

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Система ротации кадров как механизм развития персонала (на примере ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», г. Пенза)»
(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Лунев Н.С.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Менеджмент организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380302-142136- 2019 Группа МЕН 51з
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент Вдовина О.А.
(подпись) (уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Лунева Никиты Сергеевича
на тему: «Система ротации кадров как механизм развития персонала (на примере ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», г. Пенза)»

В первой главе раскрыты теоретические и методические аспекты ротации персонала, понятие, цели, принципы и виды ротации персонала, а также определена методика исследования.

Во второй главе приведена характеристика деятельности изучаемого объекта, проанализированы структура и динамики кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», управление кадровым потенциалом предприятия, изучены механизмы развития персонала.

В третьей главе предложены рекомендации по формированию и внедрению системы ротации кадров в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», определена программа ротации персонала, рассчитана экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций.

Данная работа может принести пользу как руководителям ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Понятие, цели, принципы и виды ротации персонала	8
1.2. Зависимость показателей деятельности организации от уровня профессионального развития персонала	17
1.3. Методика изучения профессионального развития персонала в организации	23
2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И РОТАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ООО «ФАБРИКА ОРТОПЕДИЧЕСКИХ МАТРАСОВ «МЕЛОДИЯ СНА»»	27
2.1. Структура и динамика кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»	27
2.2. Анализ управления кадровым потенциалом предприятия	32
2.3. Изучение механизмов развития персонала	39
3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	50
3.1. Рекомендации по формированию и внедрению системы ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»	50
3.2. Программа ротации персонала	65
3.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	73
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	89
ПРИЛОЖЕНИЯ	95
Приложение 1: Анкета	95

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление организацией практически невозможно без эффективного использования трудового потенциала человеческих ресурсов. Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления. Основная особенность персонала в том, что помимо выполнения трудовой функции, работники являются активной составляющей производственного процесса, они могут активно способствовать росту эффективности организации, могут относиться безразлично к деятельности предприятия, на котором они работают, а могут и противостоять нововведениям.

Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. Способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации. Поэтому перед предприятием встаёт задача создания условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объёме сбалансированных потребностей и интересов организации и каждого работника.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время методы повышения эффективности, направленные на совершенствование производственных и финансовых организационных подсистем, достигают предела своих возможностей, и дальнейшее развитие предприятий неизбежно столкнется с необходимостью повышения эффективности деятельности за счет качественных изменений в подходах к управлению персоналом организации. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько эти цели являются достигнутыми.

Практика современного менеджмента отражает недостаточную эффективность традиционных решений сложных социально-экономических проблем на уровне организации, которые проявляются во всех ее подсистемах, включая управление человеческими ресурсами. Об этом свидетельствует сохраняющаяся тенденция их нерационального использования: с одной стороны, способности работников реализуются ниже потенциального уровня, с другой, – имеющийся кадровый потенциал оказывается ограниченным для выполнения конкретных трудовых функций. Дефицит инновационных подходов к управлению кадрами, ориентированных на реализацию их творческого потенциала, повышение производительности труда и интеграцию интересов организации и персонала, подчеркивает значимость темы выпускной квалификационной работы.

В условиях рыночной экономики результативность деятельности компании определяется оперативностью принятия и реализации управленческих решений, в том числе, за счет универсализации сотрудников путем освоения нескольких специальностей и новых видов работ.

Одним из принципов управления современных компаний в целях достижения устойчивого успеха должно быть постоянное улучшение деятельности, в первую очередь, за счет диверсификации производства и открытия новых рынков сбыта продукции и предоставления услуг. Под воздействием постоянных внутренних и внешних изменений компании сотрудник должен стать более мобильным. Как следствие, приоритетной задачей управления персоналом предприятия является удержание квалифицированных сотрудников при их постоянном развитии с широким применением как мотивирующего фактора трудовых перемещений. Одним из инструментов универсализации и обеспечения мобильности является ротация персонала.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка комплекса практических рекомендаций по формированию системы ротации персонала производственного предприятия.

Достижение поставленной цели определяется решением комплекса последовательно решенных задач:

- рассмотрены понятие, цели, принципы и виды ротации персонала;
- изучена зависимость показателей деятельности организации от уровня профессионального развития персонала;
- разработана методика изучения профессионального развития персонала в организации;
- изучена структура и динамика кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»;
- проведен анализ управления кадровым потенциалом предприятия ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»;
- изучены механизмы развития персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»;
- разработаны рекомендации по формированию и внедрению системы ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»;
- предложена программа ротации персонала;
- рассчитана социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»». Предметом изучения – система организационно-управленческих отношений, возникающих в процессе внутренних трудовых перемещений персонала.

Практическая значимость работы. Данная работа может принести пользу как руководителям ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе раскрыты теоретические и методические аспекты ротации персонала, понятие, цели, принципы и виды ротации персонала, а также определена методика исследования.

Во второй главе приведена характеристика деятельности изучаемого объекта, проанализированы структура и динамики кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», управление кадровым потенциалом предприятия, изучены механизмы развития персонала.

В третьей главе предложены рекомендации по формированию и внедрению системы ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», определена программа ротации персонала, рассчитана экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие, цели, принципы и виды ротации персонала

Когда говорят о ротации кадров, то обычно имеют в виду «горизонтальные» перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые работодателем с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. Под ротацией нередко также подразумевают существенное изменение должностных обязанностей работника.

Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одной должности, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, не стремится к профессиональному росту. Изменение трудовой функции дает ему возможность почувствовать новизну рабочей ситуации, получить дополнительный стимул к работе, повысить лояльность к работодателю.

Ротация – важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Ее суть состоит в горизонтальных должностных перемещениях с целью повышения квалификации работника, его профессионального разряда или категории.

Под ротацией кадров понимается система переводов и перемещений персонала в подразделении или компании на новые рабочие места на регулярной и формализованной основе.¹

В теории управления персоналом под ротацией понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе.

¹ Дебро, Ж Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №7.

Ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же, этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности производства, методики управления коллективом.

Не следует путать ротацию с обыкновенным механическим перемещением кадров, направленным на предотвращение противоправной деятельности персонала, профилактику коррупции, «оздоровление кадровой обстановки» в коллективе и т. д. ротация и направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, а не на искоренение негативных тенденций в коллективе.²

Ротация кадров – горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню. При этом характер выполняемых специалистом или менеджером на этих рабочих местах функций обычно сильно отличается.

Ротацию определяют как последовательную смену профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих.

Ротация кадров – круговое движение, рокировка, передвижение по горизонтали, но с заданной заранее целью, которую ставит субъект управления. Если кадровая цель не ставится и имеется в виду любое естественное передвижение кадров, то вряд ли можно говорить о ротации как о кадровой технологии.³

Цели ротации:

– перемещение работника по структурным подразделениям компании позволяет ему хорошо понять ее деятельность в целом, что становится залогом

² Христофоров И. Ротация кадров как средство развития персонала // Справочник кадровика. – 2018. - №2.

³ Сороко, А. Механизмы ротации кадров // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2018. – № 8.

преодоления в его работе на любом участке элементов местничества, когда узкопрофессиональные интересы противопоставляются корпоративным;

– ротация является обязательным элементом в программе подготовки руководителей высшего звена, которым как раз в будущей работе предстоит управлять всей компанией, что требует исключительной компетентности в работе каждого ее структурного подразделения.

Можно предложить условное разделение целей ротации на мотивационные и организационные.

Мотивационные цели ротации определяются потребностями работников и направлены на решение следующих задач:

- обеспечение профессионального развития работника через перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника;

- обеспечение карьерного продвижения работников, которые выросли из должности, когда у компании недостаточно ресурсов для продвижения их по служебной лестнице;

- предупреждение «профессионального выгорания»;

- смена рабочей обстановки (когда работник занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);

- обеспечение разнообразия работ, формирование широкого кругозора;

- отбор работников в соответствии с принципом "найти нужному работнику нужное место", подбор работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности.

Организационные цели ротации обусловлены необходимостью повышения эффективности использования персонала и направлены на решение следующих задач:

- активизация служебно-профессионального продвижения, стимулирование мобильности кадров;

- подготовка новой генерации руководящих кадров;

- оптимизация расстановки кадров;

- распространение рациональных приемов труда;

- повышение адаптационных возможностей работников;
- повышение универсальности сотрудников;
- размывание функциональных границ (при необходимости) и активизация внутриорганизационных коммуникаций;
- обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков;
- предупреждение внутренних конфликтов;
- профилактика коррупционного поведения;
- противодействие семейственности в отношениях;
- упрощение внедрения изменений в организации.

Можно выделить несколько видов ротации по признаку направления профессиональной деятельности:

- по другой специальности;
- по смежной специальности;
- с изменением характера и содержания работы, но по той же специальности.

Отмеченные выше виды ротации тесно связаны с теми целями, которые планирует достичь работодатель в результате ротации. Как правило, это подготовка управленческого персонала, обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, предотвращение «застоя» персонала. Данные мероприятия позволяют решить и сопутствующие задачи: повысить степень сплоченности работников организации, способствовать формированию команды, усилить коммуникации между сотрудниками, предотвратить возникновение конфликтов и т. д.

Чаще всего на практике кадровые ротации нацелены на подготовку руководящих сотрудников, а также «смену обстановки», подготовку «универсальных» специалистов и обеспечение взаимозаменяемости людей в случае длительного отсутствия.⁴

⁴ Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2018. – №8.

Классификация ротации кадров

Классификационный признак	Содержание
По периодичности перемещений	<ul style="list-style-type: none"> – годовая; – помесечная; – ежедневная
В зависимости от траектории движения	<ul style="list-style-type: none"> – кольцевая (работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность); – безвозвратная (перемещение происходит без возврата на свою "стартовую" должность); – рокировка (два работника одного уровня меняются местами)
По уровню специализации	<ul style="list-style-type: none"> – по другой специальности; – по смежной специальности; – без изменения характера работы
По степени мобильности	<ul style="list-style-type: none"> – внутриорганизационная; – межорганизационная

Выделяют также следующие виды ротации (рис.1.1):

- регулярная;
- спонтанная;
- проектная;
- формирующая кадровый резерв.

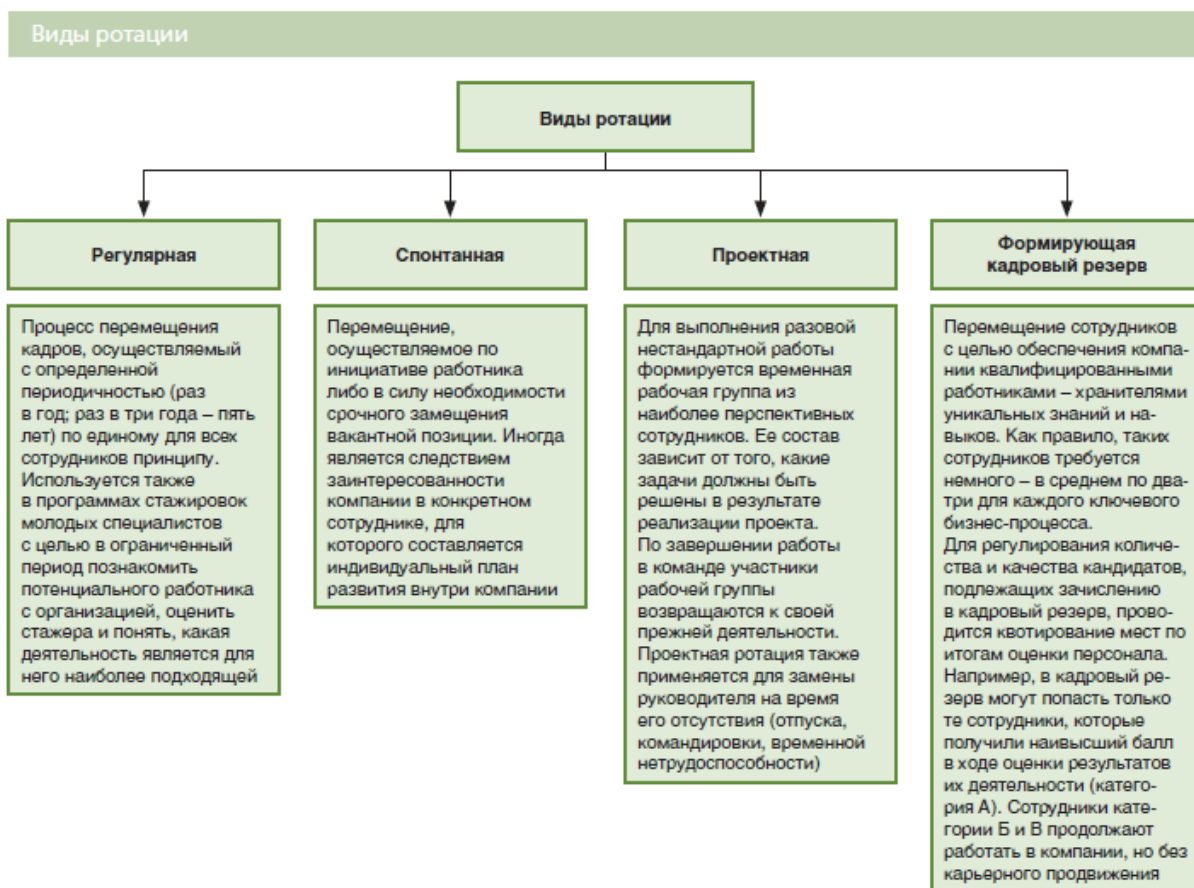


Рис. 1.1. Виды ротации персонала

Ротация на различных этапах становления сотрудника в должности имеет свои особенности.

Предварительный этап длится до достижения человеком двадцатипятилетнего возраста и включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования. За этот период человек может сменить несколько мест работы в поисках того вида деятельности, который удовлетворял бы его потребности и соответствовал бы его способностям. Если он сразу находит возможности применять свои знания и умения, то начинается процесс его профессионального самоутверждения и роста, в соответствии с которым он будет планировать свое будущее.

На этапе становления, который длится примерно пять лет, работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация.

На этом этапе, который обычно протекает между 25-м и 30-м годом жизни, создаются семьи, поэтому у женатого молодого специалиста неизбежно появляется желание получать более высокую заработную плату, которой хватило бы на обеспечение семьи, оздоровление ее членов, устройство быта и т. д.

Для этапа продвижения, который начинается после 30-ти лет и заканчивается около 45-ти лет, характерны повышение квалификации и служебный рост сотрудника. В это время происходит накопление практического опыта, формирование навыков, возникает потребность в достижении более высокого статуса и большей независимости. Личность на этом этапе стремится к максимальному самовыражению. У человека появляется здоровое желание выделиться среди сослуживцев, быть замеченным руководителями, приобрести новые знания и умения. В этот период усилия работника сосредоточены на самореализации, увеличении размеров собственной зарплаты, на заботе о своем здоровье. Очень важно, чтобы работник был уверен в том, что он через определенное время будет продвинут по служебной лестнице, что администрация активно формирует кадровый резерв для руководящего звена, в котором постоянно происходит обновление. В свою очередь, руководители и кадровые отделы обязаны подготовить кандидата к перспективному должностному перемещению, которое должно пройти с наименьшими затратами и с наибольшей отдачей.

Поэтому сотрудник руководящего звена или кадровик обязан хорошо знать особенности той организации, в которой предполагается осуществить ротацию, ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах данного предприятия. Лишь при таких условиях может быть квалифицировано произведена кадровая замена, которая приведет к стабилизации коллектива, своевременному выполнению заданий, что в результате позитивно скажется на эффективности производства в целом. Продуманная ротация способна помочь предприятию выжить в экстремальных социально-экономических и политических условиях.⁵

Смысл ротации заключается в том, что:

⁵ Христофоров И. Ротация кадров как средство развития персонала // Справочник кадровика. – 2018. - №2.

1) разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры. Следовательно, сотрудник не ищет «новизны» в другой компании (хуже – у конкурентов);

2) воспитывается чувство общности между сотрудниками всей компании, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде.⁶

Назовем наиболее общие «плюсы» и «минусы» ротации.

Среди «плюсов» можно выделить:

- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- снижение текучести кадров;
- преемственность поколений: передача опытными специалистами и руководителями своего опыта и знаний молодому поколению работников;
- появление новых идей, проектов, рационализаторских предложений;
- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;
- выравнивание психологического климата в коллективе;
- повышение лояльности к организации;
- снижение уровня издержек, оптимизация бюджета.

Вместе с тем надо иметь представление о том, что на практике называют и «минусы» ротации:

- временное уменьшение производительности труда ввиду необходимого периода адаптации людей к новым должностям;
- требуются дополнительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;
- при ошибках при ротации сотрудников могут возникнуть конфликты, вызванные отказом работника переходить на другую должность.

Принципы ротации персонала:

⁶ Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила // Кадры предприятия. – 2013. - №10.

- управление трудовыми перемещениями, планирование регулярной ротации персонала;
- определение цели ротации; поддержка со стороны высшего руководства;
- вовлечение сотрудников в процесс ротации;
- своевременность и адекватность;
- соответствие корпоративной культуре;
- доступность информации о вакансиях;
- гарантия занятости;
- соответствие требованиям законодательства; объективность и коллегиальность принятия решений;
- равенство сотрудников;
- равенство стартовых возможностей;
- синергия и партнерство;
- ответственность линейных руководителей; профессиональный рост;
- индивидуальность перемещений и свобода выбора;
- перспективность персонала и производительность труда;
- обратная связь;
- временное ограничение.

Подытоживая рассуждения о месте и роли ротации в работе с персоналом, следует подчеркнуть, что любая ротация должна проводиться в соответствии с общим планом кадровой работы и основываться на принципах законности, демократии, социальной справедливости, профессионализма, взаимной открытости, исходить из служебной необходимости, учитывать интересы ведомства и сотрудников. Умело используя ротацию, руководители не только укрепляют кадровую структуру предприятия (особенно в провинции, где источники кадрового пополнения скудны), но и развивают творческий потенциал коллектива, обеспечивая высокую эффективность труда.

Итак, ротация персонала представляет собой систему управления трудовыми движениями всех категорий персонала, при этом с отдельными особенностями для

каждой из них, в течение трудовой жизни в формах перевода или перемещения с целью максимального использования трудового потенциала сотрудников при решении текущих бизнес-задач и развития новых видов деятельности, в горизонтальном и вертикальном направлениях, независимо от структурных границ компании в соответствии с требованиями законодательства.⁷

1.2. Зависимость показателей деятельности организации от уровня профессионального развития персонала

Профессиональное развитие персонала должно соответствовать общей стратегии развития организации. Под развитием организации понимается процесс закономерного перехода управления с одного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества организации и своевременную переориентацию ее деятельности на другие рынки.

Принятие и проведение руководством организации определенной кадровой политики предъявляет соответствующие требования к политике профессионального развития персонала. В зависимости от кадровой политики промышленной организации в ней может существовать действенная концепция профессионального развития персонала, либо развитие персонала организации может сводиться к приему и увольнению (табл. 1.2).

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, что проявляется наиболее остро в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

⁷ Усов Е.Г. Формирование системы ротации персонала. Автореферат диссертации на соискание уч.степени к.э.н. – Иркутск, 2015.

Преимущества и недостатки форм политики профессионального развития персонала с точки зрения развития организации

Политика в области профессионального развития персонала	Преимущества	Недостатки
1. Развитие организации через профессиональное развитие собственного персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Экономия затрат на набор персонала; – снижение потерь вследствие ухода квалифицированного персонала; – устойчивость состава персонала и его высокая лояльность. 	<ul style="list-style-type: none"> – Существенные затраты на обучение – возможный «застой» в деятельности организации
2. Развитие организации путем приема новых сотрудников и увольнения «старых»	<ul style="list-style-type: none"> – «Вливание свежей крови» в организацию; – экономия издержек на обучение 	<ul style="list-style-type: none"> – Низкая степень лояльности персонала компании; – большие расходы на набор персонала

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. При этом организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижении поставленных целей⁸.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию ее сотрудников. В то же время профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников: повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они

⁸ Костицын Н.А. Оптимизация издержек на корпоративное обучение // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С.29.

становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Реализация стратегических целей предприятия в значительной мере предопределяется эффективностью использования потенциала персонала и уровнем его развития. И здесь определяющую роль играет стратегия предприятия в области развития своего персонала. Развитие персонала подразумевает повышение квалификации специалистов в области их профессиональной деятельности, а также расширение общего кругозора и возможностей в целом. Под развитием персонала подразумевается также направление социальных программ предприятия, которые проводятся в рамках бизнес-стратегии, с целью привлечения и удержания профессиональных и квалифицированных сотрудников. Бизнес-стратегия определяет рыночные и финансовые приоритеты, а также направление развития предприятия⁹.

В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал¹⁰.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню

⁹ Крюков С.Е. Расходы на профессиональную подготовку и обучение работников // Бухгалтерский учет. – 2015. – № 20. – С. 19.

¹⁰ Серопов Л. Моделирование социально-экономических факторов роста производительности труда // Кадровик. – 2016. – N 5. – С. 57.

эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Стратегический аспект развития персонала определяет место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия и подразумевает¹¹:

– управление персоналом, направленное на повышение адаптационных способностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды;

– процессуальные функции, включающие определение кадровых потребностей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;

– профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала.

Основу конкурентоспособности предприятий формирует профессиональное развитие всех категорий персонала. Основное различие проявляется в концентрации внимания организации на развитии оперативных или стратегических способностей работников. Концентрация на удовлетворении преимущественно текущих потребностей, характерная для малых и средних предприятий, диктуется потребностью обеспечить конкурентоспособность предприятий на ближайший ограниченный отрезок времени. Действуя подобным образом, компании подрывают базу своего устойчивого развития.

Развитие персонала, обеспечивающее эффективную реализацию возможностей человека в интересах как его самого, так и организации, показывает, что влияние социальных факторов на производительность труда происходит опосредованно, через рост удовлетворенности трудом, повышение мотивированности работников, их трудовой активности и инициативы, совершенствование личных и профессиональных качеств¹².

Одним из основных социальных факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на управление профессиональным развитием персонала,

¹¹ Ефимова Т. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. – 2015. – №14. – С. 21.

¹² Толоконский В. А. Максимально использовать имеющийся ресурс - главная управленческая инновация // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2016. – №1. – С. 3.

является рынок труда, т.к. именно он является источником ресурсов, необходимых организации для достижения ее целей, предопределяя возможности достижения этих целей и использования определенных управленческих технологий.

Влияние рынка труда на управление развитием профессиональной компетентности проявляется в следующих направлениях¹³:

– рынок труда стимулирует работников управлять развитием собственной профессиональной компетентности в целях обеспечения устойчивости своего положения на предприятии и на конкретном рынке труда;

– рынок труда влияет на изменение организационных требований к профессиональной компетентности персонала, повышая их вследствие развития производственных и информационных технологий, возникновения новых форм организации производства и управления;

– динамика рынка труда побуждает трудовую организацию непосредственно или опосредовано проводить мониторинг этого рынка, отслеживая изменения в предложении рабочей силы с целью выбора лучших кандидатов для обеспечения конкурентоспособности предприятия;

– дефицит кадров необходимой квалификации на конкретном рынке труда требует организации процессов обучения с целью повышения профессиональной компетентности имеющегося персонала до требуемого в соответствии с целями и задачами предприятия;

– рынок труда требует от организации повышения эффективности мотивации компетентного персонала с целью закрепления и удержания кадров;

– рынок труда обуславливает изменение требований к оценке профессиональной компетентности персонала. Качественное принятие решений в области отбора кандидатов определяет повышенные требования к выбору методов оценки, к профессиональной подготовке оценивающих, что меняет отношение к оценке, делая ее важнейшей составляющей процесса управления профессиональным развитием персонала в организации.

¹³ Куклинов В.А. Методы повышения инновационной восприимчивости персонала для развития инновационного потенциала // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №3. – С. 100.

Комплексным фактором, обуславливающим особенности управления профессиональным развитием, является организационная реструктуризация. Данный фактор можно назвать комплексным, так как следствиями реструктуризации являются смена организационной стратегии, масштаба предприятия, расширение профиля деятельности, организационной структуры и т.д. Перечисленные параметры внутренней среды предприятия являются внутриорганизационными факторами, обуславливающими особенности управления развитием персонала¹⁴.

В свою очередь, управление профессиональным развитием персонала способствует реализации производственной и мотивационной функций компетентности сотрудников (рис.1.2).

Особенно актуален взгляд на профессиональное развитие персонала сквозь призму стадий развития организации, что позволяет более точно идентифицировать основные целевые и стратегические установки и ориентации в области профессионального развития.

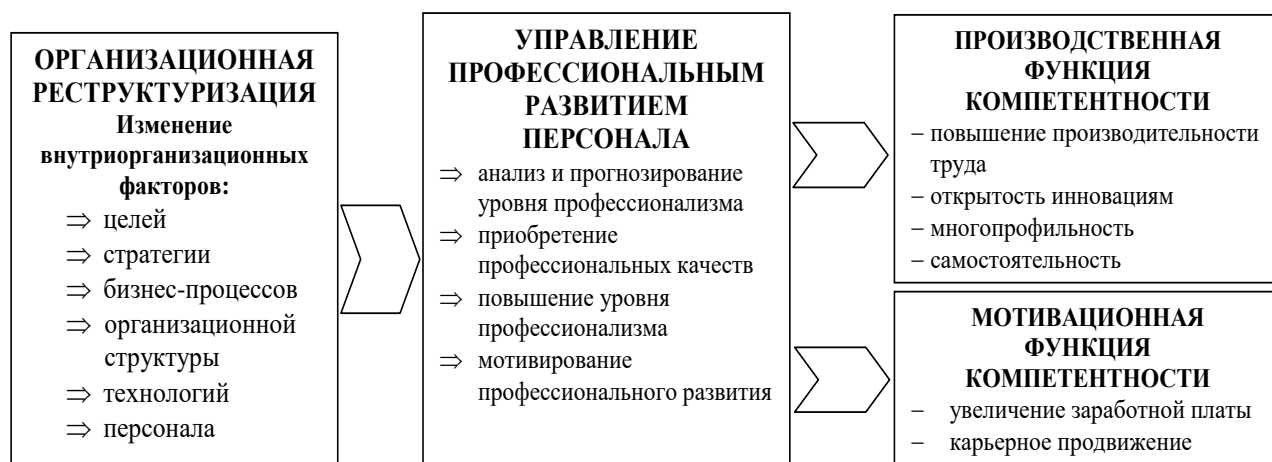


Рис. 1.2. Влияние организационной реструктуризации на управление профессиональным развитием

¹⁴ Толстая Н. Измеряем HR-эффективность //Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №3. – С.122.

Экспертная оценка эффективности труда работников организации – одна из важнейших частей системы управления персоналом. Она направлена на решение ряда задач¹⁵:

- определение результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей и задач;
- обоснование необходимости и основных направлений развития потенциала работников и профессиональных навыков;
- стимулирование работников на повышение качества и результативности труда, повышение ответственности и развитие инициативы.

Таким образом, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, что проявляется наиболее остро в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

1.3. Методика изучения профессионального развития персонала в организации

Объектом исследования является ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»». Исследование проводилось на основании анализа отчетных документов: должностных инструкций сотрудников, программ профориентации, адаптации, обучения и аттестации персонала и учредительных документов предприятия.

Одна из задач выпускной квалификационной работы – проведение анализа системы развития персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», выявление организационных и управленческих особенностей систем обучения в организации.

Выбор методов исследования обусловлен поставленной целью и спецификой предметной области. В ходе исследования были использованы следующие методы:

¹⁵ Крутова М. Оценка эффективности обучения и развития персонала // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №4. – С.39..

- общенаучные методы (анализ и синтез, обобщение, аналогия);
- методы сравнительного и статистического анализа;
- специальные социологические методы построения эмпирического и теоретического знания (опрос в форме интервьюирования, позволивший раскрыть логику и закономерности развития персонала внутри организации).

Обзор и анализ литературы по теме исследования, а также интервью с линейными руководителями предприятия обеспечили базовое понимание текущей ситуации в системе профессионального развития персонала на предприятии.

Для сбора необходимых данных был проведен опрос с использованием анкет (приложение 1). Целью опроса явилось получение достоверной информации об уровне обучения и подготовленности кадров, использованию технологий развития персонала.

Результаты, полученные в ходе исследования, могут сыграть значительную роль в оценке и разработке эффективных методических рекомендаций по совершенствованию системы развития на предприятии.

Методом исследования явился анкетный опрос. Анкета посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме – совершенствованию технологий профессионального развития персонала. Применение инновационных технологий управления развитием персоналом позволит эффективнее использовать главный ресурс предприятия – его кадры, увеличить прибыль и, как следствие, опередить своих конкурентов.

Итак, исследование состояло из нескольких этапов.

Первый этап заключался в разработке анкеты. Анкетирование относится к основным методам сбора информации. Основными достоинствами анкетного опроса являются его экономичность и оперативность. Он обеспечивает сбор значительного объема информации, необходимой для статистического анализа. Основные трудности, возникающие в процессе письменного опроса, связаны с обеспечением возврата анкет, полнотой ответа на вопросы анкеты и самостоятельностью респондентов.

На втором этапе проходило непосредственно само анкетирование. Выборочная совокупность исследования составила – 30 чел. В качестве респондентов выступили сотрудники ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»».

На третьем этапе происходил сбор анкет и их анализ. Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались, существуют специальные формы ее обобщения и отображения. Одна из таких форм – это составление таблиц. Данные, которые были получены в результате обработки анкет, были сведены в таблицы. После того, как данные обработаны и сведены в таблицы, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы. Каким бы методом социологические данные получены ни были, сами по себе они еще не позволяют сделать обобщенные выводы, выявить тенденции – одним словом решать задачи, поставленные в программе исследования. Для того чтобы полученная первичная социологическая информация начала активно служить, ее необходимо обработать и проанализировать.

В ходе анкетного опроса мы выяснили:

- что каждый респондент подразумевает под развитием персонала;
- каким ему представляется предприятие, в котором положение по данным направлениям идеально;
- удовлетворен ли опрошенный местом своей работы;
- проводятся ли на данном предприятии специальные мероприятия по обучению персонала;
- качество взаимодействия сотрудников друг с другом;
- степень общения руководителя с подчиненными.

Условно анкету мы разделили на 3 части:

- из первой части анкеты мы выяснили личные данные сотрудников и

ответы на вопросы, связанные с развитием персонала в организации, которые помогут нам выяснить: что такое развитие и обучение в понимании работников и каков социально-психологический климат в коллективе;

– из второй части анкеты мы узнали, как используются в данной организации основные технологии управления развитием персонала;

– последняя часть анкеты даст нам ответ на вопрос: каковы возможные пути совершенствования технологий управления развитием персонала.

Гипотеза данного исследования предполагает разработку практических рекомендаций по использованию ротации кадров как технологии профессионального развития персонала, благодаря которой повысится эффективность работы всего предприятия.

Помешать нормальному ходу исследования могли следующие негативные моменты: недостаточный настрой персонала на участие в опросе и недостаток человеческих ресурсов для организации исследования.

Таким образом, мы считаем, что данный опрос поможет нам представить четкую картину сложившейся ситуации, выяснить, насколько эффективно используются основные технологии управления развитием персонала и разработать наиболее действенные методы для скорейшего совершенствования и начала их использования в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»».

Системный подход к развитию персонала в компании, внедрение системы обучения и развития позволяет ей быстро реагировать на изменяющиеся условия среды, сохранять конкурентоспособность своей продукции, услуг, разрабатывать инновации и так далее.

2. АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И РОТАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ООО «ФАБРИКА ОРТОПЕДИЧЕСКИХ МАТРАСОВ «МЕЛОДИЯ СНА»»

Свою историю предприятие «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» начало в 1999 году и успешно развивается на мебельном рынке уже 20 лет. Компания представлена в более 70 регионах России. Число надежных партнеров превысило 1500. «Мелодия сна производит современные дизайнерские кровати и предоставляет большой выбор аксессуаров для сна. Компания ведет собственное производство всех комплектующих для основной продукции.

Каталог продукции ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» представлен более 2000 разновидностей матрасов, различных по цене и основным характеристикам (вид пружинного блока, жесткость, размер, наполнение матраса). Ассортимент продукции разработан с учетом потребностей людей в разных ценовых сегментах. Все модели матраса имеют оптимальное соотношение цены и качества.

ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» - динамично развивающееся производственное предприятие. Ее выгодные отличия:

- производство на современном оборудовании;
- экологичное крепление материалов;
- доказанная востребованность у Клиента;
- контроль качества на всех этапах.

2.1. Структура и динамика кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»

Организационная структура ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» - линейно-функциональная. Она основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и

управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. В основу организации функциональных действий положен линейный принцип. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

При проведении анализа кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» изучены состав работающих и динамика численного состава.

Общая численность работающего персонала в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» – 193 человека. Количество женщин – 76; мужчин – 117.

В структуре персонала 158 производственных работников (рабочих) и 35 человек руководителей и специалистов.

Возрастная структура персонала представлена на рисунке 2.1.

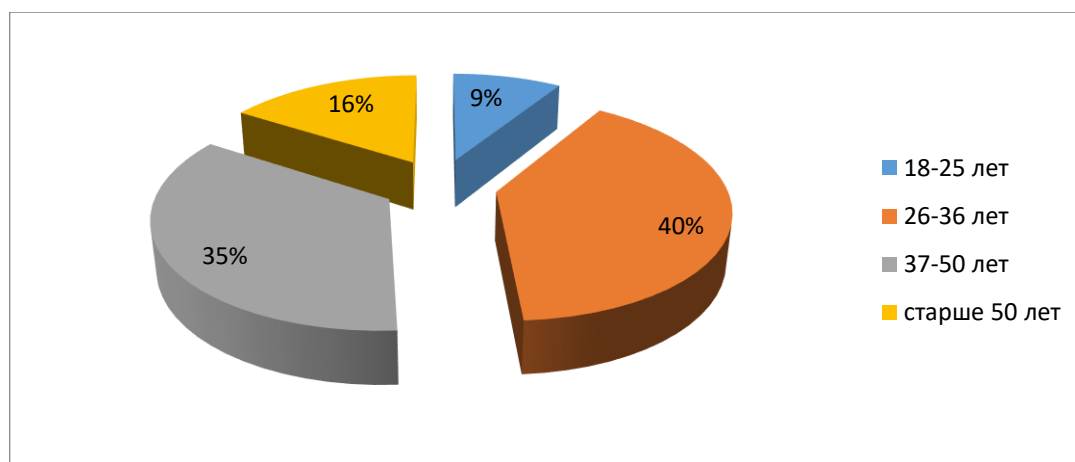


Рис. 2.1. Возрастная структура персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»

Из диаграммы видно, что коллектив компании достаточно молодой: 49% персонала не старше 36 лет. Высокая доля молодежи связана с серьезными кадровыми рисками: эта возрастная группа высокоомобильна, закреплённость на предприятии молодежи, как правило, низкая. Кроме того, высокие амбиции,

характерные для людей 40-50 лет часто негативно сказываются на деятельности организации, т.к. большинство работников в экстренной ситуации не хотят заменить друг друга или взять на себя дополнительные обязанности.

Наиболее полно трудовой потенциал персонала организации характеризуют профессионально-квалификационные показатели.

Уровень образования достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 87% и только у 13% работников среднее специальное образование – в основном, это те, у кого отсутствие высшего образования компенсируется большим опытом работы. Рабочие имеют среднее профессиональное (77%) и начальное профессиональное образование (23%).

Соответствие должности полученному образованию отмечается у 50 % опрошенных, у 10% сотрудников профессия не соответствует образованию (рис. 2.2).

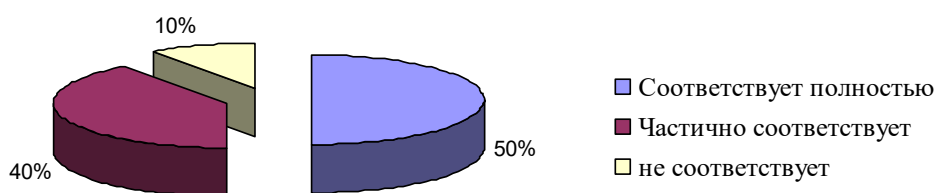


Рис. 2.2. Соответствие должности уровню образования

Рассматривая отношение к профессионально-квалификационному росту, отметим, что молодые сотрудники ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» планируют свою карьеру, и большинство из них в будущем видят себя начальниками отделов, но есть и такие, кто в дальнейшем планирует открыть свое дело.

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» за период с 2016 г. по 2018 г. общая численность персонала организации возросла более, чем в 2 раза. В 2018 году численность персонала увеличилась по сравнению с 2016 годом на 55% , что в абсолютном выражении составило 107 человек.

Динамика численности персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов
«Мелодия сна»»

Движение персонала	2016 год	2017 год	2018 год
Численность на начало года	82	86	107
Принято	13	39	118
Уволено	9	18	32
Численность на конец года	86	107	193
Среднесписочная численность	84	96,5	150

Данную ситуацию наглядно демонстрирует индекс стабильности персонала, коэффициент динамики численного состава, коэффициент динамики числа занятых, коэффициент оборота по приему рабочих и т.д.

Индекс стабильности персонала:

$$I_c = \frac{\text{постоянный состав работников}}{\text{среднегодовая численность работников предприятия}}. \quad (2.1)$$

$$I_c \text{ в } 2016 \text{ г.: } 73/84=87\%$$

$$I_c \text{ в } 2017 \text{ г.: } 68/96,5=70\%$$

$$I_c \text{ в } 2018 \text{ г.: } 75/150=50\%$$

Индекс стабильности персонала значительно изменился в последние годы: в 2018 г. этот показатель снизился на 37% по сравнению с 2016 г. Состав персонала увеличивался высокими темпами в связи с производственной необходимостью.

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}. \quad (2.2)$$

$$\text{В } 2016 \text{ году: } K_{\text{пр}}=13/84=0,15.$$

$$\text{В } 2017 \text{ году: } K_{\text{пр}}=39/96,5=0,4.$$

$$\text{В } 2018 \text{ году: } K_{\text{пр}}=118/150=0,79.$$

Эти коэффициенты рассчитываются на основе данных коэффициента динамики численного состава работников. Самое большое число поступивших на

работу в 2018 – 118 человек, а самое низкое в 2016 году – 13 человек. Число уволившихся в 2018 году также самое большое – 32 человека, а в 2016 году 9 человек.

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{ТК}} = \frac{\text{кол-во уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}}. \quad (2.3)$$

Коэффициент текучести кадров в 2016 составил 11%, в 2018 году этот показатель вырос до 21%.

В 2016 году $K_{\text{ТК}} = 9/84 = 11\%$.

В 2017 году $K_{\text{ТК}} = 18/96,5 = 19\%$.

В 2018 году: $K_{\text{ТК}} = 32/150 = 21\%$.

Таким образом, исходя из вышеприведенных данных, можно сделать общий вывод по динамике трудовых ресурсов организации ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»». Для организации характерна постоянная высокая динамика численного состава работников. Это объясняется, во-первых, довольно динамичным развитием организации, наличием перспективных проектов; во-вторых, повышенными требованиями руководства к персоналу.

В настоящее время в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» расширяет штатный состав. Однако эффективность работы в организации зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков руководителя и его непосредственных подчиненных, умения формировать морально-психологический климат, организовать производственный процесс.

В связи с этим, особо пристальное внимание уделяется набору, отбору и обучению персонала, который осуществляется по следующим критериям: у пришедшего сотрудника, имеющего высшее образование, проверяется уровень знаний в конкретной области, а потом, если кандидат проходит по всем требованиям, его берут на испытательный срок. В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» ценится компетентность, трудолюбие, стремление учиться и желание работать именно в этой компании.

2.2. Анализ управления кадровым потенциалом предприятия

В условиях рыночной экономики основным средством обеспечения конкурентоспособности организации является высококвалифицированный персонал. Правильно сформированная кадровая политика должна обеспечить не только управление трудовым коллективом, но и заинтересовать персонал в развитии организации.

Важен учет роли конкретного работника в той или иной организации. При этом большое значение имеет правильное обоснование роли, формирование исходных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе управления в соответствии с целями организации. В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» роль каждого подразделения и отдельного человека в системе достижения целей организации не всегда продумана.

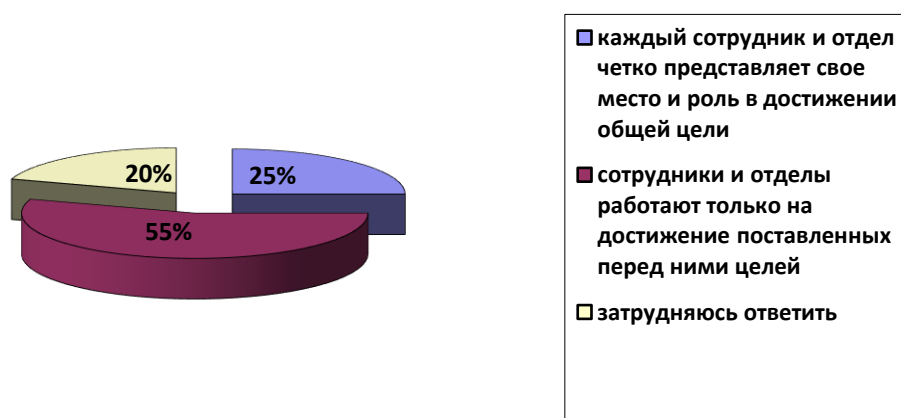


Рис. 2.3. Учет роли каждого подразделения и отдельного человека в системе достижения целей ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»

При проведении анкетирования было выяснено: 58% опрошенных считают, что обучение персонала необходимо для достижения стратегических целей организации. Оно обеспечивает максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач. 30% сотрудников предполагают: главная цель обучения персонала – повышение ценности

человеческих ресурсов организации (рис.2.4). Это также немаловажный фактор развития организации, так как работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своей организации, выше готовность работать с полной отдачей сил.

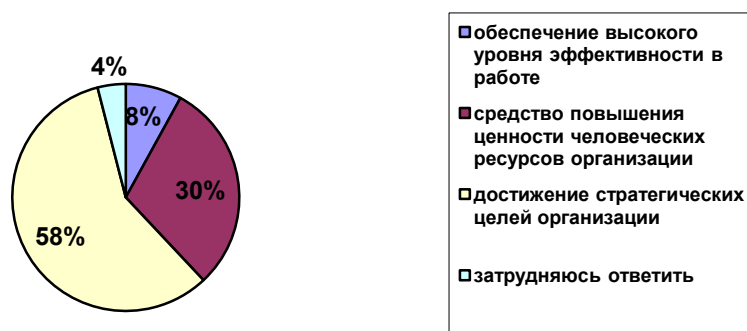


Рис. 2.4. Роль процесса обучения персонала в деятельности организации

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» для оценки наличных ресурсов применяются различные методы, но большинство респондентов (66%) утверждает: наличные ресурсы в основном оцениваются путём наблюдения за работником и формального определения и регистрации всех выполняемых им задач и действий (рис. 2.5). Это позволяет определить уровень его профессионализма и мотивации.



Рис. 2.5. Методы оценки деятельности сотрудников ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»

Как выбрать оптимальную систему оценки персонала с учётом конкретных задач организации, её масштаба? Для этого нужно знать возможности существующих методов оценки персонала. Существуют такие методы, как биографическое интервью, личностные вопросники, тесты способностей, профессиональные тесты, интервью по компетенциям, аттестация, анализ документов претендента на должность, проверка его рекомендаций.

Больше половины всех респондентов (86%) считают, что деловая оценка персонала в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» проводится с целью принятия решений, связанных с развитием организации (приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации: развитие карьеры, личное развитие и т.д.). Это позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением). При проведении аттестации персоналу предоставлена низкая информационная поддержка. Это может негативно сказаться на психологическом климате коллектива (рис. 2.6).

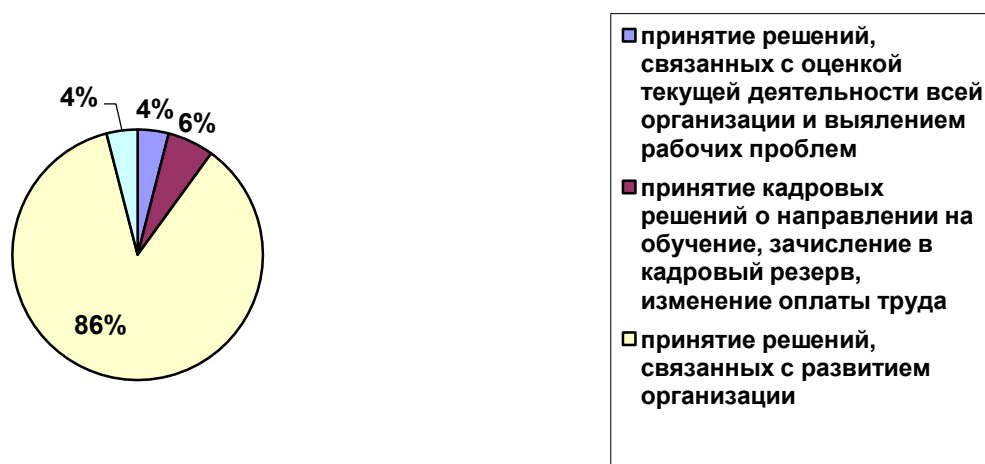


Рис. 2.6. Цели деловой оценки персонала в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» для оценки профессиональной деятельности работника используются такие показатели, как: профессиональные и личные качества работника, сложность работы и результаты труда работника, – каждый из которых отметили 33% респондентов (рис. 2.7). Эти

показатели необходимы для анализа кадровой структуры предприятия с целью установления степени обеспеченности кадрами для решения текущих и перспективных задач организации.

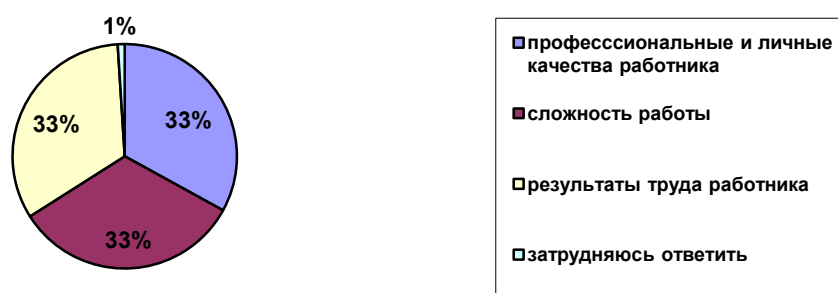


Рис. 2.7. Критерии оценки профессиональной деятельности работников

Для создания оптимальной системы оценки персонала необходимо учитывать масштабы организации, возможности различных методов: надо уметь применять их, исходя из поставленных задач и выделенных на эти цели средств. Важно учитывать и ту особенность, что чем выше статус оцениваемого претендента, а следовательно, больше риск, связанный с принятием кадровых решений, тем более надежные, а значит, дорогостоящие методы оценки придется применять.

При унификации результатов оценки необходимо разработать единый набор профессионально важных качеств (ключевых компетенций) сотрудников, имеющих большое значение для достижения организацией ее стратегических целей. В этой модели компетенций могут быть обобщены представления организации о том, какие сотрудники ей важны, проявление каких качеств будет поощряться, на развитие каких навыков будут выделены деньги. Потребность оценить степень выраженности у сотрудника важных для его будущей должности компетенций предъявляет методам оценки еще одно требование: по результатам оценки мы должны получать не просто цифры, а оценку по компетенциям.

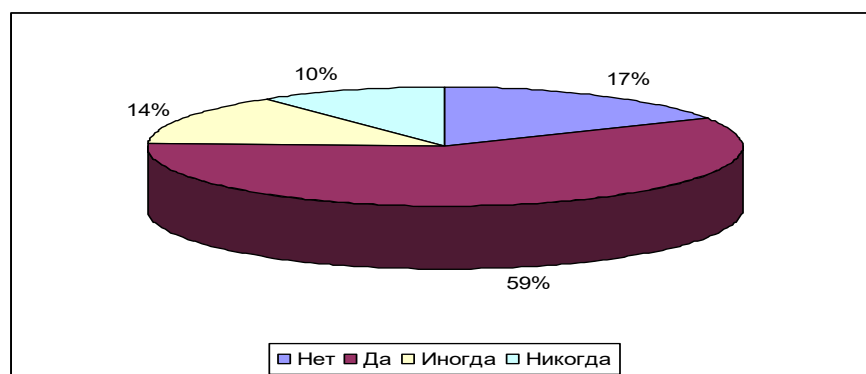


Рис. 2.8. Выполнение работы более низкой квалификации

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» происходит недостаточно эффективное управление карьерой сотрудников. Это явным образом следует из их ответов на вопрос «Приходится ли Вам выполнять работы более низкой квалификации?». Так 59% выполняют работу более низкой квалификации, чем которую могут фактически выполнять. Данная работа не только тормозит развитие деловой карьеры, но и не позволяет организации использовать труд сотрудников с максимальной эффективностью. Иногда такую работу выполняют ещё 14 % опрошенных.

Приходилось выполнять работы более высокой квалификации 30% специалистов. Именно выполнение данной категории работ позволяет максимально развить профессиональные навыки. Тем не менее 33 % опрошенных такой работой никогда не занимались.

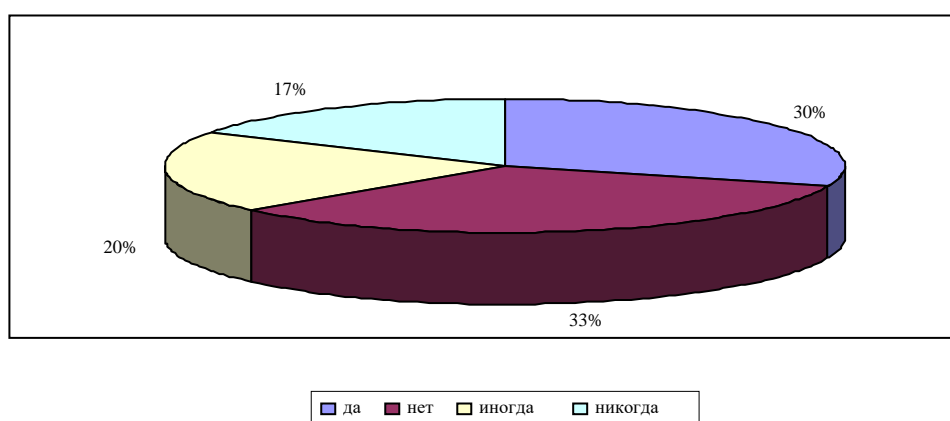


Рис. 2.9. Выполнение работы более высокой квалификации

Организация должна систематически привлекать к выполнению работы более высокой квалификации специалистов для подготовки их к продвижению по служебной лестнице и развитию их деловых и профессиональных качеств.

Из ответов на вопрос «Считаете ли Вы, что Вам предоставляется реальная возможность развития и роста в рамках компании?» мы выяснили, что данная возможность видится 77% опрошенным сотрудникам, оставшиеся 23% затрудняются ответить на данный вопрос.

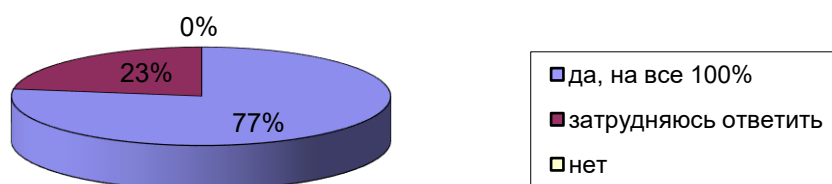


Рис. 2.10. Возможности развития и роста в компании

Это достаточно приемлемый и хороший показатель. Если организация предоставляет реальную возможность развития в профессиональном плане для сотрудников, тем самым заботясь о них, то обратный положительный эффект не заставит себя долго ждать, сотрудники обязательно это оценят.

Изучение процесса управления кадровым потенциалом ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» позволило определить основные направления в формировании состава руководителей:

– назначение на руководящие должности производится преимущественно из числа сотрудников, состоящих в штате предприятия и проработавших не менее 3-х лет;

– прием специалистов с других предприятий на инженерно-технические и руководящие должности производится при условиях наличия требуемой квалификации;

– ориентация на личностный потенциал сотрудника и качество его образования.

Однако следует отметить, что в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» недостаточно возможностей для продвижения квалифицированных сотрудников по службе, т. к. руководящий состав сформированный и устоявшийся.

Движущим фактором развития и управления карьерой сотрудника является обязательное желание продолжать работу на данном предприятии. Тем не менее ответы на вопрос «Связываете ли Вы свою трудовую карьеру с данным предприятием?» позволил получить следующие результаты: свою трудовую карьеру связывают с данным предприятием 75% опрошенных. Остальные затрудняются ответить или предполагают уход из организации в течение определенного времени.

Современные условия заставили руководство ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» иначе взглянуть на внутренние организационные особенности: формирование новых требований к сотрудникам, способным решать более широкий круг задач, развитие наиболее эффективных технологий деятельности.

На основе проведенного исследования в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» выявлены недостатки в организации мероприятий кадрового менеджмента при управлении кадровым потенциалом:

- отсутствие методологического подхода к проблеме формирования и развития кадрового потенциала;
- формализация ряда важнейших управленческих процессов, таких, как оценка труда и управление карьерой сотрудников, проведение обучения и переподготовки, отбор персонала и осуществление адаптационных мероприятий;
- исполнение управленческих мероприятий с использованием низкоэффективных методов.

2.3. Изучение механизмов управления развитием персонала

Конкурентные условия коренным образом изменили не только условия деятельности предприятий, но и существенно повысили степень трудности стоящих перед персоналом целей и задач, а также условий трудовой деятельности. Требования, предъявляемые рынком к персоналу современных промышленных предприятий, постоянно растут в части образования, квалификации, профессиональных навыков, освоения новых методов и технологий работы.

Полученные данные свидетельствуют о том, что значительная часть персонала предприятия (до одной трети от общего состава) нуждается в дополнительной профессиональной подготовке, чтобы соответствовать отраслевым нормам. При этом почти четверть сотрудников не соответствует даже собственным представлениям об успешном специалисте (рис. 2.11).

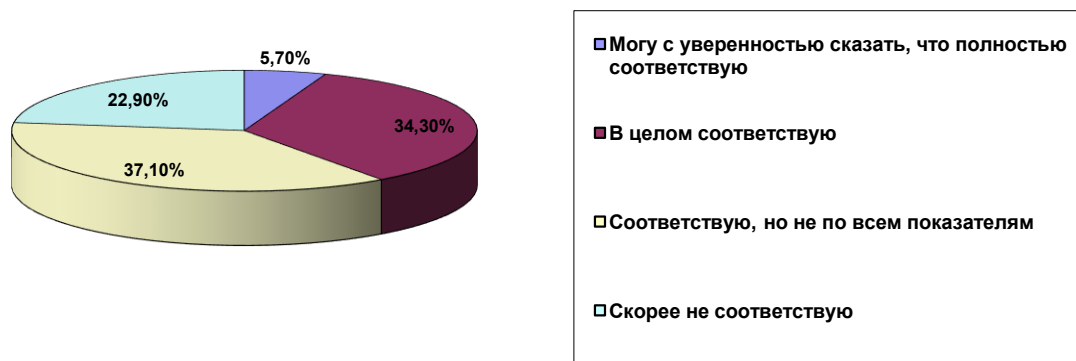


Рис. 2.11. Соответствие работников собственным представлениям об успешном специалисте

Своими сильными сторонами 70% опрошенных сотрудников назвали терпение, аналитический склад ума, 20% – хорошие коммуникационные навыки, 10% – добросовестность и порядочность. Среди слабых сторон были отмечены: быстрая утомляемость – 50%, лень – 20%, пессимизм – 10%, раздражительность – 5%, несамостоятельность – 15%.

В своей работе только 67% работников полностью используют свои профессиональные навыки и способности (рис. 2.12).

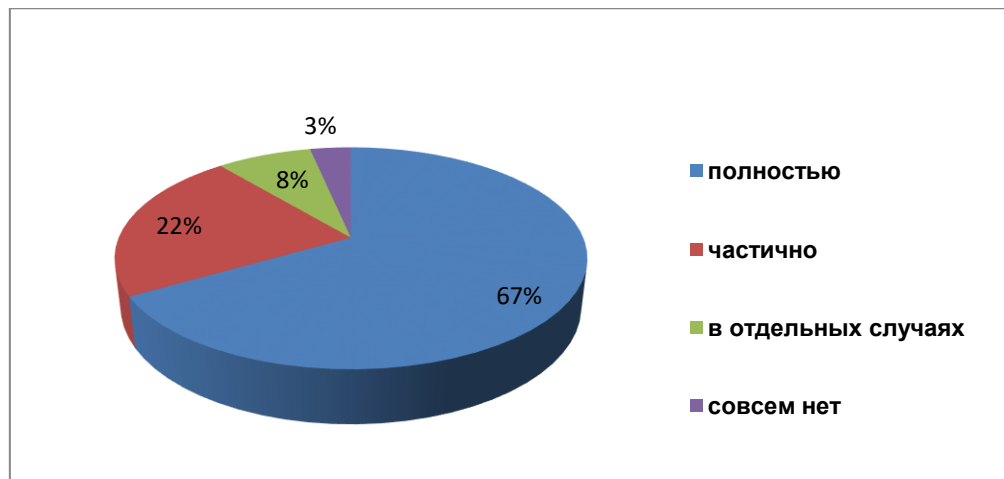


Рис. 2.12. Использование профессиональных способностей

В процессе исследования была проведена диагностика образовательных потребностей сотрудников организации, позволившая выявить их представления о приоритетных задачах обучения, к которым они относят (рис. 2.13): повышение профессиональной квалификации (43%), личностный рост (35%), решение текущих производственных проблем (22%).

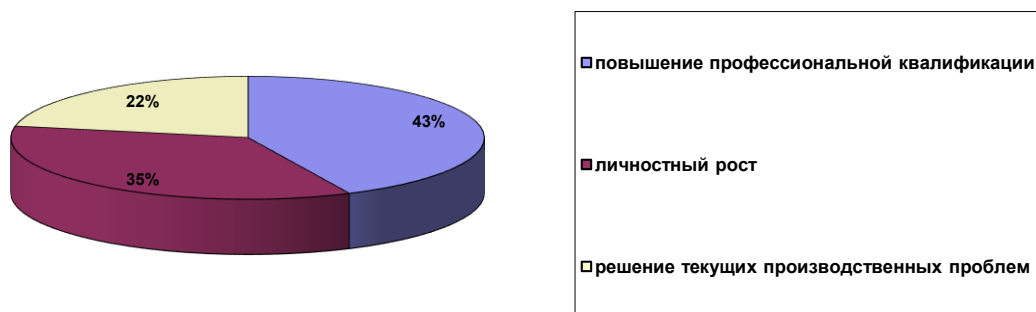


Рис. 2.13. Основная задача обучения

Тот факт, что в числе приоритетов оказался личностный рост сотрудников предприятия, показывает, что образовательные потребности не ограничиваются только повышением профессиональной компетентности, но и затрагивают проблемы личного развития сотрудников в процессе профессиональной деятельности.

Следует, однако, отметить, что образовательные потребности сотрудников не могли быть удовлетворены на предприятии как из-за дефицита финансов, так и отсутствия необходимой педагогической компетентности руководителей

компании, а также неразработанности программ обучения, учитывающих интересы фирмы и ее работников.

Обучение носило фрагментарный характер и сводилось в основном к краткосрочным тренингам, инструктажам, решающим узкие специальные задачи.

Данные показывают, что большинство работников работают по специальности, применяя свои знания и способности.

Несмотря на занимаемые должности, сотрудники думают о карьерном росте (100% опрошенных), рассматривая в качестве направлений роста:

- повышение квалификации – 40%,
- обучение на рабочем месте – 50%
- совмещение данных факторов – 10% опрошенных.

Сотрудники не воспринимают обучение как нечто, необходимое только для новичков, а рассматривают его, наряду с системой повышения квалификации и переподготовкой в качестве основного фактора профессионального развития и карьерного роста. Только 15% считают необходимость обучения уделом новых сотрудников, в то время как 45% респондентов – как средство повышения профессионализма, 40% – как направление карьерного роста (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Необходимость производственного обучения

Однако все работники ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» испытывают потребность в обучении и повышении своей квалификации (100%).

Для профессионального роста работников самым необходимым является достаточный стаж работы по специальности (70%). Вторыми по приоритетности стали дополнительные курсы и второе высшее образование (25%). Только 5% отметили самостоятельное обучение, как источник профессионального роста (рис. 2.15).

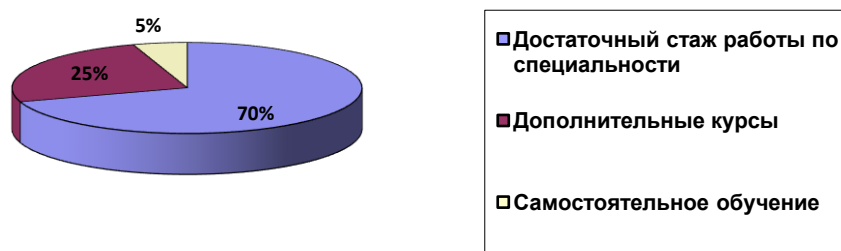


Рис. 2.15. Необходимые условия для профессионального развития работника

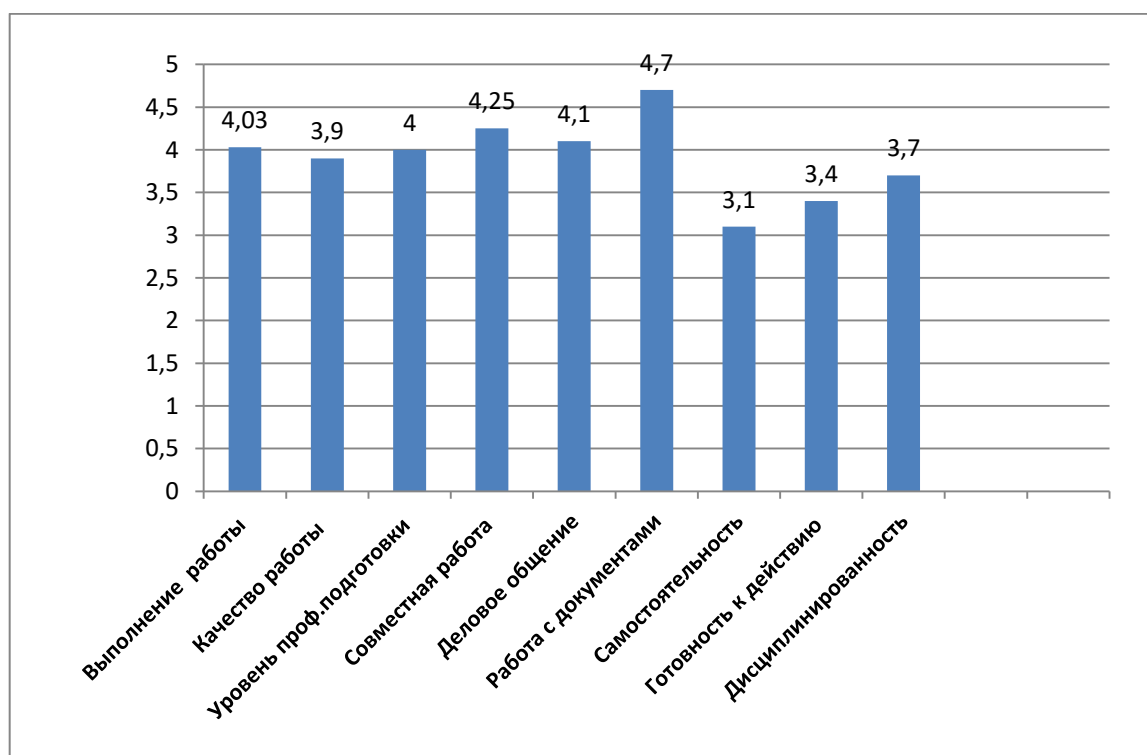


Рис. 2.16. Средняя оценка показателей результативности труда, профессиональных и личностных качеств работников

Одна из частей опроса – оценка сотрудника его непосредственным начальником: оцените по 5-балльной шкале показатели результативности труда, профессиональные и личностные качества аттестуемого специалиста. Таблица 2.2 показывает, какое количество (в %) сотрудников было оценено на данный бал.

Таблица 2.2

Средняя оценка показателей результативности труда, профессиональных и личностных качеств работников

Показатели	Средний балл
1. Выполнение порученной работы (справляется ли работник с полученной работой за установленное время?)	4,03
2. Качество работы (насколько тщательно, точно и добросовестно выполняется работа, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точка зрения вышестоящих лиц)	3,9
3. Уровень профессиональной подготовки (насколько хорошо ориентируется работник в своей деятельности, обладает ли достаточными навыками для выполнения своих обязанностей?)	4
4. Совместная работа (сотрудничает ли с другими работниками при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями с другими сотрудниками? Оказывает ли поддержку, консультируется ли с другими сотрудниками?)	4,25
5. Способность к деловому общению (умеет ли работник четко высказывать свои мысли, выслушать и понять собеседника?)	4,1
6. Письменные способы выражения (умеет ли подготовить письменное сообщение: написать отчет, подготовить инструкцию, вести деловую переписку и т.д.?)	4,7
7. Самостоятельность (при малейших трудностях может ли выполнять порученную работу без посторонней помощи?)	3,1
8. Готовность к действию (какое отношение к работе показывает работник, берет ли он на себя выполнение ответственных и/или срочных заданий?)	3,4
9. Умение доводить начатое дело до конца (способен ли работник довести начатое дело до конца без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства?)	3,7

Способность к деловому общению в коллективе ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» очень высока. Это значительно упрощает и делает более эффективным взаимодействие начальника и

подчинённого, сотрудников из различных отделов. Правильно отданное и воспринятое распоряжение может значительно облегчить задачу работника и сократить время её исполнения.

На данном предприятии работает сплочённая команда. Совместная работа, сотрудничество, поддержка достаточно развиты. Всё это способствует более быстрой адаптации нового сотрудника, поддержанию здорового психологического климата в коллективе.

Большинство работников предприятия справляются со своей работой в срок или ранее, что подтверждает высокую ответственность и дисциплину работников.

Больше половины работников имеют высокий уровень профессиональной компетенции, хорошо разбираясь в предмете своей деятельности.

Исходя из данных опроса, ниже всех показатель самостоятельности. При малейших трудностях за помощью обращаются 40% работников. Готовность к действию также не высока. Только 35% не боятся брать на себя ответственность и проявляют энтузиазм.

В ходе анализа были выявлены функции, обеспечивающие согласованное и эффективное управление компанией. Их ранжирование представлено на рис. 2.17

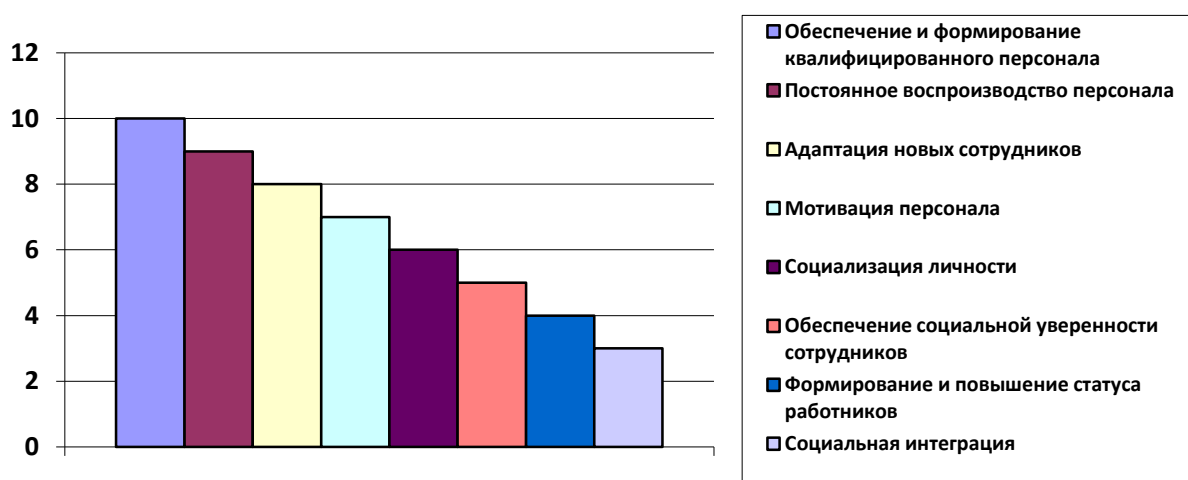


Рис. 2.17. Ранжирование функций, реализуемых в процессе профессионального развития

Значимой является функция обеспечения и формирования квалифицированного персонала, так как её реализация способствует созданию необходимого компании профессионально-квалификационного и должностного состава работников, который обеспечивает наиболее эффективное и оптимальное выполнение задач и осуществление целей предприятия. А также функция постоянного воспроизводства персонала, которая заключается в обеспечении постоянного обновления знаний, навыков и умений сотрудников компании, которое целесообразно основывать на результатах мониторинга соответствия квалификации персонала целям, задачам и конкретным рыночным условиям. Важной функцией профессиональной подготовки персонала в системе управления предприятием является адаптация новых сотрудников к работе в организации. Чем быстрее и успешнее проходит адаптация работника, тем в более короткие сроки и с большей эффективностью и отдачей он сможет выполнять свои профессиональные обязанности.

Функция мотивации персонала организации проявляется в том, что при наличии в компании отработанных программ профессиональной подготовки персонала сотрудники приобретают уверенность в возможности профессионального и личностного развития, а также в стремлении работников компании к более качественному выполнению своих профессионально-должностных обязанностей на основе полученных в процессе профессиональной подготовки знаний, умений и навыков.

Профессиональное развитие персонала создает благоприятные предпосылки для эффективного решения ряда социально значимых вопросов в организации.

Наиболее важной социально-культурной функцией профессионального развития персонала является функция социализации личности. Успешная социализация личности в рамках организации предполагает усвоение организационных ценностей и норм посредством вовлечения данной личности в производственную, административную и социальную системы организации. Это в значительной степени реализуется посредством профессионального развития персонала, основная цель которого состоит в передаче определенного типа

информации, используемой сотрудниками для эффективного и качественного выполнения должностных обязанностей, взаимодействия с другими людьми как внутри компании, так и вне её.

Немаловажной является функция обеспечения социальной уверенности сотрудников. В экспертном опросе при ответе на вопрос о возможностях, которые предоставляет пройденная профессиональная подготовка сотруднику, респонденты поставили на четвертое место (из двадцати возможных) повышение уверенности в своей профессиональной компетентности. Опрос подтвердил влияние уровня профессиональной подготовленности персонала на уверенность работников компании в успешности своей профессиональной деятельности и, как следствие, на повышение социальной уверенности сотрудников компании.

В процессе профессионального развития персонала происходит реализация ещё одной её важной социально-культурной функции – функции формирования и повышения статусов работника в организации и в обществе. Влияние подготовки заметно и проявляется в изменении отношения руководителей структурных подразделений к работнику, например, в формах распределения заданий, а также в прямом повышении должности или заработной платы работника, прошедшего обучение, что, напрямую влияет на повышение статуса работника в компании.

Функция социальной интеграции реализуется во взаимодействии сотрудников в ходе профессиональной подготовки. Организационная интеграция – это процесс, в ходе которого сотрудники и их группы устанавливают между собой более тесные социальные, экономические и другие отношения.

В процессе экспертного опроса были выявлены основные показатели, свидетельствующие о необходимости проведения профессиональной подготовки персонала в компании – снижение производительности (16,7 %) и эффективности (16 %) труда. Эти показатели напрямую связаны со снижением или устареванием квалификации персонала, что может быть компенсировано лишь посредством проведения профессиональной подготовки персонала или набором новых, более квалифицированных сотрудников. 15,9 % респондентов экспертного опроса

признают, что проведение профессиональной подготовки значительно сокращает время проведения адаптации новых сотрудников в компании.

При реализации других функций управления персоналом, компетентностный подход используется еще менее активно. Например, подсистема «Анализ и прогнозирование профессиональной компетентности персонала» в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» практически не функционирует (рис.2.18).

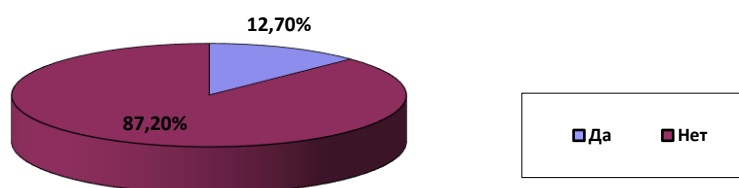


Рис. 2.18. Разработка прогнозов потребности в профессиональных знаниях, умениях, навыках

Так, только 12,7% опрошенных работников отметили наличие практики разработки прогнозов потребности в профессиональных знаниях, умениях, навыках, моделях поведения, которые могут потребоваться организации в будущем.

При анализе ответов на вопросы, посвященные подсистеме «Мотивирование профессиональной компетентности персонала» установлено, что карьерное продвижение персонала в зависимости от уровня их компетентности затруднено в связи с отсутствием на предприятии самой системы карьерного продвижения (рис. 2.19).

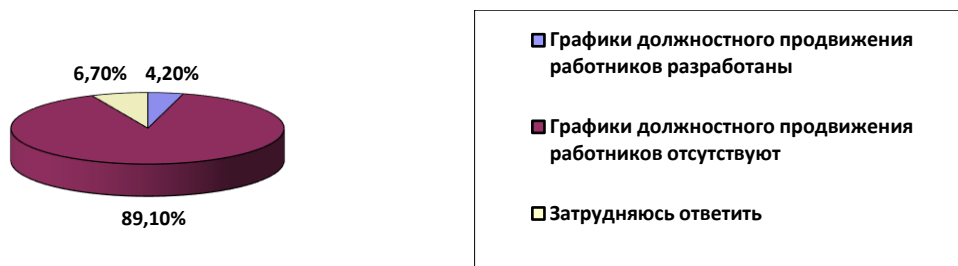


Рис. 2.19. Наличие системы карьерного продвижения

Рассматривая основные методы обучения сотрудников на рабочем месте, в качестве ведущих методов, используемых на предприятии, респонденты отмечали производственный инструктаж и метод делегирования ответственности. Популярный на сегодняшний день метод ротации используется редко (рис. 2.20).

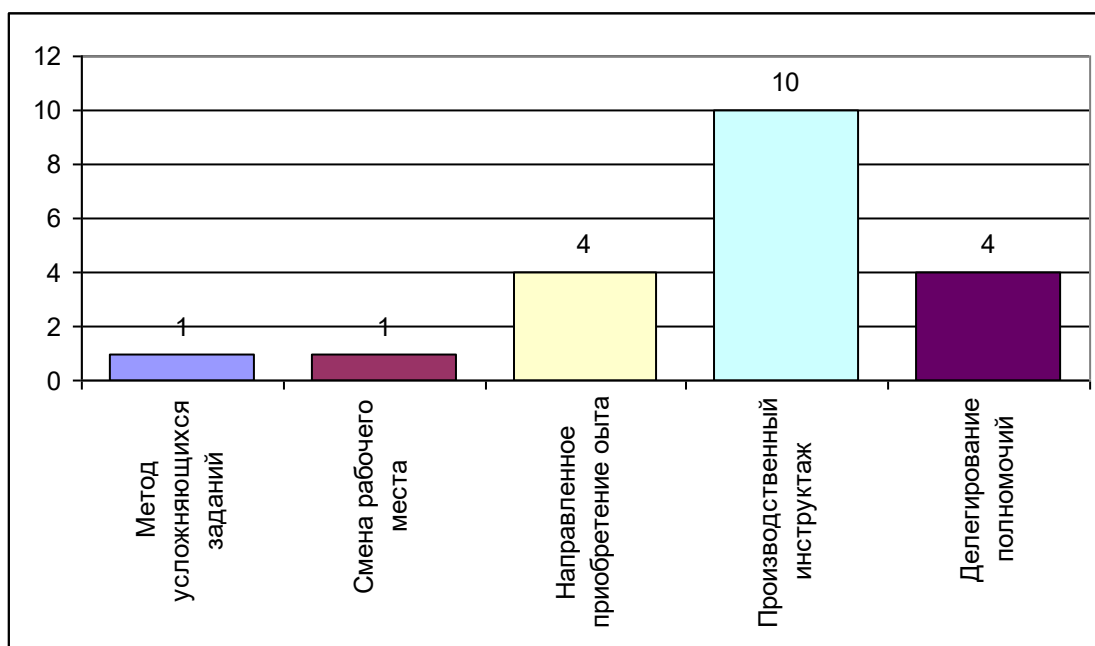


Рис. 2.20. Наиболее популярные методы производственного обучения

Исходя из результатов исследования, работники ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» обладают оптимальным профессиональным уровнем. Большинство сотрудников профессионально компетентны и хорошо разбираются в предмете своей деятельности. Однако, уровень самостоятельности, способности генерировать новые идеи достаточно низок. Необходимо развивать творческую инициативу в сотрудниках, желание работать более продуктивно, с применением инновационных решений.

Отметим как недостаток системы профессионального развития персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» крайне низкую степень использования такого механизма, как ротация персонала.

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Рекомендации по формированию и внедрению системы ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»

Программа ротации кадров должна быть частью выстроенной системы развития и обучения кадров, управления карьерой персонала и мотивации сотрудников. Только в этом случае эффект от ее внедрения и применения будет ярко выражен. Разовые случаи ротации носят стихийный характер и не приносят ожидаемого результата.

При внезапном увольнении сотрудников осуществляется «стихийная», или внеплановая, ротация. В таких случаях начальники подразделений обращаются к руководству, а те, в свою очередь, в отдел персонала - для срочного заполнения вакансии. Тогда в компанию приходят новые, зачастую необученные кадры.

В отличие от «стихийной», плановая ротация может рассматриваться как политика предприятия. Обычно она обусловлена ростом компании, переходом на новый этап развития. Это означает, что организация планирует, каково будет ее состояние через год, пять лет и т. д., и сразу набирает сотрудников, которых будет готовить для того или иного направления.

О ротации как политике компании можно говорить, если описана система целенаправленных действий по подготовке сотрудников среднего и высшего звена, от работы которых, в свою очередь, зависит продуктивная деятельность организации в будущем.

Для формирования и внедрения системы ротации персонала в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» следует собрать сведения по трем взаимосвязанным направлениям:

- об исполнителях - интересах, способностях, мотивах сотрудников;
- о работах - заданиях, проектах, необходимых организации;

– о системе информационного обеспечения управления - принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Сбор сведений по указанным трем направлениям позволит создать внутриорганизационный рынок труда и обозначить возможные передвижения сотрудников в компании.

Ротация может преследовать различные цели. Так, в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», ротация сотрудников осуществляется с целью:

1) расширения сферы деятельности компании: на базе «старых» сотрудников компании формируются новые коллективы для вновь открываемых технологических проектов или ассортимента выпускаемой продукции, которые передают ценности, традиции, стандарты, правила своим «новым» коллегам;

2) привлечения новых бизнес-направлений: планирования «кадрового резерва», которое позволяет прогнозировать развитие карьерного роста сотрудников на длительный период времени, что делает их более лояльными компании;

3) повышения универсальности сотрудников: развитие карьеры «по горизонтали»;

4) индивидуального планирования и развития карьеры сотрудников;

5) передачи опыта, знаний, навыков деятельности в компании новым сотрудникам: наставничество, внутренняя школа;

6) получения опыта работы и субкультуры в другом подразделении, коллективе;

7) формирования новых взаимодействий, взаимоотношений между сотрудниками компании, формирование изменений во взаимоотношениях между подразделениями, которые позволяют максимально рационализировать бизнес-процессы;

8) увеличения нововведений за счет креативности команды, (видение «не замыленным глазом», ведь в коллективе появился новый сотрудник);

9) повышения лояльности и приверженности сотрудников компании;

10) управления изменениями (после собственных нововведений, глобальные изменения принимаются легче).

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» предлагается внедрить следующие варианты ротации:

- вертикальная,
- горизонтальная,
- возможность перспективного обучения как внутри компании (внутренняя школа),
- проектная – разработка и реализация новых проектов,
- возвратно-нисходящая,
- подготовке резерва руководителей и молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

Вертикальная ротация - это повышение по службе в рамках одного вида деятельности, вследствие чего освобождается рабочее место перемещаемого сотрудника.

Вертикальное развитие карьеры предусматривает продвижение по карьерной лестнице: целенаправленное повышение квалификации, увеличение объемов работ, постепенное делегирование полномочий, повышение ответственности, наставничество, передача опыта стажерам, выдвижение в резерв и возможности роста по иерархической лестнице в структуре.

В результате ухода сотрудницы в декретный отпуск появилась вакансия руководителя отдела качества ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»». Она может быть предложена инженеру по качеству этого подразделения. Такое решение было обусловлено тем, что специфика предприятия предполагает длительное обучение и адаптацию новичка. Тогда как накопленный опыт в рамках одного отдела позволяет «выдвигать» на руководящие позиции своих же сотрудников. К тому же, гораздо дешевле заполнить вакансию из числа проверенных людей, чем обращаться к услугам кадровых агентств. Для замещения

освобождающейся должности инженера по качеству по программе ротации предлагается привлечь на основе совмещения инженера-технолога производственного участка на период поиска, адаптации и обучения нового сотрудника.

С целью повышения мотивации людей к работе в одной организации, а также снижения текучести кадров, в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» может использоваться программа ротации персонала. Так, в рамках одного отдела выделяются должности, по которым предполагается последовательное перемещение.

На участке основного производства это могут быть следующие варианты:

– слесарь-механик – наладчик оборудования – мастер производственного участка – начальник участка;

– сборщик изделий и конструкций – мастер производственного участка – начальник участка;

– швея – швея-закройщица – старший технолог – инженер-технолог.

Таким образом, подготавливая сотрудника в «недрах» своего предприятия, работодатель избегает риска финансовых, информационных и множества других потерь. Стимулируя карьерный рост своих сотрудников, организация может быть уверена и в своем успехе в целом.

Что касается рабочего персонала, менеджеру по персоналу стоит ежегодно отслеживать кадровый состав компании с целью выявления перспективных сотрудников. По окончании средних профессиональных учебных заведений им могут быть предложены должности мастеров участков, а студентам последних курсов вузов - позиции начальников участков, либо же их помощников. Таким образом, организация сама будет растить кадры для своей более успешной деятельности.

Горизонтальная ротация - переход работника в другое подразделение и изменение при этом направления деятельности. В компании «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» есть предпосылки для успешного опыта такой ротации.

Горизонтальное развитие карьеры предполагает перемещение в другое подразделение с возможностью переподготовки (переквалификации) сотрудника (освоение сотрудником новых дисциплин, новой специальности, предоставление перспектив расширения ответственности, получение дополнительных объемов работ), ротацию персонала из подразделения в подразделение.

Примерами горизонтальной ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» могут стать:

- менеджер по складской и транспортной логистике и менеджер по снабжению;
- менеджер по маркетингу и рекламе и менеджер по продажам.

Наличие развитой региональной сети (представительство в более 70 регионах) позволяет осуществлять горизонтальную ротацию региональных менеджеров по продажам.

ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» активно развивает партнерство и предлагает в качестве варианта сотрудничества открытие фирменных салонов товаров для сна. Использование механизма ротации кадров в данном случае позволит решать несколько задач:

- перевод менеджера по продажам на должность директора фирменного салона на период его запуска, с одной стороны, обеспечит сохранение фирменного стиля в новом магазине, с другой – станет способом приобретения и развития новых значимых профессиональных качеств сотрудника компании, станет средством мотивации персонала и будет способствовать повышению лояльности своих сотрудников;
- менеджер по обучению и развитию персонала, проводя обучающие тренинги для продавцов в новых магазинах, не только внедряет фирменные стандарты обслуживания покупателей, но разрабатывает новые программы обучения или их модули.

Менеджер по персоналу, анализируя причины увольнения сотрудников, выявил, что причиной увольнения может быть не только отсутствие карьерного роста, несоответствие корпоративной культуре, но и неудовлетворенность

условиями работы, результатами труда, психологический дискомфорт, неуверенность в себе. Работа, которая человеку по силам, просто может наскучить, она должна быть немного сложнее. Редко, когда люди готовы сидеть в офисе «от звонка до звонка», не чувствуя при этом удовлетворения от приносимой своим трудом пользы.

Среди причин увольнения называют и усталость оттого, что в компании не происходит ничего нового. Ведь человеком движет не только желание повысить доход или социальная мотивация, но и интерес, поиск «новизны».

Бывают также случаи, когда сотрудник после неудачной работы в одном подразделении переходит в другое, и при схожих условиях и обстоятельствах добивается быстрого роста и приносит большую пользу компании в новом назначении.

Важно вовремя заметить снижение активности сотрудника на его должности, а также его потенциал, и предложить перемещение в другой отдел, на новую позицию.

Секретарь офиса ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», отработав в своей должности более полутора лет и окончив заочно экономический вуз, претендовал на позицию экономиста по нормированию. Но, учитывая отсутствие данной вакансии в подразделении, а также способность сотрудника, занимающего должность экономиста по нормированию, к более подвижной «разъездной» работе, требующей активности, начальство предложило ему должность менеджера по планированию производства. Поначалу экономист по нормированию воспринял это с осторожностью, но через месяц работы руководители отметили положительный результат проведенной ротации. Сам экономист тоже остался доволен, так как появилась перспектива приобретения новых знаний, навыков и, соответственно, карьерного роста в будущем.

Было учтено желание секретаря офиса сменить деятельность и продвигаться в другом направлении в рамках организации. Это отвечало и интересам руководства. В итоге, вакансия менеджера по планированию производства была закрыта без дополнительных вложений, обучение сотрудника новым знаниям и

навыкам происходило в привычных для него условиях - без адаптации, необходимой новичкам.

Таким образом, смена деятельности работника приводит, в перспективе, к его росту и продвижению, желанию обучаться и получать новые знания, что, в конечном итоге, отражается на развитии компании в целом. Человек, переходя из одного подразделения в другое, переносит с собой полезные наработки, подходы, секреты мастерства.

Программа ротации кадров дает возможность сотруднику расширять свои профессиональные знания, расти и развиваться, а также позволяет снизить в организации текучесть квалифицированных кадров, что является одной из основных проблем современных работодателей. Ротация ради ротации не имеет смысла – ее нужно проводить только для достижения конкретного результата.

Возможность перспективного обучения как внутри компании (внутренняя школа), так и внешнего обучения, что может рассматриваться в качестве одного из мотивирующих факторов для деятельности сотрудников (как правило, если учитываются и их пожелания по собственному развитию).

Благодаря ротации можно погружать персонал в ту среду (производственную или управленческую), которая способствует развитию нужных компетенций и навыков.

Выделение самостоятельных проектов и наделение сотрудников большими полномочиями в рамках проекта (увеличение ответственности, возможности привлечения к сотрудничеству других сотрудников).

Долго работать над одним проектом, на одних технологиях сможет далеко не каждый сотрудник. Перевод такого «старожила» на другой проект всегда воспринимается очень хорошо как самим сотрудником, так и всем коллективом. Такая ротация способствует повышению мотивации и лояльности к компании.

Можно перевести сотрудника на другой проект (или в другое подразделение) на какой-то ограниченный срок (до года, например). Предполагается, что за это время он проведет аудит состояния проекта, погрузившись в проект и непосредственно участвуя в производственной деятельности. С помощью такой

ротации руководство ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» может провести проектный, технологический аудит своими силами, не заявляя открыто о цели такого перемещения сотрудника.

ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» - динамично развивающаяся компания, которая и на высококонкурентном мебельном рынке не сдает своих позиций, в большинстве случаев потому, что запускает новые проекты или открывает новые технологические линии. В ситуации быстрого старта нового проекта ротация как способ создания команды незаменима. В ООО Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» стоит наладить механизмы ротации персонала, это обеспечит возможность собрать новую команду из уже работающих сотрудников.

Возвратно-нисходящая ротация персонала является инструментом выявления несоответствий деятельности подразделения путем временного перевода руководителей и специалистов на должности нижестоящего иерархического уровня, в особенности, на уровень рядовых исполнителей, с целью выявления причин данных несоответствий, разработки и реализации необходимых корректирующих и предупреждающих действий¹⁶.

Идея подобных перемещений состоит в том, что в процессе реформирования российские компании нередко выбирают вертикально интегрированный тип организационной структуры (как и в случае с ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»»), в связи, с чем наблюдается недостаточно слаженная координация деятельности на разных иерархических уровнях и несвоевременный обмен достоверной информацией, а иногда ее преднамеренное сокрытие, в особенности, в ситуациях экономической нестабильности.

В наше время своевременный обмен актуальной информацией играет значительную роль в скорости принятия необходимых управленческих решений, в связи с чем принцип «сломанного телефона», возникающий по причине искажения

¹⁶ Усов Е.Г. Формирование системы ротации персонала. Автореферат диссертации на соискание уч.степени к.э.н. – Иркутск, 2015.

информации в результате ее передачи между иерархическими уровнями, недопустим. В процессе реформирования возможно проявление системных несоответствий, достоверная информация о которых чаще всего не передается с исполнительского на вышестоящий уровень управления в связи со страхом наказания, хотя большинство их решений находится в компетентности высшего руководства, а не рядовых сотрудников. Относительно длительная работа руководителей и специалистов на уровне исполнителей дает возможность получения данной информации, а также способствует сплочению коллектива и вовлечению сотрудников в процесс постоянного улучшения деятельности.

В процессе возвратно-нисходящей ротации руководитель/специалист не просто осуществляет проверку, а исполняет обязанности рядовых сотрудников, то есть непосредственно задействован в технологическом процессе. Сроки и периодичность возвратно-нисходящей ротации руководство предприятия должно устанавливать самостоятельно исходя из времени необходимого для изучения специфики производственного подразделения, на выявление несоответствий и определения причин их возникновения, что зависит от особенностей производственного подразделения и категории рабочего места, а так же квалификации переводимого сотрудника. При этом максимальный срок, по нашему мнению, не должен превышать полугод.

Например, возможны следующие перемещения в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» при использовании возвратно-нисходящей ротации:

- инженер-технолог перемещается на три месяца на рабочее место мастера производственного участка;
- заместитель директора по качеству и сертификации в течение трех месяцев исполняет функции инженера по качеству.

Возвратно-нисходящая ротации должна осуществляться по заранее составленному плану. В плане обязательно должны указываться названия административного и производственного подразделений, должности

перемещаемых сотрудников, сроки перемещений, а так же в случае необходимости другая информация.

Подобные перемещения можно рассматривать как производственное командирование с обязательным сохранением среднего заработка. Обязательное условие подобных перемещений – понимание необходимости их применения среди руководителей, а так же вовлечение в этот процесс всех работников организации от высшего руководства до рядовых сотрудников. В целях исключения формального подхода в реализации возвратно-нисходящей ротации, руководители должны главным образом на личном примере показать приверженность перемещениям на должности рядовых исполнителей.

Наибольшими карьерными устремлениями обладают, как правило, новые сотрудники, которые еще не успели удовлетворить свои карьерные амбиции.

Многие предприятия в целях ротации персонала давно перешли к формированию кадрового резерва, из которого при необходимости и «черпаются» кандидаты на замещение должностей. Таким образом, работа по формированию кадрового резерва самым тесным образом связана с ротацией персонала. Ведь резерв – это некий запас, находящийся в непрерывном движении.

Особое внимание должно уделяться подготовке резерва руководителей и молодых сотрудников с лидерским потенциалом. В зависимости от того, насколько эффективно работает система подготовки резерва, включающая раннее выявление, определение и развитие потенциала, продвижение по служебной лестнице, во многом зависит успех всей компании, поэтому управление подготовкой кадрового резерва является одним из приоритетов высшего руководства.

Резерв руководителей – это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей, сформированная в результате формального «селекционного» процесса. Компания должна постоянно осуществлять целенаправленную работу по развитию и подготовке этой группы к занятию новых должностей. Другое название этой группы – «резерв на выдвижение». При подготовке сотрудника в руководящий резерв основное внимание уделяется его профессиональной компетенции. Успешность работы

руководителя зависит не только от качества выполнения должностных функций, но и от стиля ролевого поведения при выполнении этих обязанностей, психологической готовности к деятельности.

Планирование системы ротации с целью формирования резерва на выдвижение должно включать следующие мероприятия:

1. Оценка работы персонала в целом.
2. Оценка работы новых сотрудников.
3. Доведение результатов оценки до конкретных лиц с целью принятия ими самостоятельных решений, касающихся устранения недостатков, сдерживающих раскрытие профессиональных возможностей, или усиления положительных деловых качеств, позволяющих повысить эффективность работы.
4. Ротация - исходя из полученных результатов.

Критерии оценки формируются так, чтобы эталонные требования по каждому из них основывались на характеристиках уже работающих в организации сотрудников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

В оценке кадров желательно применять комплексный подход, охватывающий индивидуальные социально-психологические качества специалиста и его профессионально-квалификационные особенности, важные для соответствующего вида деятельности. Например, проводятся тестирование и анкетирование, по результатам которых составляется профессиональная характеристика работника. В анкете указываются сведения об образовании, опыте, описываются личностные качества. Выводы о профессиональном уровне человека и рекомендации носят комплексный характер. Оценка кадров проводится один раз в полгода.

После доведения до сотрудников результатов оценки и рекомендаций служба персонала заполняет анкету кандидата на замещение вакантной руководящей должности. Решение о переводе принимается руководством.

Подобная программа позволяет реализовать маркетинговый подход к управлению персоналом, в рамках которого появляется возможность

ориентировать сотрудников на совмещение своих интересов с потребностями организации.

Более простая процедура ротации - прямое собеседование кандидата с руководителем в присутствии начальников подразделений. Она подходит в том случае, когда представители управленческого звена четко определили претендента на повышение, и его профессиональные и личностные характеристики не вызывают у них сомнений.

Не каждому директору по душе постоянные «движения» работников от должности к должности. Кроме того, и сами работники, зная о временном характере замещения должности, не выкладываются полностью, не погружаются в работу, а ждут окончания срока перевода, чтобы вернуться к прежней работе.

Временный характер переводов обуславливает и некоторого рода конфликты в коллективе. Так что, для достижения успеха в этой деятельности важны также следующие ключевые условия:

- поддержка ротации со стороны высшего руководства компании;
- мотивация сотрудников, задействованных в ротации, на обучение и достижение высоких результатов;
- учет особенностей корпоративной культуры и сложившейся практики управления при выборе форм и методов обучения кандидатов на руководящие позиции.¹⁷

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

Являясь составной частью механизма повышения квалификации персонала, ротация эффективна на протяжении первых 8–10 лет работы сотрудника. К 34–40 годам работник, как правило, достигает высокой степени профессионализма и требует большего поля для деятельности. В этом случае компания обязана

¹⁷ Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2018. – №8.

предоставить такому сотруднику возможности для карьерного роста, углубления знаний и совершенствования умений и навыков.

Подводя итоги ротации каждого сотрудника, работодатель обязан определить, каковы были положительные стороны и отрицательные стороны перевода данного специалиста.

Ротация должна быть глубоко продумана. Ее следует рассматривать как составную часть системы развития кадров, в которой перемещения работников носят индивидуальный характер, планируются заблаговременно и способствуют разрешению производственных задач.

С момента принятия человека на работу и до его увольнения необходимо осуществлять планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Сотрудник должен видеть не только свои близкие и далекие перспективы, но и условия достижения этих рубежей. Здесь ротация как один из способов карьерного роста может сыграть важную роль.

Ротация может быть особенно плодотворной, если она отвечает ожиданиям сотрудника и предприятия. Руководитель может безболезненно осуществить замену ненадежного работника, спланировать его дальнейшую карьеру, освежить штат предприятия, грамотно распределить сотрудников по микрогруппам, оставаясь предельно открытым для коллектива. Действуя таким образом, руководитель изучает потенциал своих подчиненных, закладывает критерии оценки их труда, из которых вытекают условия служебного роста, формирует кадровые резервы. Работник, в свою очередь, получает возможность попробовать силы в новом коллективе, оценить свою способность к адаптации.

Независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать.

На наш взгляд, перемещать необходимо людей и этих специальностей. Конечно, рокировать юристов, бухгалтеров и инженеров нецелесообразно. Однако есть должности, на которых отдельными видами работы могут заниматься и представители этих специальностей. Это, например, отдел кадров, а на

производственных предприятиях — отдел по сбыту. Целью является улучшение коммуникаций. В противном случае работники этих специальностей будут отчуждаться от других. В отношении руководителей нижнего и среднего звеньев справедливо следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей подразделений, которые хорошо знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.

Для внедрения системы ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» должно быть принято и утверждено Положение о ротации персонала.

Определение критериев и уровня материального стимулирования сотрудников при переходе на новый вид работы. Важно решить, будет ли меняться доход сотрудника при переходе на новый вид деятельности. С точки зрения экономики, в период вхождения в новую должность сотрудник вряд ли сможет работать с полной отдачей. Однако и мотивировать его на перемещение со снижением уровня дохода практически невозможно. Менеджерам по персоналу следует учесть этот фактор в программе ротации и продумать систему вознаграждения для задействованного в ротации персонала.

Например, сотрудники, переходящие на новые должности, в течение первых трех месяцев получают базовый оклад и бонус (называемый в компании стипендией новичка). Размер бонуса зависит от того, насколько успешно сотрудник адаптируется к новой работе. При успешном выполнении всех пунктов плана адаптации он не теряет в доходе по сравнению с работой на прежней должности.

Не менее важен и вопрос вознаграждения наставников, помогающих перемещенным сотрудникам адаптироваться к новому виду деятельности.

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» наставник может получать бонус в размере трех среднемесячных доходов при условии, что перемещенный на новую должность сотрудник успешно адаптировался и работает с запланированной эффективностью не менее года. Так компания мотивирует

наставника на поддержание обратной связи со своим подопечным даже после его успешного вхождения в должность.

Отметим, что вознаграждение не всегда может определяться в денежном эквиваленте.

Можно выбирать в качестве наставников сотрудников, обладающих двумя характеристиками: успешностью и компетентностью в отношении основного вида деятельности, а также высокой общительностью и стремлением к общественному признанию. Для таких сотрудников деньги – не основной компонент мотивации. Их гораздо больше стимулирует то, что они могут делиться своим опытом и знаниями, что их признают экспертами в коллективе и в сложных ситуациях обращаются к ним за помощью.

Однако следует помнить, что сотрудник, переведенный на новую должность, быстро усваивает новые должностные обязанности и значительно медленнее — новые для себя социальные роли или новые аспекты уже привычных поведенческих ролей. Поэтому сотрудник может успешно справляться с профессиональными (функциональными) задачами, но испытывать дополнительные трудности и даже попадать в конфликтные ситуации вследствие не подтверждения своих ролевых ожиданий.¹⁸

Введение в должность и адаптация сотрудника на новом рабочем месте — задача как непосредственного руководителя, так и менеджера по персоналу.

Менеджеру по персоналу (руководителю подразделения) необходимо отслеживать все проявления способностей сотрудников, которые приводят к конкретным результатам, то есть наблюдать за индивидуальным развитием каждого сотрудника компании.

Таким образом, ротация - важный процесс в системе управления персоналом, позволяющий компании решать такие задачи, как увеличение производительности труда, снижение текучести персонала, командообразование, снижение расходов на подбор, обучение и удержание ключевых сотрудников. Являясь частью программы

¹⁸ Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила // Кадры предприятия. – 2013. - №10.

развития персонала, ротация представляет собой эффективный механизм управления талантами в условиях усиливающейся конкуренции за человеческие ресурсы.¹⁹

3.2. Программа ротации персонала

Внедрение системы ротации персонала требует разработки ее программы. Программа включает в себя следующие этапы:

1. Предварительная подготовка к внедрению системы ротации
2. Подготовка документального сопровождения процесса ротации
3. Составление плана ротации
4. Выстраивание коммуникации с персоналом по вопросам ротации
5. Подготовка наставников
6. Коммуникации в процессе ротации
7. Анализ процесса ротации, заключение об итогах
8. Составление плана ротации на следующий отчетный период

Рассмотрим подробнее содержание каждого этапа.

Этап 1. Предварительная подготовка к внедрению системы ротации.

Перед принятием решения о внедрении системы ротации кадров менеджеру по персоналу нужно взвесить все «за» и «против», учесть специфику деятельности компании и индивидуальные особенности работников, которых собираются переводить на другие должности.

Успех ротации зависит от следующих факторов:

- компетентности менеджера по персоналу;
- четкости и систематичности процедур, описывающих и регламентирующих бизнес-процесс;
- наличия определенных показателей для оценки сотрудников по каждой из должностей;

¹⁹ Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №11.

- готовности сотрудников к смене вида деятельности, низкой сопротивляемости персонала проводимым изменениям;
- нормального уровня текучести персонала (не более 10% в год);
- наличия в организационной структуре компании как торговых, так и производственных подразделений;
- открытости коммуникаций между руководством компании и сотрудниками.

Если некоторые условия успешной ротации в компании отсутствуют, следует принять решение: либо проводить работу по восполнению недостающих компонентов, либо временно отложить процедуру кадрового перемещения.

Этап 2. Подготовка документального сопровождения процесса ротации

Разработка проектов локальных нормативных актов, регулирующих порядок проведения ротации в компании. Для начала нужно определить цели ротации. Таковыми могут быть, например, подготовка кадрового резерва, обеспечение безопасности компании в случае увольнения ключевых работников, повышение эффективности межличностных коммуникаций среди сотрудников, работа со стажерами, подготовка руководителя компании и т. д.

Затем необходимо составить перечень должностей, по которым будет осуществляться регулярная ротация, затрагивающая большую часть сотрудников компании или ключевых специалистов, либо индивидуальная ротация, проводимая с целью подготовки сотрудников для работы над конкретным направлением или проектом.

Далее следует установить периодичность ротации сотрудников, перемещаемых на другие должности, для осуществления нового вида деятельности. Периодичность зависит от целей ротации и должностей, по которым она проводится.

Наконец, нужно подготовить проект Положения о ротации персонала. В этом локальном нормативном документе должны быть подробно и пошагово описаны:

- бизнес-процессы, подлежащие усовершенствованию путем ротации сотрудников; цели ротации;

- должности, на которые будут перемещаться сотрудники;
- периодичность процедуры ротации;
- внутренние документы, подлежащие заполнению при перемещении сотрудников;
- адаптационный процесс при перемещении персонала;
- содержание обучающих мероприятий для перемещаемых сотрудников;
- принципы материального стимулирования перемещаемых работников и их кураторов (наставников);
- показатели, которые будут использоваться для оценки эффективности процесса;
- формы внутренней отчетности.

Определение критериев и уровня материального стимулирования сотрудников при переходе на новый вид работы. Важно решить, будет ли меняться доход сотрудника при переходе на новый вид деятельности. С точки зрения экономики, в период вхождения в новую должность сотрудник вряд ли сможет работать с полной отдачей. Однако и мотивировать его на перемещение со снижением уровня дохода практически невозможно. Менеджерам по персоналу следует учесть этот фактор в программе ротации и продумать систему вознаграждения для задействованного в ротации персонала.

Утверждение локального нормативного акта «Положение о ротации персонала» и его приведение в действие. Текст и процедуры Положения о ротации персонала должны быть согласованы с руководителями подразделений, юристом, руководителем службы персонала, финансовым директором и другими должностными лицами, причастными к процессу ротации. При необходимости в проект документа вносят коррективы, проводят рабочие встречи для обсуждения организации эффективного перемещения персонала. Положение о ротации персонала подписывает руководитель организации либо лицо, имеющее право подписи таких документов на основании доверенности.

Далее следуют подготовка и подписание приказа о приведении локального нормативного акта в действие.

Все заинтересованные сотрудники, непосредственно участвующие в процессе кадрового перемещения или обслуживающие его, должны быть ознакомлены с приказом и с Положением о ротации.

Этап 3. Составление плана ротации.

В зависимости от выбранного вида ротации и утвержденной в компании периодичности ее проведения менеджер по персоналу составляет план-график перемещения персонала и в установленном порядке знакомит с ним сотрудников.

Этап 4. Выстраивание коммуникации с персоналом по вопросам ротации.

Обычно коммуникации по вопросам ротации предполагают проведение следующих мероприятий:

- организация рабочих встреч с сотрудниками для того, чтобы ознакомить их с процедурой ротации и ответить на возникающие вопросы;
- ознакомление участвующих в ротации сотрудников с планом кадровых перемещений;
- освещение результатов ротации в корпоративных СМИ либо на собраниях и планерках.

Этап 5. Подготовка наставников.

Административная подготовка наставника. Наставник для вступающего в новую должность сотрудника может быть назначен как по инициативе кандидата в наставники, так и по предложению руководства, сделанному наиболее опытному и компетентному специалисту. Совместно с выбранным наставником менеджер по персоналу составляет письменный план адаптации сотрудника к новому виду деятельности, определяет критерии оценки эффективности перемещенного сотрудника (если это не было сделано ранее в Положении о ротации персонала).

Затем начинается работа над освоением нового вида деятельности: обе стороны (наставник и перемещенный сотрудник) подписывают план адаптации и в соответствии с ним осуществляют работу в новом подразделении (при необходимости внося корректировки в план адаптации). Необходимо постоянно контролировать процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности, например, проводить с ним еженедельные встречи по итогам проделанной работы,

проверять письменные отчеты по итогам его деятельности за месяц.

Важно регулярно проверять мотивацию перемещенного сотрудника (интересно или не интересно ему работать в новой должности; доволен ли он нынешней деятельностью или хочет вернуться на прежнее место работы; получается у него или не получается работа над поставленными перед ним задачами и т. д.). Если сотрудника что-то не устраивает или он высказывает пожелание вернуться к прежнему виду деятельности, необходимо оперативно провести оценку достигнутого в результате его перемещения и проанализировать причины такого настроения. Возможны варианты: неэффективное наставничество, сопротивление коллектива нового подразделения, несовпадение ожиданий перемещенного сотрудника от новой работы с фактической ситуацией и т. д.

Итогом ротации должен стать выход перемещенного сотрудника на запланированный результат деятельности. Если таковой не достигнут, при необходимости принимается решение об обратной ротации. Подобная ситуация должна быть предусмотрена изданием приказа о временном переводе сотрудника на другую должность и сохранении за ним постоянного места работы и средней заработной платы.

Документационное сопровождение наставника. Все этапы адаптации сотрудника к новому месту работы должны фиксироваться в письменном виде, с ознакомлением самого сотрудника и его непосредственного руководителя, а также менеджера по персоналу, курирующего ротацию.

Этап 6. Коммуникации в процессе ротации.

Выстраивание коммуникаций с новыми коллегами. Необходимо регулярно обсуждать с сотрудниками ход должностного перемещения, обязательно информировать их об успехах и достижениях на новом рабочем месте. Подобную информацию можно размещать в интернете, рассказывая о том, что происходит в профессиональной деятельности участвующих в ротации сотрудников, об их трудностях и успехах и обязательно – о неожиданных открытиях.

Например, при перемещении с должности менеджера по продажам на должность бухгалтера по работе с первичными документами многие сотрудники с

удивлением узнают о том, как важно каждый документ получить вовремя и правильно оформленным. Теперь они начинают понимать, почему сотрудники бухгалтерии всегда так настаивают на представлении отчетов строго в срок. Сотрудники, переведенные с должностей специалистов сервисной поддержки на работу в производственный цех, открывают для себя удивительные возможности и компоненты производства и т. п.

Мотивационным действием обладают фотографии, сделанные на рабочих местах, особенно демонстрирующие эмоции перемещенного сотрудника. Менеджеру по персоналу следует уточнить, на какой срок в плане адаптации намечены наиболее интересные мероприятия (например, первое посещение производственного цеха, первые самостоятельные телефонные переговоры с клиентом и др.) и находиться в это время рядом с участниками процесса. Фотографировать можно с помощью фотоаппарата или камеры мобильного телефона.

Интересно зафиксировать первый день работы на новом месте, когда перемещенный сотрудник напряжен и еще испытывает неуверенность по поводу правильности своего перехода. Иногда можно пошутить: например, если сотрудник начинает трудиться в производственном подразделении, то в один из первых дней в момент работы с оборудованием можно включить сигнал неисправности и зафиксировать на фото действия новичка (часто новый сотрудник думает, что сломал что-то). Конечно же, потом нужно рассказать ему, что это была всего лишь шутка, и таким образом снять напряжение и страх перед осуществлением нового вида деятельности.

Поддержка межличностных коммуникаций с прежними коллегами. У сотрудников, участвующих в процессе ротации, всегда должна быть возможность общения с бывшими коллегами по подразделению. Менеджеру по персоналу нужно отслеживать продолжение межличностных коммуникаций всех участников перемещения (например, приглашают ли бывшего коллегу на дни рождения; помнят ли о каких-то важных для него датах; обращаются ли к нему за советом; обедают ли вместе с ним и т. д.). Благодаря поддержанию при ротации прежних

должностных связей достигается одна из основных целей регулярного перемещения - улучшение коммуникаций, повышение их эффективности и командообразование внутри компании.

Таким образом, менеджеру по персоналу важно следить за тем, какие отношения складываются в коллективе. Для этого можно обедать каждый день с коллегами из разных отделов, регулярно проводить с наставниками перемещенных сотрудников беседы, интересоваться во время встречи с участником ротации его новостями, тем, как складываются его отношения с коллегами в отделах. Если отношения становятся прохладными, снижается степень неформального общения, необходимо проанализировать причины этого и провести командообразующие мероприятия с участниками из разных отделов.

Этап 7. Анализ процесса ротации, заключение об итогах.

Оценить результативность ротации можно несколькими способами:

- проведением структурированного интервью с наставником, непосредственным руководителем перемещенного сотрудника и самим новичком. Также важно учитывать, как меняется работа подразделения, из которого переведен сотрудник (иногда качество работы в нем снижается в отсутствие перемещенного сотрудника, и необходимо принимать меры по исправлению ситуации);

- путем наблюдения в процессе профессиональной деятельности;
- с помощью данных оценки по методу «360 градусов»;
- с учетом пожеланий самого сотрудника о переходе в другое подразделение (смене вида деятельности). Если сотрудник не хочет перемещаться - это говорит об успешности ротации;

- посредством проведения тренингов. В ходе работы в группе можно наблюдать за тем, насколько эффективно участвующие в ротации сотрудники работают над проектными заданиями, насколько быстро справляются с упражнениями на коммуникативные навыки и т. д.;

- в ходе деловых игр и корпоративных командообразующих мероприятий. В процессе ротации сотрудники разных подразделений приобретают не только

профессиональные, но и личностные связи; можно проводить мероприятия по сложным и многозадачным сценариям, например отрабатывать навыки управления проектами, управление конфликтами и т. п.

Этап 8. Составление плана ротации на следующий отчетный период.

Учитывая результаты процесса, данные обратной связи, полученной от всех участников этой процедуры, общий результат перемещений по компании, менеджер по персоналу составляет план ротации на следующий отчетный период. При этом ему следует быть готовым к тому, что не все цели ротации будут достигнуты и, возможно, потребуется принять решение о коррекции действий либо о прекращении процесса кадрового перемещения.

Таким образом, проект внедрения ротации можно признать успешным, если в компании:

- снижается текучесть персонала, особенно по ключевым должностям;
- снижаются издержки на рекрутинг, селекцию, адаптацию новичков;
- уменьшается число конфликтов;
- задания выполняются в срок либо раньше намеченного срока;
- снижаются затраты на обучение персонала за счет проведения обучающих и адаптационных мероприятий непосредственно на рабочем месте;
- улучшаются коммуникации между подразделениями за счет большей осведомленности сотрудников о функциях и содержании деятельности разных подразделений компании;
- снижается сопротивляемость сотрудников проводимым в компании изменениям;
- повышается уровень лояльности персонала;
- увеличивается количество поступающих от сотрудников идей и предложений за счет большей открытости компании.

3.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Оценка эффективности управления персоналом включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, рентабельность, качество труда персонала), а с другой – оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников)²⁰.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции «человеческого капитала». В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, также как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем²¹.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от управления персоналом необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

²⁰ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С.462.

²¹ Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 124.

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом²²:

– достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

– достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств;

– выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

В качестве мотивов работников, на которые может быть нацелено управление персоналом, могут выступать следующие факторы²³:

- высокая заработная плата,
- удобный режим работы,
- возможность должностного продвижения,
- разнообразие работы,
- самостоятельность в выполнении работы,
- благоприятный психологический климат,
- соответствие работы личным способностям,
- престижная работа,
- участие в управлении предприятием,
- благоприятные условия труда,
- возможность улучшения социально-бытовых условий,
- высокая обеспеченность оргтехникой,
- низкая напряженность труда,
- хорошие отношения с непосредственным руководителем,

²² Управление персоналом: критерии эффективности диктует бизнес. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tmconsult.ru/>.

²³ Карапетян З. Комплексная система мотивации и управления показателями // Служба кадров и персонал. – 2017. – N 3. – С. 11.

- возможность общаться в процессе работы,
- широкий выбор компенсационных социальных льгот и выплат.

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде²⁴:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества;

- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

- относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат – повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечным же результатом является увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.); во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий,

²⁴ Горячева Д. Как эффективно управлять персоналом. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.

проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как прирост объема производства, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через мотивацию персонала, но технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года затраты прошлых лет могли оказать большее влияние, чем затраты текущего периода. Поэтому однозначно оценить влияние управления персоналом на экономический эффект работы предприятия довольно сложно²⁵.

В качестве одного из методов оценки эффективности персонала предлагается формула оценки эффективности управления персоналом в организации, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности²⁶.

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный).

$$\mathcal{E}m = \mathcal{Z}_n * P(K_{m1} - K_{m2}) \quad (3.1),$$

где \mathcal{Z}_n – затраты на новичка,

\mathcal{Z}_{om} – затраты на отбор персонала,

P_{om} – количество отобранных кандидатов,

P – среднесписочная численность работников,

$K_{m1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец месяца, равный числу уволенных работников деленному среднесписочную численность работников.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий.

$$\mathcal{E}ob = \mathcal{Z}_{zn} * P_{cn} * N - \mathcal{Z}_{ob} \quad (3.2),$$

²⁵ Ряковский С.М. Методы бюджетирования расходов на развитие и обучение персонала // Справочник по управлению персоналом. – №3. – 2015. – С. 53

²⁶ Филина Ф. Эффективность управления персоналом в организации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosbuh.ru>

где $Z_{зн}$ – разница между затратами на заработную плату на одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий,
 $P_{сн}$ – число работников, обучившихся смежным профессиям,
 M_0 – календарный срок, за который рассчитывается эффективность,
 $Z_{об}$ – затраты на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц).

$$\mathcal{E}_n = P * D_m * (P_2 - P_1) \quad (3.3),$$

где P – количество работников,

D_m – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц,

P – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников.

Суммарная эффективность:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_{об} \quad (3.4).$$

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья)²⁷.

Эффективность процесса управления персоналом определяется также через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д.

²⁷ Толстая Н. Измеряем HR-эффективность // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №3. – С.122.

В настоящее время любой более или менее дальновидный работодатель уделяет повышенное внимание обучению своего персонала. Это не удивительно, учитывая бурное развитие подходов к управлению бизнесом, активное внедрение передовых производственных технологий, требующих от технического персонала первоклассного знания нового оборудования. Системы продаж и продвижения товаров на рынок развиваются еще более стремительно.

По сути, мы ведем речь об инвестициях в развитие бизнеса – в трудовой потенциал. Соответственно и подходы к оценке должны быть схожими с оценкой инвестиционной привлекательности. Иными словами, в ряде случаев нельзя ждать эффекта здесь и прямо сейчас. Эффективность вложений, очевидно, определяется повышением эффективности работы сотрудника впоследствии. Оценка должна проводиться до и после обучения: до – решаем «а стоит ли?», после – получаем результат «а надо ли было?»²⁸.

Представляется, что оценку эффективности обучения следует проводить исходя из поставленных целей. Практики предлагают следующие варианты оценки эффективности²⁹.

1. Обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков.

Данный вариант актуален, когда, например, необходимо передать новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться так:

$$S = (\Delta P \times C) - Q \quad (3.5),$$

где S – экономический эффект (руб.);

ΔP – прирост выработки продукции в единицу времени (т, л, шт. и пр.);

C – цена единицы произведенной продукции (руб./т, руб./л, руб./шт. и пр.);

Q – затраты на обучение (руб.).

²⁸ Хлопова Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий // Проблемы прогнозирования. – №3. – 2014. – С. 37.

²⁹ Мансуров Р. Е. Оценка эффективности обучения персонала // Экономика и учет труда. – 2015. – №4. – С. 3.

2. Обучение приведет к освоению новой профессии, должности. При этом обязательно должно планироваться совмещение профессий, должностей. Доплата за совмещение профессии, как правило, составляет 30 %. Рассчитать экономический эффект можно по формуле:

$$S = (Zd + Zz) - [Zd + (0,3 \times Zd) + Q] \quad (3.6),$$

где Zd – заработная плата действующего работника (руб.);

Zz – заработная плата замещаемого сотрудника (руб.);

Q – затраты на обучение (руб.).

3. Обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность. В затраты на подбор нового сотрудника следует включить гонорар кадрового агентства или собственные затраты на подбор – заработную плату с отчислениями специалисту по подбору, а также затраты на организацию его рабочего места

$$S = Qp - Q \quad (3.7),$$

где Qp – затраты на подбор нового сотрудника (руб.);

Q – затраты на обучение (руб.).

4. Обучение, которое определяется законодательно и контролируется органами Ростехнадзора. В данном варианте корректней говорить не об экономическом эффекте, а об экономической оценке последствий непроведения обучения:

$$S = H + (\Delta PN * C) - Q \quad (3.8),$$

где H – штрафные санкции (руб.);

ΔPN – невыработка готовой продукции за период времени запрета эксплуатации оборудования необученным персоналом (т, л, шт.);

C – цена единицы произведенной продукции (руб./т, руб./л, руб./шт. и пр.);

Q – затраты на обучение (руб.).

5. Обучение необходимо вследствие установки нового оборудования. Прирост выработки продукции в единицу времени для плановых расчетов рекомендуется взять как разницу между фактической выработкой и номинальной,

указанной в паспорте оборудования. При оценке фактической эффективности можно добавить еще и затраты на ремонт, возникшие вследствие неквалифицированных действий необученного персонала

$$S = (\Delta P \times C) - Q \quad (3.9),$$

где ΔP – прирост выработки продукции в единицу времени после обучения;

C – цена единицы произведенной продукции;

Q – затраты на обучение.

Во всех приведенных формулах фигурируют доход от недопущения каких-либо затрат и затраты на реализацию обучения (их разница и есть экономический эффект).

Важный вопрос: затраты на обучение – единовременные, а за какой период считать доход? Обращаясь к практике хозяйственной деятельности отечественных предприятий, можно сказать, что рассматривать экономический эффект за период более трех лет смысла не имеет. Во-первых, достаточно быстро устаревают технологии производства, и через три года, возможно, потребуется техническое перевооружение. Во-вторых, рынок труда нестабилен – может поменяться весь рабочий состав, и потребуется новое обучение. В-третьих, полученные на занятиях теоретические знания и навыки (неиспользуемые каждый день) забываются достаточно быстро³⁰.

Ротация персонала в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» рассматривается как элемент обучения и повышения квалификации своих сотрудников. Нами предложено как вариант сокращения издержек, но, в первую очередь, в целях профессионального развития персонала компании, задействовать в ротации ряд сотрудников с целью совмещения ими впоследствии смежных должностей.

В организации есть ставка специалиста по охране труда, должность необходимая, но влечет за собой издержки, включающие затраты на его заработную плату. Кроме этого, штатные работники бухгалтерии не справляются в

³⁰ Мансуров Р. Е. Оценка эффективности обучения персонала // Экономика и учет труда. - 2015. - N 4. - С. 6.

сроки со стоящими перед ними задачами, и организация привлекает временного сотрудника.

Нами предлагается запланировать совмещение должностей: «специалист по обслуживанию зданий и сооружений» (имеется в штатном расписании и занята) и «специалист по охране труда и технике безопасности» (имеется в штатном расписании 0,5 ставки и занята), а также «менеджер по персоналу» (есть в штатном расписании, одна из ставок занята сотрудником с высшим экономическим образованием) и «бухгалтер по расчету заработной платы».

Для реализации этих предложений необходимо обучить специалиста по обслуживанию зданий и сооружений по программе «Охрана труда», менеджера по персоналу по программе «Бухгалтерский учет». Основным методом обучения станет ротация персонала – сначала временное перемещение обозначенных сотрудников в соответствующие подразделения с целью приобретения навыков работы на совмещаемых должностях.

Рассчитаем экономический эффект от предлагаемого мероприятия, воспользовавшись одной из указанных выше формул. В качестве исходных данных примем следующую информацию:

– заработная плата специалист по обслуживанию зданий и сооружений 35 тыс. руб.;

– заработная плата менеджер по персоналу 20 тыс. руб.;

– заработная плата инженера по охране труда 17 тыс. руб.;

– заработная плата бухгалтера по расчету заработной платы 23 тыс. руб.;

– средняя стоимость обучения по программе «Охрана труда» в г. Пензе 17 тыс. руб.;

– средняя стоимость обучения по программе «Бухгалтерский учет» в г. Пензе 18 тыс. руб.

Календарный срок, за который рассчитаем эффективность, один год.

Рассчитаем эффективность обучения по программе «Охрана труда»:

$S = (Zd + Zz) - [Zd + (0,3 * Zd) + Q] = (35+17)*12 - [(35 + (0,3 * 17))*12 + 17] = 624 - (481+17) = 126$ тыс. руб. в год.

Рассчитаем эффективность обучения по программе «Бухгалтерский учет»:

$S = (Zd + Zz) - [Zd + (0,3 * Zd) + Q] = (20+23)*12 - [(20 + (0,3 * 23))*12 + 18] = 516 - (322,8+18) = 175,2$ тыс. руб. в год.

Используя в качестве метода обучения ротацию персонала, ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» экономит на оплате программ обучения «Охрана труда» и «Бухгалтерский учет».

В итоге сумма экономии составит 126 тыс. руб. + 175,2 – (17 тыс. руб. +18 тыс.руб.) = 266,2 тыс. руб. в год.

Экономическое обоснование системы ротации персонала может быть представлено в виде сравнения достигнутого сокращения расходов (СР), прибыли (П) и понесенных затрат (З), измеряемых в денежных единицах, в следующей зависимости:

$$СР_{нс} + СР_{фот} + СР_{си} + П_{д} + П_{п} \geq З_{о} + З_{зп} + З_{а} + З_{ф} + З_{м} + З_{к} + З_{ис} + З_{д}$$

где $СР_{нс}$ - снижение затрат на поиск и трудоустройство вновь принятых сотрудников при снижении текучести персонала (оплата услуг кадровых агентств, медицинский осмотр, мало результативный период адаптации, необходимость периода обучения, выходные пособия при увольнении);

$СР_{фот}$ - уменьшение фонда оплаты труда за счет сокращения количества персонала;

$СР_{си}$ – сокращение выплат по судебным искам уволенных/сокращенных сотрудников;

$П_{д}$ - прибыль за счет развития в ходе ротации персонала новых направлений деятельности;

$П_{п}$ - прибыль за счет передачи сотрудников в лизинг и аутстаффинг;

$З_{о}$ - стоимость

специализированного обучения, в том числе, затраты на приобретение специализированной литературы;

$Z_{зп}$ - оплата труда обучающим сотрудникам при организации обучения собственными силами;

Z_a - оплата труда перемещенных сотрудников во время периода адаптации (уменьшенная производительность труда);

$Z_{ф}$ - оплата труда задействованным в СРП сотрудникам;

Z_m - доплаты сотрудникам за владение несколькими специальностями;

Z_k - командировочные расходы, в т.ч. транспортные и на проживание;

$Z_{ис}$ - затраты на информационное сопровождение СРП (разработка и сопровождение функционирования баз данных);

Z_d - затраты на содержание в штатной структуре предприятия специально отведенных для ротации персонала должностей.

Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Кроме того, социальная эффективность системы управления развитием персонала проявляется в возможности достижения позитивных с социальной точки зрения изменений в организации³¹:

– обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

– реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

– определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы);

– благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам).

³¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С.464.

Таким образом, обратим внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов к управлению им являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации.

Переход к инновационному управлению персоналом в настоящее время является общемировой тенденцией совершенствования процессов управления предприятием в условиях глубокой интеграции мирового рынка, высокотехнологичных производств, обострения конкурентной борьбы и повышения степени неопределенности внешней по отношению к предприятию среды.

2. Программа управления продвижением на службе помогает организациям использовать способности своих работников в полной мере. А самим работникам дает возможность наиболее полно применить свои способности, воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию как организации, так и личности. Большинство людей относится к своей карьере достаточно пассивно и склонно к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировать другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями, поэтому создание в организации программы управления продвижением по службе имеет большое значение.

3. Ротация персонала представляет собой систему управления трудовыми движениями всех категорий персонала, при этом с отдельными особенностями для каждой из них, в течение трудовой жизни в формах перевода или перемещения с одной должности на другую с целью максимального использования трудового потенциала сотрудников при решении текущих бизнес-задач и развития новых видов деятельности, в горизонтальном и вертикальном направлениях.

4. Проведен анализ кадрового потенциала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»», изучены состав работающих предприятия и динамика численного состава.

Уровень образования достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 87% и только у 13% работников среднее специальное образование – в основном, это те, у кого отсутствие высшего образования компенсируется большим опытом работы. Рабочие имеют среднее профессиональное (77%) и начальное профессиональное образование (23%).

Соответствие должности полученному образованию отмечается у 50 % опрошенных, 10% ответили, что их профессия не соответствует образованию. Высок средний балл по оценке собственного трудового потенциала, который составил 9,23 из 10 возможных.

В ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» за период с 2016 г. по 2018 г. общая численность персонала организации возросла более, чем в 2 раза. В 2018 году численность персонала увеличилась по сравнению с 2016 годом на 55% , что в абсолютном выражении составило 107 человек. Индекс стабильности персонала значительно изменился в последние годы: в 2018 г. этот показатель снизился на 37% по сравнению с 2016 г. Состав персонала увеличивался высокими темпами в связи с производственной необходимостью. Коэффициент текучести кадров в 2016 составил 11%, в 2018 году этот показатель вырос до 21%.

5. В ходе исследования механизмов развития персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» выявились следующие тенденции:

– компетентностный подход в реализации функций управления персоналом используется неактивно. Подсистема анализа и прогнозирования профессиональной компетентности персонала в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» практически не функционирует: только 12,7% опрошенных работников отметили наличие практики разработки прогнозов потребности в профессиональных знаниях, умениях, навыках, моделях поведения, которые могут потребоваться трудовой организации в будущем. Карьерное продвижение персонала в зависимости от уровня их компетентности затруднено в связи с отсутствием на предприятии самой системы карьерного продвижения;

– на предприятии используются различные формы обучения, которые определяются в соответствии с особенностями должностей сотрудников, так как

для рабочих важно и целесообразно внутрипроизводственное обучение, тогда как для специалистов и руководителей важны и мероприятия по обмену опытом, иные обучающие технологии – внепроизводственные формы обучения; в качестве ведущих методов, используемых на предприятии, респонденты отмечали производственный инструктаж и метод делегирования ответственности. Популярный на сегодняшний день метод ротации редко;

6. В предоставлении возможностей в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» для обучения и повышения квалификации наблюдается явный дисбаланс между желаниями сотрудников и реальным положением дел в организации. Организация предоставляет мало возможностей для обучения и повышения квалификации для 54 % сотрудников. Возможности для служебного роста, предоставляемые на предприятии, реально существуют, но фактически реализовать их не представляется возможным для 40 % респондентов.

7. В управлении профессиональным развитием персонала ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»» реализуются только два этапа: определение необходимости в обучении и повышении квалификации и непосредственно обучение, в то время как анализ и контроль результатов обучения, равно как и оценка персонала в качестве основы обучения не используются на предприятии как этапы обучения, что негативно влияет на модель обучения и повышения квалификации сотрудников в целом.

8. Разработаны рекомендации по формированию и внедрению системы ротации в ООО «Фабрика ортопедических матрасов «Мелодия сна»». Предложено внедрить следующие варианты ротации:

- вертикальная,
- горизонтальная,
- возможность перспективного обучения как внутри компании (внутренняя школа),
- проектная – разработка и реализация новых проектов,
- возвратно-нисходящая,

– подготовке резерва руководителей и молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

9. Предложена программа ротации, которая включает следующие этапы:

- а) Предварительная подготовка к внедрению системы ротации
- б) Подготовка документального сопровождения процесса ротации
- в) Составление плана ротации
- г) Выстраивание коммуникации с персоналом по вопросам ротации
- д) Подготовка наставников
- е) Коммуникации в процессе ротации
- ж) Анализ процесса ротации, заключение об итогах
- з) Составление плана ротации на следующий отчетный период

10. Рассчитан экономический эффект профессионального развития сотрудников методом ротации с целью совмещения в дальнейшем должностей, он составил 266,2 тыс. руб. в год.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимов В. Программа оптимизации системы управления персоналом. [Текст] / В Анисимов // Бизнес для бизнеса. Электронный журнал. – 2018. - №11.
2. Антипова, Д. А. Удержание ключевых сотрудников в организации: пути решения проблемы [Текст] / Д.А. Антипова // Кадровик – 2014. – № 12. – С. 2-3.
3. Антонова Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2018. – №3. – С. 90–99
4. Апенько С.А. Миссия, цель и стратегия систем управления персоналом [Текст] / С.А. Апенько // Кадровик. — 2017. — №2.
5. Асланов, М.А. Традиционные и инновационные кадровые технологии в органах государственного управления [Текст] / М.А. Асланов // Проблемы современной экономики. – 2014. –№ 2.
6. Аюпов, Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала [Текст] / Р.Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – С 85–87.
7. Багирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. [Текст] / Г.Х Багирова. – М.: Юнити-Дана, 2014.
8. Беспалов И. Девять шагов к созданию кадрового резерва [Текст] / И. Беспалов// Менеджер по персоналу. – 2018. – №9. – С. 40–42
9. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] / А. Блинов // Маркетинг. – 2014. - №7. – С. 88-101.
10. Боброва Н. Инновационный подход к системе повышения квалификации сотрудников [Текст] / Н. Боброва // Управление персоналом. – 2016. – №20 (246). – С. 31–33.
11. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации [Текст] / Ю.П. Бойко // Управление персоналом. – 2016. – №21. – С. 32–37.
12. Боровиков Ю. Волков Ю. Молчалина Т. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом [Текст] / Ю.

Боровиков Ю. Волков Т. Молчалина // Университетское управление. –2018. –№3.– С. 57–60

13. Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании [Текст] / А. Бочарова // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №11.

14. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала [Текст] / В.М. Быков // Управление персоналом. – 2016. – №12. – С. 49–52.

15. Ведерникова О.М. Простые способы вовлечения персонала [Текст] / О.М. Ведерникова // Кадровик. — 2014. — № 5. — С. 24-26.

16. Веряскина В.П. Управление развитием человеческого капитала: модели менеджмента и практика [Текст] / В.П.Веряскина // Философские науки. – 2018. – №6. – С.7–22

17. Воробьева Е. Система мотивации – составляющая часть системы управления персоналом [Текст] / Е. Воробьева // Экономика и жизнь. – 2017. – № 15.

18. Гаджиева Э.А. Концептуальные подходы к эффективности управления организацией [Текст] / Э.А. Гаджиева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – №2.

19. Горшков Л.А. Анализ системы управления: Монография [Текст] / Л.А.Горшков. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2016.

20. Дашкова Д.А. Управление персоналом / Учебное пособие. – М., 2016.

21. Дебро, Ж Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала [Текст] / Ж.Дебро // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №7.

22. Демушкина Е. А. Информационные технологии в кадровом менеджменте [Текст] / Е. А. Демушкина, О. В. Лезина // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 83–87.

23. Дешина С.П. Эффективность управления персоналом организации в контексте теории заинтересованных сторон [Текст] / С.П. Дешина // Менеджмент в России и за рубежом. –2018.–№5.– С.118–125.

24. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект [Текст] / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2018. – №8.
25. Дони́чев О.А. Методика оценки эффективного управления персоналом организации [Текст] / О.А. Дони́чев // Менеджмент в России и за рубежом.–2018.– №1.–с.119–124.
26. Дорони́на И.В., Черно́скутов В.Е. Стимулирование, развитие и оптимизация систем управления персоналом. - Новосибирск: СибАГС, 2017
27. Друбе́цкая Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбе́цкая // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. – С. 48–52
28. Калачева Л. Кадровый потенциал и кадровая политика [Текст] / Л. Калачева // Кадровик. – 2015. – №5. – С. 39–46.
29. Карапетян З. Комплексная система мотивации и управления показателями [Текст] / З. Карапетян // Служба кадров и персонал. – 2017. – №3. – С. 11–14.
30. Кибанов А. Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012.
31. Ключков А. Мотивация персонала на стратегию компании [Текст] / А. Ключков // Управление персоналом. – 2017. — N 9.
32. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала: стратегия, методология, эффективность. – Пенза: ПГУАС, 2010.
33. Костицын Н.А. Оптимизация издержек на корпоративное обучение [Текст] / Н.А. Костицын // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С.29.
34. Крутова М. Оценка эффективности обучения и развития персонала [Текст] / М. Крутова // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – №4. – С.39.
35. Крюков С.Е. Расходы на профессиональную подготовку и обучение работников [Текст] / С.Е. Крюков // Бухгалтерский учет. – 2015. – № 20. – С. 19.
36. Куклинов В.А. Методы повышения инновационной восприимчивости персонала для развития инновационного потенциала [Текст] / В.А. Куклинов // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №3. – С. 100.

37. Левина С.Ш., Пономарева, И.К. Управление мотивацией труда персонала организаций [Текст]: моногр. / И.К. Пономарёва, С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2010. – 248 с.

38. Могилёвкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат /Е. А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, С.В. Клиников. Учебно-практическое пособие. – СПб: Изд-во «Речь», 2018.

39. Невская Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации [Текст] / Л.В. Невская // Российское предпринимательство. – 2018. – № 20 (218). – С. 73–78.

40. Новосельцева Е.Г. Концептуальные основы совершенствования системы управления персоналом государственной гражданской службы [Текст] /Е.Г. Новосельцева // Креативная экономика. — 2014. — № 5 (29). — С. 63-68.

41. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю.Одегов // Кадровик. – 2017. – №2. – С.82–89.

42. Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила [Текст] / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2013. - №10.

43. Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике [Текст] / С. Петрова // Кадровик. – 2016. – №2. – С. 22–28.

44. Попов В. Процесс обучения действием в действии [Текст] / В. Попов // Управление персоналом. – 2016. – №2 (228). – С. 18–21.

45. Прокофьева В.Г. Современные кадровые технологии государственной и муниципальной службы // Вопросы управления. – 2014. – № 2. – С. 11–13.

46. Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала [Текст] / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2016. – № 2. – С. 131–134.

47. Пьянкова Е. Профессиональное образование и карьера молодого специалиста / Пьянкова Е. // Высшее образование в России. – 2016. – № 12. – С. 110–114.

48. Ряковский С.М. Методы бюджетирования расходов на развитие и

обучение персонала [Текст] / С.М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – №3. – 2015. – С. 53

49. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Потенциал трудовых ресурсов как фактор повышения уровня конкурентоспособности в строительстве. – Пенза: ПГУАС, 2012.

50. Сардарян А., Чернова В. Кадровые миграции [Текст] / А. Сардарян // Управление персоналом. – 2015. - №12. – С. 71 – 74.

51. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. [Текст] / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2016.

52. Свешникова Е. Управление лояльностью персонала в организации [Текст] / Е.Свешникова, С.Асютин // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №11. – С. 84-85

53. Серопов Л. Моделирование социально–экономических факторов роста производительности труда [Текст] / Л. Серопов// Кадровик. – 2016. – N5. – С. 57.

54. Сороко, А. Механизмы ротации кадров [Текст] / А. Сороко // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2018. – № 8.

55. Толоконский В. А. Максимально использовать имеющийся ресурс - главная управленческая инновация [Текст] / В.А. Толоконский // ЭКО. Экономика и организация промышленного производства. – 2016. – №1. – С. 3.

56. Туленков Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н. Туленков // Справочник кадровика. – 2013.– №7. – С. 24–30

57. Усов Е.Г. Формирование системы ротации персонала. Автореферат диссертации на соискание уч.степени к.э.н. – Иркутск, 2015.

58. Федорова Т. Сотрудники и гибкий график работы [Текст] / Т. Федотова // Кадровое дело. – 2015. – №9. – С. 20–28.

59. Фомин А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда: Автореферат на соискание ученой степени канд. социол. наук. – М., 2009.

60. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] / Н. Хадасевич // Кадровик. – 2016. – №1. – С. 24 – 29.

61. Христофоров И. Ротация кадров как средство развития персонала [Текст] / И. Христофоров // Справочник кадровика. – 2018. - №2.

62. Шумкова Т.Н. Роль анализа трудовых показателей в эффективном управлении предприятием [Текст] / Т.Н. Шумкова // Менеджмент: теория и практика. – 2016. – №3/4. – С. 147 – 152.

Анкета

Уважаемый респондент! Просим Вас ответить на вопросы, касающиеся проблем организации и повышения эффективности обучения сотрудников Вашей компании. Ответы строго конфиденциальны и будут использованы исключительно в научных целях.

1. Можно ли сказать, что обучающая деятельность является одним из приоритетов системы управления и развития персонала вашей организации?

- А. Да;
- Б. Нет;
- В. Не могу сказать определенно.

2. Как осуществляется обучение сотрудников?

- А. В соответствии с планом;
- Б. Стихийно;
- В. По мере необходимости.

3. По Вашему мнению, обучение, прежде всего, важно

- А. Для новых сотрудников;
- Б. Как средство повышения профессионализма для работавших ранее сотрудников;
- В. Как средство карьерного роста.

4. Влияет ли эффективность обучения сотрудников на положение предприятия на рынке, его прибыльность и конкурентоспособность?

- А. Да, напрямую;
- Б. Оказывает незначительное влияние;
- В. Нет;
- Г. Затрудняюсь ответить.

5. При этом используются преимущественно следующие формы обучения:

- А. Внутрипроизводственная;
- Б. Внепроизводственная – курсы повышения квалификации;
- В. Внепроизводственная – семинары, тренинги;
- Г. Внепроизводственная – заочные формы обучения в учебных заведениях города.

6. Какую из форм обучения Вы считаете наиболее эффективной для рабочих?

- А. Внутрипроизводственная;
- Б. Внепроизводственная – курсы повышения квалификации;
- В. Внепроизводственная – семинары, тренинги;
- Г. Внепроизводственная – заочные формы обучения в учебных заведениях города.

7. Какую из форм обучения Вы считаете наиболее эффективной для специалистов и управляющих?

- А. Внутрипроизводственная;
 - Б. Внепроизводственная – курсы повышения квалификации;
 - В. Внепроизводственная – семинары, тренинги;
 - Г. Внепроизводственная – заочные формы обучения в учебных заведениях;
8. Какие методы производственного обучения используются на предприятии?
- А. Метод усложняющихся заданий;
 - Б. Смена рабочего места;
 - В. Направленное приобретение опыта;
 - Г. Производственный инструктаж;
 - Д. Делегирование полномочий.
9. Какие методы внепроизводственного обучения используются на предприятии?
- А. Деловая игра;
 - Б. Лекция;
 - В. Семинар;
 - Г. Обсуждение производственных ситуаций;
 - Д. Кружки качества.
10. Какие этапы организации обучения персонала Вы можете назвать?
- А. Оценка персонала;
 - Б. Определение необходимости обучения, повышения квалификации;
 - В. Обучение;
 - Г. Анализ эффективности обучения;
 - Д. Контроль обучения.
11. Оцените по 5-балльной шкале эффективность системы обучения и повышения квалификации кадров в целом
- А. 5 баллов;
 - Б. 4 балла;
 - В. 3 балла;
 - Г. 2 балла;
 - Д. 1 балл.
12. Вы думаете о карьерном росте в данной компании?
- А. Да;
 - Б. Нет.
13. Каковы, на Ваш взгляд, основные направления такого роста:
- А. Повышение квалификации;
 - Б. Обучение на рабочем месте;
 - В. Совмещение данных факторов.
14. Является ли для Вас важным профессиональное обучение?
- А. Важно;
 - Б. Необходимо;
 - В. Незначимо.
15. Как Вы оцениваете систему повышения квалификации кадров и оценки персонала?

- А. Положительно;
- Б. Отрицательно;
- В. Не могу отметить определенно.

16. Считаете ли Вы, что современная система обучения в виде тренингов и коучинга как основных способов повышения квалификации, положительна?

- А. Да;
- Б. Нет;
- В. Нельзя сказать определенно.

17. Чего, на Ваш взгляд, не хватает системе обучения сотрудников Вашего предприятия?

- А. Системности;
- Б. Перспективного планирования;
- В. Контроля обучаемости и эффективности обучения;
- Г. Использования современных технологий, методов и средств обучения;
- Д. Свой вариант _____

18. Считаете ли Вы, что обучение персонала организации – это процесс, обеспечивающий для компании денежные результаты?

- А. Полностью согласен;
- Б. Не согласен;
- В. Затрудняюсь ответить.

19. Проходили ли Вы мероприятия по профориентации перед началом работы?

- А. Да, проходил специальный курс;
- Б. Да, в форме беседы;
- В. Нет.

20. Можно ли считать, что в Вашем коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности друг к другу?

- А. Да;
- Б. Нет;
- В. Затрудняюсь ответить.

21. Считаете ли Вы, что Вам предоставляется реальная возможность развития и роста в рамках компании?

- А. Да, на все 100%;
- Б. Затрудняюсь ответить;
- В. Не предоставлена.

22. Как Вы считаете, Вы занимаете на данный момент ту должность, которой достойны?

- А. Да, определенно, работа доставляет мне удовольствие;
- Б. Нет, меня недооценивают;
- В. Нет, но я стремлюсь к карьерному росту, повышая уровень своей квалификации.

23. Как Вы считаете, много ли нераскрытого потенциала заложено в Вашей компании?

- А. Да;

- Б. Нет;
- В. Затрудняюсь ответить.
- 24. Оценивается ли руководством Ваш труд?
 - А. Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны;
 - В. Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям;
 - С. Оценивается, но очень редко, от случая к случаю;
 - Д. Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует
- 25. В Вашей организации созданы такие условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса?
 - А. созданы полностью
 - В. существуют лишь частично
 - С. таких условий нет совсем

24. Назовите Ваш пол

А. М.

Б. Ж.

25. Назовите Вашу должность

А. Высшее звено управления

Б. Среднее звено управления

В. Рабочий персонал

Г. Обслуживающий персонал.

26. Стаж работы в должности

А. 10 лет и больше

Б. 5 – 10 лет

В. 1 – 3 года

Г. Менее 1 года.

27. Ваш возраст

А. 21 – 30 лет

Б. 31 – 40 лет.

В. Более 40 лет.

28. Ваше образование

А. Среднее профессиональное по профилю

Б. Среднее или профессиональное не по профилю.

В. Высшее или незаконченное высшее

Благодарим за сотрудничество!

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 74,03%.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 62 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2019 г.

Лунев Н.С.