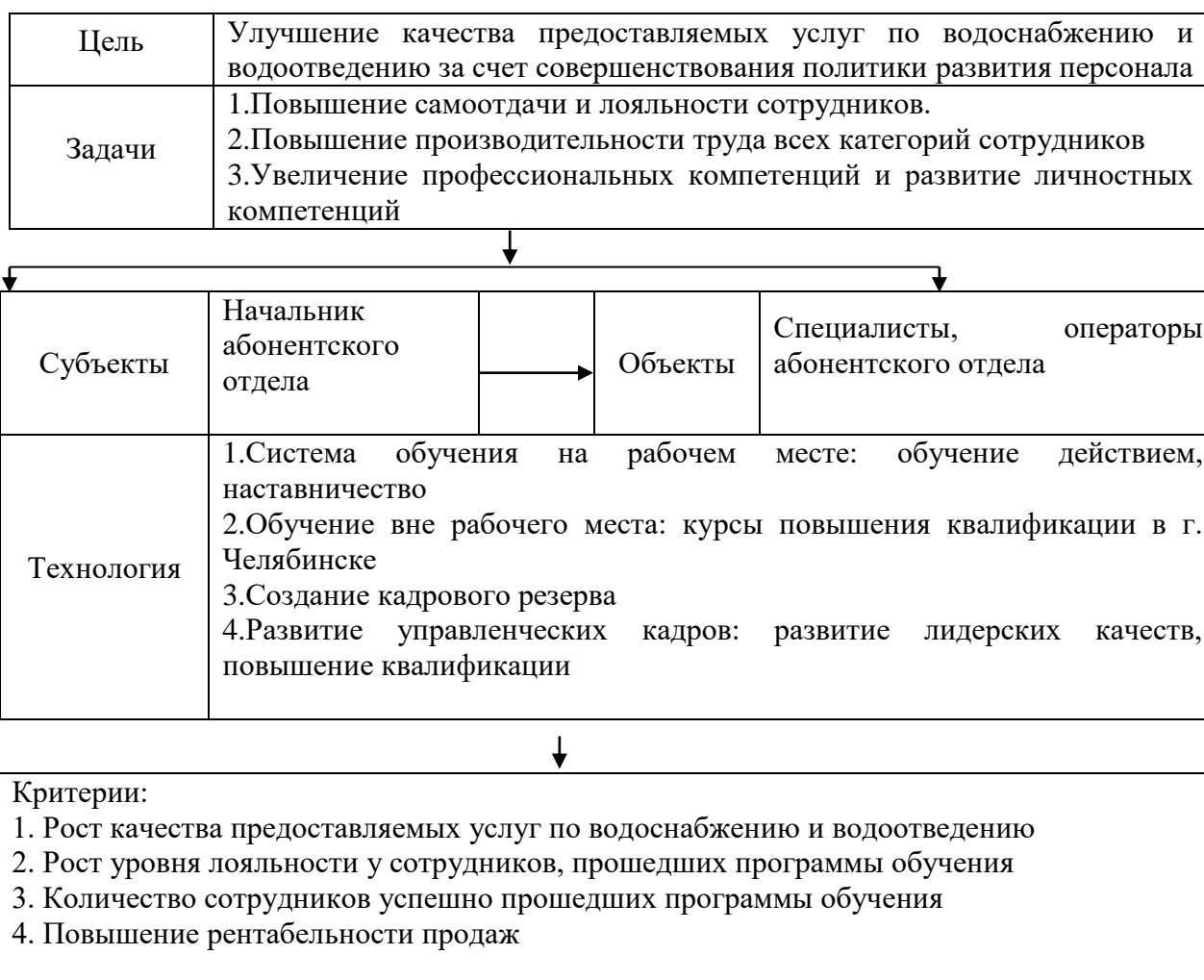


Рисунок 21 – Описание процесса существующей системы развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Таким образом, как показал анализ системы развития персонала в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», данная система нуждается в разработке мероприятий по ее совершенствованию.

В результате анализа обучения МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» также были выявлены проблемы, в частности необходимо обратить внимание на обучение сотрудников абонентского отдела (в числе сотрудников, проходивших обучение за анализируемый период, сотрудников абонентского отдела не было).

Основными видами обучения являются наставничество и тренинги для менеджмента высшего и среднего звена. В результате анализа системы

наставничества было выявлено, что наставничество в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» никаким образом не мотивируется.

### 3.2 Разработка мероприятий по оптимизации развития персонала

В параграфе 3.2 представлен кадровый проект по достижению поставленной ранее цели. Целью разработки проекта является совершенствование системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения». Для реализации проекта - разработаем эффективные технологии, позволяющие повысить качество работы персонала.

На рисунке 22 представим усовершенствованную модель системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Таким образом, как показывает рисунок изменится генеральная цель МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», основой будет являться качественный аспект работы абонентского отдела.

Рассмотрим предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» подробнее.

Необходимо разработать Положение об обучении и развитии персонала. Разработанное Положение представлено в Приложении В.

Так Положение об обучении и развитие персонала в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» будет включать в себя следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) виды обучения;
- 3) планирование и организация обучения;
- 4) индивидуальное обучение;

- 5) обучение руководителей МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»;
- 6) кадровый резерв (Цели создания кадрового резерва, сроки прохождения этапов, методы работы с кадровым резервом);
- 7) оценка эффективности обучения;
- 8) ответственность за процесс развития персонала руководителей структурных подразделений и специалистов отдела кадров.

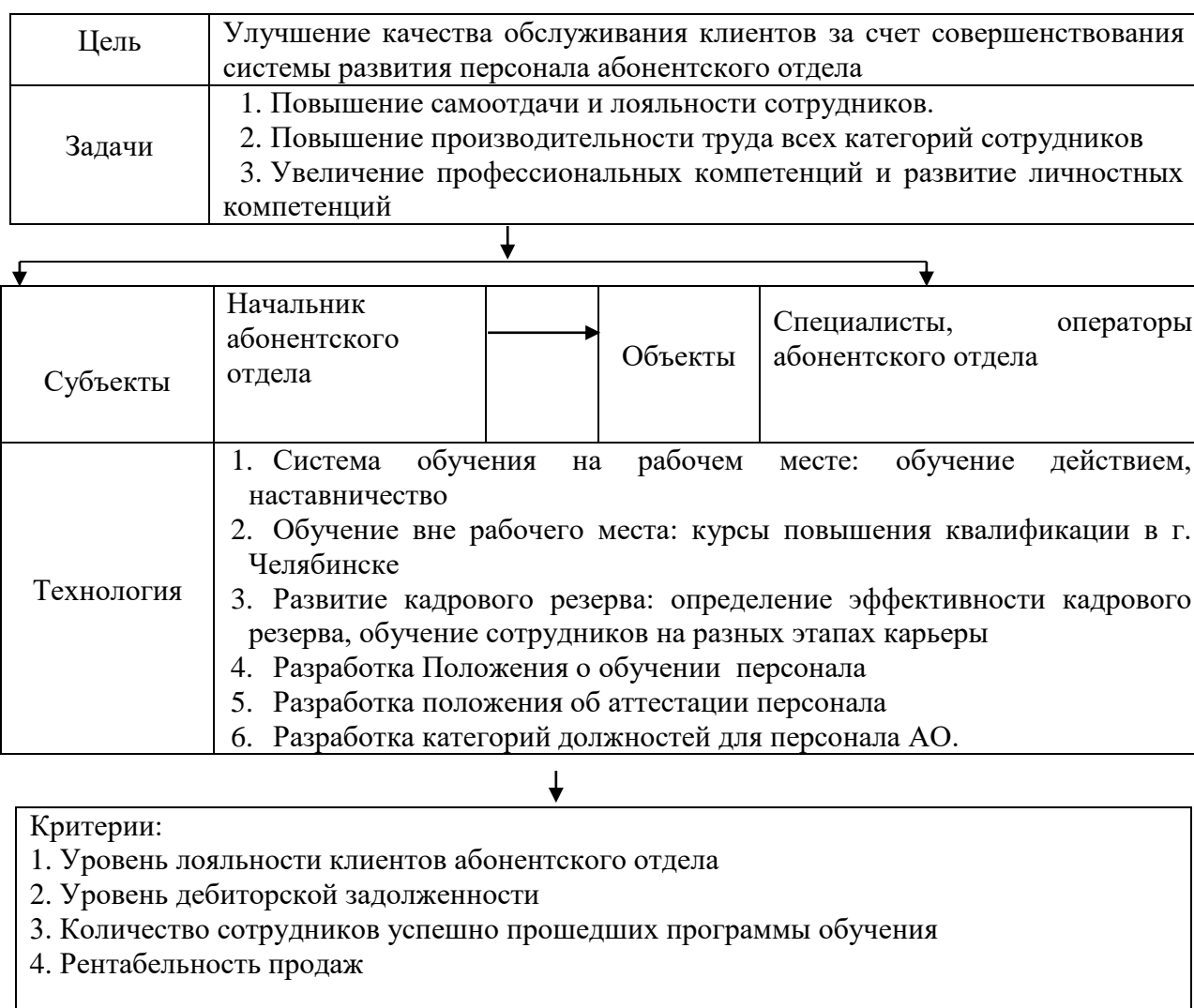


Рисунок 22 – Описание процесса усовершенствованной системы развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Следующей технологией развития персонала абонентского отдела, которая нуждается в совершенствовании - это технология аттестации персонала. Как было

выявлено в результате анализа, в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» не разработано Положение о аттестации.

В работе было разработано Положение об аттестации персонала, которое представлено в Приложении В.

Разработанное Положение включает в себя следующие разделы:

- общие положения;
- порядок подготовки к аттестации;
- порядок проведения аттестации;
- итоги аттестации.

На основе разработанного Положения об аттестации была проведена аттестация сотрудников абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

На основании результатов аттестации, сокращаем 3 операторов абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения». Основание - отрицательная оценка, полученная в ходе процедуры аттестации.

Предлагается провести реорганизацию абонентского отдела, а именно, ввести должности: ведущий специалист, старший специалист, ведущий оператор, старший оператор.

Таким образом, у нас после всех проведенных мероприятий штатное расписание абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» будет выглядеть следующим образом:

Начальник АО (1 чел.) - заработная плата -45000 рублей.,

Главный специалист АО (1 чел.) - заработная плата -28000 рублей.,

Ведущий специалист (3 чел.) - заработная плата -26000 рублей.

Старший специалист (3 чел.) - заработная плата -24000 рублей.

Специалист (5 чел.) - заработная плата -25000 рублей.

Ведущий оператор (3 чел.) - заработная плата -20000 рублей.

Старший оператор (3 чел.) - заработная плата -17000 рублей.

Оператор (2 чел.) - заработная плата -14000 рублей.

Соответственно, разработаем для каждой должности программы обучения. Главного специалиста абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» предлагается зачислить в кадровый резерв на должность начальника абонентского отдела.

Программа обучения для главного специалиста представлена в таблице 20.

Таблица 20– Программа обучения для главного специалиста абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Дни тренинга	Название блока	Основные программные мероприятия
1 день	Блок №1 Лидерство – секреты успеха Лидерство. Введение в тему.	-Определение лидерства. Отличие от менеджмента. Мифы и реальность; -Анализ знаменитых ролевых моделей и обсуждение того, что привлекает в их в лидерском подходе. Видео материалы; Выделение основных критериев успеха лидера и способов мышления
	Управление собой. Убеждения и ценности.	-Как ценности влияют на принятие решений и стиль управления. Расстановка приоритетов. Определение ключевых целей. Колесо баланса; -Выявление личных барьеров и деструктивных убеждений, установок.
	Формирование личного профессионального видения	-Стратегическое и тактическое мышление; -Работа с метафорами и личными историями, сторителлинг; -Визуализация и формирование видения; -Работа в малых группах. Групповой коучинг.
2 день	Личное профессиональное развитие и постановка целей	-Определение своих талантов и барьеров. Знакомство с внутренним критиком. Диагностика собственного уровня открытости. -Что такое цель и что целью не является Зачем нужно ставить цели?
3 день	Блок №2 Развитие навыков критического мышления	Принятие решений в ситуации недостаточной информированности. •Постановка целей и задач в ситуации неясных приоритетов. • Методы генерации идей, логический и эвристический подходы.
	Коммуникации. Принятие совместных решений	• Оказание давления. • Подверженность давлению. • Дискоммуникация – дефицит информации. • Принятие решений в ситуации большого числа различных мнений. • Метод «Дельфи».



## Окончание таблицы 20

Дни тренинга	Название блока	Основные программные мероприятия
4 день	Блок №3 Тайм-менеджмент и его использование в деятельности руководителя	-Место планирования в иерархии функций руководителя; -основные виды планирования, методы планирования. - Системы контроля и учёта времени Самостоятельная работа «Хронометраж рабочего дня руководителя». - Поглотители времени
	Планирование работы с долгосрочными задачами	-причины возникновения рабочих процессов, на которые временной промежуток тратится нерационально; -организационные и психологические поглотители времени, личные ментальные ловушки; -виды поглотителей времени; -способы определения поглотителей времени

Как было выявлено в результате исследования, необходимо больше уделять внимание обучению персонала, в том числе обучению абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Ведущему и старшему оператору предлагаем пройти обучение по программе: Обучение по профстандарту специалиста по абонентному обслуживанию потребителей.

Цель курса - значительное увеличение эффективности работы абонентского отдела и обеспечение роста прибыли компании от входящего потока потенциальных абонентов, удержания абонентов и управления дебиторской задолженностью.

Преимуществами данной программы является:

1. Обучение проводится в интерактивном режиме.
2. Сочетается современная теория управления предприятием и практические примеры ведущих компаний.
3. В аналитической части занятия изучаются и учитываются тенденции глобального и локального рынков, на котором на практике работают предприятия.
4. Тренер обсуждает с участниками обучения интересующие их моменты из собственной практики для эффективного понимания инструментов управления на предприятии.

Предлагаются следующие программные мероприятия в рамках программы обучения.

1. Организация работы с абонентами. Оптимальное построение отдела и функциональные обязанности работников отдела.

2. Управление взаимоотношениями в системе поставщик и потребитель. Гражданско-правовая, административная, уголовная ответственность.

3. Организация договорных отношений с абонентами. Формы и виды договоров. Порядок заключения и расторжения. Особенности работы с различными категориями абонентов. Обеспечение исполнения обязательств.

4. Управленческая и финансовая диагностика. Система показателей, характеризующих финансовое состояние и финансовые результаты деятельности абонентской службы. Методы диагностики и интерпретации результатов. Планирование финансовых результатов. Управление расчетами с покупателями и поставщиками.

5. Ведение учета. Организация оптимального управленческого и оперативного учета.

6. Организация претензионной работы абонентской службы.

7. Споры с абонентами, штрафы, взыскания. Анализ арбитражной практики.

8. Пути преодоления и предотвращения конфликтных ситуаций. Использование конфликтов, как средства управления. Психология эффективного труда. Мотивация и скрытые ресурсы человека.

Получаемые знания:

-выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач;

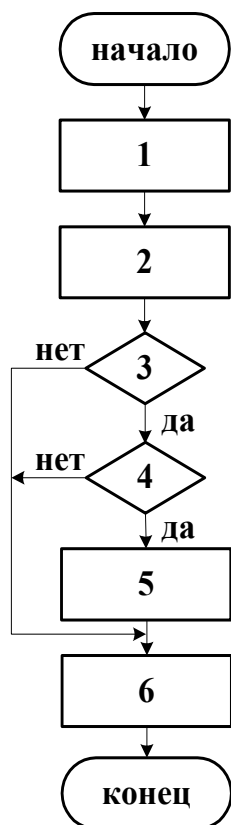
-применять наиболее эффективные методы формирования и актуализации баз данных о потребителях коммунальных ресурсов;

-использовать современные технологии хранения и учета данных о потребителях коммунальных ресурсов;

-выбирать оптимальные формы коммуникаций с абонентами при выявлении фактов самовольного или неучтенного потребления коммунальных ресурсов;

-оценивать результаты деятельности с точки зрения эффективности конечных результатов труда;

Предлагаемая блок-схема процесса организации дополнительного обучения персонала в сторонних организациях представлена на рисунке 23.



Процедуры и результаты процедур		Принимающий решение	Ответственный исполнитель	Взаимодействующее структурное подразделение
1	Дополнительные поступившие предложения сторонних организаций об обучении по определенной тематике/предложения о дополнительной потребности в подготовке и/или повышении квалификации персонала		Руков. П	УРП
2	Анализ необходимости обучения и возможности финансирования		ОК	Руков. П по напр. ФЭО
3	Предложения сторонних организаций приняты?	ОК		
4	Обучение персонала в сторонних организациях необходимо?	Д		
5	Позиции с 12 по 19 блок-схемы «Организация подготовки и повышения квалификации персонала по инициативе руководителей» (приложение 4 к ВКР)		ОК	
6	Архивирование	ОК		

Д  
П  
Руков.  
Руков.занят.  
ОК  
ФЭО

директор предприятия;  
структурное подразделения предприятия;  
руководитель структурного подразделения;  
руководитель занятия;  
отдел кадров;  
финансово – экономический отдел.

Рисунок 23 - Блок-схема процесса организации дополнительного обучения персонала в сторонних организациях

Стоимость предполагаемого проектом обучения рассчитана в таблице 21.

Таблица 21-Стоимость проектных мероприятий по обучению персонала абонентского отдела на 2021 год в сторонней организации

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Повышение квалификации по программе	15	12500	187500

Следующими предлагаемыми нами мероприятиями для совершенствования системы управления персоналом и подсистемы обучения сотрудников МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», является внедрение программного продукта Alfa-HRMS. Компания МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» по численности персонала относится к предприятиям среднего бизнеса.

Для эффективного управления человеческим капиталом, оптимизации затрат на персонал, сокращения трудоемкости и повышение качества бизнес-процессов в компании нужно внедрить Alfa-HRMS «Управление персоналом».

В базовую поставку решения Alfa-HRMS уже заложены типовые шаблоны и правила управления более чем 100 взаимоувязанными бизнес-процессами по следующим ключевым направлениям автоматизации (встроенный репозиторий моделей бизнес-процессов):

- Подбор персонала и найм на работу.
- Кадровый учет и документооборот.
- Управление рабочим временем и его характеристиками.
- Управление оплатой труда.
- Обучение и развитие персонала.
- Управление эффективностью.
- Управление безопасностью труда.

-Управление социальными программами, компенсациями и льготами.

Решение Alfa-HRMS поддерживает все современные технологии управления: это и работа по ключевым показателям эффективности, и формирование кадрового резерва, и управление компетенциями, и возможность его встраивания в систему производственного планирования.

Поминутное планирование рабочего времени, оперативное отражение плановых и фактических отклонений от графиков работы, управление бригадами и квалификационными требованиями — эти и другие механизмы позволяют улучшить качество управления производственными процессами и обеспечить максимально точное отражение затрат на оплату труда. Основные задачи, решаемые модулем обучение и развитие персонала в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»: управление компетенциями; управление обучением и профессиональной подготовкой; управление кадровым резервом; планирование карьеры; формирование индивидуальных планов развития.

Программа предоставляет следующие возможности: планирование потребности в обучении, профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации; календарное планирование обучения; управление ресурсами, задействованными в обучении; администрирование процессов обучения; учёт результатов обучения; учёт затрат на обучение; формирование аналитической отчетности.

Структура каталога курсов (мероприятий) включает информацию о любых направлениях и формах организации обучения: внутренних, внешних, дистанционных курсах, тренингах и т.д., при этом учебные мероприятия могут быть сгруппированы по целям и направлениям обучения, может быть указана стоимость обучения, а также любая другая информация, необходимая в процессе управления обучением. Alfa-HRMS предоставляет возможность формирования и согласования плановых и внеплановых заявок на обучение в электронном виде, при этом можно указать приоритет заявки и приоритет сотрудника внутри заявки, и позволяет отследить как статус заявки в целом, так и статус каждого кандидата

на обучение. Эти функциональные возможности обеспечивают базу для автоматизации планирования обучения, позволяя подбирать курсы с учетом формы, вида, режима, сроков, места проведения и ориентировочной стоимости обучения и резервировать ресурсы (аудитории, учебные материалы, оборудование, преподавателей и т.п.) для его проведения.

Расходы на приобретение и внедрение программного продукта Alfa-HRMS представлены в таблице 21.

Таблица 21-Расходы на приобретение и внедрение программного продукта Alfa-HRMS

Затраты	Направления затрат	Стоимость, руб.
первоначальные затраты на систему	Приобретение лицензий на 5 рабочих мест	25000
	Стоимость внедрения	27500
затраты на обновления аппаратного обеспечения системы	Стоимость аппаратного обеспечения	9500
	Затраты на оплату труда специалистов	11500
затраты на поддержку системы (20% от совокупной стоимости приобретенных лицензий)	Оплата сопровождения вендором Оплата услуг Хостинга/Интернет Затраты на оплату труда специалистов	
затраты на обработку данных (зарплата)	Оплата труда сотрудников, занятых вводом и обработкой данных	9500
Итого:		90500

Отметим, что в настоящее время в организации МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» не существует четко отлаженной системы наставничества, за вновь принятым работником закрепляется наставник на испытательный срок 3 месяца, по окончании которого наставник дает оценку стажеру по результатам работы. Однако, наставники не всегда были заинтересованы в успешности адаптации стажеров.

Рассчитаем сумму дополнительной заработной платы для сотрудников абонентского отдела которая должна выплачиваться наставникам в целях эффективности их работы (таблица 22).

Согласно показателям текучести и числу вновь прибывших работников можно сказать, что необходимо 3 наставника в абонентский отдел на проект наставничество. Оплата труда наставникам отдела, которые будут вовлечены в проекты –5 000 рублей ежемесячно.

Таблица 22-Совершенствование мероприятия по наставничеству – как метода обучения персонала в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Мероприятие	Стоимость, рублей ( в год)	Ответственный за внедрение
1. Разработка и внедрение системы наставничества в организации (разработка проектных документов, регулирующих вид обучения «наставничество»). Проект положения о наставничестве Проект плана по наставничеству Отзыв молодого работника	8000	Начальник отдела кадров
2. Оплата труда наставников	3 * 5000*12 = 180000	Ведущий специалист абонентского отдела
188000 руб.		-

Таким образом, затраты на разработку и внедрение системы наставничества в организации (разработка проектных документов, регулирующих вид обучения «наставничество»), оплата труда наставников составят 188000 руб.

Кадровый резерв для коммерческой организации является важным условием сохранения высокого качества обслуживания, поддержания стабильности персонала и конкурентоспособности.

В целом можно сказать, что в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» признается значение кадрового резерва для постоянной и систематической работы с кандидатами на замещение вакансий. Но для совершенствования работы кадрового резерва необходимы мероприятия по

совершенствованию.

Далее необходимым инструментом совершенствование кадрового резерва является разработка плана карьеры, который в компании МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» является в основном формальным. План карьеры должен показывать возможные должности на пути к конечной должности, обязательно горизонтальную ротацию, описание методов обучения на каждой промежуточной должности, примерные сроки прохождения этапов, конкретные программы обучения и сроки программы.

Нами был разработан план для специалиста абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» (таблица 22). План карьеры предусматривает прохождение нескольких должностей по вертикали (вертикальная карьера), а также предусматривает горизонтальное перемещение – ротацию.

Для преодоления трудностей перехода к новой должности, необходимо разработать и реализовать программу адаптации резервистов, а для поддержки в решении профессиональных задач – программу наставничества.

Таблица 22 – План карьеры для специалиста абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

Наименование	Ориентировочные сроки	Подготовка в СНО			Виды стимулирования	Дополнительные данные
		Предполагаемая тематика (направление)	Учебное заведение	Длительность обучения		
Беседа для определения мотивации на карьере	2022 квартал	1	-	-	Обсужд. осн. этапов карьеры и выявление заинтересованности	А) по закл. аттестац. комиссс Б) очень заинтересован в развитии карьеры



Продолжение таблицы 22

Наименование	Ориентировочные сроки	Подготовка в СНО			Виды стимулирования	Дополнительные данные
		Предполагаемая тематика (направление)	Учебное заведение	Длительность обучения		
Зачисление в резерв кадров на замещение должности старшего специалиста	2022 1 кв. 2022 2 квартал	-	-	-	-	В плане подготовки резервиста указаны все затраты, в т.ч. и на повышении квалификации
Повышение квалификации	2022 2-3 квартал	Прохождение обучающей программы Внедрение профессиональных стандартов в практику абонентского отдела		2 недели	Финансирование обучения и командир. расходов	
Назначение на должность старшего специалиста	2022 г.3 квартал	-	-	-	Изменение условий труда с повышением должностного оклада	При условии освоения обязанностей специалиста по заключению договоров
Повышение квалификации	2023г. квартал	Прохождение обучающей программы «Организация и управление абонетским отделом»	-	1 неделя	Финансирование обучения и командир. расходов	
Ротация на должность ведущего оператора	2023 3 квартал	-	-	-	Моральное воздействие (беседы, перспектива продвижения)	При условии освоения обязанностей специалиста по техническим вопросам

Окончание таблицы 22

Наименование	Ориентировочные сроки	Подготовка в СНО			Виды стимулирования	Дополнительные данные
		Предполагаемая тематика (направление)	Учебное заведение	Длительность обучения		
Назначение на должность ведущего оператора	2025 2-3 квартал	1	-	-	Изменение условий труда, финансирование подготовки и ее обеспечение (с повышением должностного оклада)	
Зачисление в резерв кадров на выдвижение на должность главного специалиста	2025 2 квартал	Аттестация рабочих мест по условиям труда, сертификация		1 неделя	Финансирование подготовки и ее обеспечение (без роста заработной платы)	В плане подготовки резервиста указаны все затраты, в т.ч. и на повышение квалификации
Повышение квалификации	2026, 3 квартал	Бизнес-процессы в управлении абонентским отделом; Курсы лидерства	Бизнес-школа в г. Челябинске		Финансирование обучения и командир. расходов	
Назначение на должность главного специалиста	2027 г. 1-2 квартал				Изменение условий труда, (с повышением должностного оклада)	По результатам предыдущего перемещения и подготовки

Для удержания достигнутых результатов и продолжения работы по формированию кадрового резерва МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» рекомендуется:

1) постоянно привлекать новых резервистов для того, чтобы количество участников кадрового резерва превышало количество вакансий;

2) поддерживать профессиональный уровень и заинтересованность наставников в реализации программы формирования кадрового резерва;

3) контролировать качество проводимого обучения резервистов с целью поддержания необходимого уровня профессиональных компетенций;

4) осуществлять сопровождение резервистов на протяжении всей работы в компании, способствовать их профессиональному и карьерному росту;

5) проводить дополнительные мотивирующие и командные мероприятия для участников кадрового резерва с целью поддержания активности и заинтересованности резервистов, а также для сплочения коллектива.

Стоит отметить, что формирование кадрового резерва требует значительных материальных и трудовых затрат, но в результате МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» получит персонал высокого профессионального уровня, деятельность которого будет обеспечивать достижение целей компании.

Далее проведем анализ ССП, показывающий наглядно зависимость одних показателей от других (рисунок 26).

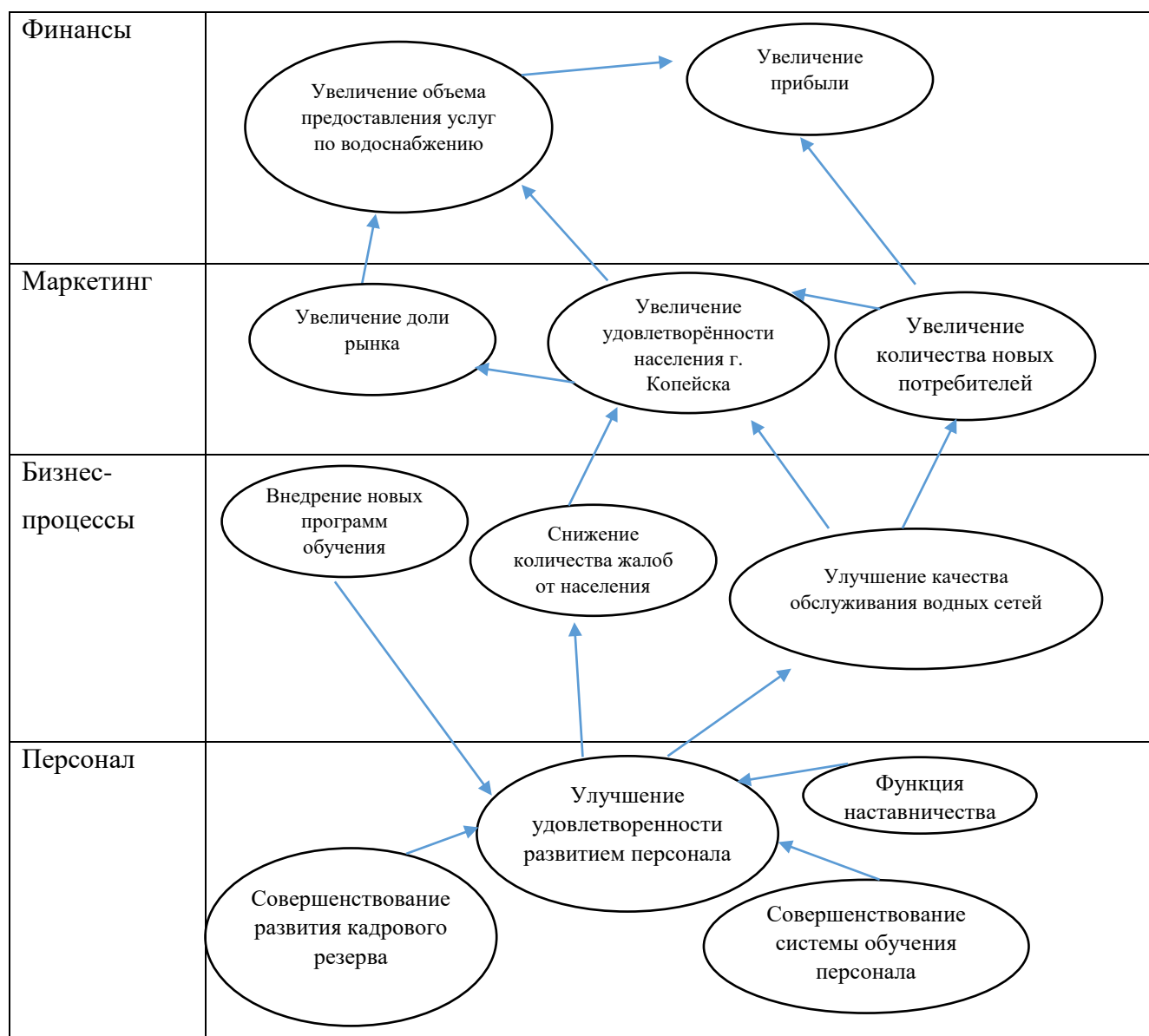


Рисунок 25 – Стратегическая карта предлагаемого проекта по развитию персонала в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

В таблице 23 рассмотрим счетную карту проекта, которая включает в себя цели в области финансов, маркетинга, бизнес-процессов, персонала.

Таблица 23 – Счетная карта

	Цели	Показатели КРІ	Значение КРІ	
			Базовое	Целевое
Финансы	Увеличение чистой прибыли	Чистая прибыль	10%	15%
	Увеличение производительности труда персонала	Выручка на одного сотрудника	10%	15%
	Увеличение объема продаж	Объем продаж	15%	20%

## Окончание таблицы 23

	Цели	Показатели КРІ	Значение КРІ	
			Базовое	Целевое
	Увеличение прибыли от продаж	Прибыль от продаж	10%	15%
Маркетинг	Увеличение уровня удовлетворенности населения предоставляемыми услугами водоснабжения и водоотведения	Прирост зарегистрированных положительных отзывов от жителей г. Копейск	10%	25%
	Увеличение доли рынка	Доля рынка	10%	15%
Бизнес-процессы	Внедрение новых программ обучения	Процент освоения	15%	25%
	Снижение количества жалоб со стороны жителей	Количество рекламаций	30%	20%
Персонал	Улучшение удовлетворенности трудом персонала	Процент удовлетворенных трудом персонала	55%	65%
	Совершенствование развития управленческих кадров	Повышение квалификации управленческих работников	20%	60%
	Совершенствование кадрового резерва	Процент сотрудников, для которых разработаны карьерограммы	20%	50%
	Мотивация наставничества	Процент наставников, мотивированных на выполнение своих функций	0%	100%

Далее воспользуемся практическим инструментом для оценки проекта, проведем анализ движущих и сдерживающих сил Курта Левина (рисунок 27).

Данный анализ позволит наглядно увидеть какое влияние на проект оказывают те или иные силы.

Так, движущими силами при разработке проекта можно считать:

1. Предварительные затраты на проект достаточно минимальны
2. Заинтересованность руководства в проекте;
3. Наличие у компании средств для проведения преобразований.

Сдерживающими силами можно считать:

1. Сопротивление коллектива нововведениям;
2. Трудоемкость разработки проекта для узконаправленного персонала;
3. Отсутствие опыта внедрения аналогичного проекта.



Рисунок 27 – Анализ сил Курта Левина

По итогу проведения анализа движущих и сдерживающих сил, можно сделать вывод: на проект «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские

системы водоснабжения и водоотведения» действует больше движущих сил, чем сдерживающих. Это еще раз доказывает благоприятность среды и важность разработки и внедрения данного проекта.

Одна из сдерживающих проект сил – Отсутствие опыта внедрения аналогичного проекта, свидетельствует о том, что, разрабатывая и внедряя проект возможны риски, в том числе и непредвиденные. Чтобы минимизировать нежелательные расходы, изучим возможные риски и проведем их оценку. Критерии оценки рисков представим в таблице 24.

Таблица 24 – Критерии оценки рисков проекта

Критерий	Оценка
Вероятность возникновения риска	0,1 – 0,2 – минимальная
	0,3 – 0,4 – средняя
	0,5 – 0,6 – выше среднего
	0,7 – 0,8 – высокая
Серьезность последствий	0,1 – 0,2 – минимальная
	0,3 – 0,4 – средняя
	0,5 – 0,6 – выше среднего
	0,7 – 0,8 – высокая

Критерии оценки рисков проекта включают в себя вероятность возникновения риска и серьезность последствий риска для реализации проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения». Рассмотрим риски проекта в таблице 25.

По данным таблицы отметим, что риск R3 «Сопротивление коллектива нововведениям» оказывает наибольшее влияние на проект. А факторы R1 «Неверные прогнозы» и R2 «Изыяны календарного планирования» оказывают наименьшее влияние и создают благоприятную среду для разработки и внедрения проекта.

Таблица 25– Оценка рисков проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

	Наименование риска	Вероятность появления (от 0 до 1)	Серьезность последствий (от 0 до 1)	Коэффициент влияния
1.	Не верный прогноз повышения производительности труда специалистов абонентского отдела	0,2	0,7	0,14
2.	Ошибки в календарном планировании, увеличение сроков на отдельные этапы	0,1	0,9	0,09
3.	Сопrotивление коллектива нововведениям	0,9	0,8	0,72
4.	Увеличение сроков реализации проекта	0,6	0,7	0,42
5.	Смена руководства	0,4	0,8	0,32

На рисунке 28 отразим данные рисков.

Вероятность	Последствия								
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
0,1	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,2	0,02	0,04	0,06	0,08	0,1	0,12	0,14	0,16	0,18 <b>R2</b>
0,3	0,03	0,06	0,09	0,12	0,15	0,18	0,21 <b>R1</b>	0,24	0,27
0,4	0,04	0,08	0,12	0,16	0,2	0,24	0,28	0,32 <b>R5</b>	0,36
0,5	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,42 <b>R4</b>	0,45
0,6	0,06	0,12	0,18	0,24	0,3	0,36	0,42	0,48	0,54
0,7	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35	0,42	0,49	0,56	0,63
0,8	0,08	0,16	0,24	0,32	0,4	0,48	0,56	0,64	0,72 <b>R3</b>
0,9	0,09	0,18	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63	0,72	0,81

Рисунок 28 – Карта рисков проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела на примере Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»



По данным карты рисков проекта видно, что самое сильное отрицательное влияние может оказать на проект риск R3 «сопротивление со стороны персонала». Часто сотрудники относятся к нововведениям настороженно, так как в полной мере не знают, чего ожидать и как может поменяться положение дел относительно их самих.

Рассмотрим подробно возможности снижения рисков (таблица 26).

Таблица 26 – Мероприятия по нейтрализации рисков

	Наименование риска	Мероприятия
R1	Неверные прогнозы	1. Подробный расчет бюджета проекта; 2. Учет возможных рисков.
R2	Ошибки в календарном планировании, увеличение сроков на отдельные этапы	Заранее просчитать план мероприятий проекта, закрепить ответственного сотрудника за контролем сроков проекта
R3	Сопротивление коллектива нововведениям	1. Своевременное четкое точное информирование сотрудников 2. Объяснить наставникам новых сотрудников схему мотивации, описать ее преимущества, довести до наставников условия участия в конкурсе на лучшее наставничество 3. Срез знаний после повышения квалификации поможет минимизировать сопротивление, так как будут выявлены ошибки, их будут дорабатывать
R4	Увеличение сроков реализации проекта.	Увеличение сроков реализации проекта повлияет на финансовый план проекта, поэтому необходимо грамотно распределить известные траты, вести точный учет всех осуществляемых затрат, определить небольшой финансовый резерв на непредвиденные расходы
R5	Смена руководства	Информирование руководства о этапах проекта, текущем положении проекта, ключевых мероприятиях, оценки показателей по итогу инициации, внедрения, эксплуатации и завершению проекта.

Далее рассмотрим проектные мероприятия (таблица 27).

Таблица 27- Перечень проектных мероприятий «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

№	Мероприятие	Предшествующее мероприятие	Трудоемкость, час	Сроки	Ответственный
<b>Диагностика организации, подготовка проекта</b>					
1	Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	0	8	10.06.21-12.06.21	Директор
2	Кадровый аудит МУП	8	8	13.06.21-15.06.21	Начальник отдела кадров
3	Определение основных недостатков в развитии персонала	8	10	16.06.21-20.06.21	Начальник отдела кадров
4	Определение целей и задач проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»	10	4	21.06.21	Директор
5	Создание проектной команды	4	6	22.06.21	Директор
6	Назначение руководителя проекта по совершенствованию развития персонала абонентского отдела	4	2	23.06.21	Директор
<b>Реализация проектных мероприятий</b>					
7.	Оценка удовлетворенности сотрудников системой развития персонала, принятой в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	2	4	24.06.21	Начальник отдела кадров
8.	Разработка Положения о развитии и обучении персонала	4	8	25.06.21-29.06.21	Начальник отдела кадров
9.	Разработка Положения о аттестации персонала	8	10	30.06.21-5.07.21	Начальник отдела кадров
10.	Проведение аттестации специалистов абонентского отдела	10	8	06.07.21-07.07.21	Начальник отдела кадров

Продолжение таблицы 27

№	Мероприятие	Предшествующее мероприятие	Трудоемкость, час	Сроки	Ответственный
11.	Реорганизация абонентского отдела по результатам аттестации, введение новых должностей, сокращение штата	10	6	08.07.21-11.07.21	Начальник отдела кадров Ведущий специалист абонентского отдела
12.	Разработка программы обучения абонентского отдела. Обучение специалистов абонентского отдела	6	42	11.07.21 18.07.21	Начальник отдела кадров Ведущий специалист абонентского отдела
13.	Разработка и внедрение системы наставничества в организации: основные локальные документы (положение, отзывы)	42	10	12.07.21-17.07.21	Директор Начальник отдела кадров
14.	Оценка и выбор наставников для молодых специалистов	10	6	18.07.21-20.07.21	Ведущий специалист абонентского отдела
15.	Разработка системы стимулирования труда наставничества	6	8	21.07.21-23.07.21	Директор Ведущий специалист абонентского отдела
16.	Оценка персонала с целью выявления мотивов на продвижение по карьерной лестнице	8	8	24.07.21 26.07.21	Ведущий специалист абонентского отдела
17.	Разработка планов карьер (карьерограмма для специалиста абонентского отдела)	8	10	27.07.21-02.08.21	Ведущий специалист абонентского отдела
<b>Завершение проекта</b>					
18.	Оценка профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела после прохождения обучения	50	4	03.08.21	Ведущий специалист абонентского отдела

Окончание таблицы 27

№	Мероприятие	Предшествующее мероприятие	Трудоемкость, час	Сроки	Ответственный
19.	Проведение конкурса «Лучший специалист месяца»	4	4	04.08.21 06.08.21	Ведущий специалист абонентского отдела
20.	Оценка эффективности работы специалиста по развитию персонала	4	8	07.08.21	Ведущий специалист абонентского отдела Начальник отдела кадров
21.	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами «Система совершенствования развития персонала абонентского отдела»	8	6	08.08.21- 10.08.21	Ведущий специалист абонентского отдела Начальник отдела кадров

В пункте 3.3 рассчитаем стоимость «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

3.3 Расчет стоимости и оценка эффективности мероприятий по оптимизации развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

В таблице 28 представим трудоёмкость разработанных мероприятий.

Таблица 28 - Трудоемкость представленных мероприятий

№	Мероприятие	Директор	Начальник отдела	Ведущий специалист абонентского отдела	Итого
1	Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	4		4	8

Продолжение таблицы 28

№	Мероприятие	Директор	Начальник отдела	Ведущий специалист абонентског о отдела	Итого
2	Кадровый аудит МУП	2	6		8
3	Определение основных недостатков в развитии персонала		6	4	10
4	Определение целей и задач проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»		2	2	4
5	Создание проектной команды	4		2	6
6	Назначение руководителя проекта по совершенствованию развития персонала абонентского отдела	2			2
7	Оценка удовлетворенности сотрудников системой развития персонала, принятой в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»		2	2	4
8	Разработка Положения о развитии и обучении персонала	2	6		8
9	Разработка Положения о аттестации персонала		10		10
10	Проведение аттестации специалистов абонентского отдела		8		8
11	Реорганизация абонентского отдела по результатам аттестации, введение новых должностей, сокращение штата		2	4	6
12.	Разработка программы обучения абонентского отдела. Обучение специалистов абонентского отела				42
13.	Разработка и внедрение системы наставничества в организации: основные локальные документы (положение, отзывы)		8	2	10
14	Оценка и выбор наставников для молодых специалистов		2	4	6
15.	Разработка системы стимулирования труда наставничества		2	6	8
16.	Оценка персонала с целью выявления мотивов на продвижение по карьерной лестнице		4	4	8
17.	Разработка планов карьер (карьерограмма для специалиста абонентского отдела)		6	4	10

## Окончание таблицы 28

№	Мероприятие	Директор	Начальник отдела	Ведущий специалист абонентского отдела	Итого
18.	Оценка профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела после прохождения обучения			4	4
19.	Проведение конкурса «Лучший наставник года»			4	4
20.	Оценка эффективности работы специалиста по развитию персонала	2	6		8
21.	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами «Система совершенствования развития персонала абонентского отдела»		4	2	6
		16	74	48	180

Как показал анализ таблицы 28, общая трудоемкость мероприятия на разработку и реализацию проекта Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» составили 180 часов. Наибольшие трудовые затраты у начальника отдела кадров (74 часа), ведущий специалист абонентского отдела (48 часов). Самая маленькая трудовая нагрузка директора.

В таблице 29 закрепим за каждым мероприятием ответственное лицо.

Таблица 29 – Матрица ответственности

№	Мероприятие	Директор	Начальник отдела	Ведущий специалист абонентского отдела	Итого
1	Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	О		И	8
2	Кадровый аудит МУП КСВВ	О	И	У	8
3	Определение основных недостатков в развитии персонала		О	И	10
4	Определение целей и задач проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»		О	И	4

Продолжение таблицы 29

№	Мероприятие	Директор	Начальник отдела	Ведущий специалист абонентского отдела	Итого
5	Создание проектной команды	О		И	6
6	Назначение руководителя проекта по совершенствованию развития персонала абонентского отдела	О			2
7	Оценка удовлетворенности сотрудников системой развития персонала, принятой в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»		О	И	4
8	Разработка Положения о развитии и обучении персонала	О	И		8
9	Разработка Положения о аттестации персонала		О		10
10	Проведение аттестации специалистов абонентского отдела		О		8
11	Реорганизация абонентского отдела по результатам аттестации, введение новых должностей, сокращение штата		О	И	6
12.	Разработка программы обучения абонентского отдела. Обучение специалистов абонентского отдела				42
13.	Разработка и внедрение системы наставничества в организации: основные локальные документы (положение, отзывы)		О	И	10
14	Оценка и выбор наставников для молодых специалистов		О	И	6
15.	Разработка системы стимулирования труда наставничества		О	И	8
16.	Оценка персонала с целью выявления мотивов на продвижение по карьерной лестнице		О	И	8
17.	Разработка планов карьер (карьерограмма для специалиста абонентского отдела)		О	И	10
18.	Оценка профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела после прохождения обучения			О,И	4
19.	Проведение конкурса «Лучший наставник года»			О,И	4
20.	Оценка эффективности работы специалиста по развитию персонала	О	И		8

## Окончание таблицы 29

№	Мероприятие	Директор	Начальник отдела	Ведущий специалист абонентского отдела	Итого
21.	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами «Система совершенствования развития персонала абонентского отдела»		О	И	6
		16	74	48	180

В таблице 30 рассчитаем заработную плату членов проектной команды, где генеральный директор за 1 час рабочего времени получает 700 рублей, начальник отдела кадров и ведущий специалист абонентского отдела по 500 рублей.

Таблица 30 – Расчет заработной платы

№	Мероприятие	Директор- 700 рублей в час	Начальни к отдела- 500 рублей в час	Ведущий специалист абонентского отдела-500 рублей в час	Итого
1	Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	2800		2000	4800
2	Кадровый аудит МУП	1400	3000		4400
3	Определение основных недостатков в развитии персонала		3000	2000	5000
4	Определение целей и задач проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»		1000	1000	2000
5	Создание проектной команды	2800		1000	3800
6	Назначение руководителя проекта по совершенствованию развития персонала абонентского отдела	1400			1400
7	Оценка удовлетворенности сотрудников системой развития персонала, принятой в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»		1000	1000	2000
8	Разработка Положения о развитии и обучении персонала	1400	3000		4400
9	Разработка Положения о аттестации персонала		5000		5000
10	Проведение аттестации специалистов абонентского отдела		4000		4000



Окончание таблицы 30

№	Мероприятие	Директор-700 рублей в час	Начальник отдела-500 рублей в час	Ведущий специалист абонентского отдела-500 рублей в час	Итого
11	Реорганизация абонентского отдела по результатам аттестации, введение новых должностей, сокращение штата		1000	2000	3000
12.	Разработка программы обучения абонентского отдела. Обучение специалистов абонентского отдела	0	0	0	0
13.	Разработка и внедрение системы наставничества в организации: основные локальные документы (положение, отзывы)		4000	1000	5000
14	Оценка и выбор наставников для молодых специалистов		1000	2000	3000
15.	Разработка системы стимулирования труда наставничества		1000	3000	4000
16.	Оценка персонала с целью выявления мотивов на продвижение по карьерной лестнице		2000	2000	4000
17.	Разработка планов карьер (карьерограмма для специалиста абонентского отдела)		3000	2000	5000
18.	Оценка профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела после прохождения обучения			2000	2000
19.	Проведение конкурса «Лучший наставник года»			2000	2000
20.	Оценка эффективности работы специалиста по развитию персонала	1400	3000		4400
21.	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами «Система совершенствования развития персонала абонентского отдела»		2000	1000	3000
	Итого	11200	37000	24000	72200

Общая сумма затрат на заработную плату членов проектной команды составит 72200 рублей. Данная сумма отражает все выплаты сотрудникам за проект «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»

Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Помимо заработной платы членов проектной команды, рассчитаем единовременные расходы по проекту (таблица 31).

Таблица 31 – Смета инвестиционных расходов

№	Мероприятие		Итого
1	Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	Оплата труда директору $700*4 = 2800$ , оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $400*4 = 1600$	4800
2	Кадровый аудит МУП	Оплата труда директору $700*2 = 1400$ , оплата труда начальнику отдела кадров $500*6 = 1600$	4400
3	Определение основных недостатков в развитии персонала	оплата труда начальнику отдела кадров $500*6 = 3000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$	5000
4	Определение целей и задач проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»	оплата труда начальнику отдела кадров $500*2 = 1000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*2 = 1000$	2000
5	Создание проектной команды	Оплата труда директору $700*4 = 2800$ ведущему специалисту абонентского отдела $500*2 = 1000$	3800
6	Назначение руководителя проекта по совершенствованию развития персонала абонентского отдела	Оплата труда директору $700*2 = 1400$	1400
7	Оценка удовлетворенности сотрудников системой развития персонала, принятой в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	оплата труда начальнику отдела кадров $500*2 = 1000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*2 = 1000$	2000
8	Разработка Положения о развитии и обучении персонала	Оплата труда директору $700*2 = 1400$ , оплата труда начальнику отдела кадров $500*6 = 3000$	4400
9.	Разработка Положения о аттестации персонала	оплата труда начальнику отдела кадров $500*10 = 5000$	5000
10	Проведение аттестации специалистов абонентского отдела	оплата труда начальнику отдела кадров $500*8 = 4000$	4000

Окончание таблицы 31

№	Мероприятие		Итого
13.	Разработка и внедрение системы наставничества в организации: основные локальные документы (положение, отзывы)	оплата труда начальнику отдела кадров $500*8 = 4000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*2 = 1000$	5000
14	Покупка программного продукта Alfa-HRMS	Расчет представлен выше	90500
15.	Реорганизация абонентского отдела по результатам аттестации, введение новых должностей, сокращение штата	Оплата труда директору $700*2 = 1400$ , оплата труда начальнику отдела кадров $500*6 = 3000$	4400
16.	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами «Система совершенствования развития персонала абонентского отдела»	оплата труда начальнику отдела кадров $500*4 = 2000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*2 = 1000$	3000
	Итого инвестиционных затрат		139700

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат составит 139700 рублей.

Эксплуатационные затраты - это затраты на эксплуатацию проекта, на основные мероприятия, которые могут повториться несколько раз, например, на обучение, на з/плату участников проекта при повторяющихся мероприятиях.

Смета эксплуатационных расходов представлена в таблице 32.

Таблица 32– Смета эксплуатационных расходов

№	Мероприятие		Итого
1.	Разработка программы обучения абонентского отдела в сторонней организации, заключение договоров	оплата труда начальнику отдела кадров $500*2= 1000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$ закупка необходимых пособий, канцелярских товаров - 6000	9000
2.	Обучение специалистов абонентского отдела	$15*12500 = 187500$	187500

### Окончание таблицы 32

№	Мероприятие		Итого
3.	Оценка и выбор наставников для молодых специалистов	оплата труда начальнику отдела кадров $500*2= 1000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$	3000
4.	Оплата труда наставников	$3 * 5000*12 = 180000$	180000
5.	Оценка персонала с целью выявления мотивов на продвижение по карьерной лестнице	оплата труда начальнику отдела кадров $500*4= 2000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$	4000
6	Разработка планов карьер (карьерограмма для специалиста абонентского отдела)	оплата труда начальнику отдела кадров $500*6= 3000$ оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$ . Разработка планов карьер будет осуществляться каждый 3 месяца.	20000
7	Оценка профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела после прохождения обучения	оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$ .	2000
8	Проведение конкурса «Лучший наставник года»	оплата труда ведущему специалисту абонентского отдела $500*4 = 2000$ Премии наставникам 2 раза в год, премия 10000 рублей.	20000
	Итого эксплуатационных затрат		425500

Таким образом, общая эксплуатационных затрат составит 425500 рублей. Сведем показатели из инвестиционного и эксплуатационного бюджетов в единый Генеральный бюджет проекта (таблица 34).

Из результатов сводного бюджета следует, что сумма всех расходов на реализацию проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» составит – 565200 рублей.

При этом доля инвестиционных затрат составит –139700 рублей (24,7 %), доля эксплуатационных затрат – 425500 (75,3 %).

В результате реализации проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела МУП КСВВ» можно предположить следующие экономические и социальные результаты (таблица 33).

Таблица 33 – Прогнозируемые экономические результаты реализации проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»

	Показатели	Прогнозируемые результаты
1.	Снижение показателя текучести кадров	С 10 % до 8 %
2.	Увеличение выручки от продажи услуг по водоснабжению и водоотведению	На 10-15 %
4.	Сокращение количество жалоб от населения	с 25 % до 15 %

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по реализации проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»:

- увеличение профессиональных компетенций всех сотрудников (рабочих, специалистов, управленцев);
- обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям сотрудников;
- полное использование потенциала сотрудников;
- улучшение морально-психологического климата» и стабилизация коллектива в компании.

Таблица 33 – Генеральный бюджет проекта

№	Мероприятие	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Сумма
1	Анализ внутренней и внешней среды МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»	4800												4800
2	Кадровый аудит МУП	4400												4400
3	Определение основных недостатков в развитии персонала	5000												5000
4	Определение целей и задач проекта «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела»	2000												2000
5	Создание проектной команды	3800												3800
6	Назначение руководителя проекта по совершенствованию развития персонала абонентского отдела	1400												1400
7	Оценка удовлетворенности сотрудников системой развития персонала, принятой в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения»		2000											2000

Продолжение таблицы 33

8	Разработка Положения о развитии и обучении персонала		4400											4400
9	Разработка Положения о аттестации персонала		5000											5000
10	Проведение аттестации специалистов абонентского отдела		4000											4000
11	Разработка и внедрение системы наставничества в организации: основные локальные документы (положение, отзывы)			5000										5000
12	Покупка программного продукта Alfa-HRMS			90500										90500
13	Реорганизация абонентского отдела по результатам аттестации, введение новых должностей, сокращение штата			4400										4400
14	Формирование отдельной папки проекта со всеми результатами «Система совершенствования развития персонала абонентского отдела»			3000										3000

Окончание таблицы 33

15	Разработка программы обучения абонентского отдела в сторонней организации, заключение договоров		3000	3000			3000							9000
16	Обучение специалистов абонентского отдела				62500			62500			62500			187500
17	Оценка и выбор наставников для молодых специалистов			1000		1000		1000						3000
18	Оплата труда наставников			18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	180000
19	Оценка персонала с целью выявления мотивов на продвижение по карьерной лестнице		1000			1000			1000			1000		4000
20	Разработка планов карьер (карьерограмма для специалиста абонентского отдела)			5000			5000			5000			5000	20000
21	Оценка профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела после прохождения обучения				500			500			500		500	2000
22	Проведение конкурса «Лучший наставник года»						10000						1000	20000
	Итого	21400	19400	129900	81000	20000	36000	82000	19000	23000	81000	19000	24500	565200



Таким образом, в выпускной квалификационной работе был разработан проект «Оптимизация системы развития персонала абонентского отдела Муниципального унитарного предприятия «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», который направлен на улучшение профессиональных компетенций сотрудников абонентского отдела, повышения качества обслуживания населения, увеличения производительности труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования можно сделать следующие теоретические и практические выводы.

Развитие персонала – это ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение качества рабочей силы, и планирование деловой карьеры персонала организации.

Обучение сотрудников является важнейшей подсистемой системы управления персоналом, и является очень важным элементом системы развития персонала.

Теория и практика управления персоналом выработала следующие основные виды обучения по обучающим функциям предприятия: с отрывом и без отрыва от основной деятельности, подготовка новых работников (кто только пришел на работу), повышение квалификации, профессиональная переподготовка и т.д. Формы обучения также классифицируются в зависимости от того, где происходит процесс обучения, происходит ли отрыв от основных рабочих функций. Основными методами обучения, которые используются на отечественных предприятиях являются: наставничество, дистанционное обучение, тренинги, обучение действием, кейсы, стажировки на другие предприятия и т.д. Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация.

Следующей составляющей развития персонала является карьерное продвижение сотрудников.

Управление карьерой персонала – это комплексная технология воздействия высшего менеджмента компании, служб управления персоналом, направленная на профессиональное развитие человеческих ресурсов организации, как в целях компании, так и в целях каждого индивидуума.

В развитых зарубежных странах, таких как Япония, США, Германия развитию персонала придается важное значение, как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм. Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки персонала. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает, что многие показатели финансово-хозяйственной деятельности говорят о том, что организация МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» находится в неустойчивом финансовом положении, для финансирования своей деятельности использует в основном кредитные ресурсы.

В работе был проведен PEST-анализ, который показал, что по совокупности наибольшее отрицательное влияние оказывают экономические факторы (совокупный балл группы факторов -6), особенно отрицательное влияние оказывает ухудшение характеристик экономической ситуации в целом по стране, увеличение уровня инфляции.

SWOT-анализ МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» показал, что основными сильными сторонами организации являются: качественная организация процессов обеспечения населения водоснабжением и водоотведением; широта ассортимента предлагаемых услуг; качество подачи воды и водостока, качество фильтрации воды и водоочистки можно оценить выше среднего; высокая квалификация у руководителей структурных подразделений.

Основными слабыми сторонами являются: не устойчивое финансовое положение, убыточность, отсутствие собственных оборотных средств; ремонт и сервис, а также услуги по дефектовке систем водоочистки можно оценить ниже среднего уровня; состав и квалификацию специалистов и рабочих можно оценить ниже среднего уровня; низкая мотивация сотрудников (особенно рабочих специальностей); недостаточная система развития

персонала (отсутствие кадрового резерва); заработная плата работников меньше чем в среднем по городскому округу Копейск, что способствует увеличению текучести кадров в МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения».

Проанализировав существующую систему развития персонала МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», можно сделать следующие выводы. Выявлено, что в целом руководство МУП заинтересовано в развитии своего персонала: каждая из категорий сотрудников в силу тенденций отрасли, периодически проходит обучение, тем самым повышая свой уровень профессиональных знаний.

Вместе с тем, в системе развития персонала были выявлены следующие недостатки: нет четко определенных требований к резервистам. В результате чего часть резервистов не справляются с новыми должностными обязанностями, снижают качество работы и становятся немотивированными, недостаточно организована работа наставников; не проработана программа дальнейшего сопровождения резервистов после стажировки.

В результате анализа обучения МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения» также были выявлены проблемы, в частности необходимо обратить внимание на обучение сотрудников абонентского отдела (в числе сотрудников, проходивших обучение, за анализируемый период сотрудников абонентского отдела не было).

В работе была представлена усовершенствованная модель системы развития персонала абонентского отдела МУП «Копейские системы водоснабжения и водоотведения», в частности были представлены следующие рекомендации:

- разработаны «Положение об обучении персонала», «Положение об аттестации персонала»;
- предложены рекомендации по развитию кадрового резерва: определение эффективности кадрового резерва, обучение сотрудников на

разных этапах карьеры. В работе была разработана карьерограмма для специалиста абонентского отдела;

- предложена программа обучения для специалистов абонентского отдела, рассчитаны затраты на обучение;

- предложено изменение организационной структуры абонентского отдела, по результатам проведенной аттестации были сокращены три рабочих места и введены новые должности;

- также было выдвинуто предложение по автоматизации некоторых функций управления персоналом, в частности функции обучения персонала.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. -319 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2018. - 502 с
3. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю.Н.Арсеньев. – М.: Юнити-Дана, 2019. – 193 с.
4. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2017. - 214 с.
5. Базаров Т.Ю., Управление персоналом: практическое пособие - М: изд. Проспект, 2019. - 371 с.
6. Березняковский В.С. Инновационные методы обучения персонала [Электронный ресурс]//Велес, 2018, № 4-1 (58). С. 98-104. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=> (дата обращения: 20.02.2020)
7. Бикбердина Д.М. Современные методы обучения и аттестации персонала [Электронный ресурс] // Гуманитарный трактат, 2017, № 16, С. 8-11. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32596733> (дата обращения: 20.02.2020)
8. Веретехина С.В Новые отечественные производственные технологии и обучение персонала [Электронный ресурс]// Кадровик, 2018, № 1-2. С. 171-175. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32780903>
9. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 340 с.
10. Герасимов М.В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект/ М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С.319 - 323.
11. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход. - М.: Юрайт, 2019. - 568 с.

12. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М: Юрайт, 2018. - 249 с.
13. Гумилевская А.Н., Шадская И.Г. Современные технологии обучения и аттестации персонала [Электронный ресурс]//Новое поколение, 2017, № 14-2, С. 122-129. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30741197>
14. Гусарова М.А. Тропынин А. Стратегия управления персоналом: понятия и классификация [Электронный ресурс]// Кадровик. Кадровый менеджмент, 2018. С.32-37. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25467887>
15. Гусев В.А., Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда / В.А. Гусев, О.Ю. Нисман // Самарский научный вестник. – 2017. Т.6. - №4 (21). – С. 214 - 218
16. Захаров В.В. Обучение персонала как инструмент повышения эффективности предприятия [Электронный ресурс]//Управление инвестициями и инновациями, 2018, № 1, С. 44-47. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30741197>
17. Згонник Л. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования // Управление персоналом- 2020- № 11,- с.16-29.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2017. - 379 с.
19. Еремина И.Ю., Тодераш В.А. Управление карьерой в России и за рубежом/Еремина И.Ю., Тодераш В.А.//Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. -2017. № 2. -С. 12-15. [Электронный ресурс] – URL: <https://elibrary.ru>
20. Ефременко А.Ю., Миронченко Е.А. Поддержка принятия решения при подборе персонала и планировании карьерного роста//Московский экономический журнал. - 2017. -№ 2. -с. 36 [Электронный ресурс] – URL:<https://elibrary.ru>

21. Канысова Е.В. Обучение персонала как мотивирующий фактор развития персонала [Электронный ресурс]//Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019, № 2 (77), С. 3 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32879913>.
22. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 245 с.
23. Коршунова Е.Д. Методология адаптивного развития кадрового потенциала предприятия // Современное управление. - 2020. - № 1 - с. 25–30.
24. Куракина Л.Ю., Федотова Г.А. Система управления карьерным ростом/ Куракина Л.Ю., Федотова Г.А. [Электронный ресурс]// Известия Международной академии аграрного образования. -2017. -№ 33. -с. 64-71. – URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 20.02.2020)
25. Лоскутова А.В., Зарубина Е.В. Технологии обучения персонала в современных организациях [Электронный ресурс]//Молодежь и наука, 2017, №6, С. 48. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32293608> (дата обращения: 17.01.2020)
26. Лукьянова О.Ю. Организация внутрифирменного обучения персонала [Электронный ресурс]// Аллея науки, 2018, Т. 2. № 4 (20), С. 631-635 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34975434> (дата обращения: 09.01.2020)
27. Магура М.И. Курбатова М.Б. Организация обучение персонала компании / М.И.Магура, М.Б. Курбатова - Бизнес-школа, 2020 - 264 с.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 312 с.
29. Назаренко И.А. Профессиональное развитие кадров современного предприятия [Электронный ресурс]// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2017. № 43. С. 45-53 – URL <https://elibrary.ru/contents.asp?id=34266517>(дата обращения: 17.01.2020)



30. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: Юрайт, 2019. — 467 с.
31. Орел А.А., Литвинова А.А. Анализ планирования и развития карьеры молодого специалиста [Электронный ресурс]// Экономика и менеджмент инновационных технологий. -2017. -№ 1 (64). -с. 73-76 URL: <https://elibrary.ru>
32. Попова А.В. Система обучения персонала в организации [Электронный ресурс] //Инновации в науке, 2018. № 4 (80), С. 26-30. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34944238> (дата обращения: 17.01.2020)
33. Селезнева А.Ю. Понятие деловой карьеры в управлении персоналом/Селезнева А.Ю.//Вопросы науки и образования. -2020. -№ 11 (12)- С. 107-110
34. Сотникова С.И. Управление карьерой. Учебное пособие. / С.И. Сотникова М.: Инфра-М., 2020 - 245 с.
35. Сухина Е.Д. Обучение как основа развития персонала [Электронный ресурс]// Аллея науки, 2017, Т. 3. № 16, С. 618-624. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id> (дата обращения: 17.01.2020)
36. Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2020. – 109 с.
37. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — М: Юрайт, 2018. — 406 с.
38. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Унжакова Е.А. Наставничество как один из методов обучения персонала [Электронный ресурс]// Научное обозрение. 2020. № 16. С. 45-49.
39. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Шапиро С.А. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. -304 с.
40. Яшкова Н.В., Тимофеева Л.В. Кадровый аудит в системе управления персоналом //Фундаментальные исследования, 2021.- № 2.- С. 55.