

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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: «Разработка системы формирования и развития персонала предприятия
малого бизнеса (на примере компании ООО «ДельтаОпт»)»

(наименование темы)

Автор работы _____ Е.А.Чевтаева
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-№ 141167-2018 Группа УП 41
(номер группы)

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

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Чевтаевой Екатерины Анатольевны на тему: «Разработка системы формирования и развития персонала предприятия малого бизнеса (на примере компании ООО «ДельтаОпт», г. Пенза)»

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указана теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические и методические аспекты изучения системы формирования и развития персонала компании» посвящена раскрытию понятия, сущности, целей и методов изучения системы формирования персонала, рассмотрению методов развития персонала.

Во второй главе «Изучение системы формирования и развития персонала в ООО «ДельтаОпт»» определен кадровый состав компании, проанализирована динамика кадров, изучен процесс формирования персонала, дана оценка эффективности системы развития персонала.

В третьей главе «Разработка системы формирования и развития персонала в ООО «ДельтаОпт»» разработаны новые направления формирования кадрового состава ООО «ДельтаОпт», предложены для реализации методы формирования персонала, а также дана оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию кадрового состава организации.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ | 8 |
| 1.1. Методы формирования персонала организации | 8 |
| 1.2. Система развития персонала: основные понятия и сущность | 19 |
| 1.3. Методика изучения системы формирования и развития персонала | 30 |
| 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДЕЛЬТАОПТ» | 32 |
| 2.1. Анализ динамики кадрового состава компании ООО «ДельтаОпт» | 32 |
| 2.2. Изучение процесса формирования персонала в ООО «ДельтаОпт» | 35 |
| 2.3. Оценка эффективности системы развития персонала ООО «ДельтаОпт» | 40 |
| 3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДЕЛЬТАОПТ» | 44 |
| 3.1. Рекомендации по выбору источников и методов формирования персонала | 44 |
| 3.2. Разработка программы развития персонала ООО «ДельтаОпт» | 48 |
| 3.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий | 55 |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ | 59 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 62 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 67 |
| Приложение 1: Анкета | 67 |

| | |
|---|----|
| Приложение 2: Резюме | 70 |
| Приложение 3: Эссе о готовности к практической деятельности | 71 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования, реализованного в данной работе, заключается в том, что в современном мире очень быстро меняются технологии, практически каждый день появляется новая продукция, и для того чтобы организация эффективно функционировала и была конкурентоспособной, необходимо поддерживать квалификацию своих работников. Решению этой проблемы должна помочь четко разработанная система формирования и развития кадров.

Если руководитель хочет получить от деятельности персонала положительные результаты, ему следует четко определить, какие параметры необходимо включить в технологии развития и какие качества сотрудников должны быть развиты. Эксперты советуют обратить внимание на такие черты работников, как инициативность и любознательность, дисциплинированность, тягу к получению новых знаний, обучаемость. Данные качества важны для развития всей компании в целом. Также стоит в ходе разработки стратегии развития персонала уделить внимание командной работе сотрудников.

Проблема использования социальных технологий в управлении персоналом малого бизнеса приобрела особую актуальность в условиях жесткой конкуренции, когда повышается зависимость стабильного развития предприятия не только от его работы и финансовых ресурсов, но и, прежде всего, от потенциала персонала. В связи с этим важное значение приобретает вопрос об использовании социальных технологий в формировании и развитии потенциала управленческого персонала.

Цель исследования состоит в разработке системы формирования и развития персонала в малом бизнесе. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- изучены методы формирования персонала организации;
- рассмотрены системы развития персонала;

- разработаны методика изучения системы формирования и развития персонала;
- проанализированы динамика кадрового состава компании ООО «ДельтаОпт»;
- изучены процесс формирования персонала ООО «ДельтаОпт»;
- дана оценка эффективности системы развития персонала ООО «ДельтаОпт»;
- разработаны рекомендации по выбору источников и методов формирования персонала;
- предложена программы развития персонала;
- дана оценка социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом нашего исследования является общество с ограниченной ответственностью «ДельтаОпт» - ведущая компания в Пензенской области, которая занимается торговлей офисной техникой и оборудованием. Также ООО «ДелтаОПТ» работает еще по 54 направлениям в области IT-технологий.

Предметом исследования выступают механизмы формирования и развития персонала с учетом стратегических целей предприятия.

В современной науке нашли отражение различные аспекты изучаемой темы. В частности в исследованиях таких ученых, как Архипова Н.И., Герасимова Е.А., Дмитриев, М.Е.Егоршин, А.П.Кибанов, А.Коноплёва Г.И., Малая О.Г., Новиков П.П. и др. Интересными являются разработки специалистов кафедры экономики и менеджмента ПГУАС. Исследованию развития персонала посвятили свои работы С. Д. Резник, С. Н. Макарова, В.В. Бондаренко, С.Н. Соколов, И.А. Игошина и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования, а также предложенные рекомендации могут быть использованы российскими компаниями при разработке системы формирования и развития персонала малого бизнеса.

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

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указаны теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические и методические аспекты изучения системы формирования развития персонала компании» посвящена раскрытию понятия, сущности, целям и методам изучения системы формирования и развития персонала.

Во второй главе «Изучение системы формирования развития персонала ООО «ДельтаОпт»» проведен анализ эффективности системы развития персонала и выявлены проблемы в развитии персонала.

В третьей главе «Разработка системы формирования и развития персонала в ООО «ДельтаОпт»» предложены мероприятия по развитию персонала организации, а также выявлен экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

В заключении представлены общие выводы и рекомендации по результатам исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

1.1 Методы формирования персонала организации

Формирование персонала в организации начинается с определения потребности в нем.

Под потребностью в персонале понимается необходимый количественный и качественный состав кадров, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации и с учетом внешних условий. Данное планирование подразумевает определение численности работников по определенным категориям, которые необходимы для выполнения конкретных заданий.

Цель планирования – иметь в нужном месте и в нужное время персонал необходимой квалификации для выполнения соответствующей работы, при этом определив неизбежные для этого издержки. А основными задачами можно назвать следующие¹:

- Обеспечение организации человеческими ресурсами в заданные сроки, желательно, минимизировав все издержки;
- Организация эффективной работы по найму (комплектованию) и развитию (обучению) персонала.

То есть в результате прогноза числа людей, в которых организация нуждается, уровня их квалификации, а также предполагаемой расстановки кадров, может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также и политика отношений между администрацией и работниками.

Общая система планирования в организации обычно включает в себя разработку стратегического плана, долгосрочного плана, текущих и

¹ Абдрашитова Г. В. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации

оперативных планов, инвестиционных планов, бизнес-плана и т.д. Если стратегический план определяет главные цели организации на 10-15 лет вперед, долгосрочный нацелен на решение отдельных проблем стратегии предприятия или фирмы в течение ближайших нескольких лет, то текущее планирование увязывает все направления деятельности организации и работу ее функциональных служб, в том числе и службу управления персоналом. Текущие планы носят детальный характер.

Планирование кадров бывает двух видов: стратегическое (долгосрочное); тактическое (ситуационное).²

При стратегическом планировании составляется программа по определению специалистов, которые необходимы организации в будущем. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов, и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем.

При тактическом планировании анализируется потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений и т.д.

Всю процедуру планирования потребности в персонале можно представить в виде 4 крупных этапов:³

1. Происходит анализ внутренних ресурсов организации с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей. Учитывается общая стратегия компании, финансовая состоятельность, оборот, прибыли и т.д.

2. Происходит анализ потребностей организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Т.е. выявляется: сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуется сотрудников.

² Александрова Л. В. Развитие и обучение персонала как неотъемлемая часть эффективного управления организацией

³ Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами.

3. Происходит анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании в персонале за счет уже существующих человеческих ресурсов.

4. Затем происходит процесс принятия решения:

- Привлекать ли человеческие ресурсы извне;
- или частично переквалифицировать имеющихся сотрудников;
- или сократить персонал за неимением надобности.

Потребность в персонале может быть двух видов: качественная и количественная.

Качественная потребность в персонале – потребность в численности персонала по категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований. Поэтому и рекомендуется достаточно внимательно изучать данные о дополнительных навыках сотрудников, чтобы иметь представление об уровне их профессионализма в возможностях по выполнению новой работы.⁴

Качественная потребность рассчитывается исходя из:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей.

Количественная потребность - потребность в численности персонала:

- по отдельным критериям качественной потребности;
- или же без учета качественных критериев – потребность в количестве сотрудников по как организации в целом, так и по отдельным ее подразделениям.

Методы расчета потребности в персонале.

⁴ Развитие персонала. Конспект лекций: учеб. пособие / И.С. Чемезов. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 50 с.

- метод определения трудоемкости (или «фотография рабочего дня»). В ходе использования данного метода менеджер по персоналу определяет задачи и действия для работника, а потом регистрирует их во времени. Результатом такого исследования станет определение целесообразности тех или иных операций (действий), а также их значимость;

- метод расчета по нормам обслуживания. Нормы обслуживания закреплены в различных ГОСТах – государственных стандартах, СНиПах (строительные нормы и правила) и СанПиНах (санитарные правила и нормы, соответствующие для каждой отрасли). Этот метод позволяет менеджеру по персоналу, зная нормативы выработки и объемы планируемого производства, достаточно легко подсчитать численность требуемого персонала;

- метод экспертных оценок. Данный метод основан на мнении специалистов (руководителей отделов или компаний). В основе метода лежит их интуиция и профессиональный опыт. Это не самый точный из всех приведенных методов, но опытом компенсируется недостаток необходимой информации. Человеческий фактор многое значит, и поэтому на коммерческих предприятиях достаточно часто применяется именно этот метод расчета.

- метод экстраполяции. При использовании этого метода происходит перенос существующей на данный момент в организации ситуации на планируемый период, учитывая специфику рынка, изменения финансовой ситуации и т.д. Этот метод хорош для использования на короткий период и в стабильных компаниях. Украинский бизнес, увы, нестабилен, поэтому применяется метод скорректированной экстраполяции, при котором учитываются все внешние факторы, такие как рост цен, популярность данной отрасли, политика государства и т.д.

- компьютерная модель планирования персонала. на основе этого строится компьютерный прогноз.

Потребность организации в персонале может покрываться за счет внутренних источников, но также и за счет найма новых работников.

Подбор персонала - это привлечение работников через систему объявлений, другие пути поиска работников на рынке рабочей силы с целью образования предварительной совокупности кандидатов для последующего отбора.

Основной задачей при найме персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Есть два возможных источника найма – внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся человеческих ресурсов может позволить организации вообще обойтись без нового набора. Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Хотя здесь обязательно возникают проблемы усталости, и как следствие – увеличения производственного травматизма на соответствующих производствах. И без риска травматизма, независимо от вида деятельности, при сверхурочной работе ухудшается социально психологический климат.

Распространенными способами привлечения персонала являются: объявления и реклама в СМИ и Интернете, обращения в учебные заведения (школы, техникумы, училища, институты и т. д.), в государственные службы по трудоустройству, частные агентства по найму, в профессиональные ассоциации и объединения, а также обращения за рекомендациям знакомых и родственников.

Начнем с поиска внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственных стенах». Каровая служба может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своего окружения.

Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее работниками.

Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются, во-первых, обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов, а также анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. А во-вторых, объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: в специально изданных информационных листах, на внутреннем сайте организации, если таковой имеется, в корпоративных газетах или традиционных стенгазетах.

Преимущества внутренних источников подбора персонала заключаются в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации, и как следствие – улучшается социально психологический климат.

Существенными недостатками внутренних источников привлечения персонала являются следующие:

- появление панибратства при решении деловых вопросов – ведь еще вчера руководитель был наравне с коллегами;
- появление напряжения и соперничества в коллективе в случае нескольких претендентов на должность;
- в организации может просто не оказаться необходимых людей на предлагаемую должность, ведь выбор невелик.

Кроме того, не удастся полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, а удовлетворяется только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что также связано с дополнительными затратами.

Основные внешние источники покрытия потребности в персонале -это свободный рынок труда.

Объявления в средствах массовой информации. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – это широкий охват населения. Недостатки

являются обратной стороной этих же преимуществ – такие объявления могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

В газетах, специальных изданиях нужно ждать от нескольких до 10 дней и более, пока выйдет Ваше объявление. Если новый сотрудник нужен срочно, то самые оперативные варианты: Интернет; - «бегущая строка» на ТВ; - радио.

В интернете необходимо учитывать особенности вакансий и аудитории – как правило, активной, молодой, с хорошим образованием.

Многие организации набирают персонал непосредственно в учебных заведениях, используя этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов.

Государственные агентства занятости. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при достаточно незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает достаточно широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в государственные агентства по трудоустройству обращаются как правило, определенные категории населения, прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

Частные агентства по подбору персонала. Эта деятельность за последние полтора десятка лет во всем мире превратилась в бурно развивающуюся отрасль экономики. Кадровые агентства – то есть агентства по трудоустройству, работают на соискателя - вакансии подбирают под него, не учитывая интересы работодателя. Такие агентства часто берут оплату с соискателей за свои посреднические услуги, хотя обязательные гарантии трудоустройства не предоставляют.

Недостатки привлечения персонала за счет внешних источников следующие:

- большие затраты на привлечение кадров;
- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;

- появляется высокая степень риска непрохождения испытательного срока;
- новый работник плохо знает организацию, и организация его плохо знает – поэтому требуется достаточно длительный период адаптации;
- при использовании внешних источников – ограничиваются возможности служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в ней сотрудников.

Отбор персонала заключается в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место.

Как в прошлом, так и сегодня работников нередко выбирает руководитель без помощи кадровых служб, полагаясь на свою интуицию и опыт, а также, возможно, на рекомендации с прежнего места работы. Но при этом весьма вероятны ошибки, которые приводят к увольнению работника и к необходимости его замены, а это влечет за собой издержки.

Вообще, каждый прием работника влечет за собой затраты для организации, а ошибки при приеме увеличивают их многократно. С приходом неподходящего сотрудника может ухудшиться морально-психологический климат в коллективе, повыситься конфликтность и текучесть кадров, возрасти неудовлетворенность работой и, как следствие, упасть производительность труда. А это ведет к прямым материальным потерям, не говоря уже о средствах, потраченных на подбор и обучение, выплату заработной платы, компенсаций при увольнении неподходящего работника и затрат на подбор и обучение нового сотрудника, вместо уволенного.

Поэтому при отборе персонала все больше прибегают к достаточно обоснованным и надежным процедурам. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки профессиональных и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и обращении к нескольким источникам информации о кандидате. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, при котором отсеиваются те кандидаты, в отношении которых

выявили явное несоответствие предъявленным требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения необходимыми производственными навыками.

Непосредственно процедура отбора персонала, включает ряд последовательных шагов:

1. Первичный отбор на основе анализа резюме или предварительной отборочной беседы, непосредственной или по телефону.

2. Оформление анкетных и биографических данных.

3. Анализ этих данных и рекомендаций с предыдущих мест работы.

4. Собеседование.

5. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.

6. Медицинский контроль

7. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

8. Принятие решения о найме на работу.

Структура и содержание анкеты в разных организациях могут различаться, но большинство содержит следующие вопросы:

1. Должность, на которую претендует кандидат.

2. Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон, e-mail.

3. Дата и место рождения, гражданство.

4. Полученное образование. Включая дополнительное - специализированные курсы, семинары.

5. Уровень подготовки и квалификация.

6. Семейное положение.

7. Состояние здоровья, например, наличие серьезных заболеваний.

8. Послужной список (имена предыдущих работодателей, описание ранее выполнявшейся работы, сроки работы, причины ухода)

9. Достижения.

10. Прочие сведения, которые кандидат желает указать о себе.

Подобный предварительный отбор, разумеется, может проводиться и по резюме, но при этом сопоставление не является столь стандартизированным.

Если резюме успешно проходит первый этап, производится более детальная оценка, она же соответствует и оценке заданной структуры анкеты.

В первую очередь опыт работы оценивается по последнему (нынешнему) месту работы соискателя. Если место работы - крупная известная организация, название которой уже говорит об определенном уровне соискателя, этого иногда бывает достаточно для приглашения такого человека на собеседование, где он сможет детальнее рассказать о своих достоинствах. Если название организации не на слуху, то о том, что это за кандидат, должно говорить описание деятельности организации. Причем для бухгалтера достаточно ограничиться указанием профиля деятельности организации, для менеджера по продажам - что за продукт/услугу предлагает организация, а для менеджера по персоналу – лучше указывать численность штата. Называя лишь должность без перечисления основных обязанностей, кандидат часто совершает ошибку. И резюме или анкета редко успешно проходит этот этап оценки, если за последние несколько лет человек успел поменять пять мест работы, даже если каждое последующее место было с повышением.

Маркетинг персонала — вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации. Маркетинг персонала является условием роста человеческого ресурса организации за счет внешних источников.

Маркетинг персонала включает:

- исследование рынка труда и рынка рабочей силы;
- сегментирование рынка рабочей силы — процесс разбивки рынка труда на группы на основе различий:

- а) квалификации (руководитель, экономисты, рабочие
- б) уровня оплаты труда;
- в) учебных заведений, выпускающих и переподготавливающих специалистов;

- г) демографической ситуации;
- д) национальных и культурных особенностей;
- е) пола, возраста, состава и размера семьи;
- ж) рода занятий;
- з) образования;
- и) религиозных убеждений;
- к) исследование качеств кандидатов и их потребностей;
- л) реклама вакансий;
- м) создание базы данных о кандидатах;
- н) выявление потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Анализ кадровой ситуации особенно важен на стадии формирования организации и бизнес-планирования. Формирование в составе службы управления персоналом самостоятельного подразделения маркетинга целесообразно для крупных организаций.

Лизинг персонала характерен для современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места за счет краткосрочной или среднесрочной аренды персонала другой организации. Лизинг персонала осуществляется на основе долгосрочного или краткосрочного договора между лизинговой компанией (лизингодателем), сдающей в аренду персонал, и фирмой-арендатором (лизингополучателем), которая постепенно вносит арендную плату за использование рабочей силы другой фирмы. По истечении срока действия договора арендатор либо возвращает рабочую силу лизинговой компании, либо продлевает срок действия договора, т.е. заключает новый договор.

Международным лизингом персонала называют лизинг, договор о котором заключается между арендатором и арендодателем, находящимися в разных странах. Лизингом персонала занимаются рекрутинговые агентства. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью организации в определенных кадрах.

1.2 Система развития персонала: основные понятия и сущность

Чарльз Диккенс однажды сказал: «Человек не может по-настоящему усовершенствоваться, если не помогает усовершенствоваться другим». В бизнесе эта идея давно уже стала постулатом. Обучением и развитием сотрудников, так или иначе, занимаются почти все уважающие себя компании.⁵

Опыт людей, занимающихся данной сфере, включает несколько масштабных работ по созданию системы обучения и развития персонала в различных организациях. В итоге получился алгоритм, зная который, можно довольно спокойно браться за столь масштабную работу, как построение системы обучения и развития персонала в компании.⁶

Вот как выглядит алгоритм построения системы обучения и развития персонала в компании:⁷



Рис.2.1 Алгоритм построения системы развития персонала

⁵ Кононова И. В. Технологии развития кадрового потенциала организации. Методы повышения квалификации персонала // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2012. - № 25. - С. 115-121.

⁶ Коноплёва Г. И. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 5 (72). - С. 110-111.

⁷ Коноплёва Г. И. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 5 (72). - С. 110-111.

Рассмотрим каждый из пунктов алгоритма подробнее.

Разработка стратегии обучения и развития персонала.

Это первое, с чего нужно начать работу по построению системы обучения и развития персонала. Видение компании и стратегические цели на ближайшие 3—5 лет также станут ориентирами при разработке стратегии обучения и развития. Также следует учесть корпоративные ценности. Для более точной картины стоит изучить требования государства к выполняемым функциям (например, в области авиации, банковской сфере и т. п.), требования к должности и профессиональные стандарты. Оперативные планы бизнеса или производства на ближайший год помогут актуализировать стратегию, а сделать её более функциональной можно при помощи корпоративной, управленческой и профессиональной моделей компетенций.⁸

Стратегия обучения и развития персонала включает:⁹

- Миссию и ценности обучающего подразделения;
- Стратегические цели обучения и развития персонала в соответствии со стратегией компании;
- Дорожную карту на период, принятый компанией (1,3,5 лет);
- Направления в обучения и развития персонала;
- Планирование внедрения обучения и развития персонала по каждому направлению;
- Определение форм и методов обучения персонала, а так же их реализуем – самостоятельно или привлечь провайдеров;
- Определение критериев, форм и методов оценки результатов обучения;
- Примерную структуру корпоративного университета/ учебного центра;
- Определить бюджета;
- Риски, с которыми можно столкнуться при реализации стратегии.

⁸ Коптева К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 5 (11). - С. 77-81.

⁹ Корниенко В. А. Проблемы организации и управления опережающим обучением персонала // Научные и технические библиотеки. - 2015. - N 7. - С. 65-71.

Методы обучения персонала на рабочем месте

| Метод обучения | Характерные особенности метода |
|--|--|
| 1. Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения |
| 2. Производственный инструктаж | Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой |
| 3. Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) |
| 4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
| 5. Подготовка в проектных группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач |

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

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации

на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.¹⁰

Таблица 1.2

Методы обучения персонала вне рабочего места

| Метод обучения | Характерные особенности метода |
|---|---|
| 1. Чтение лекций | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта |
| 2. Программированные курсы обучения для получения теоретических знаний | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний |
| 3. Конференции, семинары | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях |
| 4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений |
| 5. Деловые игры | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны |

¹⁰Коробченко В. В. Направляем работников на обучение. Рекомендации работодателю // Справочник кадровика. - 2012. - № 6. - С. 29-37.

| | |
|---|--|
| | вырабатывать альтернативные точки зрения |
| 6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей | <p>Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих организациях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций.</p> <p>С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы)</p> |
| 7. Рабочая группа («вместо учебы») | <p>Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений</p> |

Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.¹¹

В настоящее время большое распространение получила такая форма развития персонала, как «коучинг», основная задача которого - это помощь руководителям и специалистам в самостоятельном принятии сложных решений,

¹¹ Малая О. Г. Актуальные вопросы обучения персонала в организации // Инициативы XXI века. - 2010. - № 3. - С. 3-6.

учитывая особенности самой организации и специфики ее окружения, повышение квалификации и достижение наивысших личных результатов.¹²

Существует множество определений коучинга, например:

Коучинг - это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.¹³

Коучинг - это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.¹⁴

С помощью коучинга достигается эффективное и высокое качество работы, самоуважение. Особенно это важно для менеджеров высшего звена, поскольку от их умения и способностей в первую очередь зависит процветание организации.

По области применения различаются:

- карьерный коучинг;
- бизнес-коучинг;
- лайф-коучинг.

Карьерный коучинг в последнее время называют карьерное консультирование, включающее в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т. п., связанные вопросы.

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей организации. При этом проводится работа с отдельными руководителями организации и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).¹⁵

¹² Мельникова О. В. Обучение как важнейшая составляющая процесса развития персонала // *Работник социальной службы*. - 2014. - N 1. - С. 51-61

¹³ Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // *Образовательные технологии и общество*. - 2016. - Т. 13. - № 2. - С. 250-261.

¹⁴ *Управленческие решения : конспект лекций для направлений подготовки 38.03.02 « Менеджмент » и 38.03.03 « Управление персоналом » Ч .1 / С . Ш . Левина . – Пенза : ПГУАС , 2017. – 132 с .*

По участникам коучинга различаются:

- индивидуальный коучинг;
- корпоративный (групповой) коучинг.

По формату:

- очный (личный коучинг, фотокоучинг);
- заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга.

При развитии персонала организации также важна ротация кадров.

Ротация кадров - метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста. Ротация выступает как форма развития персонала.

Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Ротацию часто используют для обучения выпускников вузов, которые только начинают свою профессиональную карьеру. В западных корпорациях ротационный этап деловой карьеры менеджера может продолжаться несколько лет, в течение которых он переходит с одного отдела в другой или с одного офиса в другой, который порой расположен на другом конце земного шара.

Ротацию кадров классифицируют по частоте (скорости) перемещений: годовая, ежемесячная, ежедневная.

¹⁵ Деловая оценка персонала: курс лекций: учебное пособие/ С.Ш. Левина, Судоргина Н.В.–1-е изд, Пенза: ПГУАС, 2017. – 85 с.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на: 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Последний тип ротации активно применяют японские организации. Так, в корпорациях «Сони» и «Хонда» считается нормальным явлением, если руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению.

По уровню специализации выделяют следующую ротацию кадров: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы, но по той же специальности; ротацию, когда характер работы особо не изменяется.

По целям кадровые ротации делятся на перемещения для:

- подготовки руководящих кадров;
- смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращения или разрешения конфликтов;
- подготовки специалистов как универсалов;
- обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.;
- поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т. д.

Иногда еще выделяют классификацию ротаций персонала по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности.

Некоторые авторы делят кадровую ротацию на межорганизационную (переход в другую организацию) и внутриорганизационную. При межорганизационной ротации нередко происходит возвращение в прежнюю

организацию или орган управления, но на более высокую должность. Иногда под ротацией понимаются любые перемещения человека в течение всей трудовой жизни.

Деловая карьера - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом, Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиции и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, и также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управлением своей деловой карьерой занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так, как и организация, принимая его на работу, также преследует конкретные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный

менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл.

Таблица 1.3

Планирование карьеры

| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
|--|--|
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии. Выбор организации и должности. Ориентация в организации. Оценка перспектив и проектирование роста. Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу. Определение на рабочее место. Оценка труда и потенциала сотрудников. Отбор в резерв. Дополнительная подготовка. Программы работы с резервом. Продвижение. Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда. Оценка мотивации. Организация профессионального развития. Предложения по стимулированию. Предложения по росту |

У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть, как привлекательной, так и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

В настоящее время основные усилия в кадровой политике сосредоточиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить

новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих перед ними задач.

1.3 Методика изучения системы формирования и развития персонала.

Главная цель исследования, состоит в разработке системы формирования и развития персонала.

Объект исследования – персонал организации ООО «ДельтаОТП». Выбор организации обусловлен наличием проблем в ее кадровой политике.

Предметом исследования выступают механизмы формирования и развития персонала с учетом стратегических целей предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо проанализировать систему формирования и развития персонала. При проведении анализа для получения данных применялся анкетный опрос.

Исследование включает три этапа анкетного опроса:

- разработка анкеты, размножение определенного количества экземпляров;
- опрос респондентов;
- статистическая обработка данных полученных в ходе опроса на основе

анализа.

Анкета приведена в приложении 1. Анкета включает в себя три блока:

Первый блок посвящен информации о сотруднике, его стаже и кратких личных данных.

Второй блок направлен на оценку процесса формирования персонала. Изучается база поиска новых сотрудников, частота набора новых сотрудников, текучесть кадров.

Третий блок позволяет изучить развитие персонала. Какие категории персонала часто обучаются, как оценивается уровень знаний после обучения, как обучается новый сотрудник, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности.

Анкета так же включает в себя паспортную часть.

Анкета, предложенная респондентам, поможет выявить проблемы и совершенствовать систему развития и формирования персонала.

Преимущество заключается в том, что анкета не требует много времени, но позволяет сделать определенные выводы. Это поможет выявить наиболее важные проблемы, с которыми сталкивается организация.

В ходе анкетирования были опрошены все сотрудники организации, что является достаточным для обоснованных выводов.

Таким образом, методические подходы включают изучение кадровых документов организации, и проведение анкетного опроса сотрудников. Подводя итоги теоретического исследования необходимо отметить, что система развития персонала является составной частью всей управленческой деятельности организации. Система развития персонала имеет целью создать прибыльный бизнес, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДЕЛЬТАОПТ»

2.1 Анализ динамики кадрового состава компании ООО «ДельтаОпт»

Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, классификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Анализ кадрового состава предусматривает:

- определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием;
- определение качественного уровня расстановки работников по должностям;
- определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием.

Представим качественный состав респондентов. В исследовании принимали участие 13 человек. Попросили указать половозрастной состав респондентов, представлен на рисунке 2.1, 2.2:

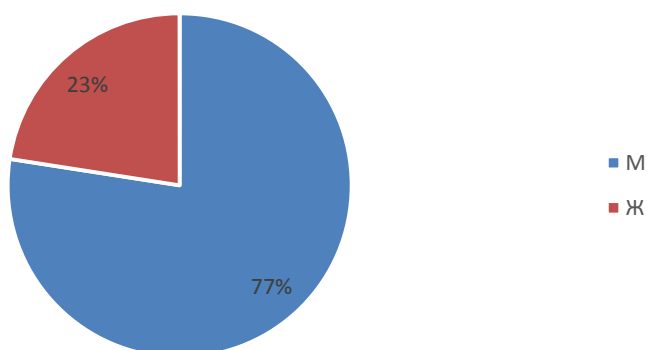


Рис.2.1 Пол сотрудников

Большинство сотрудников в данной организации – мужчины (11 человек), и всего два человека – женщины.

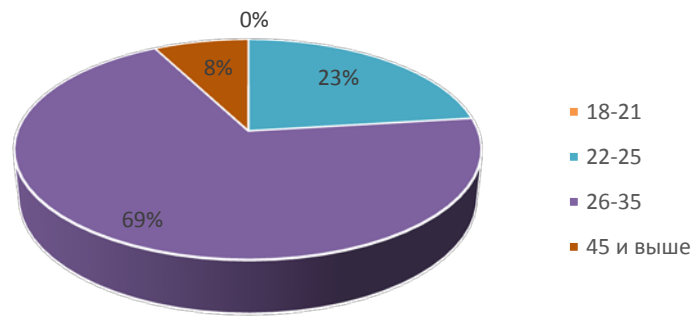


Рис. 2.2 Возраст сотрудника

Из тринадцати сотрудников организации, девятерым из них от 26 до 35 лет, трем из них от 22 до 25, и одному сотруднику от 36 до 45 лет. Можно сделать вывод, что коллектив в организации достаточно молодой. В этом можно отметить как положительные, так и негативные моменты. С одной стороны молодой коллектив легко обучаемый, с другой – молодые люди высокоомобильны, что грозит организации высокой текучестью кадров.

Структура персонала ООО «ДельтаОпт» по стажу представлена на рисунке 2.3 :

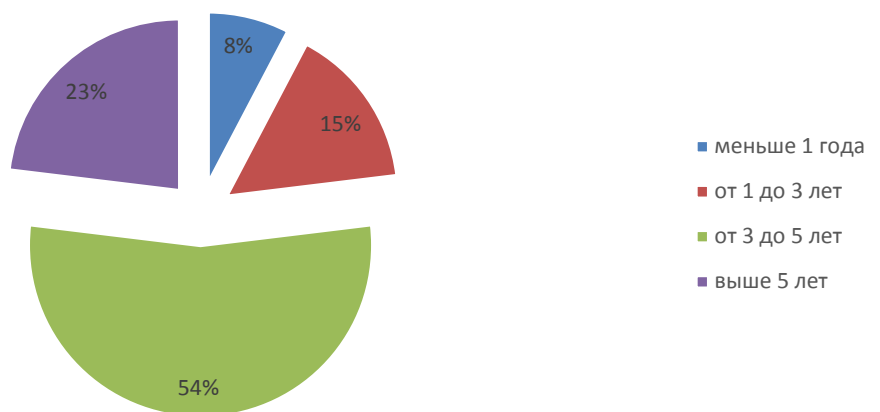


Рис. 2.3 Стаж работы сотрудника

54% (7 человек) сотрудников работают в ООО «ДельтаОпт» от 3 до 5 лет, 23% (3 человека) работают свыше 5 лет, 15% (2 человек) работают от 1 до 3 лет, и

всего восемь процентов (1 человек) работают меньше года. Тем самым, можно сказать, что состав персонала стабилен .

Состав персонала по категориям представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Категории персонала

| Категории персонала | Кол-во человек в % |
|---------------------------------------|--------------------|
| руководители | 23 |
| специалисты | 62 |
| др. работники, относящиеся к служащим | 15 |

62% в ООО «ДельтаОпт» - специалисты, 23% занимают руководящие должности в организации, и 15 % служащих.

По уровню образования персонал ООО «ДельтаОпт» группируется следующим образом:

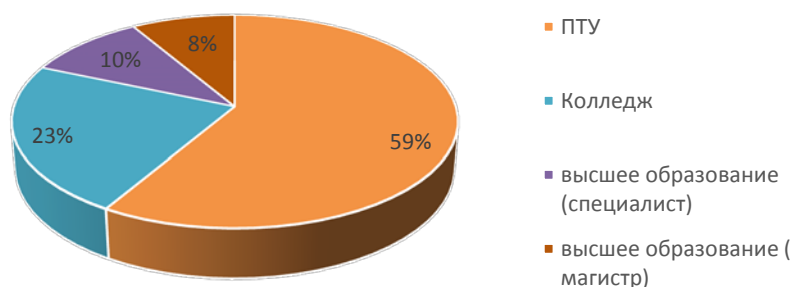


Рис. 2.4 Уровень образования

Большее половины сотрудников (58%) специалисты с высшим образованием, 23% сотрудников имеют высшее образование- магистр, и 10% сотрудников закончили колледж. Делая вывод, можно сказать, что сотрудники данной организации достаточно образованны. Уровень образования соответствует выполняемой работе.

Проведенный анализ кадрового состава ООО «ДельтаОпт» позволяет сделать вывод, что основной возрастной группой работников рассматриваемого периода являются лица в возрасте от 26 до 35 лет. На их долю приходится около 69% всех занятых. Незначительный удельный вес занимают лица в возрасте 22–25 лет, причем доля их сокращается, увеличивается удельный вес работников в возрасте свыше 35-45 лет и пенсионеров, непрерывно сокращается доля работников в возрасте до 25 лет.

Среди работников списочного состава непрерывно возрастает удельный вес мужчин. Большинство работников имеют высшее образование (специалисты), в то же время наблюдается тенденция к увеличению доли работников с высшим образованием (магистр). Основной контингент работников трудится на предприятии с производственным стажем от 3 до 5 лет, возрастающий удельный вес приходится на работников, проработавших более 5 лет. Все это в какой-то степени положительно характеризует списочный состав трудовых ресурсов данного предприятия.

Классный состав работников постепенно улучшается. В этом находит отражение повышение квалификационных требований к отдельным категориям работников. Так, приобретение новой более совершенной техники потребовало и более высококвалифицированных специалистов, прошедших соответствующую переподготовку. Это коснулось специалистов, а также работников, занимающихся ремонтами данной техники.

2.2. Изучение процесса формирования персонала в ООО «ДельтаОпт»

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Обычно до того, как кандидат будет допущен к собеседованию, он заполняет анкету.

Респондентам был задан вопрос: «Как Вы узнали о предлагаемой работе в нашей компании?»

Источники поиска вакансии

| Варианты ответов | Кол-во ответов | Кол-во ответивших в % |
|------------------|----------------|-----------------------|
| от знакомых | 5 | 38 |
| из интернета | 8 | 62 |
| из газеты | 0 | 0 |
| другое | 0 | 0 |

Большинство соискателей узнали о вакансии из интернета, это 8 человек (62%). Следовательно, самым эффективным способом поиска потенциального кандидата является интернет. 38% узнали о вакансии от знакомых, можно сказать, что качественного сотрудника можно найти среди своих знакомых, не затрачивая на это никаких финансовых средств.

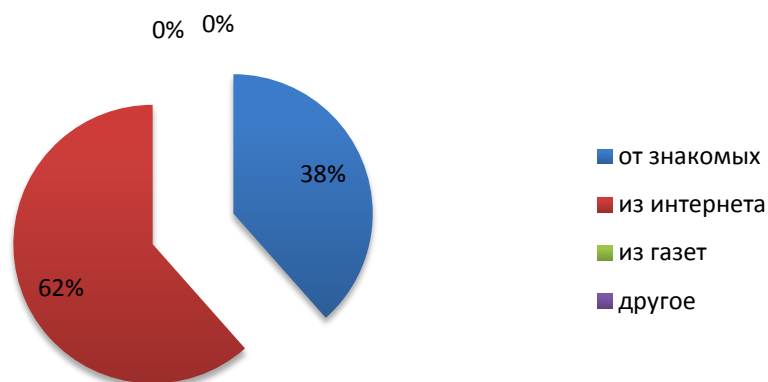


Рис.2.5 Источник информации о вакансии

Как мы уже выяснили, самый популярный способ поиска работы, является интернет. Поэтому был задан вопрос: «Какие сайты вы чаще всего посещали для поиска работы?»:

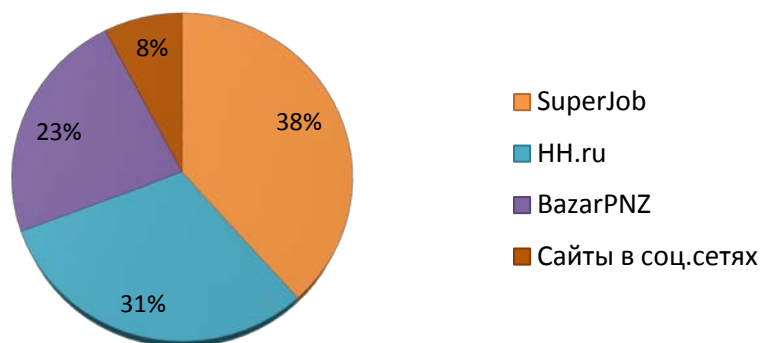


Рис.2.6 Наиболее посещаемые сайты для поиска работы

Подводя итог, можно сказать, что большинство потенциальных кандидатов на должность узнают о вакансии из интернета. Для поиска вакансии они чаще всего использовали сайт «SuperJob» и «HH.ru»

У респондентов спросили: «Как часто образуются вакансии?»

Таблица 2.3

Частота образование новых вакансий

| Варианты ответов | Кол-во ответивших | Кол-во ответивших в % |
|------------------|-------------------|-----------------------|
| Каждую неделю | 0 | |
| Каждый месяц | 4 | 31 |
| Каждый год | 9 | 69 |
| Не образуются | 0 | |

Можно сказать, что в организации ООО «ДельтаОпт» вакансии на должности образуются нечасто - раз в год. Позже выяснилось, что новый сотрудник нанимается после ухода старого. Новые вакансии открываются крайне редко.

Следующий вопрос в блоке был: «Как долго работают новые сотрудники?»

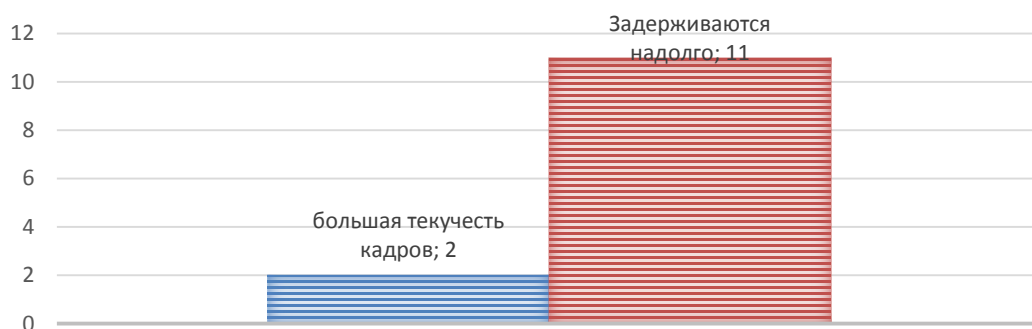


Рис. 2.7 Текучесть кадров

Из таблицы 2.3 следует, что организация испытывает потребность в персонале раз в год, а новые вакансии открываются крайне редко, из этого можно сделать вывод, что новый сотрудник работает в ООО «ДельтаОпт», как минимум один год.

Следующий вопрос в этом блоке: «Как обучают при приеме на работу?»



Рис.2.8 Обучение нового сотрудника

При приеме на работу 9 человек из 13 обучались отправлялись на обучение во внешние организации, 2 обучались с наставником, и 1 не обучался при приеме на работу. Из этого следует, что организации при приеме на работу нового сотрудника теряет крупную сумму.

Количество ежегодно принятых на работу специалистов в ООО «ДельтаОпт» менялось незначительно, в то же время коэффициенты оборота по

приему и увольнению увеличивались. Были проведены расчеты коэффициента текучести кадров.

Таблица 2.4

Коэффициент текучести кадров в ООО «ДельтаОпт»

| | Годы | | |
|-----------------------|------|------|------|
| | 2016 | 2017 | 2018 |
| принято | 4 | 5 | 1 |
| уволено | 1 | 2 | 1 |
| Всего человек | 10 | 13 | 13 |
| Коэффициент текучести | 0,1 | 0,38 | 0,07 |

$K_t / Ч_{ср} * 100$, где K_t – коэффициент текучести кадров; K_u – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения); $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала.

$K_t = 0,07\%$ (на 2018 год)

$K_t = 0,38$ (за 2017 год)

$K_t = 0,1$ (за 2016 год)

Таким образом, наиболее эффективным источником подбора кандидатов является подбор сотрудников со стороны. То есть сначала рассматривается специалист со стороны, и только потом рассматриваются кандидаты внутри компании. При этом снижается вероятность продвижения по службе.

Высок показатель привлечения сотрудников и через Интернет. Через такие сайты как, «SuperJob» и «HH.ru».

Большое количество резюме компания получает по результатам опубликованных объявлений на этих сайтах - 54 %, показатель принятия предложения среди кандидатов высока.

А после приема сотрудника на должность, чаще сотрудник отправлялся на обучение в организацию со стороны.

2.3. Оценка эффективности системы развития персонала ООО

«ДельтаОпт»

Основной целью оценки эффективности обучения является подтверждение целей обучения. Данными для оценки результатов обучения является анкета, информация по оценке качества должна давать представление об эффективности обучения.

У респондентов спросили: «Какие методы развития персонала используются?»

Таблица 2.4

Методы развития персонала

| Варианты ответов | Кол-во ответивших | Кол-во ответивших в % |
|------------------|-------------------|-----------------------|
| Тренинги | 9 | 69 |
| Семинары | 4 | 31 |
| Наставничество | 0 | 0 |

Большинство сотрудников (69%) обучались на тренингах, и четверо (31%) обучались на семинарах. Посещение таких мероприятий для каждого сотрудника, чаще всего очень затратное для организации.

У респондентов спросили: «Есть ли программа развития персонала?»:



Рис. 2.9 Наличие программ обучения сотрудников

92% (11 человек) считают, что программа для их обучения отсутствует. В маленькой организации, как правило сотрудники проходят обучение при необходимости, когда сталкиваются с определёнными сложностями в работе, например, такие как прием нового сотрудника или появление новых технологий, и по той или иной руководитель уже ищет пути к ее решению.

На вопрос: «Есть ли индивидуальный план развития сотрудников?», респонденты ответили:



Рис. 2.10 План развития сотрудников

Все сотрудники организации ООО «ДельтаОпт» ответили, что плана для индивидуального развития сотрудника отсутствует. Руководитель организации не считает необходимым иметь план для развития каждого сотрудника.

У респондентов спросили: «Как часто проходят обучения сотрудники?»

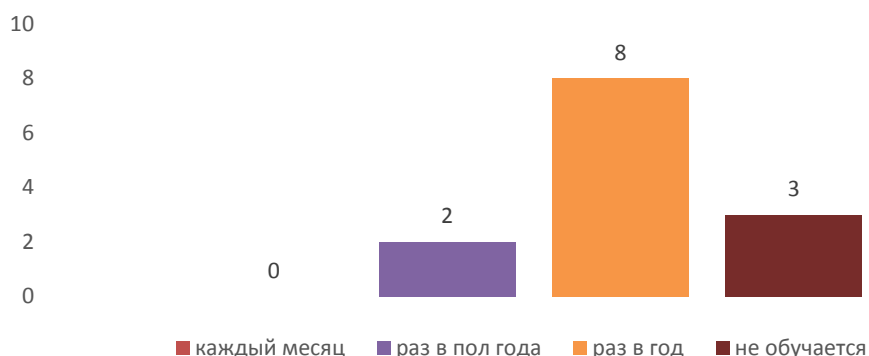


Рис.2.11 Частота прохождения обучения

Восемь сотрудников проходят обучение раз в год, трое сотрудников не обучались, двое сотрудников обучаются раз в полгода. Каждый из сотрудников, обучался, когда сталкивался с определенными трудностями в выполнении задач.

На вопрос «Как оценивается результат обучения?», респонденты ответили:

Таблица 2.5

Оценка результатов обучения

| Варианты ответов | Кол-во ответивших |
|----------------------------|-------------------|
| Кол-во проданной продукции | 6 |
| Прибыль | 3 |
| Аттестация | 0 |
| Не оценивается | 4 |

Большинство опрошенных ответили, что оценкой результата их обучения, являлось количество проданной продукции, трое ответили, что результатом обучения являлась прибыль, и четверо сотрудников ответили, что их не оценивали после обучения.

И последнем вопросом в блоке был «Как определяется потребность в обучении?»

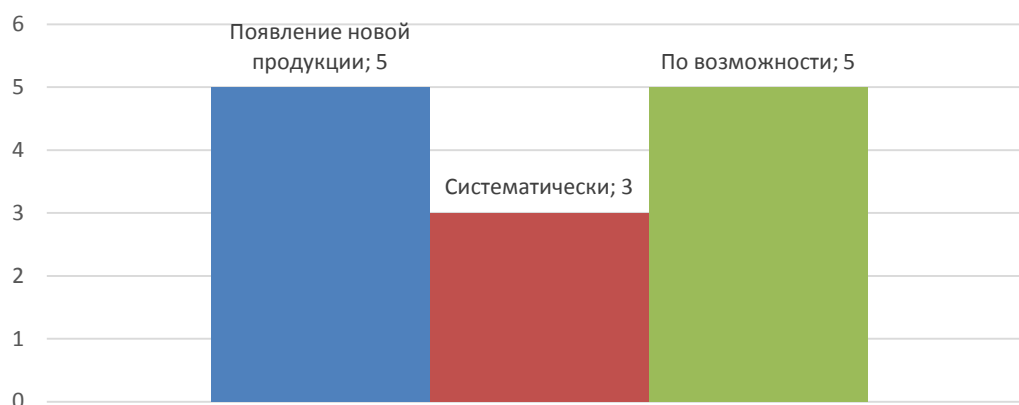


Рис.2.12 Определение потребности в обучении

Пять сотрудников организации ответили, что они проходят обучение после появления новой продукции, так же пять сотрудников ответили, что обучение

проходит по возможности, и трое сотрудников ответили, что проходят обучение систематически.

Таким образом, 69% принятых на работу новых сотрудников обучались на тренингах, посещение тренингов для каждого нового сотрудника очень затратное, и не дает никаких гарантий, на то, что человек задержится в этой организации или не уйдет к конкурентам.

В ООО «ДельтаОпт» программа для обучения отсутствует, так как в маленькой организации, как правило, сотрудники проходят обучение при необходимости, когда сталкиваются с определёнными сложностями в работе. Все сотрудники организации ООО «ДельтаОпт» ответили, что план индивидуального развития сотрудника отсутствует.

3. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ДЕЛЬТАОПТ»

3.1. Рекомендации по выбору источников и методов формирования персонала

На основании проведенного анализа системы формирования и развития персонала в ООО «ДельтаОпт», необходимо:

- определить источники и методы формирования персонала;
- разработать программу развития персонала.

Для совершенствования работы следует определить основные источники подбора персонала и сами методы его формирования.

Для этого необходимо привлечь квалифицированного специалиста в области менеджмента. Этот отдел должен обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения деятельности по формированию персонала.

Из опроса во второй главе следует, что большинство сотрудников работающих в организации ООО «ДельтаОпт» узнали о вакансии из интернета. Следовательно, самым эффективным способ поиска потенциального кандидата является интернет. А самым используемыми порталами для поиска вакансий, являются сайты «SuperJob» и «HH.ru».

Перечень рекомендаций по совершенствованию методов формирования персонала представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1

«Рекомендации по совершенствованию методов формирования персонала»

| Название рекомендаций | Мероприятия | Планируемый результат мероприятий |
|---|---|---|
| Повышение привлекательности работы в компании | Увеличение заработной платы (бонусные программы); Социальные гарантии; Частичная оплата "социальных" услуг. | Повышение привлекательности работы для кандидатов, соответствующих критериям отбора; Большой объем выбора потенциальных кандидатов. |
| Формирование компетенций | Корпоративное обучение; Обучение за счёт компании. | Более обширная база кандидатов, соответствующих критериям отбора; Повышение привлекательности работы для кандидатов, стремящихся к развитию своих компетенций |
| Повышение скорости процесса отбора кандидатов | Найм компетентного сотрудника на должность «Менеджера по персоналу» на неполную ставку | Уменьшение сроков процесса отбора и оформления кандидатов |
| "Избавление" от неподходящих кандидатов | Установление минимальных критериев включения кандидата в базу данных | Повышение скорости отбора кандидатов; "Чистота" базы кандидатов; Повышение скорости и качества работы ООО «ДельтаОпт» |
| Соотнесение желаемого с действительным | Система наставничества | Снижение текучести кадров; Снижение недовольства отобранных кадров в процессе работы; Повышение количества кандидатов, понимающих требования организации и рабочего места |

Далее мы рассмотрим проблемы, выявленные на предыдущих этапах, а также мероприятия, направленные на их решение, более подробно:

- проанализировать резервы увеличения материальных выплат различным категориям работников;

- пересмотреть структуру заработных плат и систему мотивации работников, направляемых в "непривлекательные" должности организации;
- внести соответствующие изменения в документацию компании, касающуюся заработных плат сотрудников, направляемых на "непривлекательные" должности организации;
- разместить в открытом доступе (в новостях, соц. сетях, на корпоративном сайте) информацию об особых условиях, предоставляемых сотрудникам.

Ответственность за осуществление данного этапа должен нести менеджер по управлению персоналом, а также генеральный директор организации ООО «ДельтаОпт».

Для решения проблемы отсутствия профильного образования, по нашему мнению, следует произвести следующие изменения:

- увеличить количество стажёрских позиций на предприятии;
- размещать объявления о данных позициях на специализированных сайтах, таких как «Нн.ru» и «Superjob»
- оценить квалификацию сотрудников, обладающих недостаточными знаниями;
- проанализировать объем знаний, необходимых кандидатам для достижения минимальной квалификационной планки, установленной на этапе формирования заявок;
- формировать корпоративные образовательные программы, лиц, ответственных за их реализацию, сроков;
- налаживать сотрудничество с профильными университетами.

Ответственными в рамках реализации данных функций следует назначить менеджера по управлению персоналом, назначенного наставника и генерального директора ООО «ДельтаОпт» для определения сроков выполнения.

Следует сделать опросные анкеты в электронном варианте и их отправка по внутренней почте фирмы, что во многом сэкономит время как обучаемого, так и сотрудника занимающегося прием кандидатов. В случае поступления

информации в электронном варианте, даст возможность сотруднику при заполнении анкеты сократить время до 5 мин.

Используя новый вариант анкет, фирма получит следующие преимущества:

- облегчается процесс заполнения анкет респондентов за счет уменьшения степени сложности вписанных ответов;
- увеличивается достоверность получаемой информации за счет роста области распространения возможных вариаций;
- снижаются временные издержки работников в 2 раза и сотрудников, составляющих отчеты, - на 3 часа;
- растет вероятность сопоставления различных видов обучения по наиболее объемному кругу показателей.

Для улучшения методов формирования персонала, были предложены следующие мероприятия:

- повышение привлекательности работы в компании, в нее входит повышение заработной платы (бонусные программы), социальные гарантии, частичная оплата «социальных» услуг, что повысит привлекательность работы для кандидатов, с соответствующим критерием отбора, большой выбор потенциальных кандидатов;
- формирование компетенций, для этого необходимо обучать сотрудников за счет компании, что позволит иметь не только сильный коллектив, но и превзойти своих конкурентов;
- повышение скорости процесса отбора кандидатов, для этого необходимо иметь в штате на неполную занятость компетентного сотрудника по подбору персонала, а так как вакантные места появляются не так часто, но персонал должен обладать необходимыми навыками и знаниями для выполнения данной работы, его подбор будет крайне проблематичен без специалиста в сфере подбора персонала;
- "избавление" от неподходящих кандидатов, необходимо обозначить критерии, по которым кандидат будет включаться в базу данных и проходить на следующий этап отбора, что повысит скорость отбора кандидата, чистоту базы

кандидатов, а в дальнейшем повысит скорость и качества работы в ООО «ДельтаОпт»;

- соотнесение желаемого кандидата на вакантную должность с действительным, необходимо внедрить систему наставничества, что позволит новому сотруднику легче переносить вхождение в новый коллектив, лучше понимать специфику данной работы, снизиться время на его адаптацию;

- сделать опросные анкеты в электронном варианте и их отправка по внутренней почте фирмы, что снизит время на рассмотрение анкет кандидатов на вакантную должность.

3.2 Разработка программы развития персонала ООО «ДельтаОпт»

Стратегия развития персонала основывается на стратегии развития предприятия. Исходя из этого, стратегическое управление развитием персонала осуществляет руководитель предприятия, а за разработку политики и тактики развития персонала, а также за воплощение их в жизнь отвечает менеджер по персоналу.

Программа развития персонала - это документ, описывающий все основные действия по количественному и качественному обеспечению человеческими ресурсами для достижения целей организации на определенный период. Чаще всего такой план составляется на год.

Программа нацелена на решение задач в следующих областях:

- организация технического обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников предприятия;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- планирование деловой карьеры работников предприятия.

Целью данной программы является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте.

Система обучения персонала должна быть направлена на решение следующих основных задач:

- подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;
- систематическое обновление знаний работников;
- подготовка сотрудников к карьерному росту.

Программа развития персонала:

- групповое обсуждение работников, для выдвижения кандидатур для прохождения обучения;
- тестирование работников;
- изменение трудового поведения работников - оценивается непосредственными руководителями работников;
- рассчитывается интегральный показатель эффективности расходов на реализацию образовательной программ по методике;

Организация наставнической работы:

- определение работников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимыми новым специалистам. Формирование списка наставников с согласия отобранных работников;
- подготовкам работников к наставнической работе (описание их задач в процессе наставничества, выбор формы наставничества - семинары, беседы, демонстрации, курирование прикрепленных новых сотрудников, подготовка необходимого для наставничества материала);
- определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество;
- составление общего плана наставнической работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;
- составление плана работы для каждого наставника с указанием закрепленных за ним новых работников, видов работы с непосредственно закрепленными, видов работы - проводимых со всеми новыми работниками, сроков работы;

- определение эффективности наставнической работы.

Для совершенствования системы управления персоналом ООО «ДельтаОпт» рекомендуются провести следующие мероприятия:

1. Разработать программу дополнительного обучения персонала (наставничество).

2. Разработать новую систему материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности:

- система поощрений работников;
- систему взысканий;
- процент от продаж;
- разработать и ввести новую систему премирования;
- премия за выслугу лет.

3. Совершенствовать систему нематериального стимулирования персонала ООО «ДельтаОпт»:

- награда лучшему работнику месяца;
- доска почета;
- поощрение и стимулирование предложений персонала;
- ежемесячный опрос персонала.

4. Совершенствовать программы ориентации и адаптации нового сотрудника.

Рассмотрим определение потребностей во внутрифирменном обучении для ООО «ДельтаОпт». Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала будет направлена на повышения качества обслуживания клиентов, а также позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств.

Цель наставничества - развитие у персонала ответственности за нового сотрудника и слаженной работы внутри коллектива.

Премия за выслугу лет — также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников ООО «ДельтаОпт»). В примере премирование построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что впервые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

В ООО «ДельтаОпт» при низкой степени удовлетворенности потребностей в рамках оплаты труда, большое значение имеет удовлетворение высших потребностей – в признании, уважении, причастности к делу, к организации, в успехе и в общении:

1. Награда лучшему работнику месяца.

Для получения почетного звания «Лучший работник месяца» сотрудник должен соответствовать следующим критериям: 100% отличные трудовые показатели; инициативность; забота о посетителе; контроль качества; своевременность выполнения задач; дисциплинированность, надежность; умение работать в команде; готовность оказания помощи коллегам; общительность, дружелюбие.

2. Доска почета ООО «ДельтаОпт».

Можно также вывешивать на доске информации объявления, где положительно отмечается работа сотрудников. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

3. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала ООО «ДельтаОпт».

Многое на предприятии не может быть охвачено вниманием высшего руководства. Линейный персонал гораздо лучше видит на своих рабочих местах, что и где можно улучшить. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая, пришедшая ему в голову мысль об улучшении работы будет внимательно выслушана, возможно, и реализована, но обязательно так или иначе поощрена. Можно даже внести соответствующий пункт в должностные обязанности. Любое инновационное предложение, даже отклоненное, должно быть поощрено как минимум лестными словами на подведении итогов. Только в этом случае у персонала будет сформирована постоянная нацеленность на инновации и даже изменится отношение к работе в целом.

4. Ежемесячный опрос персонала ООО «ДельтаОпт».

Особенностью метода является его анонимность. Для проведения ежемесячного опроса необходимо разработать анкету, включающую вопросы по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др. Вопросов должно быть не больше десяти. Анкета должна быть сформирована так, что бы можно было выбрать вариант ответа по каждому вопросу и вписать особое мнение. Можно проводить как ежемесячный опрос всего персонала, так и персонала отдельных подразделений.

Разработать инструкцию по введению нового работника в должностные обязанности.

В инструкции будут прописаны следующие пункты:

1. Показать и объяснить организацию предприятий;
2. Представить нового сотрудника непосредственному начальству и остальным работникам;
3. В деталях объяснить задание (описать конкретную работу);
4. Рассказать об истории и традициях, ознакомить с корпоративным кодексом предприятия;

5. Объяснить деловую политику предприятия (ее цели, основные параметры);
6. Объяснить особенности данного предприятия;
7. Изложить права и обязанности, а также озвучить время обеденного перерыва;
8. Показать служебное помещение;
9. Установить время работы, перерывы, время отпуска,
10. Обговорить вопросы, связанные с заработной платой;
11. Ознакомить (под подпись) с должностными инструкциями, правилами пользования инвентарем, ключами, рабочей одеждой и т.д.;
12. Рассказать об установленной форме одежды;
13. Ввести в курс дела и объяснить порядки, установленные на данном предприятии;
14. Ознакомить (под подпись) с инструкцией по технике безопасности и охране труда.

Наставничество может быть тесно связано с программой ориентации и адаптации и составлять ее часть.

После того, как новый работник приступает к выполнению своих обязанностей для него можно назначить наставника из опытных представителей персонала ООО «ДельтаОпт», в роли которого должен выступать наиболее опытный сотрудник. При этом он должен нести ответственность за результаты работы и быть способным выполнять соответствующие функции.

Наставнику выплачивается ощутимый денежный бонус после успешной сдачи экзамена обучаемым (стажером).

Предлагается разработать положением о наставничестве, куда будут входить следующие обязанности наставника:

- Знакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративной культурой; принятыми на предприятии нормами и правилами поведения; перспективами карьерного роста);

- Ознакомлять с подразделением (показывать расположение производственных, служебных и бытовых помещений, рабочих мест сотрудников; рассказывать о правилах внутреннего трудового распорядка; проводить инструктаж по технике безопасности; знакомить с коллективом);

- Вводить в должность (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к профессионалу; проводить необходимое обучение; контролировать и оценивать самостоятельное выполнение сотрудниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода);

- Обеспечивать соблюдение стажерами правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности;

- Формировать необходимые для эффективной подготовки кадров условия, при необходимости ходатайствовать перед администрацией об их создании;

- Разрабатывать совместно с новым сотрудником индивидуальный план на весь испытательный период; давать конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предлагаемым конечным итогом; контролировать работу, оказывать необходимую помощь;

- На собственном примере демонстрировать образец исполнения должностных обязанностей и соблюдения организационной культуры;

- Изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней;

- Подводить итоги стажировки: совместно с руководителем подразделения заполнять лист оценки нового сотрудника с заключением о результатах прохождения испытательного срока, с предложениями по дальнейшей работе.

При разработке программы развития персонала ООО «ДельтаОпт» были предложены мероприятия, повышающие квалификацию сотрудника, а также увеличение заинтересованности в выполнении быстрой и качественной работы, как материально, так и не материальными способами.

Было предложено ввести систему наставничества, где на общем собрании, выдвигается самый достойный кандидат для прохождения обучения на роль

наставника, в дальнейшем с 30% доплатой к заработной плате с каждого обученного сотрудника. Ранее организация тратила на обучение нового сотрудника во внешних организациях достаточно крупную сумму, без гарантии на то, что сотрудник задержится надолго, после введения наставничества организация не только сэкономит бюджет, но и приобретёт новые компетенции для уже работающих сотрудников в ООО «ДельтаОпт».

3.3 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Рассмотрим экономическую эффективность проекта.

Первое мероприятие заключается во внедрении должности «Менеджер по персоналу», на неполную занятость – совмещение должности на 0,5 ставки.

При приеме на работу специалисту необходимо будет назначить размер заработной платы. Так же новому сотруднику потребуется время на адаптацию к новому месту работы.

Затраты, которые потребовались при создании должности:

Таблица 3.2

Затраты на создание отдела кадров

| Статьи затрат | Сумма, руб. |
|-----------------------------|--------------|
| Затраты на персонал | 10000 |
| Канцтовары и офисная бумага | 1500 |
| Хозтовары | 1000 |
| Услуги связи | 3840 |
| Интернет | 6600 |
| ИТОГО | 22940 |

Таким образом, общая сумма затрат на введение должности «Менеджер по персоналу» составит 22040 руб. в месяц.

2). Обучение будущего наставника.

Обучение персонала осуществляется на территории организации ООО «ДельтаОпт».

Расходы, которые понадобятся для внедрения данного мероприятия представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.3

Затраты на обучение нового персонала с наставником

| Мероприятия | Затраты |
|---|--|
| Разработка Положения и всей документации по подготовке и проведению аттестации кадров | Оплата менеджеру по работе с кадрами 10000 руб |
| Разработка документов для реализации Программы обучения | Оплата менеджеру по работе с кадрами - 1 000 р |
| Затраты на обучение наставника | 12500 руб./месяц (курсы от «GeekUniversity») ¹⁶ |
| ОБЩИЕ ЗАТРАТЫ на год | 23500 руб. |

Далее, с помощью метода предположения и экспертных оценок, рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности предприятия, если ожидаемая целевая эффективность выразится в повышении выручки от продаж не менее, чем на 3%.

Таблица 3.4

Прогнозные финансовые показатели деятельности с учетом внедрения мероприятий в тыс. руб.

| Показатели | До внедрения мероприятий | После внедрения мероприятий | Изменение | |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|-----------|---------|
| | | | % | Тыс руб |
| Обучение | 91000 | 36000 | 103% | 16525 |
| Себестоимость | 67500 | 12500 | 103% | 55000 |
| Валовая прибыль | 164693 | 169634 | 103% | 4941 |

¹⁶ Онлайн обучение от mail.ru // https://geekbrains.ru/geek_university/security

Произведем расчет на основе финансовых показателей предыдущего года. С учетом того, что остальные показатели, останутся на прежнем уровне, то есть не учитывается возможное повышение стоимости комплектующих и других составляющих себестоимости продукции.

В результате повышения квалификации персонала ожидается повышение продаж услуг на 3%.

Таблица 3.5

Социально-экономическая эффективность проекта

| Мероприятия | Социальная эффективность | Экономическая эффективность |
|---|--|---|
| Внедрение системы признания вклада сотрудника в результат работы компании» | 1.Резкое и значительное повышение мотивации персонала; 2.Повышение ответственности сотрудников; 3. Стремление работников к дальнейшему профессиональному и личностному росту. | 1.Низкий уровень прогулов и текучести; 2.Увеличение товарооборота; 3. Увеличение прибыли; 4.Увеличение производительности труда. |
| Построение гибкой системы нематериальной мотивации персонала | 1.Снижение текучести кадров 2.Увеличение производительности труда | 1.Привлечение персонала в организацию; 2.Удержание работающих в компании сотрудников; 3.Стимулирование производственного поведения; 4.Контроль за издержками на рабочую силу. |
| Внедрение в организацию системы повышения квалификации и обучения персонала | 1.Улучшатся результаты работы всего предприятия; 2.Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда; 3. Способствует повышению уровня квалификации работников. | 1.Снижение текучести кадров. 2.Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5.Увеличение производительности труда. |

Принимая во внимание рекомендации и разработанные мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом в ООО «ДельтаОпт», необходимо оценить социально-экономическую эффективность проекта.

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также во избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Выводы. Таким образом, в данной главе обоснована необходимость внедрения на предприятии отдела кадров, разработана структура данного отдела и рассмотрены основные функции работающего в отделе персонала.

Для повышения эффективности системы управления персоналом в ООО «ДельтаОпт» были разработаны программы:

1. Совершенствование системы премирования, введение «системы признания вклада сотрудника в результат работы компании»;
2. Внедрение программы по обучению персонала в компании.

Также, следует отметить и наличие социальной эффективности, что выражается в улучшении социально-психологического климата в коллективе; повышении работоспособности.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Обучение работников представляет собой совокупный постоянный процесс, складывающийся из нескольких методичных этапов. Первой и главной стадией этого процесса считается определение потребностей компании в профессиональном обучении, то есть выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для достижения поставленных задач и целей, и теми компетенциями, которыми он владеет в реальности. Необходимость в обучении персонала может быть уточнена в процессе отбора кандидатов, при введении в должность, во время аттестации, из проходящих бесед или из мотивационных пожеланий надлежащих сотрудников.

2. Были раскрыты способы обучения персонала, его понятия и сущность.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

3. Определено содержание основных методов обучения персонала, в числе которых особая роль отводится наставничеству. Целью наставничества является обучение нового сотрудника и уже работающих в организации сотрудников.

4. Проведенный анализ кадрового состава ООО «ДельтаОпт» позволяет сделать вывод, что основной возрастной группой работников рассматриваемого периода являются лица в возрасте от 26 до 35 лет. Среди работников списочного состава непрерывно возрастает удельный вес мужчин. Большинство работников имеют высшее образование (специалисты), в то же время наблюдается тенденция к увеличению доли работников с высшим образованием (магистр).

5. Выявлена текучесть кадров за 2016 и 2017 год, что показало, что текучесть в организации крайне маленькая. А наиболее эффективным источником

подбора кандидатов является подбор сотрудников со стороны. Высокий показатель привлечения сотрудников и через Интернет, на таких сайтах, как: «SuperJob» и «HH.ru».

6. В результате опроса выявлено, что 69% принятых на работу новых сотрудников обучались на тренингах, посещение тренингов для каждого нового сотрудника очень затратное, и не дает никаких гарантий на то, что человек задержится в этой организации или не уйдет к конкурентам. Однако программа обучения в организации отсутствует.

7. Для улучшения методов формирования персонала были предложены следующие мероприятия:

- повышение привлекательности работы в компании, что обеспечит большой выбор потенциальных кандидатов;

- формирование компетенций, для этого необходимо обучать сотрудников за счет компании, что позволит иметь не только сильный коллектив;

- повышение скорости процесса отбора кандидатов, для этого необходимо иметь в штате на неполную занятость компетентного сотрудника по подбору персонала;

- "избавление" от неподходящих кандидатов, что повысит скорость отбора кандидата, чистоту базы кандидатов, а в дальнейшем повысит скорость и качество работы в ООО «ДельтаОпт»;

- соотнесение желаемого кандидата на вакантную должность с действительным, необходимо внедрить систему наставничества;

- разработать опросные анкеты в электронном варианте и обеспечить их отправку по внутренней почте фирмы, что снизит время на рассмотрение анкет кандидатов на вакантную должность.

8. При разработке программы развития персонала ООО «ДельтаОпт» были предложены мероприятия, повышающие квалификацию сотрудника, а также обеспечивающие рост заинтересованности в выполнении быстрой и качественной работы, как материально, так и нематериальными способами.

9. Было предложено внедрить на предприятии сотрудника на неполный рабочий день (совмещение профессий). Для повышения эффективности системы управления персоналом в ООО «ДельтаОпт» были разработаны программы совершенствования системы премирования, введение «системы признания вклада сотрудника в результат работы компании»; внедрения программы по обучению персонала в компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 3. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс]/ Войтов А.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 230 с.
2. Абдрашитова Г. В. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // *Nauka-Rastudent.ru*. - 2014. - № 2 (02). - С. 24.
3. Александрова Л. В. Развитие и обучение персонала как неотъемлемая часть эффективного управления организацией // *Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика*. - 2011. - № 3. - С. 6-10.
4. Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами. - М.: РГГУ, 2017. - 789 с.
5. Архипова Н.И., Седова О.Л. Менеджмент (Управление персоналом): учебно-методический модуль. М.: Изд-во Ипполитова, 2013. - 360 с. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник - М.: ЮНИТИ, 2006. - 560 с
6. Богатырёва М. Р. Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации // *Сборники конференций НИЦ Социосфера*. - 2013. - № 57-1. - С. 28-29.
7. Герасимова Е. А. Методологические основы формирования системы повышения квалификации персонала / Герасимова Е. А. – Самара, 2014. - 162 с. –
8. Глухенькая Н. М. Обучение персонала организации: системный подход // *Сборники конференций НИЦ Социосфера*. - 2014. - № 47. - С. 65-68.
9. Деловая оценка персонала: курс лекций: учебное пособие/ С.Ш. Левина, Судоргина Н.В.–1-е изд, Пенза: ПГУАС, 2017. – 85 с.
10. Дмитриев М.Е. Особенности обучения персонала организации // *Вестник Казанского технологического университета*. - 2012. - Т. 15. - № 15. - С. 300-303.
11. Доронкина Л. Дистанционное образование: повышаем квалификацию // *Справочник по управлению персоналом*. - 2015. - N 8 (август). - С. 81-88.
12. Дуюн Е. Внутреннее обучение или внешние провайдеры? // *Служба кадров и персонал*. - 2014. - № 9. - С. 55-59.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2005. - 720с.
14. Ермолаева А. Обучение в формате нон-стоп : правила успеха // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 3 (март). - С. 29-33.
15. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха // Управление персоналом. - 2017. - N 18. - С. 65-68.
16. Закаблущая Е. А. Обучение персонала коммерческих организаций : проблемы и решения // Вестник Российского университета. - 2013. - № 3. - С. 76-81.
17. Информационные технологии в управлении персоналом: учебное пособие по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / В.В. Кузина. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 74 с.
18. Исследование систем управления: учеб. пособие по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» / С.Ш. Левина. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 252 с
19. Кельперис И. И. Система повышения квалификации работников в процессе управления персоналом компании Кельперис И. И. – М., 2015. - 132 с. –
20. Кибанов А. Концепции и виды обучения персонала // Кадровик. - 2014. - N 9. - С. 4-9.
21. Кононова И. В. Технологии развития кадрового потенциала организации. Методы повышения квалификации персонала // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2012. - № 25. - С. 115-121.
22. Коноплёва Г. И. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 5 (72). - С. 110-111.
23. Коптева К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 5 (11). - С. 77-81.
24. Корниенко В. А. Проблемы организации и управления опережающим обучением персонала // Научные и технические библиотеки. - 2015. - N 7. - С. 65-71.

25. Коробченко В. В. Направляем работников на обучение. Рекомендации работодателю // Справочник кадровика. - 2012. - № 6. - С. 29-37.
26. Малая О. Г. Актуальные вопросы обучения персонала в организации // Инициативы XXI века. - 2010. - № 3. - С. 3-6.
27. Мельникова О. В. Обучение как важнейшая составляющая процесса развития персонала // Работник социальной службы. - 2014. - N 1. - С. 51-61.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: курс лекций: учебное пособие/ С.Ш. Левина, Судоргина Н.В.–1-е изд, Пенза: ПГУАС, 2017. – 83 с.
29. Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации // Образовательные технологии и общество. - 2016. - Т. 13. - № 2. - С. 250-261.
30. Новиков П. П. Российский опыт организации внутрифирменного профессионального обучения персонала // Региональные проблемы преобразования экономики. - 2014. - № 1. - С. 416-426.
31. Организационное поведение в рисунках, схемах, определениях : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / С.Д. Резник, М.В. Черниковская – Пенза : ПГУАС , 2015 . – 133 с.
32. Персональный менеджмент в рисунках, схемах и определениях : учебное пособие / С.Д. Резник, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника . – 3 - е изд., доп. – Пенза: ПГУАС, 2017 . – 236 с.
33. Под ред. С.Д. Резника, О.А. Сазыкиной Управление персоналом. Государственная итоговая аттестация бакалавров: учебно-методическое пособие для направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» // с.183
34. Развитие персонала. Конспект лекций: учеб. пособие / И.С. Чемезов. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 50 с.
35. Разумова И. В. Обучение сотрудников организации. Оформление и отражение в учете // Аудитор. - 2014. - № 4. - С. 51-59.
36. Рынок труда: учебное пособие/ Г.А. Резник, Д.Р. Амирова. – Пенза.: ПГУАС, 2017. – 95 с.

37. С.Д. Резник, С.Н. Макарова, О.А. Сазыкина Проведение, оформление и представление результатов исследования: учебное пособие // Пенза ПГУАС, 2017. -112 с
38. С.Д.Резник, С.Н.Макарова, О.А. Сзыкина Проведение, оформление, представление результатов исследования: методические указания для самостоятельной работы студентов. //Пенза ПГУАС -2017. – 13 с.
39. Спесивцева С. Профессионализм персонала как фактор конкурентоспособности организации // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - N 6. - С. 108-113.
40. Стебеньева Т. В. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании// Arqiori. Серия: гуманитарные науки. – 2014. - № 2.
41. Титов А. А. Непрерывное обучение и повышение квалификации персонала организации как основа баланса государственной системы занятости // Вестник Академии. - 2013. - № 3. - С. 101-104.
42. Требухин А.Ф. Основы производственного менеджмента. Учебное пособие (Электронный ресурс. ЭБС «IPRbooks»). – М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015 Гиперссылка
43. Трудовое право: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» / М.Ю. Садырова. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 43 с
44. Управление персоналом : курс лекций . / О.А. Вдовина. – Пенза: ПГУАС, 2018
45. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2017. - 638 с.
46. Управленческие решения : конспект лекций для направлений подготовки 38.03.02 « Менеджмент » и 38.03.03 « Управление персоналом » Ч .1 / С . Ш . Левина . – Пенза : ПГУАС , 2017. – 132 с .

47. Управленческие решения : конспект лекций для направлений подготовки 38.03.02 « Менеджмент » и 38.03.03 « Управление персоналом » Ч .2 / С . Ш . Левина . – Пенза : ПГУАС , 2017. – 148 с .
48. Учебное пособие для студентов по дисциплине «Регламентация и нормирование труда» по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом». Т.В. Учаева, - Пенза: ПГУАС, 2016. – 102 с.
49. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
50. Чудинов Д. И. Повышение квалификации : потребности, возможности и соблазны // Справочник кадровика. - 2016. - N 8. - С. 135-141.
51. Экономика и социология труда: учеб. пособие по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / Г.А. Резник, Д.Р. Амирова. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 140 с.
52. Экономическая теория : учеб . пособие / Г.А. Резник, Т.В. Су ханова. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 360 с.
53. Этика деловых отношений : Курс лекций по направлениям подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», 38.04.02 «Менеджмент» / Т.А. Юдина. – Пенза: Изд-во ПГУАС, 2017. – 161 с.
54. Яковлева И. Л. Организационно-экономические риски профессионального развития кадров // Профессиональное образование. Столица. - 2015. - N 6. - С. 41-42.
55. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
56. Яцук Я. Обучение за счет компании: инвестиции в будущее // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 8 (август). - С. 53-55.

АНКЕТА

БЛОК 1.

КРАТКО О ВАС.

1. Укажите Ваш пол:

- М
- Ж

2. Укажите Ваш возраст:

- 18-21
- 22-25
- 26-35
- 35-45
- 45 и выше

3. Укажите свой стаж работы в данной фирме:

- Меньше 1 года
- От 1 года до 3 лет
- От 3 до 5 лет
- Выше 5 лет

4. К какой категории персонала Вы относитесь;

- руководители,
- специалисты
- другие работники, относящиеся к служащим

5. Укажите уровень Вашего образования;

- образованием (ПТУ, лицей)
- образованием (техникум, колледж)
- с общим высшим образованием (магистр)

- образованием (специалист)

БЛОК 2.

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

1. Как Вы узнали о предлагаемой работе в нашей компании?

- от знакомых
- из интернета
- из газеты
- другое _____

2. Какие сайты вы чаще всего посещали для поиска работы?

- SuperJob
- HH.ru
- BazarPNZ
- Сайты в соц. Сетях

3. Как часто образуются вакансии?

- Каждую неделю
- Каждый месяц
- Каждый год
- Не образуются

4. Как долго работают новые сотрудники?

- Большая текучесть кадров
- Задерживаются надолго

5. Обучают ли при приеме на работу?

- Ставят наставника
- Отправляют на обучение

- Не обучают

БЛОК 3. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

1. Какие методы развития персонала используются?

- Тренинги
- Семинары
- Наставничество
- Не используются

2. Есть ли программа развития персонала?

- Есть
- нет

3. Есть ли план индивидуального развития сотрудников?

- Есть
- нет

4. Как часто проходят обучения сотрудники?

- Каждый месяц
- Раз в полгода
- Раз в год
- Не обучаются

5. Как оценивают результаты обучения?

- количества проданной продукции
- Прибыль

- Аттестация
- Не оценивается

6. Как определяют потребность в обучении?

- Появление новой продукции
- Систематически
- По возможности

Чевтаева Екатерина Анатольевна

Личные данные:

Дата рождения: 20.01.1996. (22 года)
Адрес проживания: ул. Натальи Лавровой, 5
Контактный телефон: 89273719007
E-mail: klochkova_klochkova@inbox.ru



Семейное положение: не замужем, детей нет.

Цель: получение работы по профессии «Менеджер по персоналу» с дальнейшим продвижением по служебной лестнице

Образование:

Сен.2003-2014гг. МБОУ СОШ № 75/62 г. Пенза

Сен.2014-2018гг. «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства» (ПГУАС), Институт экономики и менеджмента (ИЭиМ), направление: «Управление персоналом», очная форма обучения.

Опыт работы:

июль-август. 2012 г. «Desheli» г.Пенза, продавец-консультант (консультация потенциальных покупателей)

март-май 2014г. Кофейня «Венское», официант

август 2017г. ООО «VseInet», кадровик (поиск новых сотрудников, знакомство с руководством, введение в должность)

Научная деятельность:

В 2015 году статья на тему: «Личностные качества руководителя как фактор управления психологическим климатом в организации», научный руководитель доцент кафедры «Менеджмент» Вдовина О.А.

Разработка ВКР «Разработка системы формирования и развития персонала предприятия малого бизнеса (на примере компании ООО «ДельтаОПТ»)), научный руководитель доцент кафедры «Менеджмент» Вдовина О.А.

Профессиональные

навыки:

- Знание английского языка: читаю, перевожу со словарем
- Владение компьютером: (Word, Excel, PowerPoint)

Личные качества:

- Стремление к развитию и профессиональному росту;
- Ответственное отношение к делу;
- Пунктуальность.

ЭССЕ



О ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В настоящее время я заканчиваю обучение в Институте экономики и менеджмента ПГУАС по направлению 38.03.03 «Управление персоналом». В дальнейшем планирую получить работу в должности менеджера по персоналу с возможностью карьерного роста, а для этого необходимо не только обладать теоретическими знаниями, полученными во время учебы, но и практическими навыками.

В 2015-2016 проходила ознакомительную практику в компании ООО «Бренд». Данную практику, безусловно, могу считать полезной для себя, она позволила мне познакомиться со спецификой и особенностями работы в компании. Я получила навыки заключения договоров, приема телефонных звонков, работы с кадровыми документами.

В 2017 в период управленческой практики в железнодорожной администрации г.Пенза получила колоссальный опыт общения с людьми, изучила организацию работы администрации г.Пензы изнутри. Кроме того, приобрела навыки работы с личными делами сотрудников.

Летом 2017 года я работала в должности специалиста по кадрам в компании «Vseinet», где занималась поиском кандидатов на вакантную должность, проводила собеседование с ними.

В течение четырех последних лет я принимаю участие в научной и учебной деятельности университета. В 2015 году мной была написана статья на тему: «Личностные качества руководителя как фактор управления психологическим климатом в организации», научный руководитель преподаватель кафедры «Менеджмент» Вдовина О.А. В течение двух последних лет работала над ВКР «Разработка системы формирования и развития персонала предприятия малого бизнеса (на примере компании ООО «ДельтаОПТ»)».

Написание этих работ позволило научиться выявлять проблемы, имеющиеся на конкретном предприятии и в отрасли в целом, анализировать их и находить варианты улучшения ситуации.

Кроме того, за четыре года обучения в ИЭиМ ПГУАС я приобрела новые знания и умения, которые помогают мне формулировать жизненные цели и определять основные пути их достижения, управлять своим временем и строить планы на день, неделю, месяц, год с помощью еженедельника. Я считаю, что полученные теоретические и практические знания и умения позволят мне реализовать себя и в профессиональной сфере.

Выпускница 2018г. Чевтаева Екатерина Анатольевна.

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других

источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 56 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2018 г.

(подпись автора работы)

Чевтаева Е.А.
(Ф.И.О.)