

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

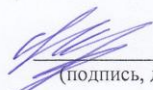
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

**«Совершенствование системы профессионального развития персонала в
научно-исследовательской сфере (на примере АО «НИИФИ»)»**

Студент

 08.06.2020
(подпись, дата)

Надейкин С.Б.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 08.06.2020
(подпись, дата)

Ионова О.В.
(фамилия, инициалы)

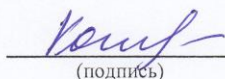
Нормоконтролер

 11.06.2020
(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 8.06.20, № 9)

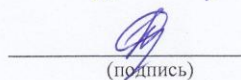
Заведующий кафедрой


(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой удовлетворительно (протокол ГЭК от 24 июня 20, № 12)

Секретарь ГЭК


(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и сущность профессионального развития персонала	8
1.2 Основные методы профессионального развития персонала.....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ АО «НИИФИ».....	26
2.1 Изучение зарубежного и отечественного опыта развития персонала в научных организациях.....	26
2.2 Анализ системы профессионального развития персонала в АО «НИИФИ».....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	54

ВВЕДЕНИЕ

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является профессиональное развитие персонала, основная идея которого заключается в представлении затрат на раскрытие потенциала сотрудников не как безвозвратных расходов, а как прибыльных капиталовложений в создание успешного будущего организации.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние не только на организацию, но и на самих сотрудников. Посредством повышения квалификации, приобретения новых навыков и знаний персонал повышает свою конкурентоспособность на рынке труда, приобретает дополнительные возможности для профессионального роста не только внутри своей организации, но и за ее пределами, что так же является важным в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Ключом к профессиональному развитию менеджмента является определение потребностей организации в этой области. В данном случае, речь идет об установлении противоречия между имеющимися профессиональными знаниями и навыками, которыми действительно обладают сотрудники организации и теми знаниями, которыми они должны обладать для достижения своих целей (сегодня и в будущем).

Чтобы определить потребности профессионального развития отдельного работника, отдел управления персоналом, сам работник и его менеджер должны работать вместе. Все стороны имеют свои собственные взгляды по этому вопросу, которые зависят от их положения в организации и их роли в процессе развития карьеры.

Эффективность предприятия зависит не только от накопления и использования найденных решений, но и от развития собственных навыков

для решения новых задач, но и от способности сотрудников организации учиться на собственном опыте.

Объектом исследования является АО «НИИФИ».

Предметом данной работы является система управления профессиональным развитием персонала в научно-исследовательской сфере на примере АО «НИИФИ».

Целью дипломного проекта является изучение системы профессионального развития персонала в научно-исследовательской сфере на примере АО «НИИФИ» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения цели в проекте представлены и решены следующие задачи:

1. Раскрыть понятие и сущность профессионального развития персонала в организации;
2. Изучить основные методы профессионального развития персонала;
3. Исследовать опыт зарубежного и отечественного развития персонала в организациях научно-исследовательской сферы.
4. Провести анализ системы профессионального развития персонала в АО «НИИФИ» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

В современном развитии теории управления персоналом были интересны работы Н.И. Архиповой [2] З.Т. Голенковой [8] , А.В. Дейнека [9] В.А. Дресвянникова [11] А.А. Куприна [15] Н.В. Моисеенко [18] Е.В. Щаниной [3] и др.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам управления развитием организации, исследованию современных методов профессионального развития, организации процесса внутрифирменного профессионального обучения, принципам системного решения

управленческих задач.

Методы исследования. Использовались методы логического, статистического, системного и ситуационного анализа, методы экспертных оценок и социологических опросов, наблюдения, интервьюирования, сравнения.

Научная новизна работы заключается в теоретическом обосновании и разработке основных положений и организационных механизмов управления профессиональным развитием персонала в системе менеджмента в научно-исследовательской сфере.

Структура исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложения.

ГЛАВА 1 УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность профессионального развития персонала

В современном обществе развитие персонала является одним из наиболее важных условий продуктивной деятельности организации. С ускорением научно-технического прогресса увеличиваются темпы изменений требований к профессиональным навыкам, знаниям и умениям. Процесс развития персонала должен быть непрерывным и разносторонним, его организация – основная функция управления персоналом. Общеизвестно, что уровень развития способствует повышению конкурентоспособности персонала [8, с. 262].

Само по себе понятие «развитие» определяет одну из важнейших категорий диалектики, обозначая естественный процесс изменений, то есть переход из одного состояния в другое, что является более совершенным процессом. Переход от старого качества к новому [19, с. 42]. В результате можно отметить, что исходный объект приобретает новые формы не лишаясь при этом своих сущностных, глубинных свойств. Серьезные изменения, происходящие на рынке в настоящее время обуславливают необходимость развития персонала.

А.Я. Кибанов определяет развитие персонала, как совокупность организационно-экономических мероприятий, основными задачами которых является обучение, подготовка и переподготовка сотрудников организации, а так же повышение уровня их профессиональной квалификации. Эти мероприятия включают в себя оценку кандидатов на вакантные должности, организацию адаптации, оценку действующих сотрудников организации,

планирование карьеры персонала, возможные варианты личностного роста, организацию профессионального продвижения, организацию кадрового резерва [14, с. 223].

Л.И. Ликучева рассматривает развитие персонала, как комплекс мероприятий, направленных на профессиональное обучение, использование различных способов переподготовки и повышения качества трудового потенциала организации, планирования деловой карьеры его сотрудников [17, с. 19].

Само по себе развитие персонала, традиционно содержит в себе совокупность мер, связанных с переподготовкой и повышением квалификации кадров, с профессиональным обучением сотрудников любых организаций. На данном этапе развития общества подобный узкий, традиционный взгляд на развитие персонала трансформируется [19, с. 42].

Профессиональное развитие персонала - это система связанных между собой действий, включающих в себя планирование и прогнозирование потребности в кадрах, выработку кадровой стратегии, а также составление плана профессионального и карьерного роста сотрудников, организацию обучения, процесса адаптации и формирование организационной культуры [3, с. 262].

Профессиональное развитие кадров является процессом подготовки сотрудника организации к выполнению новых функций, решению других задач и смене должности, повышения уровня лояльности к организации в целом.

Процесс развития персонала является существенной инвестицией организации в свое будущее. Важность таких инвестиций обусловлена следующими целями компании:

- рост производительности и эффективности труда;
- повышение трудовой активности сотрудников для успешного функционирования компании;

- сохранение и повышение конкурентоспособности организации; снижение текучести кадров;
- адаптация сотрудников к новым технологиям; подготовка кадрового резерва руководителей; «выращивание» профессионалов из молодых сотрудников;
- достижение независимости компании на рынке труда;
- рост социальных качеств сотрудников, их удовлетворенности трудом [5, с. 42].

Помимо положительного влияния на экономическое положение организации, инвестирование в профессиональное развитие способно изменить в лучшую сторону психологический климат в компании, увеличить уровень мотивации работников и их лояльность, снизить текучесть кадров, обеспечить преемственность в звене управления.

Наличие необходимости в профессиональном развитии персонала определяется за счет выявления несоответствия, между имеющимися знаниями и навыками персонала, и теми знаниями, которые требуются для достижения поставленных организацией задач. В данном случае, речь идет об установлении противоречия между имеющимися профессиональными знаниями и навыками, которыми действительно обладают сотрудники организации и теми знаниями, которыми они должны обладать для достижения своих целей (сегодня и в будущем).

На рисунке 1 представлены случаи, в которых объектом развития становится совокупность концепций, соответствующих определенной должности.

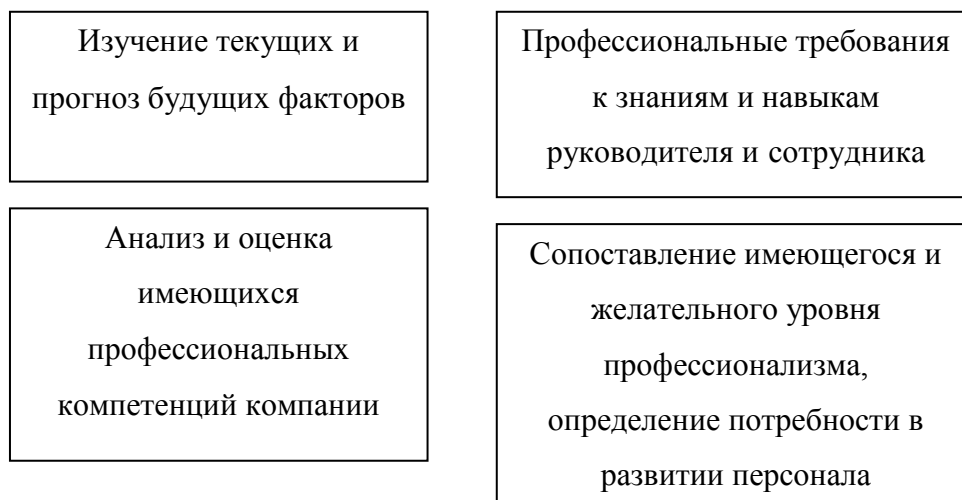


Рисунок 1 – Определение потребностей в развитии персонала

Источник: Мусаева, А.З. Система развития персонала организации / А.З. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. - № 4.

Для того чтобы определить потребность в развитии работника необходимо проведение различных оценочных процедур среди которых принято выделять: аттестации, в рамках управления по целям. Роль оценки персонала чрезвычайно велика и ответственна, и она должна быть направлена не только на определение текущих результатов работы сотрудника, но и на выявление потребностей его развития (рисунок 1).

Основные направления развития персонала определяются стратегией развития и повышения конкурентоспособности организации, принцип которой рассчитан на долгосрочную перспективу и учитывает стратегические цели и ориентиры деятельности организации.

Стратегия развития организации имеет непосредственную связь со стратегией развития персонала этой организации. (приложение А). В данном случае речь идет об изменении стратегических ориентиров развития организации, влекущих за собой изменение стратегии развития его персонала, и соответственно – качественные и количественные изменения в структуре персонала приводят к необходимости корректировки и совершенствованию стратегических планов развития организации в целом [9, с. 176].



Рисунок 2 – Взаимосвязь стратегий организации и персонала

Источник: Мусаева, А.З. Система развития персонала организации /А.З. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. - № 4.

На рисунке 2 отображен процесс разработки стратегии управления развитием персонала. Данная стратегия основывается на тех же подходах, что и стратегия управления человеческими ресурсами в целом [4, с. 85].

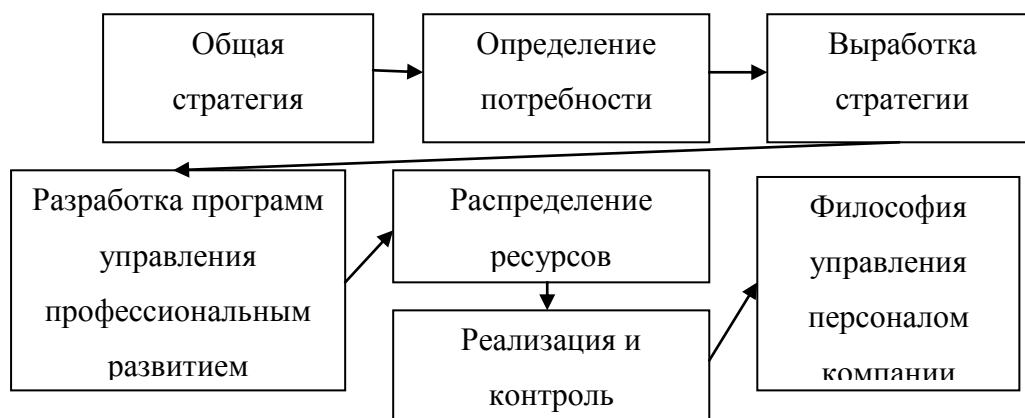


Рисунок 3 – Процесс разработки стратегии управления развитием персонала

Источник: Мусаева, А.З. Система развития персонала организации /А.З. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. - № 4.

Следующими стратегиями, которые следует рассмотреть инновационная, технико-технологическая стратегии и стратегия качества продукции. Они определяют совокупность перспективных требований к

персоналу организации, а сам стратегический подход к развитию персонала в данном случае выступает гарантом в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества организации, за счет наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу (таблица 1).

Таблица 1 – Взаимосвязь бизнес - стратегии и стратегии развития персонала организации

Стратегия организации	Требования и особенности стратегии развития персонала
Стратегия обеспечения максимального качества выпускаемой продукции	Работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои Стратегия развития персонала должна быть ориентирована на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции
Стратегия инновационного роста и развития промышленного предприятия	Предполагает внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники Стратегия развития персонала должна включать профессиональное обучение и переподготовку персонала в части освоения передовых технологий и методик работы и приобретения навыков работы с новейшим оборудованием и техникой
Технико-технологическая стратегия развития промышленного предприятия	Опирается на внутренний научно-технический потенциал промышленного предприятия. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно-исследовательских работах Стратегия развития персонала направлена на стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия

Источник: Мусаева, А.З. Система развития персонала организации /А.З. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. - 2018. - № 4.

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

уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей (таблица 2).

Таблица 2 –Организационно-экономическая модель стратегии развития персонала

1. Связь стратегии развития персонала с бизнес - стратегией организации	Определение возможностей	2. Управление потенциалом персонала
Определение приоритетных путей развития персонала	Стратегия развития персонала организации	Определение мотивации сотрудников
4. Выявление приоритетных направлений инвестирования в персонал	Отслеживание тенденций на рынке труда	3. Имидж организации как работодателя

Источник: Мусаева А.З. Система развития персонала организации /А.З. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. - 2018. - № 4.

Стратегия формирования развития человеческих ресурсов содержит два этапа, среди которых выделяют:

1. непосредственно персонал (численность, тип, образование, квалификация), необходимым для реализации стратегии и повышения конкурентоспособности промышленного предприятия,
2. исследование общих закономерностей и тенденций содержания структуры персонала предприятия, включая текучесть кадров и набор персонала, численность работников пенсионного возраста и др. показатели

Все эти данные в дальнейшем можно применять для совершенствования системы подбора обучения, распределения функций между сотрудниками и подразделениями, то есть потенциал рабочей силы приводит к состоянию баланса. Изучение потенциала персонала позволяет установить основные типы сотрудников, которые являются ключевыми

фигурами, способствующими росту компании. Далее необходимо определить тип сотрудников, подлежащий увеличению и уменьшению в данной организации.

Следующим этапом разработки стратегии развития персонала является создание плана развития персонала, включающего процессы, технологии, информацию, а так же организационную поддержку, с помощью которой стратегия развития может быть реализована.

В научной литературе систему развития персонала организации принято рассматривать в первую очередь, как систему управления профессиональным опытом, содержание которой наполнено профессионально развитыми социальными институтами, благодаря чему она должна основываться главным образом на конечных целях организации.

В крупных организациях развитие персонала - это отлаженная система взаимосвязанных действий, составными частями которой выступают: выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования организационной культуры представлена на рисунке 3.

Данная система функционирует на основе плана развития (образовательного плана организации), в котором обычно указываются [2, с. 195]:

Цель развития подразделяется на:

- работать, в том числе строго обозначенные должности, сохраняемые в результате реализации плана развития;
- производители, подразумевает конкретный принцип, исключая права на определенные помещения;
- непосредственное объяснение конкретных областей образования, получение которых необходимо в рамках реализации этой программы

развития, не имеющих связей с какой-либо конкретной позицией.

Развитие работника должно осуществляться с учетом плана, который должен включать:

1. Переход к последующему этапу возможен лишь в случае своевременного осуществления этих мероприятий, которые его и обеспечат;
2. Принятие мер, позволяющих реализовывать личностное и профессиональное развитие (независимые исследования, рецензируемая литература, обучение наставников, наставничество, учебные курсы);
3. План развития персонала при поддержке программ Министерства образования;
4. Карьерный рост.

Профессиональное развитие сотрудника является неотъемлемой частью работы в организации. Это развитие может происходить посредством участия в составе рабочей группы, выполнения работы в команде, использования ресурсов для продвижения по службе, прохождение инструктажей, семинаров, а также постоянное обучение при выполнении проектов. Однако, данный вит развития происходит неосознанно, то есть спонтанно, и в ряде случаев не приносит желаемого результата.

В результате проведенного изучения понятия профессионального развития персонала следует отметить, что данный термин включает в себя систему мер, направленных на выработку кадровой стратегии, планирования и прогнозирования в потребности организации в кадрах, составления плана профессионального и карьерного роста сотрудников, организации обучения, обеспечения процесс адаптации и формирования организационной культуры. Процесс профессионального развития персонала встроен в общую работу с персоналом, а основными участниками этого процесса являются топ-менеджмент, линейный руководитель, HR-специалисты и сами сотрудники. Стратегия развития профессионального персонала - это общая форма операций и действий, нацеленных на развитие уровня эффективности и

умений персонала, необходимых организации для достижения определенных задач, с целью повышения конкурентоспособности.

Стратегии включают в себя:

1. разработка и планирование кадровой политики компании;
2. создание условий профессионального и должностного продвижения; сотрудников;
3. обеспечение профессионального развития персонала, в связи с изменяющимися условиями производства.

Использование стратегий развития необходимо для системы подбора обучения, распределения и перераспределения обязанностей между подразделениями и работниками, для создания стабильного потенциала рабочей силы. После выбора стратегии строится план профессионального развития персонала, который включает в себя технологии и информационно-организационную поддержку.

К сожалению, в настоящее время не существует стратегии, которая отвечала бы потребностям любой организации и была бы максимально эффективна в той или иной сфере деятельности, так как выбор стратегии зависит от многих факторов и разрабатывается индивидуально для каждой организации.

1.2 Основные методы профессионального развития персонала

Успешная деятельность каждой фирмы не представляется возможной без постоянного расширения знаний, улучшения навыков и умений, развития профессиональных компетенций, способностей, то есть без обучения сотрудников. От степени квалификации персонала зависит прибыль компании, мнение клиентов и процветание компании в целом. В нынешних современных условиях жизни каждый работник должен обладать широкой

эрудицией, предприимчивостью, стратегическим мышлением, способностью адаптироваться к постоянным изменениям среды [18, с. 80].

Современные организации должны владеть необходимыми ресурсами для реализации своих конкретных функций. Одними, из которых являются человеческие ресурсы самой компании. Следовательно, для достижения краткосрочных и долгосрочных целей компании, повышения конкурентоспособности компании и изменения требований компании необходим коллектив четко определенных и квалифицированных работников.

Недостаток обученных сотрудников является главным внутренним риском в функционировании каждой компании [19, с. 14]. Важность данного фактора четко демонстрирует итоги опросов руководителей крупнейших мировых организаций, проводимых РwС в 2016 и в 2017 годах [30]. В то же время влияние недостатка квалифицированных сотрудников за последние 10 лет возросло более чем в 2 раза. Если в 1998 году такую обеспокоенность высказывали 31% опрошенных руководителей, то в 2017 году таких становится уже 77% [21 с. 10].

Еще в 50-х годах XX века специалисты Японского центра по повышению и улучшению производительности труда замечали, что управление и промышленность – это человеческие ресурсы и основная проблема заключается в том, чтобы обеспечить промышленно-управленческие структуры, отрасли квалифицированными сотрудниками. В 70-е годы в развитых странах создали концепцию непрерывного (постоянного) образования, которая затем стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать трудности соответствия персонала и быстро растущей технической возможности [8, с. 84].

Созданная теория подразумевает то, что профессиональное развитие становится непрерывным, работник в рамках самой деятельности и на необходимых курсах и различных формах получает навыки и знания,

необходимые для укрепления своей постоянной трудоспособности. Подготовка в рамках иных компаний или специальных учебных центров способна дополнять умения знания, полученные ранее за период учебы в школе или вузе, приспособливает их к собственным непосредственным производственным нуждам.

С одной стороны, введение новых технологий с целью повышения организационной эффективности может хотя бы отчасти решить проблему нехватки квалифицированных сотрудников. Этому поспособствовало применение автоматизации, технологий искусственного интеллекта и робототехники. С другой стороны, активное применение современных технологий и оборудования критически важно поменяет состав и функцию персонала, а также требования к квалификации кадров.

Произведенный PwC в 2017 году опрос управляющих крупнейших организаций мира, выявил, что внесение изменений современных технологий вызвало у 77% компаний необходимость внедрения поправок в кадровую стратегию, отражающую новые навыки и знания кадров [38]. При этом 60% руководителей находятся в переосмыслении состава и структуры функций управления персоналом [21, с. 10]. При этом меняются и требования работодателей к привлекаемым на работу работникам. Главный интерес уделяется таким компетенциям, которые машинное оборудование и инновационные технологии не в состоянии выполнить.

В таких обстоятельствах приоритетными выступают умение решать проблемы (79% опрошенных руководителей), лидерские качества (72%), способность адаптироваться (63%), инновационный и креативный подходы (60%), а также непосредственные навыки использования информационных и цифровых технологий (30%) [21, с. 10].

Способность работника к выполнению своих профессиональных обязанностей определена: во-первых, потенциалом сотрудника, во-вторых, профессиональным обучением работника в организации, в-третьих,

моральным и физическим состоянием работника, и в-четвертых, оценкой, которую человек получает от организации [3, с. 42].

Существует несколько факторов, влияющих на профессиональное развитие персонала: научно-технический прогресс; необходимость развития организационной культуры в компании; комплексное решение вопросов управления людьми в организации, решение всех стратегических задач в компании на основе единой программы; участие в разработке кадровой политики и решении задач в организации всех линейных руководителей.

Развитие персонала в организации также основывается на нескольких базовых принципах, к которым относится: целостность системы развития; многосторонность; преемственность видов и форм; гибкость; учет всех возможностей организации, а также опережающий характер развития кадров в сравнении с развитием компании [3, с. 44].

Таким образом, для решения проблем в организации, связанных с профессиональным развитием персонала, требуются не однократные мероприятия, а целая система мер. Профессиональное развитие сотрудника в организации ставит перед собой следующие цели: рост прибыли компании, улучшение качества предоставляемых продуктов и услуг, повышение лояльности сотрудников, повышение конкурентоспособности и другие.

Следует отметить, что методы профессионального развития сотрудников зависят от ресурсов, которыми располагает компания, как финансовых, так и человеческих. Чтобы грамотно подойти к вопросу построения процесса развития для каждого работника, необходимо учесть все нюансы этого процесса. В организации данной деятельностью следует заниматься менеджеру по управлению персоналом, который сможет составить план развития для работника и вместе с руководителем выбрать пути его реализации.

Среди основных направлений профессионального развития персонала современные ученые выделяют:

первичное обучение с учетом специфики организации и задач, поставленных перед работниками, основные направления:

- подготовка сотрудников – комплексная подготовка и квалификация работников для всех отраслей человеческой работы, обладающих совокупностью специальных умений, знаний, способностей;

- переподготовка сотрудников – приобретение сотрудниками новых специальных знаний и умений, связанных с новой специальностью или изменившимся условиям труда;

- повышение квалификации сотрудников. Задача подобного обучения - это совершенствование персоналом собственных умений, знаний и навыков в связи с изменением условий требований к профессии или продвижением по должности.

повышение общей квалификации сотрудников, основной целью которой является удовлетворение потребности работников и специалистов в получении полного набора необходимой информации в сфере новейших научных достижений, а также усвоение передового зарубежного и отечественного опыта по какому-либо профилю. Приоритетной целью в данном случае является обновление практико-теоретических знаний специалиста по причине повышения требований работодателя и ГОСТов к уровню компетентности сотрудников разных специальностей.

устранение разрыва между деловыми качествами сотрудников и требованиями рабочего места осуществляется посредством деловой оценки персонала. Это целенаправленный процесс определения соответствия результативности работы и факторов ее обеспечения условиям и требованиям должности или рабочего места, основными задачами которого являются:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;

- создание и разработка программы его развития;

- установление и определение степени соответствия заданным условиям оплаты труда и ее величины;

- определение методов внешней мотивации сотрудника.

обучение для выполнения обязанностей по новым направлениям, развивающимся в компании, содержащие в себе повышение квалификации. Это один из разновидностей профессионального обучения сотрудников организации, которое проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических способностей, умений и навыков работников компании в связи с постоянно повышающимися условиями к их квалификации.

В современных условиях высокотехнологичная подготовка включает в себя обучение в классе и обучение через Интернет (веб-программы). Благодаря постоянному совершенствованию квалификации и знаний, сотрудники могут получить профессиональные лицензии и сертификаты, а также стать членами бизнес -ассоциаций и профессиональных организаций.

Среди ключевых факторов, которые показывают важность непрерывного обучения, можно отметить следующие: производство товаров, отвечающих современным требованиям, внедрение новых технологий и рост коммуникационных способностей создали все требования и условия для изменения или исключения конкретных видов работ [18, с. 87]. Таким образом, приобретенное базовое профессиональное обучение не может гарантировать необходимую квалификацию.

Непрерывные перемены во всех сферах жизни - основные элементы нашего времени. Быстрые и постоянные изменения в технологических процессах требуют постоянного развития и обучения сотрудников. Глобализация со временем преобразует современный мир в рынок без границ, конкуренция между странами, компаниями и работниками является жесткой. В результате можно сделать вывод о том, что руководители в таких

конкурентных условиях становятся страны с современной системой управленческого и инженерного образования.

Кроме того, следует отметить, что для организаций наиболее экономически эффективным способом является увеличение их прибыли на основе постоянного обучения долгосрочных сотрудников, а не привлечение новых сотрудников с меньшим опытом.

На сегодняшний день период научно-технической революции привел к большим переменам роли людей в производственном процессе и со временем трансформировался в фактор, который напрямую представляет решающую роль в производстве. В результате этого, следует, что внешние и внутренние перемены в организации стремительно формируются, в связи с чем, появляется проблема в том, что сама компания и ее работники не адаптируются к этим переменам. Одной из эффективных адаптаций к этому изменению может быть развитие и обучение персонала.

В современном мире наиболее актуальным методом профессионального развития персонала организации становится профессиональная подготовка и обучение персонала, как постоянный процесс, который оказывает прямое воздействие и на достижение целей компании.

Следовательно, профессиональное развитие и обучение кадров – это усовершенствование и расширение спектра знаний, систематическое подкрепление, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных навыков и знаний, требуемых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности работника.

Для компании управлять профессиональным обучением и развитием своих сотрудников значит координировать достижение сотрудниками соответствующих требованиям организации уровней содержания компетенций и личностных характеристик.

Профессиональное развитие кадров ориентировано на то, чтобы подготовить его к наилучшему решению различных проблем и задач, и обеспечить более высокий уровень эффективной деятельности. В то же время он способен не только расширить область знаний сотрудников и повысить профессиональный уровень, но и развить необходимые профессиональные умения, а также сформировать систему подходов и ценностей, соответствующих сегодняшним реалиям, и поддержать рыночную стратегию компании.

Главным направлением профессионального развития и обучение кадров является профессиональное обучение, включающее: повышение общей квалификации сотрудников, первичное обучение, переподготовка и ротация кадров, целями которых являются устранение разрыва между деловыми качествами сотрудников и требованиями рабочего места, осуществляется посредством деловой оценки персонала. Профессиональное обучение является стратегическим направлением развития не только организации, но и персонала, обеспечивающим сохранение конкурентоспособности в условиях современного мира.

Процесс профессионального развития персонала встроен в общую работу с персоналом, а основными участниками этого процесса являются линейный руководитель, топ-менеджмент, HR-специалисты и сами работники. В целом, наиболее важным фактором, влияющим на развитие персонала, являются собственные ожидания сотрудника, поскольку развитие может происходить не только как внешний процесс, но и как процесс, происходящий в его сознании. Благодаря процессу обучения и развития, производительность труда и эффективная работа всего предприятия могут быть улучшены.

Управление профессиональным развитием руководителей и специалистов является условием успешного функционирования компании, так как с одной стороны, свидетельствует о ее заинтересованности в

повышении качества своих кадров, а с другой стороны, обуславливает будущий успех всей деятельности компании.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ АО «НИИФИ»

2.1 Изучение зарубежного и отечественного опыта развития персонала в научных организациях

В современном мире проблема профессионального развития персонала является особенно актуальной. Для успешного функционирования любой организации на рынке необходимо наличие высококвалифицированного персонала. Реализация данного условия возможна лишь в том случае, если не только организация, но и сами сотрудники имеют стремление и способность к профессиональному обучению владеют не только определенными умениями и навыками, но и регулярно занимаются их совершенствованием, [6, с. 145]. Именно это обеспечивает достижение высоких показателей в труде.

Многие современные организации нередко прибегают к использованию на практике зарубежного опыта касаясь профессионального развития и обучения сотрудников компании. Такой подход позволяет увеличивать уровень производительности труда и способствует улучшению работы персонала отечественных предприятий [1, с. 67].

Результаты исследований зарубежного опыта развития персонала демонстрируют высокие уровни расходов именно на профессиональное развитие и обучение сотрудников на производстве (от 2 до 10% фонда оплаты труда). Профессиональное развитие персонала развитых стран осуществляется циклически, составляя в среднем около 3-х лет. В сравнении с развитыми странами в России на профессиональное обучение персонала расходуется значительно меньше, что составляет менее 2% средств от фонда заработной платы. Но что более важно, цикличность развития персонала,

осуществляемого в основном посредством повышения квалификации в среднем составляет 12 лет [6, с. 217].

Очевидным является тот факт, что такие развитые страны как Япония, Франция, США обладают гораздо большим опытом как теоретическим, так и практическим, в проведении профессионального развития кадров, осознавая, что именно это направление организационного развития является их конкурентным преимуществом.

Так, например основой профессионального обучения множества американских компаний составляют три ключевых принципа:

1. непрерывность профессионального обучения и подготовки сотрудников для адаптации к новым технологиям организации труда в компании, то есть осуществляется на постоянной основе;
2. обязательное практическое направление профессионального обучения и подготовки сотрудников, что позволяет увеличивать мотивацию сотрудников, и повысить их интерес регулярному прохождению обучения;
3. применение наиболее эффективных способов и методов обучения персонала.

Анализируя опыт современных направлений в обучении сотрудников в компаниях США, следует отметить что наиболее результативным является формирование системы непрерывного профессионального развития персонала, обеспечивающего эффективную адаптацию к новым технологиям и организации труда. Традицией американских предприятий является собственных корпоративных университетов, создающих условия для реализации процесса непрерывного обучения сотрудников. В качестве примера можно привести один из крупнейших международных университетов GlobalLearning, основанный компанией IBM. Данное заведение насчитывает приблизительно 3500 преподавателей из 56 стран мира, выполняющих порядка 10 000 специальных направлений и курсов.

Профессиональное обучение в этом университете прошли более 125 000 сотрудников этой организации за все время с момента основания [22, с. 48].

Обращаясь к практике японских организаций, следует отметить, что современная система работы с персоналом претерпевает изменения. Происходящие изменения демонстрируют постепенный переход от используемой в течении многих десятилетий системы пожизненного найма и оплаты труда основанной на принципах старшинства и положительной репутации, выступающих ранее как способы снижения текучести кадров, к системам развития персонала содержащим компоненты, развивающие более динамическую организационную культуру. Отметим, что в данном случае речь идет о сохранении таких направлений, как система целевого менеджмента, а так же уровни ответственности, показатели работы; системы вакансий и карьерной оценки; технология начисления бонусов и выплаты вознаграждений, основанных на вкладах в выполнение работы, а так же выполнение обязанностей, система собственной оценки и индивидуальных встреч (дважды в год) с наставниками и др.

В результате можно говорить о том, что в системе японского менеджмента происходят изменения, демонстрирующие постепенный отход от традиционной системы пожизненного найма. Происходящие изменения предоставляют преимущество высококвалифицированным кадрам, вносят изменения в систему оплаты труда. Предпочтение отдается сотрудникам, обладающим высоким уровнем профессионализма образования, индивидуальные профессиональные достижения. Основой формирования системы вознаграждения выступают трудовые показатели. [28].

В основе системы профессионального развития японских организаций выступает концепция «гибкого работника». Содержание данной концепции можно охарактеризовать как формирование кадрового резерва внутри организации, за счет переквалификации своих же сотрудников путем переобучения по мере необходимости. Реализация данного метода возможна

за счет проведения отбора и подготовки работников по нескольким специальностям с последующим повышением квалификации. Такое решение позволяет частично сохранить действующую ранее систему пожизненного найма. Финансирование программ развития персонала происходит за счет использования средств, отчисляемых их сумм оплаты труда и взносов работодателей (в размере 0,1% от суммы фонда оплаты труда организаций). Благодаря наличию этих счетов осуществляется обучение, и переобучение персонала, финансируются учебные организации системы профессионального образования, осуществляется финансовая поддержка официальных учебных программ. Так же как и в американской системе профессионального развития обучение и подготовка осуществляется на рабочем месте, позволяя сотрудникам оставаться внутри компании, то есть без отрыва от производства. Процесс постоянного обучения персонала приравнивается к осуществлению трудовых функций, на что выделяется до 8 часов в неделю. Следует подчеркнуть, что только на такую систему развития выделяется только 4 часа рабочего времени, остальные 4 часа являются собственным временем работников, затрачиваемым на развитие [36].

Обращаясь к анализу японской Европейской системы профессионального развития и обучения, отметим, что она в первую очередь обращена на повышение конкурентоспособности, формирование стабильного экономического роста и высокоактивное развитие. Что касается системы организации профессионального развития, то в странах Европейского союза, она осуществляется как с отрывом от производства, так и без него. Такое обучение реализуется за счет сотрудничества с профессиональными центрами и школами, обеспечивающими персонал организаций теоретическими знаниями. Практическое обучение осуществляется непосредственно на предприятиях, на которых сотрудники работают. Следует отметить о проведении предварительного мониторинга, позволяющего выявить потребности организаций в профессиональном

планировании и обучении дальнейшего использования кадров. Наиболее часто такая система профессионального развития используется в Германии и Дании. Что касается стратегии развития персонала с отрывом от производства, то отметим, что она наиболее часто реализуется во Франции и Италии. Сам процесс обучения осуществляется в средних профессионально-технических учебных заведениях и центрах обучения и подготовки кадров.

Следует отметить, что в некоторых европейских странах система профессионального развития имеет смешанное финансирование, то есть обучение персонала осуществляется за счет государства и за счет самих организаций. Так, например, во Франции существует модель государственного вмешательства, которая предполагает облажение предприятий двумя видами налогов: налогом на ученичество в размере 0,5% от фонда заработной платы и сбором на другую подготовку в размере 1,6% от фонда оплаты труда. Такой способ финансирования позволяет Французским организациям расходовать на повышение уровня квалификации сотрудников среднем до 3% от фонда оплаты труда [36].

Данные полученные Европейским центром изучения профессионального развития за 2016-2017 гг., демонстрируют, что во Франции курсы по профессионального обучения были пройдены 46% работников. Тот же источник сообщает, что в среднем, один сотрудник тратит на обучение 13 часов. Однако, организации не выделяют рабочее время своих сотрудников для прохождения обучения. Но при этом ежегодно практически 38% работников организации принимают участие в учебных программах. Показатели наиболее крупных организаций демонстрируют еще более высокий процент (более 65%). Высокий уровень прохождения обучения персонала обеспечивается за счет того, что продолжительность рабочей недели во Франции составляет 35 часов, что явно ниже чем в других рассмотренных ранее странах. Основной контингент сотрудников, направляемых на подготовку, меняется от 10% в случае

неквалифицированных сотрудников до 63% в случае технических специалистов и руководителей [14, с. 18].

Переходя к изучению отечественного опыта профессионального развития персонала, отметим, что в России процент работников различных организаций вовлеченных в процесс профессиональной подготовки и переподготовки составляет около 15%, что значительно ниже, чем в зарубежных организациях. Что касается расходов на процесс развития персонала то в нашей стране они составляют около 0,3% от общих затрат на рабочую силу. Так же необходимо отметить, что за период последнего десятилетия объемы дополнительного профессионального обучения удерживаются на одном уровне. Однако, показатели 2009-2011 и 2014-2016 гг. демонстрируют сокращение количества организаций, предоставляющих возможность прохождения профессиональной подготовки своим работникам. Необходимо учитывать, что профессиональная подготовка является отчасти «селективным» методом, то есть, направлена в первую очередь на квалифицированных сотрудников, являющихся работниками крупных организаций, имеющих высшее образование, а также молодое поколение [14, с. 18]. В этой связи наиболее остро стоит проблема отсутствия возможности прохождения профессионального обучения у граждан, наиболее в этом нуждающихся. Незначительный технологический уровень производства, сопровождаемый низким уровнем конкуренции, а так же высокий и высокий показатель мобильности сотрудников приводят к снижению уровня мотивации самих сотрудников к развитию, а так же отрицательно влияют потребности организаций к инвестированию в переобучение [34]. Такая ситуация влечет в отсутствие перспектив повышения профессионального уровня человеческого капитала.

Кроме того в отечественных организациях проблема развития персонала методами профессионального обучения особенно актуальна, по причине использования многими компаниями устаревших технологий и

методов управления. В добавок ко всему некоторые компании используют устаревшее оборудование, и не имеют потребности в профессиональном развитии персонала.

Государственная поддержка профессионального развития персонала отражена в Долгосрочной государственной экономической политике [30] Указ и в Дорожной карте «Создание Национальной системы компетенций и квалификаций» [10]. Одной из основных задач выступает обеспечение высококвалифицированными кадрами 25 миллионов создаваемых или модернизируемых к 2020 году высокопроизводительных рабочих мест.

Результаты таких мер позволили увеличить спрос на постоянное или непрерывное развитие персонала. На базе университетов были созданы направления переобучения граждан, позволяющие им в достаточно короткие сроки получить необходимое образование. Созданные условия способствовали появлению возможности раскрытия потенциала многих сотрудников и обеспечить равные возможности для сотрудников организации и получения значительного дохода в карьерном росте и других аспектах.

Анализ результатов исследований, посвященных выявлению наиболее значимых характеристик бренда работодателя для молодых специалистов и проработавших в организации более 3 лет, проведенных совместно с Морквиной О., Керимовой И., Маресьевой А. показывает, что перспективы профессионального роста (развития) входят в тройку приоритетных для привлечения и закрепления высококвалифицированного персонала [18, с. 85].

Отметим, что в перспективе дальнейшей разработки концепции профессионального развития кадров российских организаций, должна учитываться необходимость использования новых методик, обусловленных не только необходимостью проведения модернизации, реструктуризации занятости и изменением требований к качеству рабочей силы, перепрофилирования производств, а так же использованием

индивидуального подхода к организации этого процесса, учета мотивационной составляющей трудового потенциала [28, с. 122].

По результатам исследования опыта зарубежных организаций, осуществляющих решение проблемы организации профессионального развития и обучения сотрудников, следует заключить, что существует необходимость применения всевозможных способов и методов. Использование разными странами различных способов финансирования систем развития и обучения персонала позволяет повысить общий уровень человеческих ресурсов. Основной проблемой отечественных организаций является отсутствие полноценной финансовой поддержки системы профессионального обучения персонала и недостаточно разработанная законодательная база, для ее контроля. [34].

Для улучшения и повышения эффективности профессионального развития кадров компании могут использоваться следующие механизмы:

1. утверждение законопроекта об участии работодателя в подготовке и переподготовке персонала;
2. формирование на законодательном уровне механизма стимулирования работодателей в подготовке сотрудников;
3. предоставление государственных субсидий работодателям с целью образования дополнительных учебных мест, для организации производственного обучения и подготовки на рабочем месте;
4. формирование компаниями целевых учебных фондов с ежемесячным отчислением в него средств.

В результате, следует отметить, что обучение, подготовка и повышение квалификации персонала наиболее часто становятся приоритетным направлением в деятельности различных организаций. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных организаций, инвестиции в персонал, повышение профессионального потенциала работников и создание условий для их роста дают в 2-3 раза более высокую прибыль, чем средства,

которые были направлены на решение только производственных задач. Проведенный анализ показал, что дополнительное профессиональное развитие предоставляет возможность увеличения заработной платы сотрудника примерно на 8% [28, с. 121]. Такие результаты объясняют, наличие всеобщего интереса к решению данной проблемы и привлекают различные организации в разных странах[2].

Так же следует отметить, что концепция профессионального развития сотрудников в организации для достижения эффективных результатов должна обладать гибкостью и возможностью изменять содержание, методы и организационные формы, учитывать потребности производства и соответствовать ситуациям, складывающимся на рынке труда. Система управления персоналом должна ориентироваться на решение задач и проблем, которые связаны с разработкой стратегии по формированию высококвалифицированного персонала. Определение потребностей в профессиональном развитии и разработка его методов и форм так же должны оставаться на контроле этих служб.

2.2 Анализ системы профессионального развития персонала в АО «НИИФИ»

ОАО «НИИФИ» – головное предприятие Федерального космического агентства. Входит "Роскосмос", специализирующееся на разработке и поставке для ракетно-космической техники и стартовых наземных сооружений датчиков физических величин, нормализующих преобразователей, систем измерения, диагностики, контроля, управления и аварийной защиты.

Прежде чем перейти к анализу системы профессионального развития персонала АО «НИИФИ» рассмотрим финансовое состояние предприятия за

2018г. Отчет о финансовых результатах Корпорации представлен в приложении А.

Далее проведем сравнительный анализ Корпорации, опираясь на данные годового отчета [27].

1. Организация: Открытое акционерное общество «Научно-исследовательский институт физических измерений».

2. По состоянию на 31 декабря 2019 года размер уставного капитала ОАО «НИИФИ» составлял 771 801 000 рублей.

3. Чистая прибыль 97 676,0 тыс.руб.за год.

Далее проведем полный сравнительный финансовый анализ показателей АО «НИИФИ» за 2018 год. Сравнение ключевых финансовых показателей эффективности АО «НИИФИ» за 2019 год с аналогичными среднеотраслевыми показателями за 2018 год отражено в Приложении Б.

Сравнительный финансовый анализ показателей АО «НИИФИ» во временном промежутке деятельности Корпорации с 2011 – 2018 гг. (приложение В).

Формируя выводы по результатам сравнительного анализа, были рассмотрены девять наиболее важных показателей:

1. три показателя финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами и покрытия инвестиций);

2. три показателя платежеспособности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности);

3. три показателя эффективности деятельности (рентабельность продаж, норма чистой прибыли, рентабельность активов).

В процессе анализа основные финансовые показатели компании сравнивались и анализировались, а среднее значение этих показателей использовалось в конкретной отрасли. В результате анализа основных

финансовых показателей компании было определено следующее содержание. В 2018 году финансовое положение АО «НИИФИ» ухудшилось.

Финансовое положение АО «НИИФИ» хуже финансового положения большинства организаций Российской Федерации, осуществляющих аналогичную деятельность, отчеты этих организаций включены в базу данных Росстата и соответствуют указанным выше критериям.

Рассмотрев финансовое состояние организации, перейдем непосредственно к изучению системы работы с персоналом. За один год численность сотрудников компании значительно увеличилась с 900 до 4600 человек [7].

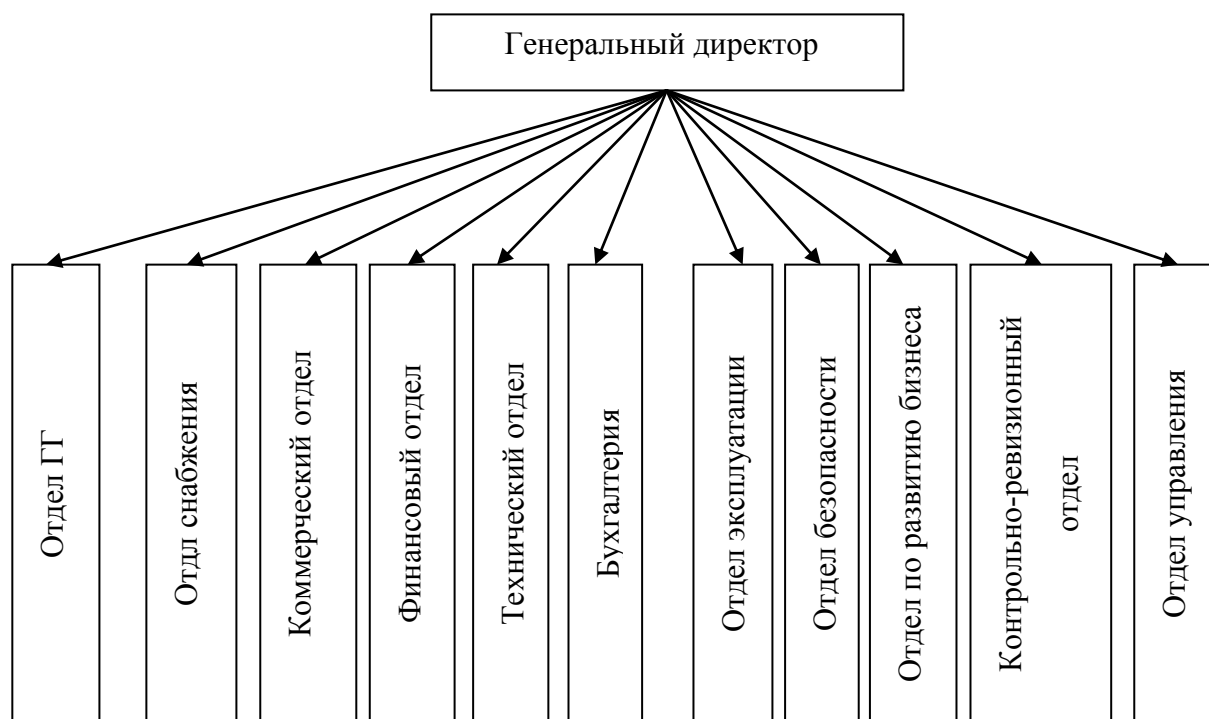


Рисунок 4 – Организационная структура ОАО «НИИФИ»

Источник: разработано автором на основе годового отчета за 2018 год.

В настоящее время в компании работает 4600 человек: 3300 экспертов, 1000 сотрудников службы поддержки и технического обслуживания и 300 менеджеров. На приведенной ниже диаграмме представлен процент всех категорий работников ОАО «НИИФИ».

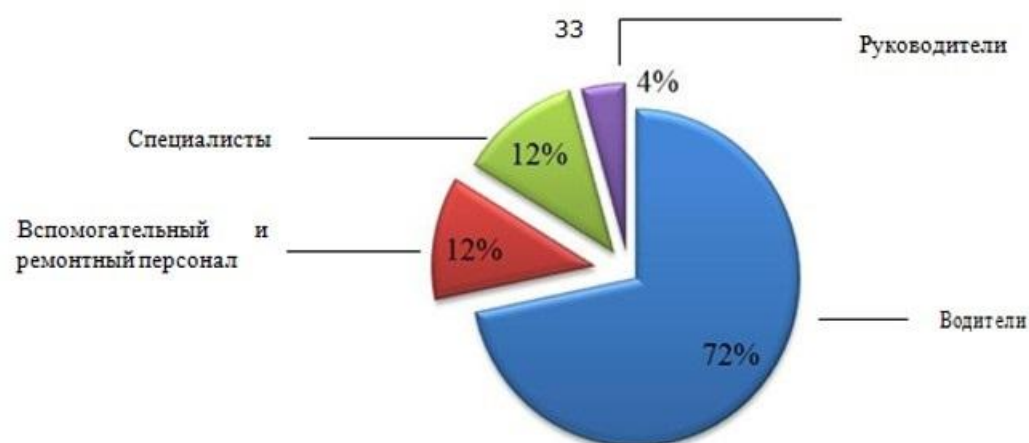


Рисунок 5 – Соотношение категорий персонала компании ОАО «НИИФИ»

Источник: разработано автором на основе годового отчета за 2018 год.

В ОАО «НИИФИ» внедрена стратегия управления персоналом, из которой следуют основные цели и задачи службы управления персоналом.

Основными целями службы управления персоналом являются:

1. Обеспечить компанию соответствующими качественными человеческими ресурсами в соответствии с потребностями эффективного функционирования производственного процесса;
2. Внедрить систему управления персоналом, предназначенную для максимального использования потенциала сотрудников для достижения целей, стоящих перед организацией.

Для достижения данных целей были поставлены следующие задачи:

1. Кадровое администрирование и делопроизводство;
2. Формирование кадровой политики компании;
3. Оценка персонала;
4. Подбор, наем и адаптация персонала;
5. Формирование и внедрение мотивационных программ и мероприятий
6. Обучение и развитие персонала;

Следует отметить, что эти цели являются статичными, то есть они не меняются каждый год и, следовательно, представляют глобальные цели. В то же время критерии, используемые для построения целей (например, SMART), не используются при постановке целей, и вполне вероятно, что они больше подходят для миссии служб UP. Эти задачи также не определены, и они представляют собой базовый набор функций для управления персоналом.

Реализация целей и задач управления персоналом в АО «НИИФИ» осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика предприятия - это основное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются службой директора по организационному развитию. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика АО «НИИФИ» направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, способного своевременно решать поставленные перед ним задачи.

Главным объектом кадровой политики предприятия являются его работники (персонал, кадры). Кадры – это основной и важнейший фактор производства, первая производительная сила Общества. Они формируют и приводят в движение средства производства, непрерывно их совершенствуют.

От квалификации работников, их профессиональной подготовки, знаний, умений и навыков в значительной мере зависит эффективность производства, качество выпускаемой продукции.

Кадровая политика организационно поддерживает создание эффективного предприятия, которое имеет прозрачную и понятную систему управления, дает возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов, являющихся одним из основных конкурентных преимуществ АО «НИИФИ».

Организация стремится к тому, чтобы достижение стабильно высоких результатов, профессионализм, и демонстрация приверженности традициям, целям и ценностям АО «НИИФИ», основные из которых изложены в «Наших целях», являлись необходимым условием и единственной гарантией служебного роста и продвижения на предприятии. Главная цель - создать такую систему управления персоналом, при которой общество имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, способны и готовы принести ему максимальную выгоду и пользу.

Высококвалифицированные сотрудники – кадровая элита компании.

В 2018 году было реализовано несколько кадровых проектов, которые необходимы для достижения целей служб управления персоналом [13]. Одним из таких проектов является оценка руководителей, технических специалистов и других техников.

Следует отметить, что в данной организации высококвалифицированные специалисты имеют приоритетное право занятия управленческих должностей. А успехи предприятия - это успехи его работников, вклад каждого в общее дело. В АО «НИИФИ» вопросами профессионального развития персоналом занимается кадровая политика. Для полного поддержания конкурентоспособности компании и персонала проводится политика по развитию персонала. В нее входит:

- обучение,
- повышение квалификации
- переподготовка кадров, ротация кадров и
- кадровый резерв.

При удовлетворении своих потребностей в персонале определенного качества предприятие ориентируется на обучение и развитие необходимых навыков и компетенций у своих работников и на развитие молодых специалистов, что предъявляет особые требования к системе обучения.

Система обучения АО «НИИФИ» [7]:

- основывается на стратегических потребностях производства;
- выстраивается по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между существующим уровнем компетентности и предъявляемыми к работникам требованиями ;
- используется весь арсенал средств и способов обучения;
- экономической и методологической целесообразности их применения.

Повышение квалификации кадров – одно из основных направлений деятельности предприятия. Ежегодно на основании заявок от 39 подразделений разрабатывается «Комплексный план обучения руководителей, специалистов и рабочих» и сводная потребность в кадрах на следующий год. Обучение осуществляется согласно «Положению о подготовке кадров» в образовательных учреждениях Пензы, Москвы, Санкт-Петербурга, Королева, а также непосредственно на предприятии.

На вопрос о том, как осуществляется процесс повышения квалификации рабочих предприятия, руководитель службы персонала ответил: *«С целью подготовки молодых квалифицированных кадров заключены договоры с Пензенским государственным университетом, Пензенским государственным технологическим университетом, Пензенским многопрофильным колледжем и другими учебными заведениями, кроме того, одной из форм повышения квалификации сотрудников является их участие в проводимых ежегодно конкурсах профессионального мастерства».*

Исходя из содержания ответа руководителя службы персонала, можно сделать вывод, что в организации уделяется внимание системе набора профессиональных кадров, а так же профессионального обучения персонала.

Было проведено исследование - оценка с применением тестирования, интервью респондентов, которое было создано на основе документов, регламентирующих отношения с ООО "Энерго Авангард". Такой проект был

внедрен с целью снижения рисков нарушений, связанных с взаимодействием с основным заказчиком. Всего такую оценку прошли 400 человек по всей компании.

Итоги данной оценки показали, что почти 40 % работников показали отрицательный результат. Это означает, что часть работников, которые взаимодействуют с клиентами, не полностью понимают необходимые нормативные действия для управления отношениями между АО «НИИФИ» и ООО «Энерго Авангард» [7].

После оценки сотрудников компании был разработан план обучения сотрудников каждого отдела. АО «НИИФИ» предлагает три вида обучения: обязательное обучение по охране труда, повышение квалификации и переподготовку, а также обучение на предприятии. В 2017 году обучение прошли около 700 человек.

В рамках анализа деятельности компании по развитию и обучению своих работников важно, какую долю в структуре затрат на персонал занимает развитие и обучение работников. Структура расходов на персонал представлена на рисунке 6.

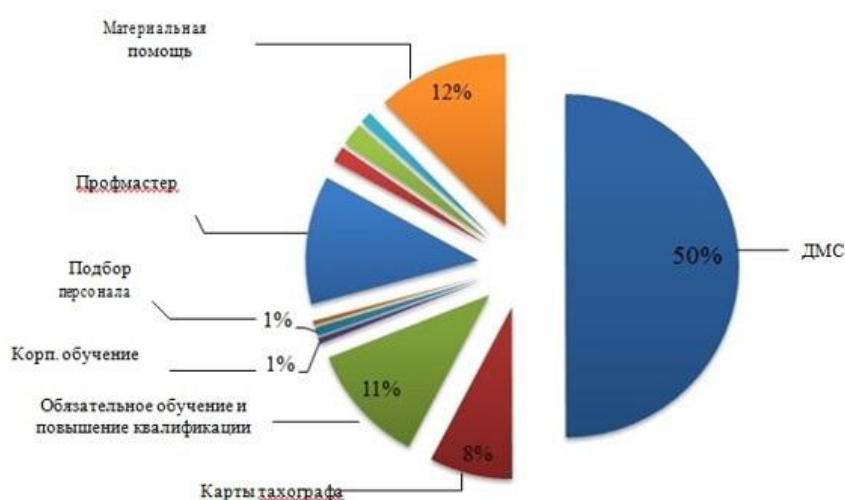


Рисунок 6 - Структура затрат на персонал, 2018 год

Источник: разработано автором на основе годового отчета за 2018 г.

На рисунке 6 продемонстрировано процентное соотношение различных статей расходов на персонал, среди которых присутствуют такие статьи, как добровольное медицинское страхование – 50%; материальная помощь сотрудникам – 12%; участие в конкурсе мастерства «Профмастер» - 12%.

Подбор персонала и корпоративное обучение составляли только 1%, в то время как обязательное обучение и повышение квалификации работников составляли 11%. Поэтому, только 12% от общего бюджета, выделенного персоналу компании, используется для обучения и развития персонала.

Другим значимым проектом стала оценка удовлетворенности персонала. Было проведено исследование психологического климата в организации (приложение Г)

В приложении Г представлены результаты исследования уровня удовлетворенности персонала в каждом региональном подразделении, выраженные в процентах.

Результаты исследования демонстрируют, что общий уровень удовлетворенности сотрудников находится в пределах нормы в отделе или во всей компании.

Однако в некоторых аспектах можно наблюдать критические числа. Представленные результаты демонстрируют, что лишь немногим более половины сотрудников компании удовлетворены общим положением компании, перспективами развития компании, содержанием социальных сетей, возможностью самореализации и профессионального развития.

Представленные результаты позволяют сделать вывод, что потребности другой половины сотрудников компании не могут быть удовлетворены. Следует отметить, что дальнейшая работа с персоналом не проводилась: персонал был проинформирован о результатах исследования, но они не были прокомментированы.

Чтобы определить наиболее эффективный источник подбора, были проанализированы все каналы, используемые организацией. Процентное

соотношение результативности исследования можно продемонстрировать в виде диаграммы (рисунок 7).

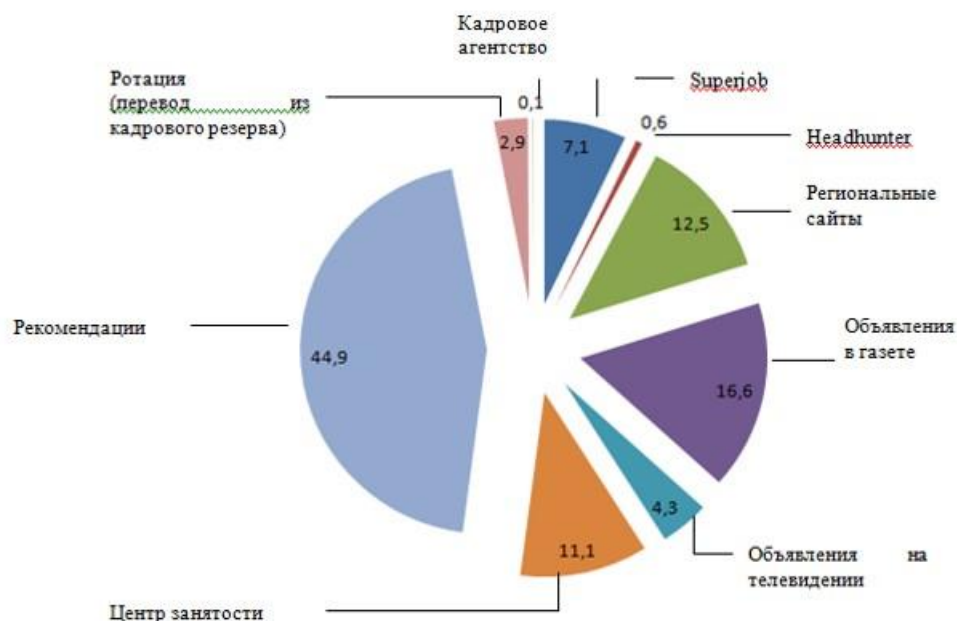


Рисунок 7 – Результативность использования различных каналов поиска персонала

Источник: разработано автором на основе годового отчета за 2018 год.

Рисунок 7 демонстрирует что, предоставляя предложения для сотрудников, работающих в компании, почти половина вакантных должностей во всей компании были закрыты. Местные рекрутинговые сайты и реклама в региональных журналах также доказали свою эффективность.

Наименьшее количество каналов, таких как Headhunter компании, телевизионные рекламные ролики и кадровые агентства. Кроме того, только 2,9% всех должностей являются вакантными, что указывает на то, что в компании не создана собственная система развития сотрудников.

По этой причине компания сталкивается с рисками, связанными с мотивацией и лояльностью сотрудников. Таким образом, весь приведенный анализ деятельности службы управления персоналом можно представить при помощи такого инструмента как SWOT-анализа деятельности службы управления персоналом компании (приложение Е).

С этой целью SWOT-анализ службы АО «НИИФИ» выявляет некоторые трудности в реализации управления персоналом, в частности проблемы, связанные с развитием персонала организации. Различные типы методов обучения и развития, описанные в главе 1, а также изучение ролей и практики менеджеров по продуктовой линейке и специалистов по персоналу помогут выработать эффективные рекомендации для решения существующих проблем.

Анализ службы управления персоналом в АО «НИИФИ», а также результаты прохождения преддипломной практики и выполнения производственных задач выявили ряд существенных проблем в управлении персоналом. Следует выделить четыре основных блока работы с персоналом, в которых существуют проблемы, которые необходимо решить. Можно предоставить следующие рекомендации:

- Создание системы информирования сотрудников;
- Корректировка системы оплаты труда;
- Налаживание коммуникаций между аппаратом управления и региональными подразделениями;
- Использование инструментов стимулирования;
- Управление карьерой;
- Расширение набора инструментов и методов оценки;
- Работа с кадровым резервом.

Из-за региональных несоответствий у компании возникают проблемы с контролем связи между оборудованием и региональными подразделениями. Проблема в том, что в компании нет единой стратегии управления персоналом, поэтому у каждого отдела разные взгляды на цели управления персоналом.

Примером для работы с кадровым потенциалом можно привести программу работы с кадровым ПАО «Сбербанк». Здесь кадровый резерв

формируют основные должности банка, а на остальные должности распространяется принцип преемственности.

Кадровый резерв в «Сбербанке» создается на два года, и затем обновляется в соответствии с новыми потребностями компании и целями.

Основным органом по управлению кадровым резервом является кадровая комиссия, которая оценивает и рассматривает предложенных в кадровый резерв кандидатов по определенным аспектам и критериям. Также она устанавливает уровень успешности оцениваемых, формирует список сотрудников, составляет дальнейший план действий по работе с каждым сотрудником, рекомендует к участию на ключевые позиции банка и список преемников.

В конце, по итогам работы кадровой комиссии работник может быть отнесен к одной из зон: красная, желтая и зеленая (рисунок 8).

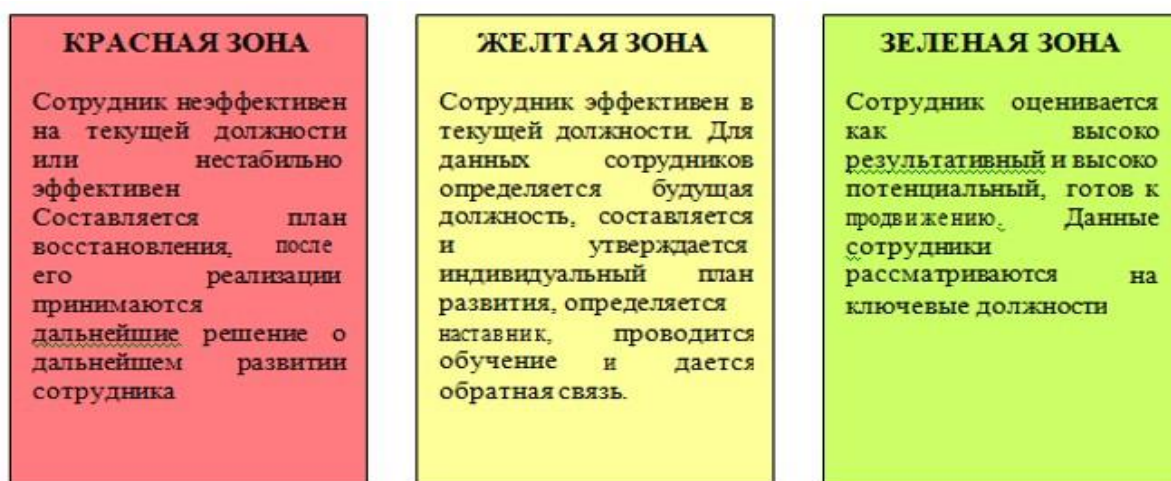


Рисунок 8 – Пример работы с кадровым резервом

Источник: Программа работы с кадровым резервом ПАО «Сбербанк».

Поэтому сотрудники делятся на три категории. Сотрудники в «красной» области - это сотрудники, которые не могут выполнять задачи на своих нынешних должностях. Причины этого явления могут быть следующими: требуется обучение, конфликты с лидерами, а работникам не хватает возможности занимать эту должность. Поэтому в этой области

необходимо работать с сотрудниками, чтобы определить причину сбоя и разработать план восстановления.

Кроме того, следующим шагом будет формулирование будущей стратегии расширения полевого директора до всей компании. Тем не менее, следует предположить, что весь отдел расположен в разных регионах провинциального рынка труда, с различными условиями для развития персонала, но следует учитывать особые аспекты.

Еще одна проблема в системе управления персоналом - мотивация сотрудников. В некоторых подразделениях компании возникают проблемы с нарушением трудовой дисциплины и внутренней практики. В связи с этим компания лишает всех работников премиальных нарушений, что приводит к увеличению текучести кадров. При решении проблем в дисциплине сотрудников важно поощрять сотрудников, а не наказывать их.

В дополнение к проблеме управления карьерой в АО «НИИФИ» можно добавить тот факт, что работники Корпорации видят мало возможностей карьерного роста, хотя на практике они существуют. Поэтому наряду с системной работой с кадровым резервом, необходимо ввести процесс управления карьерой. В этом может поспособствовать разработка карьерной карты или карьерного атласа. Такой инструмент дает возможность визуализировать все имеющиеся в организации возможности передвижения по вертикали или горизонтали.

В связи с тем, что работа сотрудников компании зависит от того, как менеджеры выполняют свои функции, как они ставят цели и задачи, как организовать работу и децентрализацию подчиненных, какие приемы и методы выбрать для мотивации сотрудников и поддержания духа и цели компании, какие инструменты можно использовать для достижения контроля. Для успешных менеджеров, они должны учитывать детали сотрудников и предприятия, и в полной мере использовать каждого сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной работы состояла в изучении системы профессионального развития персонала в научно-исследовательской сфере на примере АО «НИИФИ» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения цели были решены следующие задачи:

1. Раскрыто понятие и сущность профессионального развития персонала в организации, включающее в себя систему мер, направленных на выработку кадровой стратегии, планирования и прогнозирования в потребности организации в кадрах, составление плана профессионального и карьерного роста сотрудников, организации обучения, обеспечения процесс адаптации и формирования организационной культуры. Определены основные участники этого процесса: топ-менеджмент, линейный руководитель, HR-специалисты и сами сотрудники.

2. Изучены направления профессионального развития персонала, определено, что основным направлением профессионального развития персонала является профессиональное обучение, включающее: первичное обучение, повышение общей квалификации работников, переподготовка и ротация кадров, целями которых являются устранение разрыва между деловыми качествами сотрудников и требованиями рабочего места, осуществляется посредством деловой оценки персонала. Профессиональное обучение определяется стратегическим направлением развития не только организации, но и персонала и обеспечивает сохранение конкурентоспособности в условиях современного мира. Отмечена значимость процесса обучения и развития для улучшения эффективности работы всего предприятия.

3. Исследован опыт зарубежного и отечественного развития персонала в организациях научно-исследовательской сферы, установлены сходства зарубежного и отечественного опыта в профессиональном развитии

персонала, заключающиеся в наделении сотрудника организации главной ролью в системе управления персоналом. В связи с этим обучение, подготовка и повышение квалификации персонала становится наиболее приоритетным направлением в различных организациях. Однако каждая фирма устанавливает собственный стиль управления и берет на себя ответственность для реализации задач в сфере управления персоналом в зависимости от наличия собственных ресурсов, а также воздействия различных факторов.

4. Проведен анализ системы управления персоналом и профессиональным развитием в АО «НИИФИ», который выявил основные недостатки и проблемные зоны в профессиональном развитии персонала в АО «НИИФИ». Реализация целей и задач управления персоналом в АО «НИИФИ» осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика предприятия - это главное направление в работе с персоналом, набор основополагающих принципов, которые реализуются службой директора по организационному развитию. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика АО «НИИФИ» направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, способного своевременно решать поставленные перед ним задачи.

Исследование показало, что проводится много работы с молодыми сотрудниками. Но, тем не менее, анализ службы управления персоналом в АО «НИИФИ», а также результаты прохождения преддипломной практики и выполнения производственных задач выявили ряд существенных проблем в управлении персоналом. Следует выделить четыре основных блока работы с персоналом, в которых существуют проблемы, которые необходимо решить.

Результаты исследования, выполненного в рамках написания дипломного проекта, позволили разработать и представить рекомендации по совершенствованию системы профессионального развития персонала:

- усовершенствование системы налаживания коммуникаций между аппаратом управления и региональными подразделениями;
- создание более четкой системы информирования работников;
- корректировка системы оплаты труда;
- использование инструментов стимулирования;
- расширение набора инструментов и методов оценки персонала;
- отлаженная система работы с кадровым резервом;
- развитие системы управления карьерой.

В процессе исследования в организации было выявлено наличие региональных несоответствий, из-за которых возникают проблемы с контролем связи между центральным и региональными подразделениями. Проблема заключается в отсутствии единой стратегии управления персоналом, в связи с чем у каждого отдела присутствуют отличные от других взгляды на цели управления персоналом.

В дополнение к проблеме управления карьерой в АО «НИИФИ» следует добавить тот факт, что сотрудники Корпорации видят мало перспектив карьерного роста, хотя на практике они существуют.

По этой причине, наряду с системной работой с кадровым резервом, в качестве рекомендаций было разработано предложение о необходимости усовершенствования программы управления карьерой, посредством разработки карьерной карты или карьерного атласа. Данный инструмент позволяет визуализировать все имеющиеся в компании возможности передвижения по вертикали или горизонтали.

По итогам всего вышесказанного, можно сделать вывод, что цель работы была достигнута. Все выше поставленные задачи исследования были решены в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Безверхова, Е.А., Щанина, Е.В. Профессиональное развитие персонала: цели и основные принципы / Е.А. Безверхова, Е.В. Щанина// Традиционное, современное, и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник статей Всероссийской научно – практической конференции. - 2018. - С. 176.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
5. Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности 2012-2013 гг. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/NEWS/2012/09/05/4949>
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.
7. Годовой отчет ОАО «НИИФИ» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/holding/struktura/niifi/>.
8. Голенкова, З.Т., Кошарная, Г.Б., Кошарный, В.П. Влияние образования на повышение конкурентоспособности работников на рынке труда// Интеграция образования. 2018. Т. 22 32 (91). С. 262-273.
9. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
10. Дорожная карта «Создание Национальной системы компетенций и квалификаций»\\ https://asi.ru/upload/iblock/ee7/dk_14-11-2012.pdf.

11. Дресвянников, В.А. Модели обучения и методы развития персонала / В.А. Дресвянников О.В. Лосева // Организатор производства – 2016. – №4. – С. 95-98.
12. Зобкова, Л.Д. Управление обучением и развитием персонала: опыт зарубежных и российских компаний / Л.Д. Зобкова // Международный научный журнал «Juvenis scientia» – 2017 – №2 – С. 19-33.
13. Ильницкий, С.А. Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала / С.А. Ильницкий // Белгородский университет кооперации, экономики и права – 2017 – № 2(86) – С. 109-115.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А. Я. Кибанова, И. Б. Дуракова. - М.: Инфра, 2005. - 416 с.
15. Куприн, А.А. Формирование системы развития профессионального потенциала в целях развития адаптивной системы управления персоналом / А.А. Куприн, Моисеева Е.В. // РАНХиГС при Президенте РФ – 2018 – №2 – С. 74-76.
16. Лепезин, М.В. Место управления развитием персонала в системе управления персоналом организации / М.В. Лепезин, Е.Г. Жулина // Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. – 2017 – №5 – С.105-110.
17. Лукичева, Л.И. Таксика и стратегия развития персонала / Л.И. Лукичева- М.: Высшая школа, 2016-238 с.
18. Моисеенко, Н.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала / Н.В. Моисеенко // Профессиональная ориентация. – 2018. № 2.
19. Мусаева, А.З. Система развития персонала организации /А.З. Мусаева, О.М. Багомедов, С.Ш. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. - 2018. - № 4. - С. 42-53.

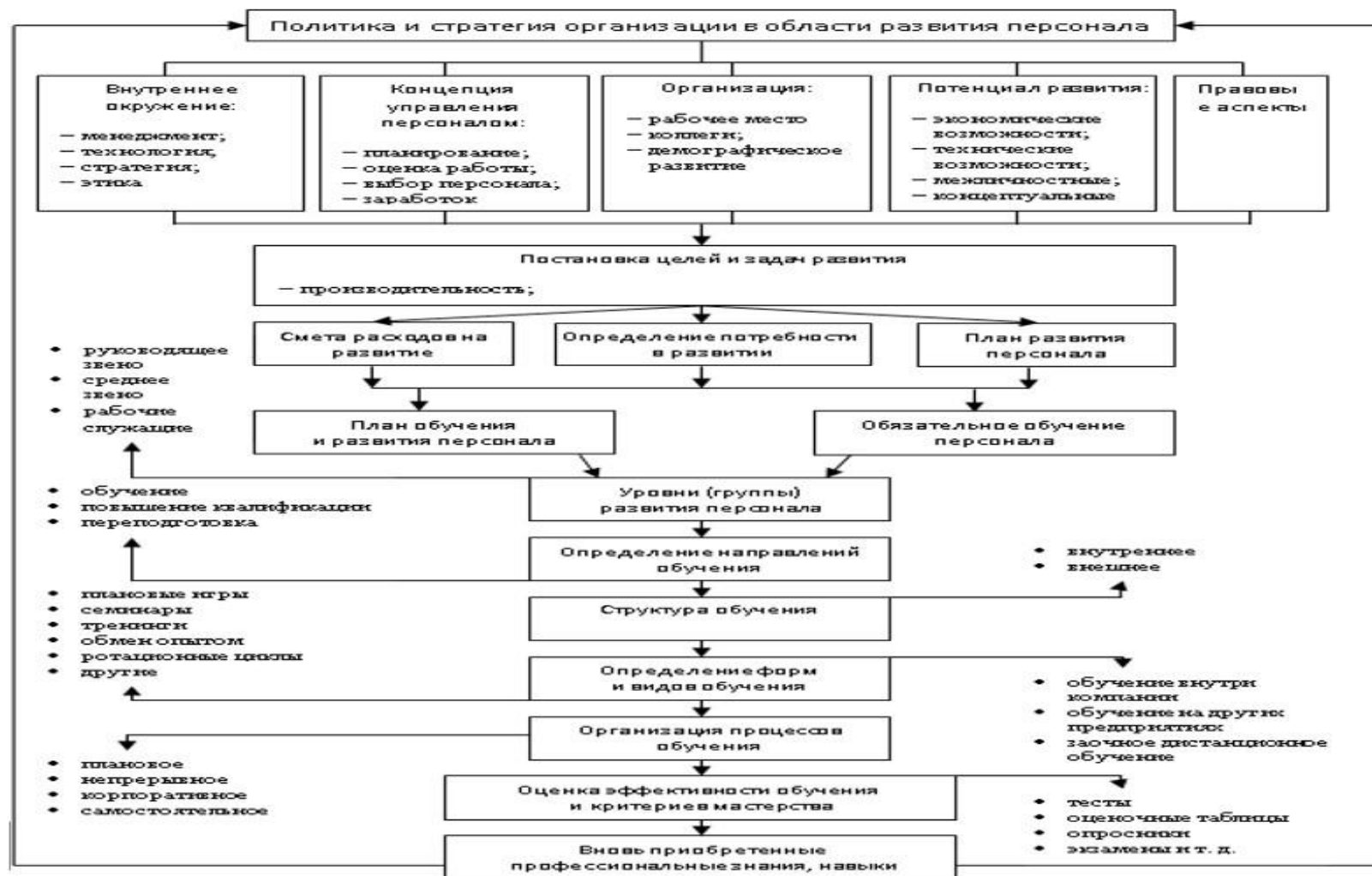
20. Назарова, Л.И. Особенности применения методов коучинга и наставничества при обучении персонала инновационной организации / Л.И. Назарова, Ю.С. Прохорова // Образовательная деятельность вуза в современных условиях – 2016. – №9. – С. 25-27.
21. Не ведающие страха, но лишь частично готовые к переменам. Исследование частных компаний, проведенное в рамках 20-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.lawfirm.ru/news/index.php?id=16271>.
22. Некрасов, Н.Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства / Н. Е. Некрасов. - М.: Лаборатория книги, 2010. - 68 с.
23. Носырева, И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала – 2016. – №1. – С. 2-13.
24. Пантелеева, Е. А. Современный японский менеджмент / Управление персоналом – 2017 №4 – С. 25-26.
25. ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/person>.
26. Патрушев, А.В. Наставничество сегодня – необходимая мера или ненужное излишество? / А.В. Патрушев // Управление развитием персонала – 2017. – №1. – С. 26-30.
27. Российские космические системы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/holding/struktura/niiifi/>.
28. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2017/03/Doklad_trud.pdf
29. Соловьева, П.В. Современные подходы к развитию мотивационной стратегии управления персоналом (на примере ООО «ИКЕА ДОМ») / П.В. Соловьева, Д.В. Ланская // Кубанский государственный университет – 2016 – №6 – 162-172.

30. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 596 "О долгосрочной государственной экономической политике" [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170954/#ixzz5ZAagl88>.
31. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gks.ru/>.
32. Федотов, А.П. Тенденции обучения и развития персонала / А.П. Федотов // Человек. Общество. Инклюзия – 2017. – № 4. – С. 61-69.
33. Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала российских предприятий / Т.В. Хлопова // Проблемы прогнозирования - 2016. - №4. - С. 131-137.
34. Хлопова, Т.В. Эффективность методов профессионального обучения персонала на российских предприятиях. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docplayer.ru/52396188-Tv-hlopova-effektivnost-metodov-professionalnogo-obucheniya-personala-rossiyskih-predpriyatij.html>
35. Храмова, Т.М Управление персоналом. Технологии управления развитием персонала / Т.М. Михайлова, О.П. Ходенкова, О.К. Минеева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 С.
36. Центр исследований AmpluaInsights. Тенденции рынка обучения и развития персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://amplua.ru/about.html>.
37. Чаяния российского бизнеса. Российский выпуск 19-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира 2016 год [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/ceosurvey/assets/ceo-survey-2016/19th-ceo-survey-rus-eversion.pdf>
38. Rusprofile.ru. Финансовая отчетность АО "НИИФИ" [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/93471>.
39. PWS.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.pwc.ru/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организация процесса развития персонала крупной организации [5]

ПРИЛОЖЕНИЕ А



	2018	2019	изменение за 2019 год	Анализ причин изменений
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1 413 805	1 415 822	+2 017	Увеличение объема выполненных по заключенным контрактам и договорам работ и изменение ценообразующих факторов обусловили рост выручки от продаж продукции, работ, услуг
Чистая прибыль/убыток, тыс.руб.	96 656	97 676	+1 020	Рост выручки и снижение затрат привели к увеличению чистой прибыли в 2019г.
Стоимость чистых активов, тыс.руб.	795 715	1 196 710	+400 995	На увеличение стоимости чистых активов оказал существенное влияние рост уставного капитала в 2019 году в результате дополнительных эмиссий акций 2018 и 2019 годов. Также на увеличение стоимости чистых активов оказал влияние рост основных средств и запасов.
Кредиторская задолженность, тыс.руб., в том числе:	701 216	464 655	- 236 561	Большую долю в структуре кредиторской задолженности составляют авансы, полученные от заказчиков и покупателей, - 385 млн. руб., подлежащие использованию в 2019 г.
- задолженность перед федеральным бюджетом (по налогам и сборам), тыс. руб.;	23 340	11 650	- 11 690	Текущая задолженность, погашенная в I кв.2019г.
Дебиторская задолженность, тыс.руб. в том числе:	290 383	275 028	- 15 355	Наличие дебиторской задолженности на конец 2018 г. связано с несвоевременным расчетом покупателей и заказчиков за выполненные работы и оказанные услуги в истекшем году

Источник: Годовой отчет ОАО «НИИФИ» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/holding/struktura/niifi/> (дата обращения: 03.05.2020).

Отчет о достижении Обществом плановых КПЭ в 2018 году										
Наименование КПЭ	1 квартал		2 квартал		3 квартал		4 квартал		2018 год	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Размер дивидендов (25% от чистой прибыли), млн.руб.	х	х	х	Х	х	х	Х	х	22,6	24,4
Квартальная динамика выручки*	0,80	0,81	0,90	0,95	0,95	0,96	1,00	1,001	Х	х
Рентабельность по чистой прибыли, %	х	х	х	Х	х	х	Х	х	6,40	6,90
Динамика производительности труда	х	х	х	Х	х	х	Х	х	1,01	1,02
Размер дивидендов (25% от чистой прибыли), млн.руб.	х	х	х	Х	х	х	Х	х	22,6	24,4
Квартальная динамика выручки*	0,80	0,81	0,90	0,95	0,95	0,96	1,00	1,001	Х	х
Рентабельность по чистой прибыли, %	х	х	х	Х	х	х	Х	х	6,40	6,90
Динамика производительности труда	х	х	х	Х	х	х	Х	х	1,01	1,02

Источник: Годовой отчет ОАО «НИИФИ» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://russianspacesystems.ru/holding/struktura/niifi/> (дата обращения: 03.05.2020);

% уровня удовлетворенности	Критерии					
Выше 75%	В пределах нормы					
От 55% до 74%	Сниженный, необходимо обратить внимание					
Ниже 55%	Критический					
Степень удовлетворенности персонала по показателям, %						
	КрасРП	ДВРП	СКРП	ВСРП	АУ	ИТОГО
Количество человек	461	1061	867	848	41	3278
Перспективы компании	57,0	41,6	54,5	39,4	71,7	52,9
Стиль управления руководителя	71,6	82,5	83,3	77,2	83,9	79,7
Психологический климат в коллективе	80,3	81,8	89,2	80,6	80,5	82,5
Условия труда	59,7	58,0	42,8	53,4	77,4	58,3
Социальный пакет	45,0	51,9	56,3	49,2	53,7	51,2
Оплата труда	49,5	62,5	55,5	54,8	78,0	60,1
Содержание выполняемой работы	80,3	70,7	71,8	77,9	87,0	77,5

Возможности самореализации	59,6	45,9	55,3	47,9	65,0	54,7
Карьерный рост	49,8	44,6	53,1	46,1	68,0	52,3
Считаете ли Вы, что будете работать в Компании «СКА» через 3 года?	48,4	60,3	61,8	60,6	85,4	63,3
Общий уровень удовлетворенности (все показатели выражены в %)	60,1	69,0	75,0	62,0	75,1	77,0

Источник: разработано автором на основе годового отчета за 2018 год.

2018	Выручка: 1,2 млрд руб. ↓	Прибыль: -98 млн руб. ↓	Стоимость: 1,3 млрд руб. ↓
2017	Выручка: 1,4 млрд руб. ↑	Прибыль: 96 млн руб. ↑	Стоимость: 1,4 млрд руб. ↑
2016	Выручка: 1,0 млрд руб. ↓	Прибыль: 70 млн руб. ↓	Стоимость: 1,4 млрд руб. ↓
2015	Выручка: 1,5 млрд руб. ↑	Прибыль: 98 млн руб. ↑	Стоимость: 1,4 млрд руб. ↑
2014	Выручка: 1,4 млрд руб. ↑	Прибыль: 98 млн руб. ↑	Стоимость: 1,2 млрд руб. ↑
2013	Выручка: 1,4 млрд руб. ↑	Прибыль: 97 млн руб. ↑	Стоимость: 796 млн руб. ↑
2012	Выручка: 1,4 млрд руб. ↑	Прибыль: 79 млн руб. ↑	Стоимость: 743 млн руб. ↑
2011	Выручка: 1,0 млрд руб.	Прибыль: 58 млн руб.	Стоимость: 627 млн руб.

Источник: Rusprofile.ru. Финансовая отчетность АО "НИИФИ" [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/93471>
 (дата обращения: 03.05.2020)

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

SWOT - анализ деятельности службы управления персоналом АО "НИИФИ"

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания работает с государственными заказчиками, что дает сотрудникам чувство надежности компании; 2. Заккрытие почти половины вакансий через рекомендации сотрудников, что является выражением лояльности персонала; 3. Здоровый психологический климат в компании (по мнению 83% сотрудников); 4. Использование нескольких инструментов оценки персонала для улучшения качества отбора; 5. В рамках нематериальной мотивации каждый сотрудник компании получает полный пакет ДМС (50% бюджета на персонал приходится на покупку полисов ДМС); 6. Развитая корпоративная культура: участие в конкурсе профессионального водительского мастерства, организация мероприятий для сотрудников. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие кадровой стратегии и кадровой политики, что приводит к разобщению целей и задач среди региональных подразделений; 2. Оценка персонала с применением все лишь одного метода – «360 », который имеет высокий уровень субъективизма и не всегда позволяет выявить потенциал сотрудников; 3. Отсутствие налаженной системы информирования сотрудников о существующих и вводимых регламентах; 4. Невысокий процент затрат на обучение и развитие персонала; 5. Отсутствие системной работы с кадровым резервом: почти 50% сотрудников не удовлетворены возможностью карьерного роста, всего 2,9% закрытых вакансий по всей компании с помощью ротации; 6. Текучесть производственного персонала; 7. Отсутствие налаженной системы адаптации персонала.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность сотрудничества с новыми заказчиками с целью формирования HR-бренда работодателя; 2. Возможность применения более совершенных методов и технологий работы с персоналом по сравнению с конкурентами; 3. Использование территориальной разобщенности компании в качестве преимущества в развитии карьеры для внешних соискателей; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация затрат на персонал ввиду изменения законодательства – повышения налогов на автотранспорт; 2. Рост стоимости услуг провайдеров, предоставляющих услуги по обучению персонала; 3. Ненасыщенный рынок труда в отдаленных регионах приводит к ростам затрат на подбор персонала

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 39 наименований.
Рисунков 8, таблиц 2 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«08 » июня 2020 г.



Надейкин С.Б.