

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 развития персонала в сфере консалтинга (на примере ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания»)»

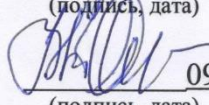
Студент


(подпись, дата) 09.06.2022

Юртаева Д.А.

(фамилия, инициалы)

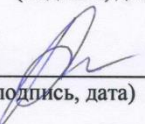
Руководитель


(подпись, дата) 09.06.2022

Ухоботов В.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

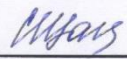

(подпись, дата) 21.06.2022

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 21.06.2022, № 16)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА.....	7
1.1 Сущность и история развития консалтинговых услуг	7
1.2 Система развития персонала в сфере консалтинга.....	14
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИБС ОБЪЕДИНЕННЫЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ».....	25
2.1 Анализ кадрового состава ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания»	25
2.2 Оценка системы управления развитием персонала в ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания» и рекомендации по ее совершенствованию	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	53
ПРИЛОЖЕНИЯ	57

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня все организации осознают, что их успех напрямую зависит от ряда факторов, в том числе от обучения и развития сотрудников. Отношение руководства к своим сотрудникам определяет их отношение к своим клиентам. Эффективная работа также требует базовых управленческих навыков и, прежде всего, организованной и комфортной рабочей среды, как внутри компании, так и за ее пределами. Обучение сотрудников, включая профессиональное развитие, несомненно, поможет создать эффективную и мотивированную команду, которая приведет компанию к успеху.

В настоящее время работодатели уделяют большое внимание развитию сотрудников. Имея необходимые навыки и знания, сотрудники могут работать эффективно, но эти навыки и знания необходимо приобретать, используя различные финансовые и временные ресурсы человека и компании.

Поэтому вместо теоретических лекций и раздачи книг сегодня проводятся семинары и мастер-классы, на которых сотрудники могут проверить свои новые навыки. Кроме того, растет тенденция переноса процессов обучения на рабочее место, т.е. обучение лицом к лицу. Поэтому компаниям необходима непрерывная форма обучения, чтобы сотрудники не тратили время на обучение, и чтобы этот процесс не застопорился и не отбил у сотрудников желание работать.

Многие компании игнорируют дополнительное обучение и используют его только для обучения новых сотрудников на рабочем месте. Однако некоторые работодатели тратят большие деньги на дополнительное или факультативное обучение. Поэтому в сегодняшней рабочей среде обучение должно быть направлено не только на повышение производительности и приверженности сотрудников, но и на их мотивацию работать в компаниях, которые инвестируют в своих сотрудников и ценят их.

Развитие сотрудников является важным элементом работы с персоналом. Оно также может повысить креативность и инициативность сотрудников, что особенно важно на современном рынке труда. Правильно организованное обучение оказывает положительное влияние на все аспекты работы руководителя или специалиста.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов и анализа хозяйственной деятельности разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Задачи исследования:

1. Изучить сущность и историю развития консалтинговых услуг.
2. Рассмотреть систему развития персонала в сфере консалтинга.
3. Провести анализ кадрового состава ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».
4. Рассмотреть систему управления развитием персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» и разработать рекомендации по её совершенствованию.

Объектом исследования является ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Предметом исследования является система развития персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

В исследовании были применены методы статистического анализа, анкетный опрос, группировки, сравнения, обобщения. В работе исследованы также нормативные документы и методические материалы, регулирующие проведение обучения персонала в различных сферах экономики и управления.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть применены в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников заключения и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА

1.1 Сущность и история развития консалтинговых услуг

Консалтинг означает предоставление интеллектуальной поддержки для широкого спектра человеческой деятельности. Как форма воплощения независимых советов в повседневную практику, консалтинг существует столько же, сколько существует человек [8, с. 29].

Анализ тенденций в развитии консалтинга показывает, что консалтинг постепенно переходит от индивидуальных проблем к групповой динамике и, наконец, к различным организационным единицам или местной системе управления в целом. Считается, что современные формы консалтинга зародились в США и распространились в европейских странах.

Исторически сложилось так, что юридические услуги были первой формой профессиональных услуг. На протяжении веков предприниматели ничем не отличались от нотариусов и адвокатов. Позже, в конце 19 века, по мере совершенствования и развития экономики, начала зарождаться новая область профессиональных услуг: консультирование по вопросам экономики и управления или управленческий консалтинг.

Развитие консалтинга во всем мире связано с быстрым технологическим прогрессом начала 20 века, который привел к переосмыслению организации, управления и структуры компаний. Крупные компании срочно нуждались в информации, новых знаниях и навыках, чтобы адаптироваться к новой рыночной среде и возросшей конкуренции. Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон, Артур Д. Литтл и другие сделали себе имя в области научной организации и промышленной эффективности, а в 1914 году Эдвин Буз основал Службу бизнес-исследований и Bounds Allen Hamilton, одну из первых в мире консалтинговых фирм. Эти фирмы расширились в 1920-х и

1930-х годах, в Европе (особенно в Великобритании и Германии) в середине XX века и в других частях света (Африке, Азии и Латинской Америке).

Однако только в начале 1930-х годов консультирование стало самостоятельной профессией. Количество компаний, работающих в этом секторе, настолько мало, что невозможно поверить в бум консалтинговых услуг. Задачи этих немногочисленных консультантов были весьма ограничены. В основном они занимались маркетингом, продажами и управлением человеческими ресурсами.

В 1930-х годах, после великого экономического кризиса и Великой депрессии в США, консалтинг распространился по всем промышленно развитым странам. Консультационными услугами пользовались в основном крупные промышленные компании. Консультанты были востребованы в государственном секторе и в военном комплексе, который сыграл важную роль во Второй мировой войне. В этот период идеи Роджерса оказали значительное влияние на развитие консультационного сектора, а его идеи способствовали появлению нового направления в консультационном секторе - подхода, ориентированного на человека. Эта тенденция полностью изменила роль клиента в консалтинге.

Настоящий бум пришелся на вторую половину XX века, также известного как золотой век консалтинга. Этому способствовало послевоенное строительство и расширение бизнеса, торговли и финансов. С тех пор этот сектор превзошел многие старые и новые отрасли мировой экономики.

В 1960-х годах в американском обществе доминировал консалтинг. Его задачей было оказание индивидуальной психосоциальной поддержки в соответствии с законом и общепринятыми ценностями. В это время профессия социального консультанта стала частью так называемой управленческой революции на Западе. В этом контексте важно выделить основные характеристики социального консультирования.

Согласно Х.М. Берксу и Б.Б. Стеффлеру (1979), цель консультирования - помочь клиентам понять и прояснить их восприятие своей жизненной

ситуации и научить их, как достичь целей, которые они ставят перед собой, принимая обоснованные решения и разрешая эмоциональные и межличностные проблемы [11, с.51].

В 1970-х годах в США на каждые 100 менеджеров приходился один консультант.

В постоянно меняющейся и современной бизнес-среде все большее значение приобретает управленческий консалтинг, предоставляющий экспертные консультации по широкому кругу вопросов во всех сферах деятельности компании.

Несмотря на неоднородность, сущность консалтинга состоит из стремления заказчика приобрести дополнительную прибыль за счет консалтингового проекта. Сходная формулировка является общей. Но это не отрицает применения дифференцированных элементов для коммуникаций с целевыми компонентами, у которых различаются мотивации к приобретению консалтинговой услуги. Например, в моменте кризисной ситуации на предприятии мы имеем дело с сегментом, у которого первоочередной целью является получение дополнительных прибылей, а вызволение своего бизнеса любыми допустимыми инструментами и методами.

Итак, консалтинг включает три элемента:

- услуга;
- инвестиция;
- ресурс.

Рассмотрим подробнее каждый компонент.

Консалтинг как услуга.

При рассмотрении вопросов, связанных с развитием консультационных услуг, стоит обратить непосредственное внимание на термин «услуга». Известный теоретик маркетинга Т. Левитт утверждает: «Каждая отрасль предлагает больше или меньше услуг». покупает производительность, которую предлагает ему этот продукт». В.Е. Николайчук считает, что каждая отрасль производит услуги, но не все отрасли производят материальные блага

(банковское дело, транспорт, консалтинг и т. д.). Здесь следует отметить, что потребность во многих видах услуг приводит к созданию такой же большой группы товаров, которые не были бы нужны отдельно от услуг. Стэн Рэпп и Томас Л. Коллинз убедительно пишут об этом: «По мере того, как мы продвигаемся все глубже и глубже в информационный век и экономику услуг, мы обнаруживаем, что многие из новых продуктов, наводняющих рынок, не являются товарами в обычном смысле этого слова. Скорее, они представляют собой информацию и услуги, привязанные к какому-то физическому продукту».

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что производство услуг более распространено, чем производство материальных благ.

Так потребность во многих видах услуг приводит к созданию такой же большой группы товаров, которые, кроме услуг, сами по себе были бы не нужны.

Консалтинговая услуга имеет следующие служебные свойства:

- нематериальные: услуги нельзя потрогать, взять, услышать, увидеть или попробовать, пока они не будут куплены.

- неотделимость, нераздельность производства и потребления услуг: услуги предоставляются и потребляются одновременно, т.е. могут быть доставлены только после получения заказа;

Консалтинг как инвестиция.

Инвестиции – это дополнительные вложения к существующим фондам, например, это инвестиции, направленные на расширение бизнеса или создание условий для повышения его эффективности. Или под инвестициями понимается совокупность затрат, осуществляемых в виде целевого вложения капитала на определенный период времени в различные отрасли и отрасли экономики, в предпринимательскую и иные виды деятельности с целью получения прибыли (дохода) и достижения как индивидуальных целей инвестора, так и положительного социального эффекта. Консалтинг, таким

образом, является инвестицией в проект, который затем принесет компании определенные выгоды.

Плата за консультации является своего рода инвестицией. Консультативные проекты также обладают свойствами инвестиционного проекта:

- осуществлять инвестиции людьми (инвесторами), имеющими собственные инвестиции являются дополнительными инвестициями поверх существующих средств.

- важные цели, не всегда совпадающие с общеэкономической выгодой;
- потенциальная способность инвестиций приносить доход;
- определенный срок инвестирования (всегда индивидуальный);

Консалтинговые проекты.

Ценность консалтингового проекта на рынке определяется оценкой потребителем вероятности желаемой модификации базового набора ожиданий клиента. Консалтинговые проекты, по мнению автора исследования, можно разделить на:

- прибыльные, где по окончании миссии клиента ждет увеличение прибыли;
- убыточные, но здесь не следует забывать, что они могут быть убыточными только в экономическом смысле, а фактически содержат косвенный доход за счет приобретения предприятием устойчивости;
- проекты, выгоды от которых невозможно исчислить в денежном выражении.

Консалтинг как интеллектуальный ресурс.

В экономике традиционно выделяют три большие группы ресурсов: труд, земля и капитал (т. е. финансовый капитал, а также другие материальные активы), сочетание которых характерно для любого бизнеса. На первый план выходят их интеллектуальные активы и в этом смысле наиболее ярким примером являются компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, консалтингом, подбором персонала.

В настоящее время нет четкого определения интеллектуального капитала, например, Т. Стюарт утверждает, что интеллектуальный капитал – это знания, информация, интеллектуальная собственность и опыт, которые могут быть объединены для создания ценности.

Суммируя все вышеперечисленные характеристики консалтинга, помимо учета исторической эволюции, можно сформулировать четкое определение термина «консалтинг». Консалтинг – это, во-первых, неотъемлемая часть интеллектуального капитала компании, во-вторых, услуга бизнесу и, в-третьих, инвестиция в проект, который впоследствии принесет пользу клиенту.

Таким образом, современное общество все больше ориентируется на производство бизнес-услуг. Консультационные услуги – это вид бизнес-услуг

Так, в 2020 году составленный рейтинговым агентством RAEX рейтинг консалтинговых групп и компаний выявил стабильный рост суммарных доходов его участников. По экспертным оценкам агентства, объем выручки российских консалтинговых компаний с каждым годом растет на 10 – 15%, что иллюстрирует актуальность научно-теоретических исследований данного сегмента рынка.

Для того чтобы максимально четко и правильно понять вопросы, поднятые в данной работе, важно максимально четко и правильно объяснить основное определение. В повседневном обиходе термины «консультирование» и «аудит» часто используются как взаимозаменяемые, однако обе услуги во многом схожи, но настолько различны, что синонимия может ввести в заблуждение.

Таким образом, и консалтинг, и аудит по сути являются интеллектуальными услугами, предоставляемыми экспертами в соответствующих областях. Это подразумевает такие общие характеристики услуг, как целостность, полнота, гибкость и непосредственное участие клиента в процессе оказания услуг.

Разница между этими услугами заключается в том, что конечным продуктом (результатом) аудита является аудиторское заключение о достоверности финансовой отчетности, в то время как конечным продуктом (результатом) консалтинговых услуг являются советы, рекомендации и услуги, направленные на улучшение конкретных бизнес-процессов организации.

Исходя из общепринятой научно-теоретической концепции управленческого консультирования, можно выделить восемь основных направлений [13, с. 46]:

1. Менеджмент
2. Администрирование
3. Финансы
4. Кадры
5. Маркетинг
6. Производство
7. Информационные технологии
8. Специальные услуги.

В области консалтинга одна из крупнейших международных ассоциаций – Европейская федерация консультантов по управлению (FEACO) – была основана в 1960 году, в нее входят 15 национальных ассоциаций (Россия представлена Российской федерацией консультантов по экономике и управлению), а сами услуги разделены на 13 категорий (приложение А).

В современной бизнес-среде также наблюдается тенденция к персонализации консультационных услуг. Наиболее показательным примером этого является российская компания Nekwell, единственная в мире специализированная консалтинговая компания, связывающая учреждения профессионального образования.

Таким образом, компания Nekwell предлагает рынку услуги по консультированию новых предприятий, исходя из конкретных потребностей

своих клиентов. Компания классифицирует свои услуги по следующим направлениям (таблица 1) [14, с. 51].

Таблица 1 – Классификация консалтинговых услуг узкоспециализированной консалтинговой компании в сфере дополнительного профессионального образования

Методический консалтинг	1	Разработка методических материалов
	2	Аренда портала дистанционного обучения
Юридический консалтинг	3	Получение аккредитации Министерства труда и социальной защиты РФ для обучения работодателей и работников вопросам Охраны труда
	4	Согласование программ Пожарно-технического минимума в структурах МЧС
	5	Аудит сайта образовательной организации на предмет соответствия требованиям законодательства
	6	Подготовка документов для наполнения сайта образовательной организации в соответствии с требованиями законодательства
Стратегический консалтинг	11	Разработка финансовой стратегии
	12	Разработка стратегии развития
	13	Формирование целей и миссии

Источник: Ханферян В. Доходы консалтинговых компаний уверенно растут / В. Ханферян [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://rg.ru/2019/05/27/dohody-konsaltingovyh-kompanij-uverenno-rastut.html>

Поэтому консультационная деятельность вызывает большой интерес к изучению научных теорий управления, который растет с каждым годом, поскольку этот вид деятельности становится все более популярным и прибыльным. Однако из-за разнообразия и специфичности консультирования ни одна классификация не может считаться правильной.

1.2 Система развития персонала в сфере консалтинга

В литературе по управлению кадрами приводится несколько определений обучения сотрудников, некоторые из которых рассматриваются ниже.

Джеральд Коул определяет профессиональное обучение в компаниях следующим образом: это активная деятельность, направленная на непрерывное усвоение специфических профессиональных умений и знаний, которые будут способствовать повышению эффективности профессиональной деятельности. Обучение может проходить в контексте личной деятельности или в контексте совместной работы [15, с. 110].

И. Б. Дуракова и Л. П. Волкова отмечают, что обучение является одним из элементов профессионального развития сотрудников. Обучение – это передача профессиональных знаний, навыков и компетенций [17, с. 30].

Определение А.Я. Кибанова является наиболее полным. По его словам, обучение - это лучший способ приобретения профессиональных знаний и навыков. Обучение - это организованный и спланированный процесс приобретения профессиональных навыков, которому способствуют преподаватели и наставники [11, с. 140].

Развитие профессии зависит от существующей социально-экономической ситуации и результатов развития с учетом интересов всех заинтересованных сторон (прямых и других косвенных участников). Движущей силой роста консалтинговых услуг в Российской Федерации является цифровая экономика – государственный проект, представляющий собой качественно новый уровень перехода бизнеса на новый уровень и, одновременно, растущий спрос на «информацию»: «Как это сделать?».

Несомненно, социально-экономическая сфера является «краеугольным камнем» опережающего развития Российской Федерации. Она устанавливает стандарты для отдельных людей и общества в целом. Конкурентное преимущество консалтинговых компаний на глобальном рынке информации и технологий отражается в способности их сотрудников справляться со «сложной» окружающей средой. Эта способность не является необходимым элементом существования компании, а представляет собой долгосрочный процесс управления, учитывающий специфику и состав рабочей силы. Все экономические процессы имеют психосоциальную основу, и только люди

генерируют идеи, обладают знаниями, навыками и компетенциями. Поэтому необходимо определить потенциал, потребности и мотивацию сотрудников, их идеи и отношение к работе [13, с. 80].

В данном контексте актуальность исследования зависит от экономической ситуации в Российской Федерации и приоритетных направлений развития и зависимости отрасли консалтинговых услуг. Поэтому консалтинговые компании должны быстро реагировать и адаптироваться к едва уловимым изменениям в «настроении» различных секторов бизнеса. Чтобы эффективно работать и побеждать на конкурентном рынке, менеджерам необходимо постоянно совершенствовать свои системы управления человеческими ресурсами. В конце концов, успех компании зависит от ее сотрудников [12, с. 257].

И действительно, важность непрерывного и систематического обучения обуславливается следующими факторами:

- внедрение новой техники и технологии, новых производственных процессов, производство новых или усовершенствованных знаний и т.д.;
- широкое развитие современных информационных и коммуникационных технологий, компьютерной техники и мобильных устройств;
- усиление конкурентной борьбы между компаниями и даже государствами: в условиях такой конкуренции лидируют те, кто имеет современную систему организации труда и программы непрерывного обучения.

Основными целями обучения сотрудников в организациях являются:

- повышение производительности и качества работы
- получение необходимых профессиональных знаний, навыков и компетенций.
- развитие мышления и поведения, требуемых организацией.
- снижение спроса на сотрудников и текучести кадров в организации.

- создание общих ценностей.
- содействие организационным изменениям.
- подготовка необходимого контролирующего персонала.
- обучение новых квалифицированных сотрудников.
- ознакомление с новейшими технологиями.
- обеспечение справедливой оплаты труда и равных возможностей

для профессионального развития для всех сотрудников.

- Улучшение морально-психологического климата в коллективе.

Целями обучения для персонала являются:

- поддержание и развитие соответствующего уровня профессиональной компетентности.
- приобретение специализированных знаний и навыков за пределами своей компетенции.
- приобретение специализированных знаний о факторах внешней среды, влияющих на результаты деятельности организации (поставщики, банки, государственные органы и т.д.);
- развитие компетенций в области управления, планирования и др.

Результатами обучения и развития персонала могут стать:

- повышение производительности и качества труда и как следствие, прибыли и доходов организации;
- увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации;
- повышение мотивации труда сотрудников;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- сокращение периода адаптации новых сотрудников или действующих сотрудников в новой должности;
- сокращение текучести кадров;
- формирование или поддержание корпоративной культуры организации.

В результате обучения и развития работник может:

- получить гарантию сохранения рабочего места;
- приобрести новые знания, умения и навыки, раскрыть свои способности;
- увеличить собственную стоимость на рынке труда;
- получить возможности профессионального и карьерного роста в организации;
- расширить социальные связи и контакты;
- повысить самооценку и уверенность в себе.

Помимо вышеперечисленного можно говорить и о результатах процессов обучения и развития для общества в целом, а именно:

- Развитие трудового потенциала общества.
- Повышение производительности общественного труда.

Процесс обучения начинается с определения потребности в профессиональном обучении, что возможно за счет постоянного мониторинга рынка, выявления различных проблем в сфере, или же опроса сотрудников консалтинга, уже работающих в данной сфере.

Тем не менее, несмотря на большое количество литературы развития, исследований по развитию сотрудников в консалтинге недостаточно. И недостаточно проработанных материалов на данную тему, специалистам кадровых агентств необходимо показать и научить руководителей организаций как производить подготовку кадров, повышение их квалификации и переподготовку, а также остальным кадровым действиям, направленным на обучение сотрудников на местах.

Обзор теоретических предпосылок и фактов из практики показывает, что Россия имеет большой опыт консультирования по вопросам развития человеческих ресурсов. Так, в учебнике «Модели обучения для профессионального развития» исследователей предложены четыре инновационные модели обучения на рабочем месте [12, с. 259].

1. Саморазвитие

Под саморазвитием следует понимать процесс саморазвития, основанный на сознательном решении профессионалов совершенствовать свои знания и навыки, что в конечном итоге порождает интерес к высококвалифицированным сотрудникам организации.

В качестве примеров можно привести подход SHINE к саморазвитию сотрудников компании adidas Group (Германия), программы саморазвития и дистанционного обучения GoogleEDU и Re:Work (США), внутреннее развитие сети отелей Four Seasons (Канада), которая использует подход саморазвития для развития сотрудников, и многие другие.

Например, основатель всемирно известной компании Honda Motor Company говорит, что сотрудники должны быть мотивированы и готовы к развитию. По словам основателя, HR может эффективно мотивировать сотрудников, разрабатывая планы, которые отражают задачи, стоящие перед ними, и людей, на которых они работают. Если сотрудники удовлетворены тем, что они могут сделать, общая производительность компании улучшится. Поэтому руководство должно постоянно мотивировать сотрудников и предоставлять им меры для саморазвития.

Методы управления человеческими ресурсами хорошо известны в Японии. Например, новым сотрудникам выдается «карта стигматизации». Это основано на результатах специального теста, который указывает на недостаток знаний или навыков. Когда новый сотрудник начинает работать в компании, у него или у нее может быть 10 или 15 таких линий. Затем руководство ставит перед сотрудником конкретные задачи и убирает каждую полосу, когда сотрудник выполнил задание. Такая система способствует быстрому совершенствованию [19, с. 27].

Кроме того, японские компании ввели систему отчетности, в которую сотрудники вносят свои данные. Эта система характеризуется тем, что руководство не отслеживает отчеты о деятельности сотрудников по личному развитию. Однако эта система оказалась очень эффективной и значительно увеличила количество времени, которое сотрудники тратят на личное

развитие, что, в свою очередь, влияет на их компетентность и, следовательно, на общую производительность компании.

2. Развитие, ориентированное на результат

Производительность определяется тем, насколько сотрудники взаимодействуют с динамичной средой. В то же время все сотрудники должны быть активны в развитии своих компетенций. В отечественной и международной литературе имеется множество исследований, посвященных совершенствованию процесса развития. Для того чтобы превратить обычный учебный процесс в интенсивный, необходимо проанализировать психологические и физические особенности каждого ученика. Особое внимание следует уделять памяти и интеллектуальным способностям каждого ученика, а учебная программа должна быть составлена таким образом, чтобы максимально повысить успеваемость каждого ученика.

3. Самооценка и бенчмаркинг

Самооценка представляется ключевым элементом в оценке личности. Одновременно оцениваются физические, интеллектуальные и поведенческие показатели.

Программа повышения квалификации «Экспертиза временной нетрудоспособности» предназначена для обучения врачей-специалистов, осуществляющих амбулаторный прием и стационарное лечение пациентов в медицинских учреждениях, а также в ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций.

4. Структурированное групповое обучение.

Различают несколько форм обучения, особый интерес представляет групповая форма, под которой следует понимать особую организацию образовательного процесса: в данном случае обучающиеся разделены на маленькие группы в количестве от трех до пяти человек.

Данный вид относится к корпоративному обучению. Такая форма применима во всех крупных организациях, наиболее популярна в банках.

Цель корпоративного обучения – обеспечение системных знаний и навыков персонала, необходимых для достижения эффективных результатов и качественных показателей деятельности банка.

Таким образом, можно сделать вывод, что перечисленные модели функционируют в консалтинговых организациях, работающих на основе концепции обучающей организации, в соответствии с которой обучение поощряется как источник новых идей, возможностей и нововведений, а также изменений, которые могут выйти за пределы осуществляемых в данный момент стратегий и политики.

Любая консалтинговая компания строится по принципу пирамиды. Карьерный рост и этапы продвижения четко определены, причем обычно движение по карьерной лестнице занимает меньше времени, чем это необходимо в индустрии.

Студент известного в определенной отрасли университета после нескольких интервью попадает на должность стажера. Зарекомендовав себя, как усердного работника, а также продемонстрировав определенные знания и необходимые компетенции в этой сфере, он получает билет в сферу консалтинга и должность младшего консультанта (рисунок 1).

Примерно через год, успешно пройдя аттестацию внутри компании и получив порцию знаний, необходимых для дальнейшего развития, перемещается на очередную ступень – ступень консультанта. При этом его заработная плата с 5-10 тысяч в год вырастает до уровня 14-20 тыс.

Желание получить очередную порцию адреналина, а также повышение в заработной плате толкает консультанта к дальнейшему обучению и профессиональному развитию. И уже через 1-3 года он занимает уровень старшего консультанта с достойным вознаграждением в размере 20-40 тысяч в год.

Если старшему консультанту удастся продемонстрировать менеджерские навыки, умение делегировать и передавать знания, его ждет

очередная вожаделенная ступень – ступень руководителя департамента. При этом его заработная плата вырастает в 1.5 – 2 раза.

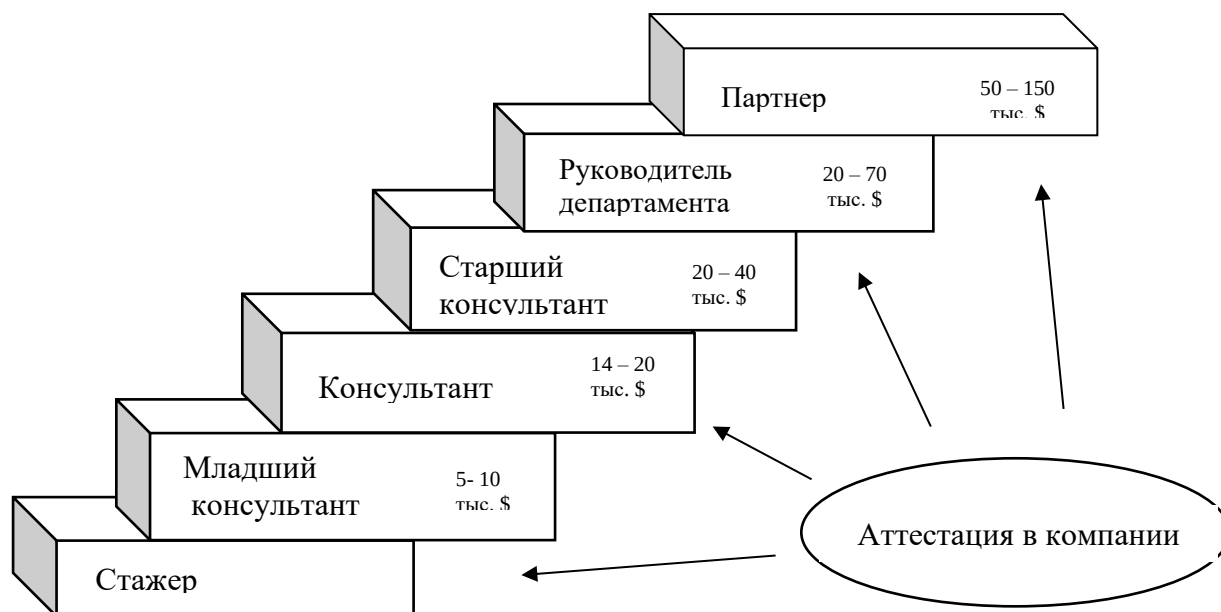


Рисунок 1 – Карьерная лестница персонала консалтинговой организации

Источник: Особенности подбора и удержания персонала в консалтинговой сфере [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/604/>

Последняя ступень карьеры в консалтинговой компании – партнер. Обычно, чтобы получить этот статус требуется 5-10 лет работы в компании, а также наличие навыков развития бизнеса и связей в кругу клиентов. Решение о назначении нового партнера принимается всем составом уже действующих партнеров компании.

Посмотрев на такую четкую картину карьерного роста, может показаться, что консалтинговые компании не должны испытывать дефицита персонала – ведь достаточно набрать 20-30 стажеров, и через несколько лет, став старшими консультантами, они смогут качественно обслуживать клиентов. Но это было бы правдой, если бы существовала одна консалтинговая компания, а также не было бы индустрии, которая вплотную работает с консультантами, и ожидающая удобного момента, чтобы переманить успешного сотрудника [22].

Интересно, что при тестировании мотивационного профиля сотрудников консалтинговых компаний, у большинства успешных консультантов четко прослеживались два фактора: потребность в высоком материальном вознаграждении и потребность в завоевании признания со стороны других людей. И хотя выборка была небольшой – протестировали около 100 человек – этот факт может служить серьезным подспорьем во время отбора потенциально успешных кандидатов. Эти результаты имеют под собой логическое объяснение: успешные продавцы всегда были мотивированы высоким материальным вознаграждением. Потребность же в завоевании признания может быть главным стимулом много работать и постоянно изучать нюансы консалтинга.

Стоимость ошибки выбора неправильного сотрудника на должность консультанта очень велика. Ведь работа на должности консультанта связана с массой переработок, часто она циклична, поэтому многие консультанты устают от этой нагрузки и решают уходить в индустрию. Это наиболее опасный момент, поскольку консультанты уже имеют достаточно знаний в своей сфере, чтобы заинтересовать индустрию как опытный профессионал. Сотрудники консалтинговых компаний, как правило, действительно обладают большим опытом, так как они взаимодействуют с различными компаниями и имеют возможность накапливать разностороннюю экспертизу [22].

Основные сложности в поиске и подборе для консалтинговой сферы – это привлечение специалистов на должности старших консультантов и менеджеров подразделений. Чаще всего поиск ведется с помощью хедхантинга. Очень интересно наблюдать, как известные менеджеры «ходят по кругу», меняя одну компанию за другой, получив более выгодное предложение. Иногда они даже возвращаются в свою первую компанию. Конечно, HR службы и владельцы понимают, что это приводит к завышению рыночной стоимости специалистов и утрате их лояльности. Если посмотреть на движение консультантов на рынке в целом, то наиболее серьезные потери

происходят из-за ухода консультанта в индустрию, которые невозможно восстановить с помощью специалистов из индустрии.

Поэтому специалисты по подбору персонала в консалтинговой сфере так много внимания уделяют различным оценочным технологиям, а также исследованиям компетенций успешных сотрудников компании. Еще нельзя сказать, что окончательная формула успеха для удержания «звездных» консультантов найдена, но тот факт, что этап правильного подбора – ключевой для консалтинговой сферы, является неоспоримым.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА В ООО «ИБС ОБЪЕДИНЕННЫЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ»

2.1 Анализ кадрового состава ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания»

Компания IBS – технологический и бизнес-партнер лидеров российского бизнеса. Компания трансформирует понимание современной экономики и технологическую экспертизу в решения, повышает эффективность управления и конкурентоспособность компаний, что не мало важно в цифровую эпоху.

IBS решает сложные задачи в сфере стратегического развития и повышения операционной эффективности, оказывая услуги в области оптимизации бизнес-процессов, создания систем управления, управления данными, анализа и моделирования, разработки, тестирования и сопровождения программного обеспечения, создания вычислительных центров и систем хранения и аутсорсинга обеспечивающих бизнес-процессов.

Основной офис компании IBS расположен в Москве. Офисы разработки и обслуживания клиентов – в Нижнем Новгороде, Пензе, Перми, Санкт-Петербурге, Ульяновске, Уфе, Белгороде, Барнауле, Вологде и Таганроге.

Компания IBS была основана в 1992 году.

Среднесписочная численность – 426 человек.

В ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» линейно-функциональный тип организационной структуры, для которой характерны разделение труда, когда линейные управленческие звенья обладают правами единоначалия и выполняют функции распорядительства. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Функция руководства принадлежит генеральному директору ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», в его обязанности входит организация эффективной работы всей компании.

Организационная структура ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» наглядно представлена на рисунке 2.

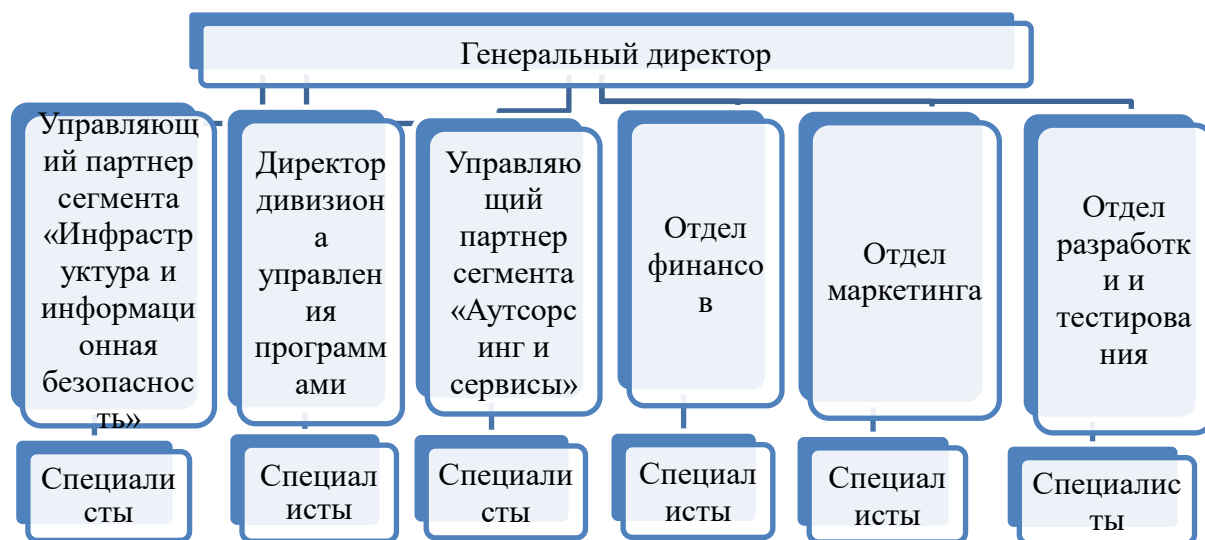


Рисунок 2 – Организационная структура

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Характеристика персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по категориям за 2019-2021 гг.

Показатель	2019		2020		2021		2020/ 2019* 100, %	2021/ 2020 *100, %	2021/ 2019 *100, %
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %			
Руководители	95	15	93	17,6	91	21,43	97,9	97,8	95,8
Основной персонал (специалисты)	410	65	337	63,4	258	60,57	82,2	76,6	62,9
Вспомогательный персонал	126	20	101	19	77	18	80,2	76,2	61,1
Итого	631	100	531	100	426	100	84,2	80,2	67,5

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Анализ численности и структуры персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по категориям за 2019-2021 гг. наглядно представлен на рисунке 3.

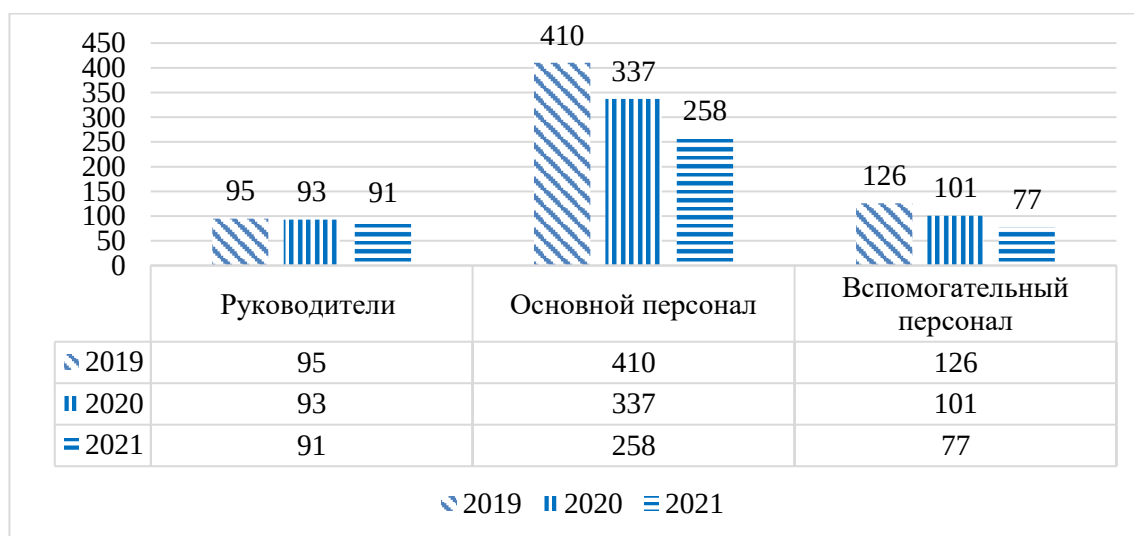


Рисунок 3 – Динамика численности персонала по категориям ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по категориям за 2019-2021 гг.

Источник: составлено автором на основе кадровой документации и нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Анализируя данные, видим, что основная доля сотрудников – это основной персонал (2019 г. – 65%; 2020 г. – 63,4%, 2021 – 60,5%). За 3 года численность персонала снизилась на 205 человек.

В большинстве случаев такая текучесть кадров объясняется тем, что конкуренты предлагают более привлекательные условия труда в организации, у конкурентов более современно выстроена программа развития сотрудников, которая в последствии включает их в резерв на более высокие должности с более высокой оплатой труда. Таким образом, не будет лишним напомнить о том, что коллектив требует постоянного внимания со стороны руководства. Зарождающиеся проблемы необходимо решать незамедлительно, пока они не привели к необратимым последствиям

Следующим аспектом изучения качественного состава сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» является изучение численности и структуры по возрасту (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по возрасту за 2019-2021 гг.

Показатель	2019		2020		2021		2020/2019 *100, %	2021/2020 *100, %	2021/2019* 100, %
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %			
Возрастной состав От 18 до 29 лет	126	20	94	17,65	91	21,43	74,3	97,4	72,3
От 30 до 39 лет	410	65	375	70,59	304	71,43	91,4	81,2	74,2
От 40 до 49	63	10	31	5,88	30	7,14	49,5	97,4	48,2
От 50 до 59	32	5	31	5,88	31	0	99,0	0,0	0,0
60 и более	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	631	100	531	100	426	100	84,2	80,2	67,5

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Анализ численности и структуры персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по возрасту за 2019-2021 гг. наглядно представлен на рисунке 4.

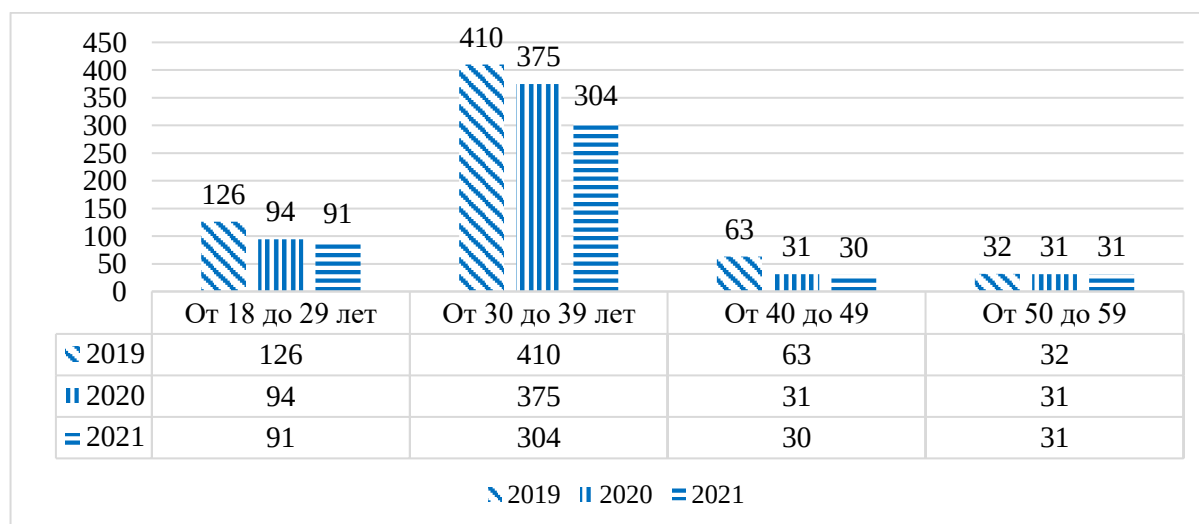


Рисунок 4 – Динамика персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по возрасту за 2019-2021 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Основной возраст сотрудников – от 30 до 39 лет (в 2019 г. – 410 чел., в 2020 г. – 375 чел., в 2021 г. – 304 чел.). Наименьшая доля приходится на возраст 40 – 49 в 2021 г. – 30 человек. Это связано со сферой деятельности компании.

Следующим аспектом изучения качественного состава сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» является изучение стажа работы за 2019-2021 гг.

Представим анализ стажа работы персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» за 2019-2021 гг. в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по стажу за 2019-2021 гг.

Показатель	2019		2020		2021		2020/2019*100, %	2021/2020*100, %	2021/2019*100, %
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %			
1 – 3 года	82	13	80	15	51	12	97,1	64,2	62,3
3 – 8 лет	189	30	186	35	89	21	98,2	48,1	47,3
Более 8 лет	360	55	266	50	285	59	73,8	107,5	79,4
Итого	631	100	531	100	426	100	84,2	80,2	67,5

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

По данным таблицы, удельный вес работников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» со стажем работы более 8 лет составляет 55% в 2019 г., в 2021 году больше половины сотрудников (59 %), а 12% имеют стаж работы от 1 до 3 лет, и 21% имеют стаж 3-8 лет. Это связано с текучестью кадров.

Рассчитаем коэффициент текучести в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания». Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

$$K_{\text{тек.}} = \frac{\text{Среднегодовая численность уволенных} * 100}{\text{Среднегодовая численность}} \quad (1).$$

Данные отчетности ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по числу уволенных за 2021 г представлены в приложении Б.

Оборот по приему снижается на 1% в 2020 г., в 2021 г. на 75,1%, за 3 года снижение составило 75,3%.

Текущность кадров и оборот по увольнению в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» составляет 3% в 2019 г., 20% в 2020 г. и 25% в 2021 г.

Коэффициент постоянства достаточно высокий в 2019 г. – 96%, а с 2020 достаточно низкий – 79%, в 2021 г. – 75%.

Данные отчетности ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по числу уволенных за 2021 г наглядно представлено на рисунке 5.

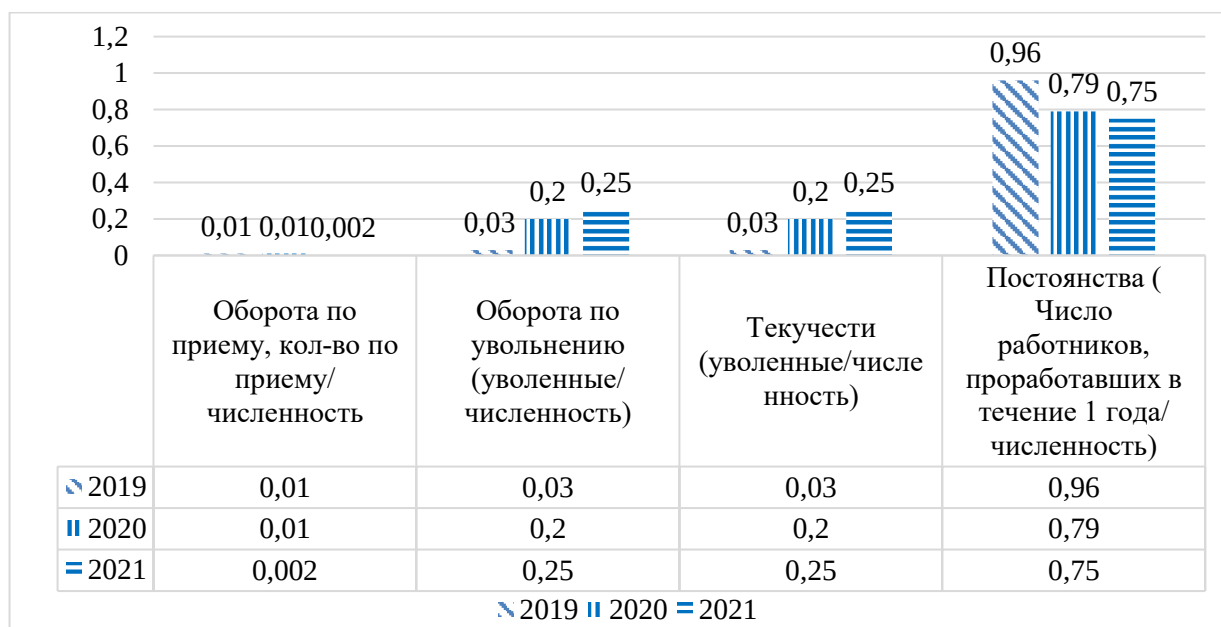


Рисунок 5 - Показатели движения персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Рост текущести и снижение коэффициента постоянства свидетельствует о неэффективной системе управления и отсутствии программы по удержанию.

Основной причиной увольнения сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» как видно, в большинстве случаев является низкая оплата труда. Проблема заключается в том, что оплата труда не соответствует ожиданиям работников и ответственности их труда.

Но текучесть кадров такое явление, которое требует постоянного внимания, потому что даже незначительные потери рабочей силы приносят предприятию и экономический и социальный урон.

Участие работников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» в управлении осуществляется, и обратная связь существует. В ходе проводимых совещаний представители конкретных отделов высказывают свое мнение, выступая с обращениями к руководству.

Основа управления в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» – это мотивационные стимулы. В первую очередь мотивация – это важный инструмент управления персоналом. Мотивация базируется на системе потребностей каждого члена команды. Именно поэтому для каждого сотрудника должен быть подобран свой ключ.

Далее в таблице 5 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» за 2020-2021 гг.

Наименование показателя	2020	2021	2021/2020	
			тыс. руб.	%
Выручка	420208	385479	-34729	91,7
Себестоимость продаж	280368	230877	-49491	82,3
Валовая прибыль	209840	154602	-55238	73,7
Управленческие расходы	81173	78417	-2756	96,6
Прибыль от продаж	128667	76185	-52482	59,2
Прибыль до налогообложения	128318	75873	-52445	59,1
Чистая прибыль	101589	58192	-43397	57,3
Основные средства, тыс. руб.	7876	4241	-3635	53,8
Фондоотдача, руб./руб.	53,4	90,9	37,5	170,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	531	426	-105	80,2
Средняя з/п, тыс. руб.	24	27	3	112,5
Производительность труда, тыс. руб.	791,4	904,9	113,5	114,3

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Оценивая основные экономические показатели деятельности ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», можно сказать, что выручка снизилась на 34729 тыс. руб., себестоимость снижается более высокими темпами чем выручка на 49491 тыс. руб. Управленческие расходы также снизились на 2756 тыс. руб.

Прибыль от продаж демонстрирует снижение на 52482 тыс. руб., что говорит о неэффективной коммерческой деятельности и востребованности продукции.

Снижение чистой прибыли за последние два года на 57,3% подтверждает, что предприятие не прибыльное и экономический потенциал для развития снижается.

Можно отметить снижение численности персонала на 19,8% или на 105 человек. При этом рост средней заработной платы на 3 тыс. руб., также можно видеть, что производительность труда увеличилась на 113,5 тыс. руб. или на 14,3%, однако темп роста заработной платы ниже темпа роста производительности труда, что говорит о неэффективном управлении трудовыми ресурсами и организации заработной платы.

2.2 Оценка системы управления развитием персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» и рекомендации по ее совершенствованию

В ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» особое внимание уделяется кадровому потенциалу, который обеспечивает достижение поставленных задач. Которые решает кадровая служба, является развитие квалификации персонала.

В основе кадровой политики лежат следующие принципы, представленные на рисунке 6.



Рисунок 6 – Принципы управления персоналом ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Источник: составлено автором на основе нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Среди проблем можно выделить то, что в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» отсутствует программа карьерного роста, не запланированы мероприятия по укреплению социально-психологического климата.

В системе развития персонала выделяются три генеральных элемента: профессиональное обучение, формирование кадрового резерва и управление карьерой.

Для подробного анализа управленческой деятельности в области карьерного развития персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» выделим организационные компоненты, способствующие развитию карьеры персонала в данной компании (таблица 6).

Из данной таблицы можно сделать вывод, что мотивационный компонент к повышению квалификации персонала на предприятии, а также оценки удовлетворенности персонала и выстраивание обратной связи полностью отсутствует. Это связано с отсутствием четко выстроенной системы обучения персонала в организации, несмотря на наличие всех документов по развитию и планов.

Таблица 6 – Организационные компоненты карьеры в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Категории персонала	Организационные компоненты в развитии карьеры персонала							
	Оценка личностных /профессиональных компетенций при найме	Адаптация	Развитие корпоративной культуры	Обучение/ Развитие	Кадровый резерв	Мотивация к результатам труда/к повышению квалификации	Оценка удовлетворенности персонала	Интервью при увольнении
Руководители	++	+	+	++	-	++	-	+
Служащие	++	+	+	++	+	+-	-	+
Рабочие	++	-	-	-/-	-	+-	-	+

Источник: составлено автором на основе нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Оценка личностных и профессиональных компетенций при найме в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» производится фактически лишь только одним методом – собеседованием, что, как правило, не предоставляет объективную оценку претенденту на предлагаемую должность.

Все организационные компоненты в развитии карьеры персонала не задействованы, вследствие того, что недостаточно сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами. При численности организации 426 человек, всего 4 сотрудника закрывают весь кадровый функционал в сфере его развития (приложение В).

Исходя из проведенного исследования, управленческой деятельности в области карьерного развития персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», необходимо дополнить организационными компонентами развития карьеры категорию служащих и руководителей. А именно, усилить кадровый резерв, а также воспроизводить оценку удовлетворённости персонала их работой

Далее проведем анализ системы обучения и развития ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по определенным показателям (таблицы 7, 8):

1. Обучение и развитие на рабочем месте.
2. Обучение и развитие с отрывом от работы.
3. Обучение и развитие вне рабочего места.

Таблица 7 – Анализ инвентаризации форм развития персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

№	Методы обучения и развития	2021 г.
1.	Учебное руководство	Нет
2.	Наставничество	Да
3.	Делегирование полномочий	Да
4.	Ротация	Нет
5.	Учебные ситуации	Нет
6.	Деловые игры	Да
7.	Программное обучение	Нет
8.	Семинары и рабочие встречи	Да
9.	Тренинги	Да
10.	Дистанционное обучение	Нет
11.	Формирование групп по обмену опытом	Нет
12.	Брифинг	Да
13.	Обучение в специализированных учебных заведениях и центрах подготовки кадров	Нет

Источник: составлено автором на основе нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Таблица 8 – Данные по развитию персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» за 2019-2021 гг.

Должность/Количество прошедших обучение	2019	2020	2021	Изменение
Руководство	2	1	0	-2
Старшие специалисты	7	5	3	-4
Специалисты	0	5	1	+1
Итого	9	11	4	-5

Источник: составлено автором на основе нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Исходя из анализа табличных данных, можно отметить, что в организации недостаточно сформирована система развития персонала.

Динамику развития персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» за 2019- 2021 г можно увидеть на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика развития персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» за 2019- 2021 г.

Источник: составлено автором на основе нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Анализируя данные таблицы видим, что количество прошедших обучение за 3 года снизилось на 5 человек. Это обусловлено тем, что руководство все сил бросило на материальную мотивацию удержания специалистов, забывая о стимуле развития и карьерном росте.

Затраты на развитие персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на развитие персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Должность/Количество прошедших обучение	2019	2020	2021	Изменение
Руководство	170000	120000	90000	-80000
Старшие специалисты	315000	300000	213000	-102000
Специалисты	30000	44000	27000	-3000
Итого	515000	464000	330000	-185000

Источник: составлено автором на основе нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Динамика затрат на развитие персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» наглядно представлена на рисунке 8.

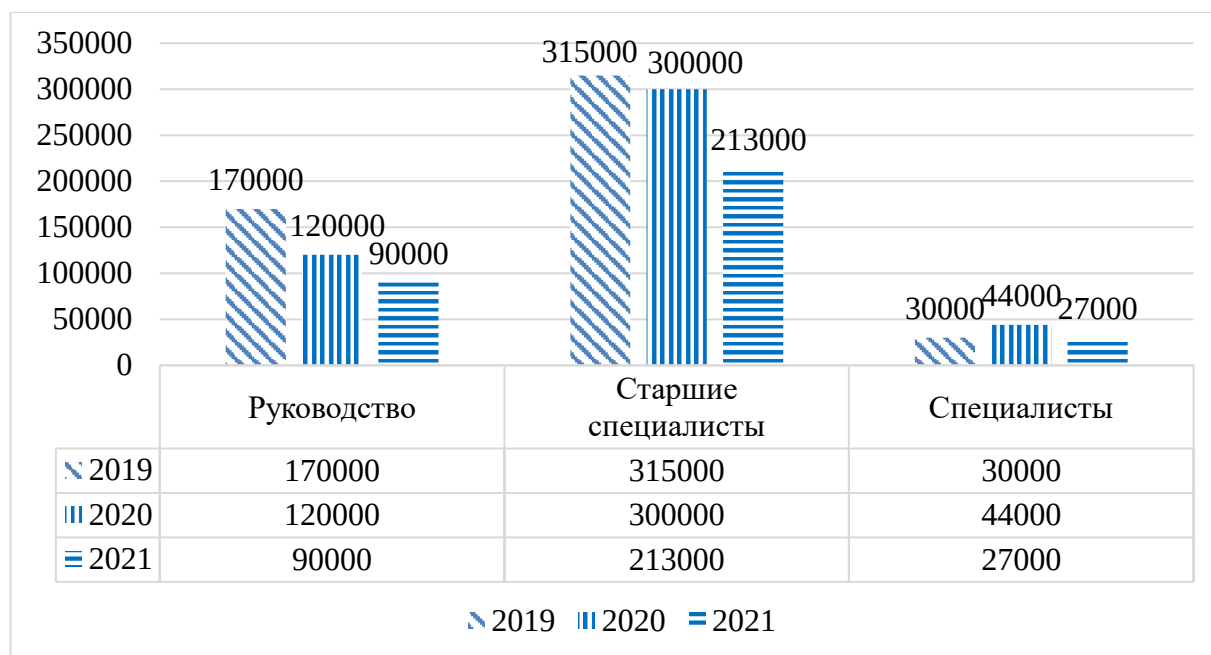


Рисунок 8 - Динамика затрат на развитие персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» за 2019-2021 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Анализируя данные таблицы видим, что затраты снизились на 185 000 тысяч рублей. При этом стоимость обучения каждый год растет.

Это связано с тем, что сотрудников в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» становится меньше, тем самым и потенциальных специалистов тоже.

Также для данной группы работников на предприятии проводятся занятия в рамках Школы управленческого резерва – это четыре 2-дневных специализированных тренинга на темы: «Искусство управлять», «Управление конфликтами», «Влияние и противостояние манипуляциям в деловом общении». Цель данных тренингов – повышение личностной компетентности будущих управленцев. Обучение проводилось с привлечением сторонних организационных психологов – экспертов.

Наглядно рассмотрим направления подготовки развития сотрудников в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» в период 2018-2021 гг. (таблица 10)

Таблица 10 – Направления подготовки сотрудников за 2018-2021 гг. в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Направления подготовки резервистов	Численность сотрудников-резервистов, чел.			
	2018	2019	2020	2021
Курсы повышения квалификации	113	115	115	100
Прохождение психологических тренингов	49	50	50	50
Всего:	162	165	165	150

Источник: составлено автором на основе анализа нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Результаты направления подготовки сотрудников за 2018-2021 гг. в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» наглядно представлены на рисунке 9.

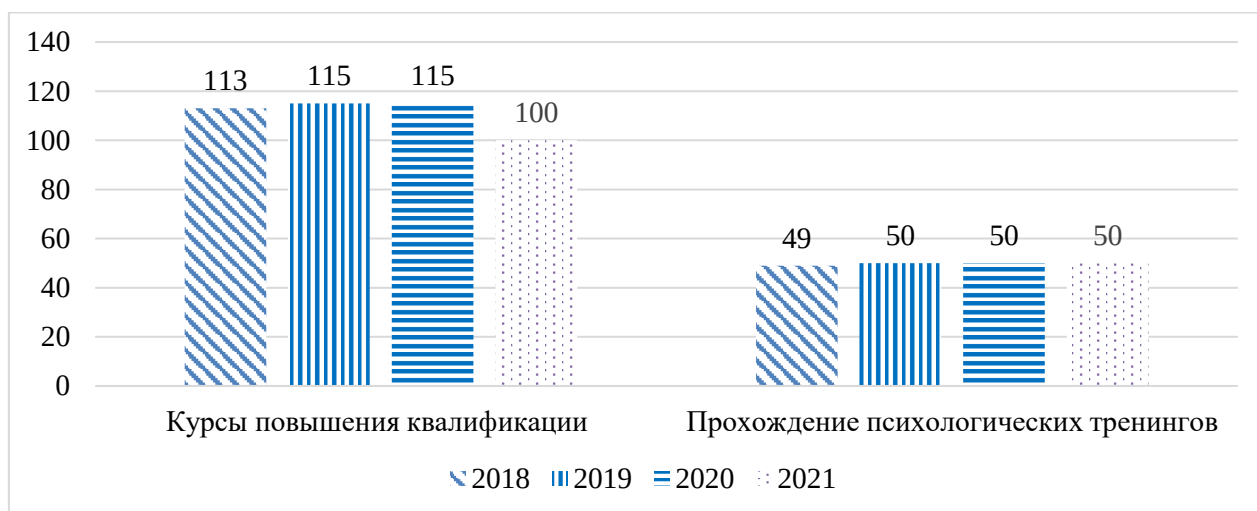


Рисунок 9 - Направления подготовки сотрудников в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Источник: составлено автором на основе анализа нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

В 2021 году было проведено на 13 курсов меньше, чем в 2018 году, но на один психологический тренинг больше.

Для оценки эффективности действующей системы развития сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» был выбран метод анкетирования. Данное исследование проводилось в период с 01 мая 2017г. по 25 мая 2022 г (приложение Г)

Цель опроса состоит в выявлении представления возможности попасть в резерв на повышение квалификации.

Концепция построения опроса ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Концепция опроса сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

1.Отбор источников информации: 1.1. Источники вторичной информации 1.2. Источники первичной информации	Для данного исследования источники вторичной информации отсутствуют. Источником первичной информации в исследовании будут сотрудники ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».
2.Сбор и обработка полученной информации: 2.1. Определение: единица выборки – объем выборки – инструментарий– 2.2. Методы обработки и анализа информации	Количество респондентов 50 (опрос произведен рассылкой на почту). Рабочим инструментарием будет анкета Полученная информация в исследовании будет обрабатываться вручную, а также с помощью компьютерной программы Microsoft Excel.
3. Срок и период исследования	Периодом исследования будет являться май 2022 года.

Задачи опроса:

- Выявить факторы, которые определяют отношение к организации и руководству.
- Выявить степень удовлетворённости системой повышения квалификации.

Этап 1. Оценка степени лояльности к системе управления.

Проведем анализ ответов сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по возрасту проведенного опроса (рисунок 10)

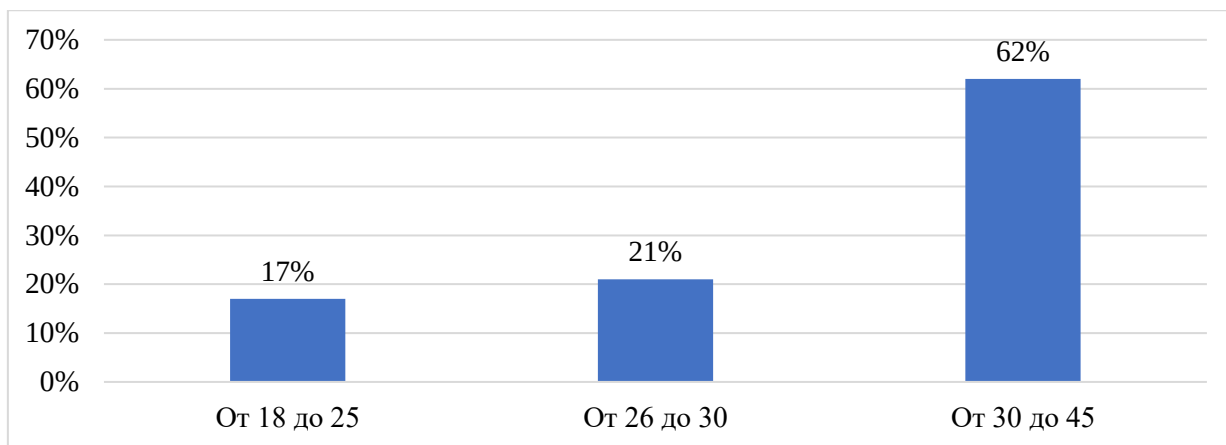


Рисунок 10 – Распределение респондентов по возрасту (в % от числа опрошенных, n = 50)

Анализ ответов по влиянию обучения на сотрудников в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» представлен на рисунке 11.

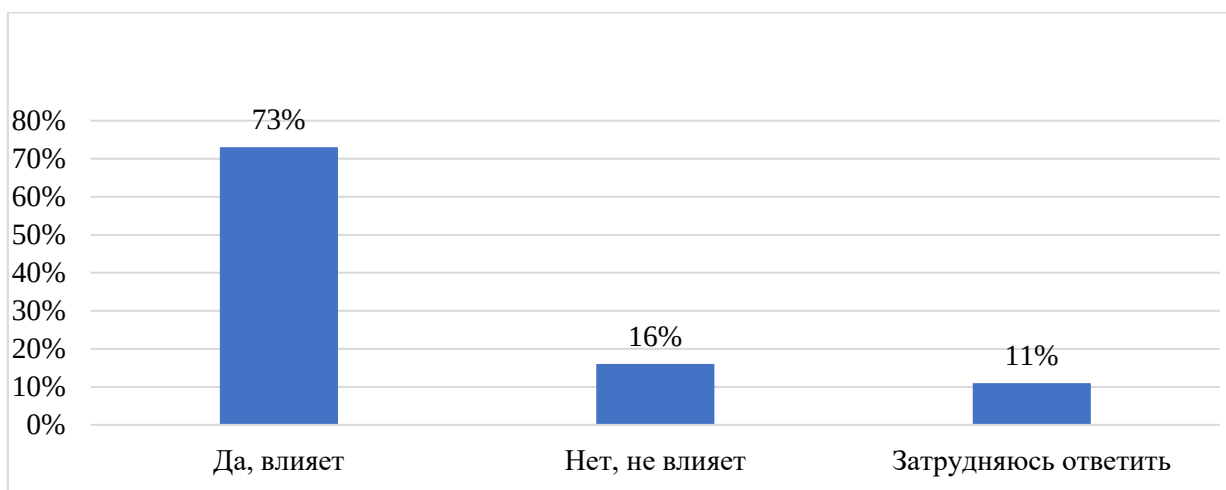


Рисунок 11 – Влияние профессионального обучения на развитие персонала (в % от числа опрошенных, n = 50)

Анализируя данные, видим, что преобладает возрастная категория 31 - 45 лет (62 %), а наименьшая на возраст до 25 лет и меньше – 17%.

Также, следует отметить, что 73% человек из всего состава считают, что профессиональное обучение значительно влияет на развитие персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», именно поэтому следует уделить внимание данному вопросу.

В рамках данного исследования нами проводилось анкетирование сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», цель которого было выяснить о самостоятельном развитии персонала (таблица 12).

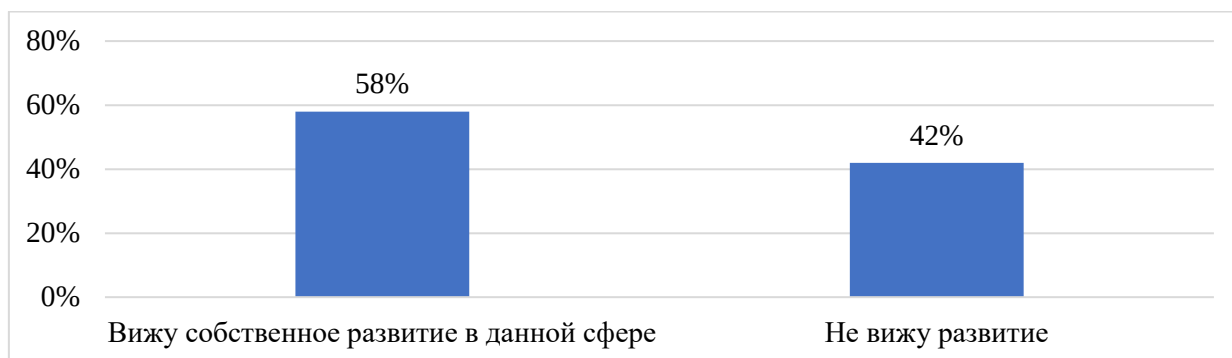


Рисунок 12 – Собственное развитие в данной сфере деятельности (в % от числа опрошенных, n = 50)

Следующее противоречие, которое было выявлено в результате обработки результатов: несмотря на то, что 42% респондентов не видят собственного развития в той сфере деятельности, где они работают сейчас, не удовлетворены своей карьерой только 25% от всех опрошенных сотрудников.

На рисунке 13 показано, что стимулирует к самостоятельному развитию – стремление к профессиональной самореализации (48%). На втором месте по популярности ответов - возможность повышения материального дохода и изменения статуса (25%). Достаточно часто (22%) ощутимым стимулом к рывку в самостоятельном развитии становятся карьерные успехи кого-либо из окружающих. 5% опрошенных отметили отсутствие стимула.

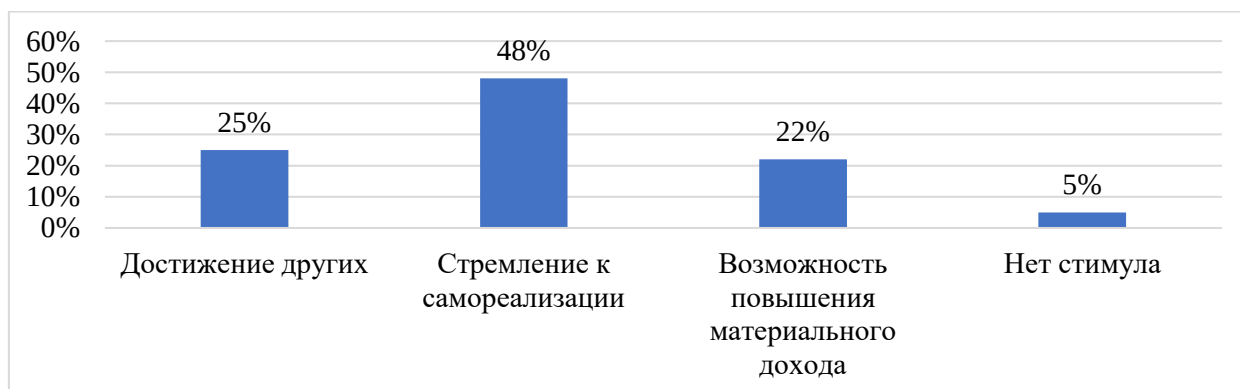


Рисунок 13 – Стимул к самостоятельному развитию (в % от числа опрошенных, n = 50)

Определим недостатки, выявленные в результате исследования:

1. Не предусмотрено формирование резерва персонала организации;
2. Невозможность самореализации персонала;
3. Недостаточное стимулирование к самостоятельному развитию.

Недостатки в ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания» и пути решения наглядно представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Недостатки в ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания» и пути их решения

Недостатки	Пути решения
Не предусмотрено формирование резерва персонала организации	Автоматизация обучения и формирование кадрового резерва.
Невозможность самореализации персонала	Работа с талантами, находящимися в резерве ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания».
Недостаточное стимулирование к самостоятельному развитию	Бесплатная HRM-платформа для развития персонала с предоставлением соревнования.

Необходимость развития персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» связана с ускорением процесса устаревания ранее полученных знаний и накопленных умений и навыков. Для непрерывного развития человеческого потенциала работникам необходимо поддерживать, совершенствовать свои знания и навыки в течение всей трудовой жизни, а также формировать кадровый резерв компании умело руководить своим карьерным ростом.

Совершенствование любой подсистемы компании (функциональной области) делается для повышения эффективности ее деятельности.

Новая модель комплексного алгоритма совершенствования системы развития персонала является неотъемлемой частью анализа компании в целом.

Модель представляет собой последовательность из 5 блоков, каждый последующий блок – детализирует и раскрывает содержание предыдущего.

1 блок отражает общую направленность анализа, цели и задачи, а также определяют методологию и типологию анализа.

2 блок отражает непосредственный всесторонний анализ исследуемой системы управления развития персонала ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

3 блок детализирует анализ системы с позиции выделения направления деятельности компании (размер, структурные единицы, содержание оказываемых услуг) и функциональной области анализа (непосредственно анализ системы управления развитием персонала).

4 блок подразумевает оценку социальной эффективности предложенного совершенствования.

Заключительный этап – это мероприятия, при реализации которых реализуется главная цель прогнозируемых преобразований (рисунок 14).



Рисунок 14 – Модель комплексного алгоритма совершенствования системы управления развития персонала

Источник: составлено автором на основе анализа нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Цели обучения и развития с точки зрения работодателя в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» представлены на рисунке 15.

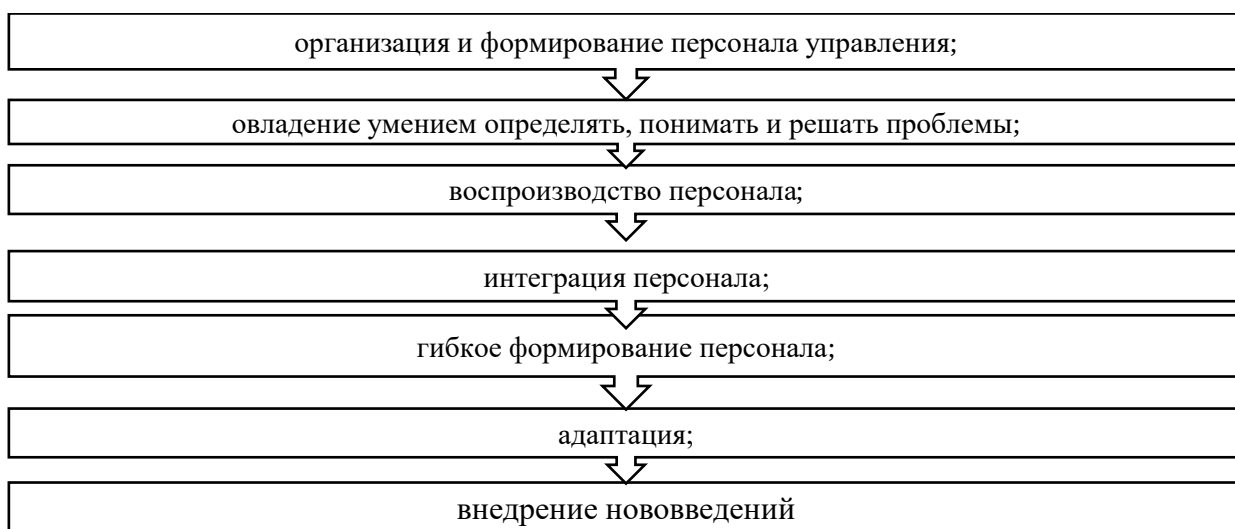


Рисунок 15 – Цели системы развития персонала консалтинговой организации
ООО «ИБС Объединенные центры обслуживания»

Источник: составлено автором на основе анализа нормативно-правовых актов ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»

Задачами новой системы развития персонала организации являются:

1. повышение конкурентоспособности организации;
2. обеспечение ее выживания в долгосрочной перспективе;
3. рост стратегического потенциала организации.

На основании представлено модели и разработанных задач представим мероприятия по развитию:

Мероприятие 1. Автоматизация обучения и формирование кадрового резерва.

Для того, чтобы работа с талантами в кадровом резерве была наиболее эффективна рекомендовано применение автоматизированной системы БОСС-Кадровик. Российская система управления персоналом БОСС-Кадровик — это информационно-аналитическая платформа, которая автоматизирует все функции в области управления человеческими ресурсами компании: от core-функциональности до HR-аналитики.

На первом этапе в БОСС-Кадровике можно сформировать перечень ключевых и резервных должностей, построить их структуру, которая может быть любой сложности: в системе есть понятие типы, категории, группы

кадрового резерва. Также в БОСС-Кадровике ведется и хранится вся нормативно-справочная информация по данному процессу.

Формирование профилей должностей в БОСС-Кадровик в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» будет происходить следующим образом. В основе оценки лежат разработанные требования к должности, в том числе модель компетенций должности. На ее базе проводится автоматизированная оценка кандидатов.

В БОСС-Кадровике можно провести экспертную оценку, в том числе и групповую, например, оценку «360 градусов», тестирование и анкетирование. Также можно сравнить полученные результаты оценки сотрудника с требованиями к должности, и составить индивидуальный план обучения и развития резервистов.

В системе можно спланировать направления подготовки и сами мероприятия по обучению кандидатов. Мониторинг степени готовности к замещению должности можно проводить с назначенной периодичностью, используя инструменты контроля посещаемости, и заявленным временным интервалом - промежуточный или выходной. Для бюджетирования процессов в БОСС-Кадровике можно вести данные по привлекаемым контрагентам и стоимости проведения мероприятий по обучению.

Таким образом, в БОСС-Кадровике можно полностью автоматизировать процесс работы с кадровым резервом: от разработки документов до оценки эффективности и назначения на новую должность. Эту функциональность можно использовать не только в кадровом резерве, но и для рекрутмента, при просто для проведения текущей или внеплановой оценки персонала.

В целом, обеспечение преемственности управленческих кадров, повышение лояльности сотрудников через систему карьерного и профессионального роста снижает затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также напрямую связано с нематериальной мотивацией работников.

Мероприятие 2. Работа с талантами, находящимися в резерве ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

С помощью разработанной модели организационной зрелости управления талантами можно определить основные направления дальнейшего совершенствования системы управления талантами, сформировать программу системного развития талант менеджмента на предприятии.

В ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» рекомендован следующий план работы с талантами в резерве:

1. индивидуальный план профессионального роста для каждого кандидата – в зависимости от стартового уровня подготовки, опыта, образования;

2. необходимое обучение и повышение уровня квалификации выбранных сотрудников – это могут быть внутренние образовательные программы, стажировки или курсы повышения квалификации, например, в ведущем отраслевом вузе;

3. отслеживание и анализ динамики развития каждого из резервистов.

Важную роль играет помощь сотруднику в процессе его вхождения в новую должность. Чтобы процесс адаптации прошел безболезненно, еще на этапе подготовки необходимо включать кандидатов в систему управления предприятием на новом уровне. Рекомендация справедлива и для резервистов рабочих специальностей: освоение новых функций, полномочий облегчит переход сотрудника с одного уровня на другой.

Сделать выводы о правильности выбора, скорректировать программу подготовки HR-специалисту поможет обратная связь от самого кандидата, от его коллег и подчиненных на всех этапах подготовки.

Для того, чтобы ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» эффективно работала с талантами рекомендовано обновление стратегии работы с резервистами каждые 2-3 года, так как требования могут меняться. Во время планирования специалистам, которые будут работать с резервистами рекомендовано обратить внимание на бизнес-стратегию ООО «ИБС

Объединённые центры обслуживания». Это необходимо для того, чтобы резервист, поступая на вакантное место мог не только улучшить деятельность в том направлении, в котором он работает, но и предложить меры по улучшению, которые будут соответствовать стратегическому развитию ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Кроме того, специалистам, работающим с резервным составом необходимо проводить исследования ближайших конкурентов и их специфику работы с резервистами, аналитику по отрасли.

Риски при формировании кадрового резерва связаны также с ситуацией, когда человек слишком долго числится в кадровом резерве на определенную позицию, например, если неверно просчитана динамика роста О ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» или резерв был избыточным. Сотрудник не видит ближайших перспектив карьерного роста и теряет интерес к дальнейшему совершенствованию, обучению. Второй вариант — претендент «перерастает» предлагаемую должность. И в том, и в другом случае есть риск, что подготовленный квалифицированный специалист примет предложение конкурентов.

Таким образом, формирование кадрового резерва можно представить, как составную часть развития персонала и планирования его профессиональной карьеры [13, с. 27].

Процесс работы с талантами носит управляемый характер и осуществляется в соответствии с тремя основными принципами (актуальность резерва, соответствие, потенциал кандидата), а также включает в себя четыре этапа (рисунок 16).

Таким образом, улучшив работу с кадровым резервом применением метода работы с талантами ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» не только улучшит сам процесс работы, но и предоставит перспективы роста стратегического развития ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

планирование резерва	предполагает прогноз развития основных направлений деятельности фирмы, изменения ее организационной и управленческой структуры на перспективу, определение конкретной должностной структуры резерва
формирование списка кадрового резерва	выбор методического подхода (открытый или закрытый) и проведение оценки кандидатов в резерв (традиционные – экзамен, психодиагностика, тестирование, аттестация; современные – ассесмент-центр и метод «360°»)
обучение талантов	определение потребности в обучении резервистов (как правило, она формируется при оценке кандидатов), непосредственно подготовка и развитие резервистов различными методами (традиционные – лекции, семинары, тренинги, инструктажи, стажировки)
назначение на руководящую должность	в случае освобождения ключевой должности руководство организации проводит обсуждение готовности преемника и принимает решение о назначении, учитывая результаты выполнения индивидуальных планов развития

Рисунок 16 – Этапы работы с талантами

Мероприятие 3. HRM-платформа для развития персонала.

Функционал данной платформы представлен на рисунке 17.

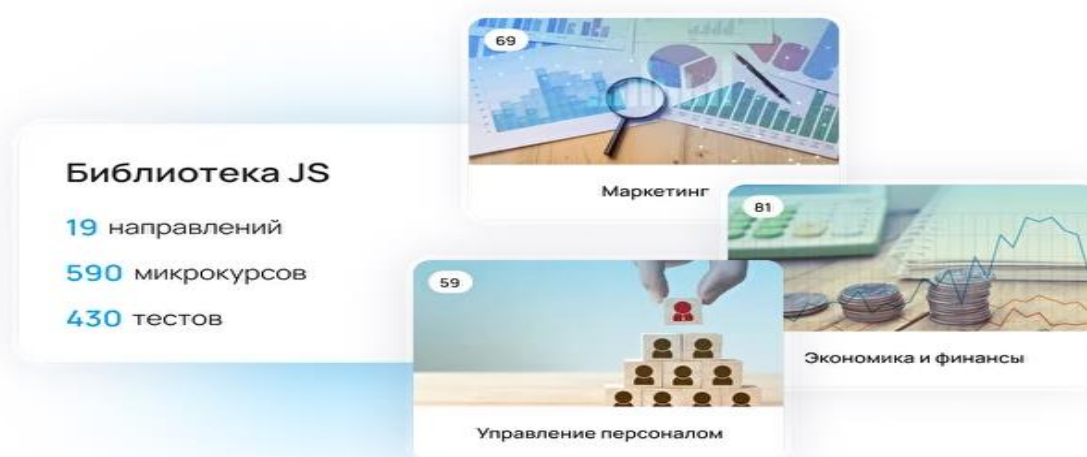


Рисунок 17 – Функционал HRM-платформы

Данная модель имеет возможность формировать идеальные компетенции для каждой должности. На платформе представлены 1030 компетенций для 6 подразделений для 24 специальностей. Кроме того, с помощью платформы руководство может проводить массовые и индивидуальные тестирования по профилям и компетенциям. Платформа проанализирует результаты и сформирует индивидуальные траектории обучения по компетенциям, в которых выявлены пробелы.

В отдельном разделе размещены видеозаписи сессий с приглашенными экспертами и библиотека рекомендуемой литературы.

Для дополнительной мотивации участников программы в приложении добавлен личный и командный рейтинг. Баллы участникам начисляются как автоматически за выполнение действий в приложении — прохождение курса, теста, заполнение анкет обратной связи и т.д., так и вручную, как поощрение от тренера за активность во время онлайн-сессий и эффективность проектной работы.

Новостная лента и push-уведомления в приложении служат для оперативного информирования и напоминания о сроках подготовке проектов, необходимости пройти опрос и т.д., а чаты - для общения внутри команды.

С помощью обновления системы развития и предоставления возможности перейти в резерв, перейти на более высокую должность текучесть кадров снизится.

Рассмотрев предложенные нами мероприятия в организацию ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по совершенствованию системы развития персонала, следует отметить, что социальная эффективность от данных мероприятий будет состоять в следующем:

- реализация и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- формирование кадрового резерва позволит функционировать организации без торможения производственного процесса;
- улучшиться качественный состав организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы было на основе изучения теоретических аспектов и анализа хозяйственной деятельности разработать мероприятия по совершенствованию системы развития в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Компания IBS — технологический и бизнес-партнер лидеров российского бизнеса. Компания трансформирует понимание современной экономики и технологическую экспертизу в решения, повышающие эффективность управления и конкурентоспособность компаний в цифровую эпоху.

Функция руководства принадлежит генеральному директору ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», в его обязанности входит организация эффективной работы всей компании.

Среднесписочная численность – 426 человек.

Кодекс деловой этики IBS — это свод правил поведения и принципов ведения бизнеса, соответствующих нашей корпоративной культуре и принятым как обязательные для следования в компаниях группы IBS. Кодекс задает корпоративные стандарты и описывает способы их достижения.

Основная доля сотрудников – это специалисты (2019 г. – 65%; 2020 г. – 63,4%, 2021 – 60,57%). За 3 года численность персонала снизилась на 205 человек. Основной причиной увольнения сотрудников ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания», как видно, в большинстве случаев является то, что конкуренты более привлекательными условиями труда привлекают сотрудников организации. У конкурентов выстроена более современно программа развития сотрудников, которая в последствии включает их в резерв на более высокие должности с более высокой оплатой труда.

Мотивационный компонент к повышению квалификации персонала на предприятии, а также оценки удовлетворенности персонала и выстраивание обратной связи отсутствует. Это связано с отсутствием четко выстроенной

системы обучения персонала в организации, несмотря на наличие всех документов по развитию и планов.

Оценка личностных и профессиональных компетенций при найме в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» производится фактически лишь только одним методом – собеседованием, что, как правило, не предоставляет объективную оценку претенденту на предлагаемую должность.

Необходимость развития персонала в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» связана с ускорением процесса устаревания ранее полученных знаний и накопленных умений и навыков. Для непрерывного развития человеческого потенциала работникам необходимо поддерживать, совершенствовать свои знания и навыки в течение всей трудовой жизни, а также формировать кадровый резерв компании умело руководить своим карьерным ростом.

Недостатки, выявленные в результате исследования:

1. Не предусмотрено формирование резерва персонала организации;
2. Невозможность самореализации персонала;
3. Недостаточное стимулирование к самостоятельному развитию.

Задачами новой системы развития персонала организации являются: повышение конкурентоспособности организации; обеспечение ее выживания в долгосрочной перспективе; рост стратегического потенциала организации.

На основании представленной модели и разработанных задач были представлены следующие мероприятия по развитию:

Мероприятие 1. Автоматизация обучения и формирование.

Мероприятие 2. Работа с талантами, находящимися в резерве ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания».

Мероприятие 3. Бесплатная HRM-платформа для развития персонала.

С помощью обновления системы развития и предоставления возможности перейти в резерв на более высокую должность текучесть кадров снизится.

Рассмотрев предложенные нами мероприятия в организацию ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания» по совершенствованию системы развития персонала, следует отметить, что социальная эффективность от данных мероприятий будет состоять в следующем:

- реализация и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- формирование кадрового резерва позволит функционировать организации без торможения производственного процесса;
- улучшиться качественный состав организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами: Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 20 декабря 2019 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития дополнительного профессионального образования», 2019. – 282 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
5. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
6. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
7. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
8. Коляда Н. Я. Понятие и классификация консалтинговых услуг как вида предпринимательской деятельности/ Н. Я.Коляда//Инновационная наука. – 2021. – №. 10-1. – С. 29-32.

9. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
11. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
12. Колесниченко Е.А., Торжков И.О., Радюкова Я.Ю. Вариативность плантационного лесоразведения на основе оценки его прибыльности/ Е.А. Колесниченко, И.О. Торжков, Я.Ю. Радюкова// Известия КГТУ. - 2020. №45. – С.257-266.
13. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб. -практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
14. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
15. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
16. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
17. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

18. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
19. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
20. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
21. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
22. Особенности подбора и удержания персонала в консалтинговой сфере [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/604/>
23. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
24. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум: учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.
25. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
26. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
27. Ушаков, Д. И. Алгоритм совершенствования системы управления персоналом консалтинговой компании / Д. И. Ушаков // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами: Материалы Международной научно-практической конференции,

Москва, 20 декабря 2019 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития дополнительного профессионального образования», 2019. – 174 с.

28. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

29. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.

30. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.

31. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.

32. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.

33. Ханферян В. Доходы консалтинговых компаний уверенно растут / В. Ханферян [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://rg.ru/2019/05/27/dohody-konsaltingovyh-kompanij-uverenno-rastut.html>

34. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

35. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

36. COVID-19: Ключевые вопросы управления персоналом [Электронный ресурс] // Ernst & Young. – Режим доступа: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/workforce/ey-bulletin-covid-19-hr-issues.pdf

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Классификация консультационных услуг, оказываемых FEASO и ее членами

Консультирование по стратегическому управлению и организационному развитию	1	Стратегическое планирование бизнеса
	2	Совершенствование организационных структур и процессов управления
	3	Консультации по реорганизации предприятий и процессов производства
	4	Проведение реинжиниринга бизнес-процессов предприятий
	5	Проведение реструктуризации предприятий
	6	Автоматизация процессов управления
Консультирование по финансовому и инвестиционному управлению	7	Анализ финансовой деятельности и совершенствование системы отчетности
	8	Экспертная оценка бизнес-планов и инвестиционных проектов по международным стандартам
	9	Разработка бизнес-планов, а также инвестиционных проектов (в том числе иностранных),
	10	Содействие в привлечении кредитования и инвестиций
	11	Консультирование по слияниям и приобретениям предприятий
	12	Оценка платежеспособности предприятий
	13	Консультирование по управлению активами на фондовом рынке
	14	Консультирование по вопросам банкротства и финансового оздоровления предприятий
Консультирование по бухгалтерскому, финансовому и управленческому учету	15	Создание структур холдингов
	16	Экспертиза отчетности и рекомендации по ее оптимизации
	17	Постановка прозрачности в отчетности предприятия
	18	Разработка системы учета и управления издержками
	19	Разработка концепций и регламентов бюджетного управления
	20	Восстановление и ведение бухгалтерской отчетности предприятий
	21	Консультирование по организации бюджетирования предприятия
Консультирование по маркетингу и маркетинговые исследования	22	Построение системы результативного маркетинга и рекламы
	23	Маркетинговые исследования рынков товаров и услуг
	24	Формирование имиджа предприятий и развитие торговой марки
	25	Организация служб сбыта предприятий
	26	Разработка ценовой политики компании
	27	Разработка рекламных кампаний предприятий и организация PR
Консультирование по организации производства товаров и услуг	28	Консультирование по логистике в области производства
	29	Консультирование по управлению логистическими процессами
	30	Аудит системы управления запасами и материальными ресурсами компании
	31	Разработка систем поддержания и контроля качества производства
	32	Разработка, внедрение и подготовка к сертификации СМК, соответствующих требованиям МС ИСО 9001:1994, 9001:2000
	33	Разработка, внедрение и подготовка к сертификации СМК, соответствующих требованиям МС ИСО 14001:1996, API, НАССР, GMP
	34	Экспертиза целесообразности разработки СМК на базе международных стандартов для конкретного предприятия
	35	Разработка и внедрение отдельных аспектов СМК на основе МС ИСО 9004:2000
Разработка информационных технологий	36	Разработки информационно-функциональных моделей бизнеса предприятий
	37	Разработка систем учета и анализа данных статистики поставок, производства и продаж
	38	Разработка и внедрение специализированного программного обеспечения
	39	Разработка и внедрение автоматизированных систем управления предприятием
Консультирование по использованию и внедрению информационных технологий	40	Разработка корпоративных информационных систем
	41	Консультирование по информационным технологиям
	42	Консультирование в области телекоммуникаций
	43	Консультирование в области разработки и развития Интернет-ресурсов
	44	Консультирование персонала по работе с информационными технологиями
Консультирование по налогообложению	45	Аудит налогообложения
	46	Оптимизация налогообложения
	47	Постановка системы налоговых платежей предприятия
Консультирование в области человеческих ресурсов	48	Тестирование, подбор и оценка персонала
	49	Обучение и тренинги персонала по различным направлениям
	50	Консультирование по планированию и использованию трудовых ресурсов
	51	Разработка методов стимулирования персонала
	52	Консультирование по методам управления персоналом: формирование

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Данные по увольнению в ООО «ИБС Объединённые центры обслуживания»,
2019-2021 гг.

Показатель	2019, Чел.	2020, Чел.	2021, Чел.	2020/2019*100, %	2021/2020*100, %	2021/2019*100, %
Численность работников	631	531	426	84,2	80,2	67,5
Численность принятых, всего	6	5	1	83,3	20,0	16,7
Численность уволенных, всего, в т.ч.	17	105	106	617,6	101,0	623,5
По собственному желанию	3	80	90	2666,7	112,5	3000,0
Уход на пенсию	11	20	14	181,8	70,0	127,3
Число работников, проработавших в течение 1 года	3	5	2	166,7	40,0	66,7
Коэффициенты						
Оборота по приему, кол-во по приему/численность	0,01	0,01	0,002	99,0	24,9	24,7
Оборота по увольнению (уволенные/численность)	0,03	0,20	0,25	734,0	125,8	923,6
Текуčnosti (уволенные/численность)	0,03	0,20	0,25	734,0	125,8	923,6
Постоянства (Число работников, проработавших в течение 1 года/численность)	0,96	0,79	0,75	82,3	94,4	77,7

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Роль персонала в развитии карьеры

Должность	Роль в развитии карьеры
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> - следит за эффективным взаимодействием разных отделов, сотрудников. - организывает рабочую деятельность по обеспечению предприятия трудовыми ресурсами. Контролирует обучение и аттестацию работников, их рациональное задействование. - проводит собеседование должностей высших категорий. - обеспечивает финансирование курсов повышения квалификации
Исполнительный директор	<ul style="list-style-type: none"> - следит за тем, чтобы работа была выполнена в поставленные сроки. - проводит собеседования инженерных должностей, а также обучает и адаптирует данных сотрудников.
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - организация найма сотрудников. - принятие участия в собеседовании. А также проведения собеседования персонала средних и низших категорий. - занимается выбором формы обучения претендентов, в зависимости от уровня их специального образования, завершения ими квалификационной учебы и стажа работы. - занимается управлением персоналом компании. Он рассчитывает необходимую численность сотрудников, обеспечивает привлечение новых и удержание существующих специалистов, формирует кадровый резерв. - разрабатывает кадровую политику, кадровый резерв систему мотивации и обучения персонала.
Менеджер отдела кадров	<ul style="list-style-type: none"> - занимается подготовкой претендентов резерва, которая может осуществляться на основании персонального плана работы, составленного непосредственно кандидатом. - подготавливает необходимые документы, для прохождения курсов повышения квалификации. - организация делопроизводства. отвечает за работу отдела в целом – отслеживает текучесть кадров, организывает адаптацию персонала.

Анкета

Проведем анализ ответов проведенного опроса:

1. Возраст:

- от 18 до 25
- От 26 до 31
- Свыше 31

2. Влияние профессионального обучения на развитие персонала:

- Да влияет
- Нет, не влияет
- Затрудняюсь ответить

3. Собственное развитие в данной сфере деятельности организации:

- Вижу собственное развитие в данной сфере
- Не вижу развитие

4. Стимул к самостоятельному развитию:

- Достижение других
- Стремление к самореализации
- Возможность повышения материального дохода
- Нет стимула

Спасибо за внимание!

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 36 наименований.
Рисунков 17, таблиц 12 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.

Юртаева Д.А.