



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка модели управления персоналом современной организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
_____ 49 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
« 12 » _____ 2025 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
_____ Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Дельмухамбетова Марина Танаткановна

Научный руководитель:
Доктор экономических наук, профессор
Лысенко Юлия Валентиновна

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1.Понятие и сущность «системы развития персонала»	8
1.2. Теоретическое обоснование модели управления персоналом	14
1.3. Управление системой развития персонала	24
Выводы по 1 главе	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом	30
2.2. Оптимизация системы управления персоналом	64
2.3. Мероприятия по развитию системы управления персонала	72
Выводы по главе 2	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современное развитие бизнеса, усиление конкуренции требуют необходимости прилагать все больше усилий для активного и успешного развития организации. Современные отечественные предприятия все больше внимания уделяют созданию эффективной системы управления персоналом.

Система развития и обучения персонала в настоящее время приобретает особое значение для большинства российских организаций. Это связано с тем, что деятельность в условиях рыночной экономики предъявляет все более высокие требования к уровню профессиональной подготовки, уровню квалификации и компетентности кадров, их знаний, навыков и умений. Руководители организаций осознают, что развитие и обучение персонала является важнейшим условием успешного достижения целей, задач и миссии любой организации.

Развитие и обучение персонала организации обязательно связаны с процессами развития бизнеса организации, поэтому при изменении внутренних и внешних условий деятельности организации она должна заранее подготовить персонал к этим изменениям.

Система развития персонала является основным фактором, влияющим на стоимость человеческих ресурсов и качественные характеристики персонала организации. Основным элементом системы развития персонала, в свою очередь, является обучение персонала, способствующее укреплению конкурентных преимуществ организации на рынке.

Большинство компаний организуют систему обучения персонала на разных уровнях, понимая, что обучение персонала позволит распространить и сохранить все ценности, нормы, традиции и приоритеты корпоративной культуры среди сотрудников организации, а также укрепит лояльность сотрудников. Система обучения персонала позволяет повысить рост самооценки, рост квалификации, удовлетворенности своей работой, рост

квалификации персонала и расширение карьерных перспектив. Сегодня проблема создания эффективной системы развития и обучения персонала остро стоит перед большинством российских и зарубежных компаний.

Проблема заключается в противоречии между недостаточной разработанностью вопросов, связанных с развитием и обучением кадров, и, с другой стороны, острой потребностью организационной практики в разработке конкретных практических вопросов развития и обучения кадров. Знания, умения и навыки представляют собой конкурентное преимущество не только для развития и быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды, но и для достижения запланированных целей, задач и результатов.

Степень научной разработанности проблемы. Тема развития персонала достаточно разработана в отечественной и зарубежной литературе. В частности, в работах: Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Генкина Б.М., Егоршина А.П., Зайцева Т.В., Кибанова А.Я., Мордвинина А.З., Магура М.И., Маслова Е.В., Одегова Ю.Г., Огонева Р.В., Пригожина А.И., Сотникова С.И., Турчинова А.И., Ушинского К.Д. и т.д.

Проблема исследования заключается в несовершенстве системы управления персоналом в современной организации.

Целью исследования является разработка модели управления персоналом современной организации.

Объектом исследования – система управления персоналом.

Предметом исследования - выступают механизмы формирования и развития системы управления персоналом.

Гипотезой исследования является утверждение о том, что совершенствование системы управления персоналом будет более эффективным, если разработать и апробировать рекомендации по ее совершенствованию.

Данная цель требует решения следующих задач:

- проанализировать теоретические аспекты системы управления персоналом организации: определить сущность «системы развития персонала»;
- теоретически обосновать и реализовать модель управления персоналом, а также выявить наиболее эффективные способы управления системой развития персонала;
- определить направления оптимизации управления развитием системы персонала;
- доказать экономическую эффективность предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

Теоретико-методологическая база исследования:

- теория социального управления (В.Г. Афанасьев, А.И. Берг, О.С. Виханский, В.И. Садовский, Э.Г. Юдин и др.);
- идеи личностно-ориентированного (Е.В. Бондаревская, М.В. Кларин, И.А. Колесникова, И.Б. Котова, Ю.А. Лобейко, В.В. Сериков, В.А. Сластенин, И.С. Якиманская и др.), акмеологического (Б.Г. Ананьев, Н.В. Кузьмина), рефлексивного (Т.М. Давыденко, В.А. Петровский, Л.С. Подымова), технологического (В.П. Беспалько, М.М. Левина, Н.Ф. Талызина) подходов к развитию управления (В.И. Горовая, В.Н. Гуров, Т.Н. Давыденко, И.А. Малашихина, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, В.А. Шаповалов и др.); теория педагогического проектирования (О.С. Анисимов, В.И. Загвязинский, С.И. Краснов, В.С. Лазарев, М.М. Поташник и др.).

Положения, выносимые на защиту:

1. Систематизированы теоретические подходы и нормативно-методические требования к системе управления персоналом.
2. Дана оценка системе управления персоналом в ТОО «ALLUR AUTO ASTANA».
3. Подготовлены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ТОО «ALLUR AUTO ASTANA».

Научная новизна исследования:

1. Уточнено понятие «совершенствование системы управления персоналом».
2. Подготовлены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

Теоретическая значимость исследования состоит в изучении теоретической базы совершенствования системы управления персоналом, что даст возможность развить теоретико-методическое обеспечение выполнения исследований, в рамках которых выполняется рассмотрение системы управления персонала.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом может быть использована как на базе исследования, так и в других организациях.

Методы исследования:

- теоретические – теоретико-методологический анализ научной литературы по изучаемой проблеме, моделирование;
- эмпирические – тестирование, эксперимент;
- математические – методы статистической обработки полученных результатов и др.

Опытно-экспериментальная база исследования: Исследование проводилось на базе ТОО «ALLUR AUTO ASTANA».

Диссертационное исследование осуществлялось в несколько этапов. На первом этапе (2022 год) изучалась научная литература, публикации по проблеме исследования, нормативные документы; проводилось исследование современного состояния проблемы развития кадрового потенциала организации.

На втором этапе (2023 год) осуществлялся поиск решения проблемы исследования, проводилась экспериментальная работа, разрабатывалась и апробировались рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

На третьем этапе (2024 год) продолжалась опытно-экспериментальная работа, осуществлялась качественная и количественная обработка экспериментальных данных, оценивались результаты, публиковались научные статьи, формулировались выводы и рекомендации.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета.

По проблеме исследования имеются публикации.

Структура работы: работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие и сущность «системы 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.

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 [49]. 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.

В системе управления персоналом процесс развития персонала представляет собой кадрово-экономическую функцию, основной целью которой является обеспечение потребности организации в квалификационном персонале.

А. Я. Кибанов рассматривает развитие персонала как «комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия включают в себе проблемы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на свободную должность, нынешней оценки кадров,

проектирования карьеры, личностного роста и профессионального продвижения кадров, работы с кадровым запасом» [49].

Л. И. Лукичева рассматривает развитие персонала, как «ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучение абитуриентов, переподготовку и повышение качества рабочей силы и планирование деловой карьеры персонала организации» [16].

По мнению В. Р. Веснина развитие персонала – «это комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетентности персонала, мотивация творчества и т.п.» [7].

Можно сказать, что под развитием персонала понимается проведение многообразных мероприятий, способствующих полноценному раскрытию потенциала сотрудников, их личностному росту и развитию их шансов вносить свой вклад в деятельность организации.

Развитие – это трансформация от одного качественного состояния к другому, более лучшему, от старого к новому, оно предполагает обучение, которое нестандартно текущей работы, оно ставит более долгосрочные цели. Для развития свойственны невозвратимые, направленные и закономерные модификации, которые приводят к возникновению качественных и количественных преобразований в структуре организации [16].

Итак, можно дать определение, что развитие персонала – это комплекс различных мероприятий, которое охватывает как стадии подготовки и переподготовки кадров, так и стадии повышения квалификации и профессионального роста мастерства людей различных возрастных категорий с разным опытом работы.

Организационное развитие и развитие персонала взаимосвязаны. (рисунок 1).



Рис.1. Взаимосвязь организационного развития и развития персонала

Развитие персонала, как конкретная специфическая часть системы управления персоналом предприятия, сфокусировано на использовании этого процесса с целью достижения экономической и социальной эффективности предприятия.

Развитие персонала - это взаимосвязанные действия, включающие в себя выработку стратегии, моделирование и планирование потребности в кадрах, управление профессиональным развитием, карьерой, организацией процесса адаптации, обучения, и формирование корпоративной культуры.

С точки зрения М. И. Магуры [23], развитие персонала является важнейшим организационным инструментом, который связан и с организационной культурой, благодаря процессу развития персонала линейные руководители получают возможность повышать потенциал своих сотрудников и оказывать влияние на различные организационные элементы.

В соответствии с предложенными трактовками понятия развития и управления персоналом, обобщая, можно сказать, что развитие персонала организации представляет собой организационное мероприятие, способствующие раскрытию потенциала сотрудников, профессиональному и личностному росту.

На базе анализа научных подходов определение «развитие персонала» наиболее целесообразно рассматривать с позиции работника и с позиции организации.

Во-первых, с позиций работника, развитие - это важнейшая характеристика, отражающая как качественное изменение работников, связанное с возникновением нового, которое происходит в результате управляющего воздействия или по инициативе самих работников для обеспечения их соответствия условиям деятельности и самореализации, так и качественное состояние работника в определенный момент времени.

Во-вторых, с позиций организации, развитие персонала выступает как подсистема управления персоналом, включающая совокупность процессов, механизмов, методов воздействия организации на качество работников для достижения нового более высокого качественного уровня персонала, обеспечивающего развитие организации для выполнения задач бизнеса [9].

Специалисты выделяют в развитии персонала 6 направлений: обучение; переподготовка и повышение квалификации; адаптация; перспективная и текущая оценка персонала; планирование карьеры работников; формирование кадрового резерва [12].

Такой подход ориентирован на элементную составляющую процесса развития персонала. Вместе с тем, современные условия диктуют необходимость повышения темпов развития персонала, что обусловлено ускорением научно-технического прогресса, в результате которого убыстряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. В рамках данного подхода, основным аспектом является недопущение несоответствия квалификации персонала потребностям компании, чтобы предотвратить отрицательное влияние на результаты ее основной экономической деятельности.

На различных стадиях развития организации решаются определенные специфические задачи и выделяются соответствующие цели развития работников. С точки зрения управленческого воздействия важной считается

проблема классификации видов развития персонала, от которой зачастую зависит глубина понимания роли и места развития персонала в организации. Так как определенные средства, с помощью которых может происходить становление персонала, довольно разнообразны, обуславливается присутствие огромного количества классификационных признаков и, в соответствии с этим, разносторонней классификации развития в зависимости от ряда факторов, показанных в табл. 1.

Таблица 1

Классификация видов развития

Классификационные виды развития	
По субъекту развития	Групповое и индивидуальное развитие.
По источнику развития	Самообразование, развитие, инициированное организацией, смешанное развитие.
По направлению развития	Профразвитие, личностное развитие
По категориям работников	Развитие производственного и управленческого персонала.
По периоду действия	Синхронное, опережающее, отстающее.
По комплексности форм развития	Комплексное, узконаправленное, целевое.
По уровню воздействия на развитие	Внутриорганизационное развитие, внешнее развитие. (регионального или государственного уровня).
По повторяемости процесса развития	Постоянное, периодическое, постоянное развитие.

К факторам, оказывающим большое влияние на необходимость развития персонала в наше время, относятся:

- суровая конкурентность на рынке труда в критериях глобализации экономики; ускоренное развитие информационных технологий;
- системный, комплексный подход к решению вопросов управления человеческими ресурсами и задач стратегического значения на базе единой программы деятельности организации;
- вовлечение всех линейных руководителей в выполнение единой кадровой политики;

- создание консультационных центров по различным видам и направлениям развития кадрового потенциала.

Основные аспекты системы развития персонала в организации заключаются в следующем:

1. Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению управленческих задач и т.п.

2. Базовыми формами профессионального развития персонала можно считать семинары для сотрудников маркетингового отдела компании, бизнес-курсы для коммерческих агентов, изучение английского языка инженерами и конструкторами, работа руководителей подразделений по профилю их отдела в должности рядового сотрудника.

3. Профессиональное развитие персонала в современных организациях включается и в показатели для оценки эффективности работы отдельных сотрудников.

4. От уровня компетентности и профессиональных навыков может зависеть и размер оплаты труда административного персонала.

Таким образом, можно сделать вывод: система развития персонала – это целенаправленный комплекс информационно-организационных и образовательных элементов, непосредственно связанных с выполнением сотрудниками своих трудовых обязанностей, используемых для повышения квалификации работников организации.

Система развития персонала в организации способствует формированию рабочей силы, имеющей более развитые профессиональные качества, способности и навыки, которые делают конкретных сотрудников способными выполнять более сложные задачи экономического, производственного, организационного и управленческого характера. В результате, профессиональное развитие персонала позволяет увеличить эффективность деятельности предприятия, повышает ценность квалифицированных кадров и способствует росту потенциала персонала.

1.2. Система управления развитием персонала

Под управлением понимают процесс воздействия субъекта управления на объект управления для обеспечения последним максимального развития и наиболее эффективного функционирования. Под управлением развития персонала будем понимать воздействие на работников организации, осуществляемое с целью увеличения производительности их работы с точки зрения интересов организации.

Управление развитием персонала - целенаправленное действие служб управления персоналом, обеспечивающее общую работу по приращению и изменению профессиональных качеств и опыта человека.

Так как управление является целенаправленным процессом, то управление развитием персонала, осуществляемое организацией, как правило, соответствует, в первую очередь, ее целям. Даже в том случае, когда это управление непосредственно ориентировано на удовлетворение потребностей работника, осуществляется оно с тем, чтобы в результате повысилась эффективность деятельности этого работника в организации.

Подавляющее количество отечественных исследователей системы управления персоналом (А.П. Егоршин, Т.Ю. Базаров, Г.Г. Вукович, С.Е. Елкин и др.) сходятся во мнении, что «взаимосвязь развития персонала и развития организации, в ходе которого решаются задачи совершенствования труда и параллельно - развития человека, повышается производственная способность организации, ее готовность к переменам и инновациям» [32].

В.И. Гончаров обозначил «под системой управления трудовыми ресурсами взаимосвязанную совокупность задач и целей, основных направлений деятельности, а также разных видов, форм, методов и элементов управления, которые направлены на непрерывное увеличение производительности и качества труда и эффективности производства» [11].

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 [17].

Основными задачами управления развитием персонала являются:

- Обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадрового состава.
- Оценка персонала.
- Организация профессионального развития персонала.
- Обеспечение требуемого уровня профессиональной квалификации.
- Повышение уровня компетентности сотрудников.
- Обеспечение постоянного профессионального роста сотрудников в соответствии с требованиями и стандартами работы.
- Содействие адаптации персонала для создания стабильного коллектива.
- Подготовка кадрового резерва.

В виде функций управления развитием персонала выделяют проектирование, организацию, мотивирование к развитию и контроль за ходом развития. В ходе планирования следует указывать, кто конкретно занимается планированием развития и на основании чего оно планируется. В процессе организации развития необходимо также определить в какой форме происходит развитие, заключает ли организация договор с обучающими заведениями, необходим ли отрыв сотрудников, проходящих обучение, от места работы, если да, то как происходит их замена.

В настоящее время выделяют следующие составляющие системы развития персонала: обучение персонала; адаптация персонала; деловая оценка персонала: управление профессиональной карьерой и продвижение по служебной лестнице; работа с кадровым резервом.

Развитие персонала в организации организуется в соответствии со схемой (рис. 2):

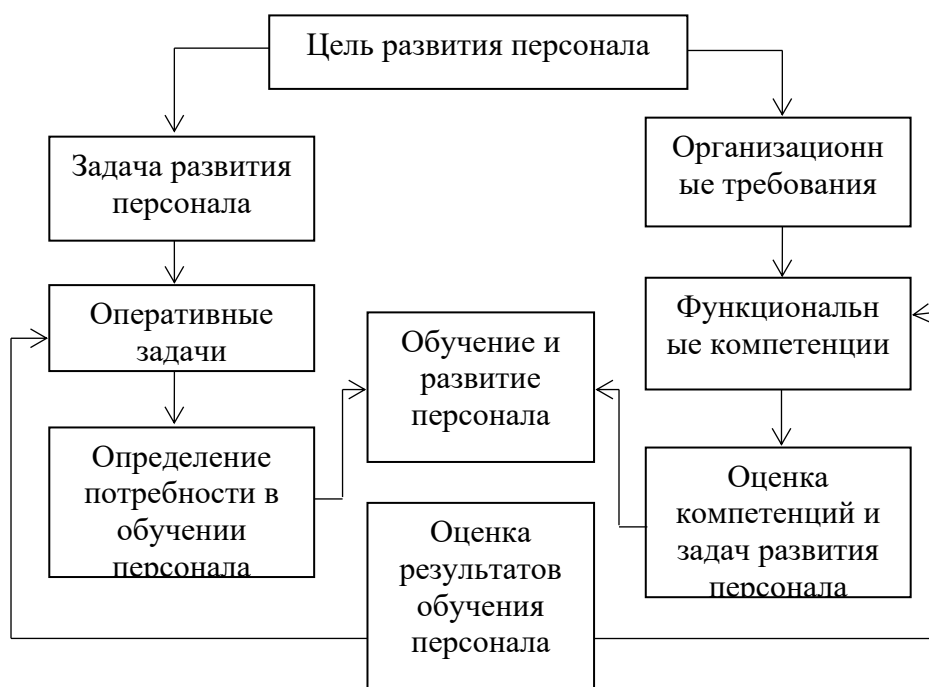


Рис. 2. Управление развитием персонала в организации

Модель развития персонала в организации основывается на задачах должности и требованиях, предъявляемых к сотрудникам.

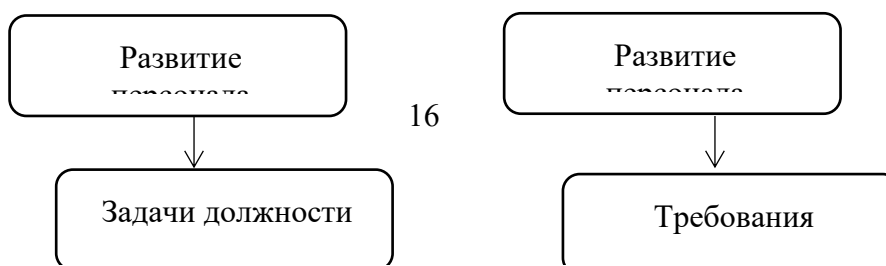


Рис. 3. Модель управления персоналом в организации

В целом, данная модель достаточно успешно используется в качестве основы развития персонала во всех основных случаях:

- подбор новых сотрудников со стороны с прицелом на дальнейшее продвижение в организации;
- предварительное планирование продвижения конкретных сотрудников вверх по должности;
- проведение базовых оценочно-аттестационных мероприятий в рамках сформированной системы обучения;
- структурная перестройка действующих обособленных подразделений.

Модель развития персонала предполагает разный подход к персоналу в зависимости от двух критериев. В качестве первого критерия выдвигается желание конкретного сотрудника профессионально развиваться и повышать свой уровень знаний. Вторым критерием является сама возможность и перспективность развития такого сотрудника.

Данный подход отражен на схеме (рис.4).

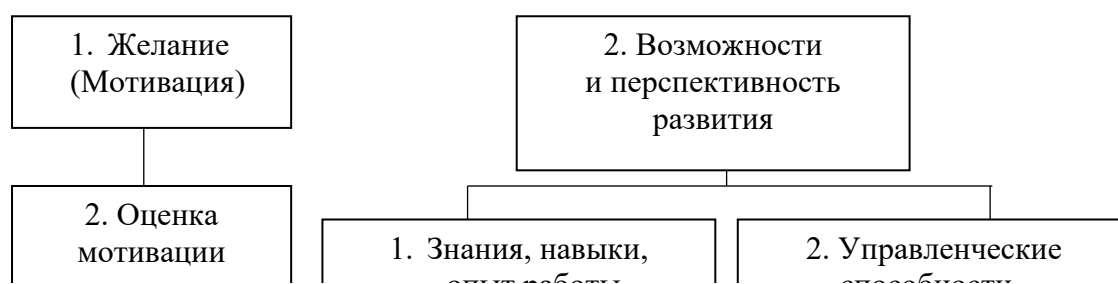


Рис. 4. Управленческий подход к развитию персонала

Управление системой развития персонала на предприятии реализуется с помощью трех этапов: аналитический, планирование развития сотрудников, продвижение сотрудников, которые представлены и охарактеризованы в таблице 2.

Таблица 2
Этапы развития персонала на предприятии [31]

Этап	Характеристика этапа
Аналитический	Стратегический анализ имеющихся трудовых ресурсов: оценка профессионального уровня, деловых и личностных качеств сотрудников; оценка источников покрытия дефицита необходимых профессиональных компетенций, деловых и личностных характеристик
Планирование развития сотрудников	Разработка групповой или индивидуальной программы обучения; организация обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги и т.д.); анализ групповых и (или) индивидуальных достижений целей обучения (в том числе через утвержденные индикаторы)
Продвижение сотрудников	Разработка системы планирования карьеры и индивидуальных профессиональных траекторий развития сотрудников; проведение персональных консультаций по результатам обучения и кадровая ротация

На первом этапе определяется потребность в обучении. Определяя потребность в обучении, необходимо ее распределить по целевым группам и особенностям персонала, что облегчает разработку коллективных и индивидуальных программ. В процессе обучения персонал приобретает новые знания, умения и навыки [16].

Направленность обучения может быть конкретизирована в учебных целях и задачах. Постановка конкретных целей обучения происходит на основе выявленных потребностей обучения в зависимости от того, на решение какой проблемы будет направлено обучение: совершенствование результатов работы, адаптация к изменениям и преобразованиям, повышение приверженности и лояльности, совершенствование форм поведения и т. д.

Далее осуществляется выбор критериев оценки. Обоснование целей обучения способствует формированию объективного представления о том, какие результаты ожидаются после проведения процедуры обучения, что вызывает необходимость выбора системы критериев оценки данного результата, позволяющих оценить эффективность проведенных мероприятий.

На следующем этапе процесса обучения в рамках профессионального развития персонала осуществляется выбор методов обучения. Профессиональное обучение как составная часть процесса развития персонала предполагает использование обширного комплекса форм, методов и технологий обучения, выбор которых основывается на системном подходе к процессу обучения и определяется целями и задачами организации.

Производственное обучение подразделяется на внутрипроизводственное и внепроизводственное. Внутрипроизводственное обучение осуществляется внутри предприятия, а внепроизводственное проводится внепроизводственными организациями.

Практическая направленность - дополнительный признак для выбора области деятельности. Обучение внутри предприятия, как правило, более привязано к практике, чем осуществляемое вне его. Обучение внутри предприятия проводится на рабочем месте или в специально отведенном для учебного процесса аудитории [19].

Методы обучения на рабочем месте реализуются с целью получения дополнительной квалификации в непосредственном взаимодействии наставника и обучаемого в ежедневном решении задач.

К методам обучения на рабочем месте относятся:

- наставничество;
- делегирование полномочий;
- производственный инструктаж;
- ротация;

Обучение вне работы происходит, как правило, с помощью внешних учебных организаций, где применяются следующие методы: лекция; конференция, семинар; деловая игра; тренинг [43].

В период реализации программы обучения в соответствии с выбранной методикой проводятся занятия в различных организационных формах, осуществляющихся на основе подготовленных методических материалов, на базе которых разрабатываются контрольные вопросы, тесты и иные формы оценки результатов обучения. При подведении итогов обучения формируется отчетная документация о прохождении обучения.

На последнем этапе процесса обучения дается оценка достигнутых результатов процесса обучения, которая представляет собой многоаспектную задачу. Она включает целый комплекс критериев, по которым можно провести анализ ее эффективности, в частности по тем экономическим результатам, которые были вызваны повышением уровня знаний и навыков персонала. Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности организации характеризуется показателями, которые отражают изменение мотивации персонала, его функционального поведения и социального взаимодействия работников, прошедших обучение.

По завершении этапа планирование развития сотрудников реализуется этап продвижения сотрудников, который предполагает планирование карьеры и работа с кадровым резервом.

Карьера - это успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

В профессиональной карьере целесообразно различать: понимание карьеры как продвижение, рост, как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней, этапов, ступеней к другим, как процесс профессионализации (от выбора к овладению профессией, затем упрочение профессиональных позиций, овладение мастерством, творчеством и др.).

Результат карьеры в широком понимании - высокий профессионализм человека; узкое понимание карьеры как должностного продвижения. На первый план выступает не только овладение уровнями и ступенями профессионализма, но и достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. Планирование карьеры начинается с выбора престижной профессии и включает достижение в ней определенных социально признанных стандартов в профессиональной деятельности, выбор осуществляется человеком по шкале социального престижа. Планированием карьеры на предприятии входит в круг должностных обязанностей менеджера по персоналу и руководителя структурного подразделения.

Основные мероприятия по планированию карьеры, характерные для разных субъектов планирования представлены в таблице 3.

Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятие по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор компании и должности Оценка перспектив роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при найме Оценка труда и потенциала работника Отбор в кадровый резерв Дополнительная подготовка Программы работы с кадровым резервом
Руководитель подразделения	Оценка результатов деятельности и мотивации Организация профессионального развития Предложения по росту

Продвижение персонала традиционно состоит из следующих процедур:

- повышение в должности или (и) квалификации;
- перемещение на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- зачисление в кадровый резерв;
- понижение профессионального статуса сотрудника (как не отвечающего требованиям к должности, но с перспективой развития необходимых профессионально-квалификационных характеристик).

Важным направлением этапа продвижения сотрудников является кадровый резерв. Кадровый резерв представляет собой группу работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [32].

С помощью кадрового резерва менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для предприятия, продлить время их работы в организации за счет развития и ротации.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнения руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива; – результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Обобщая можно сделать вывод о том, что обучение кадров, планирование карьеры сотрудников и работа с кадровым резервом являются ключевыми направлениями системы развития персонала на предприятии. Чтобы сформировать надежную систему развития персонала современного предприятия необходимо разработать основную программу, где будут отражены все направления работы с персоналом в рамках развития – от оценки персонала до включения его в кадровый резерв.

1.3. Управление системой развития персонала

Развитие персонала - это одна из важнейших стратегических функций отдела по управлению персоналом в современной организации. Важно отметить, что под развитием кадров, принято понимать, именно, обучение персонала, но данный термин определяется характеристиками его показателей. Развитие характеризуется с точки зрения его структуры, формы, направленности, динамики и темпов [32].

Система развития персонала, основанная на дифференциации сотрудников и диверсификации их опыта работы, позволяет разнообразить влияние используемых комплексных и индивидуально ориентированных программ, направленных на формирование корпоративного интереса в дальнейшем развитии, карьерном росте и кадровом продвижении именно в этой компании.

Ключевые направления развития персонала связаны с повышением профессионально значимых навыков и способностей сотрудников предприятия, адаптацией к изменяющимся условиям и подготовкой сотрудников к выполнению более важных функций на более высоком уровне управления.

В соответствии с этим можно судить о том, что развитие персонала ориентировано, в первую очередь, на повышение профессиональных, функциональных, управленческих и корпоративных компетенций персонала компании. В зависимости от моделей формирования системы компетенций в компаниях они могут развиваться распределенным порядком или комбинироваться в рамках специальных комплексов компетенций, ориентированных на конкретные потребности компании и требования, которые она предъявляется к определенным сотрудникам [14].

Эффективная программа обучения кадров - это главный атрибут, который позволяет делать управление обучением персонала и развитие

конкретной личности в организации весомым вкладом в развитие компании в целом. На практике фирмы разрабатывают программы обучения либо самостоятельно, либо же привлекают внешние источники.

Целями процесса обучения персонала могут быть:

- формирование кадрового резерва (отбор потенциально способных руководителей, готовых к практике управления);
- инновационное мышление и поведение;
- оперативность (осуществление процессов подготовки работников, обладающих универсальной подготовкой и готовых к процессам взаимозаменяемости на рабочих местах);
- приверженность организации (обучение как способ повышения лояльности работников в организации);
- интеграция (развитие процессов сотрудничества, установление коммуникативных связей, объединение общих и частных целей);
- конкурентоспособность (оценка достижений работников со стороны внутреннего и внешнего окружения) [19].

Стратегические цели, связанные с управлением персоналом в организации должны согласовываться не только с миссией фирмы, ее общими и функциональными стратегическими целями, но и отвечать конкурентной позиции организации, так как именно персонал является главным источником повышения конкурентоспособности компании в целом.

В теоретическом плане проблеме обучения персонала уделено достаточно много внимания. Что касается процесса обучения персонала, то для каждого сотрудника он продолжается на протяжении всей его сознательной жизни [17].

Обучение персонала представляет собой тесную взаимосвязь с организационным развитием персонала, а также со стратегическими целями

компании. Место обучения кадров в общей системе управления персоналом организации представлено на рис. 5.



Рис. 5. Место обучения в системе управления персоналом

Эффективная система обучения персонала на постоянной основе позволяет:

- 1) постоянно повышать качество и профессионализм персонала;
- 2) подготовить персонал к изменениям со стороны внешней и внутренней среды;
- 3) обеспечить более высокую эффективность работы;
- 4) оказывать влияние на формирование корпоративной культуры и этики в организации;
- 5) позволяет персоналу адаптироваться к требованиям; современным тенденциям на рынке труда.

Обучение персонала - это ключевой инструмент, используя который руководство предприятия имеет возможность оказать влияние на формирование организационной культуры и повысить потенциал человеческих ресурсов, тем самым способствуя успешному достижению поставленных целей компании. Правильно выбранный подход к обучению персонала может послужить отличным мотиватором для сотрудников, позволяет удерживать кадры от перехода в другую фирму и привлекать новых работников. В современное время, все понимают, что каждый работник обладает определенной «рыночной стоимостью», которая зависит от уровня его образования, знаний и умений. И желание повысить собственную цену за счет компании может выступить отличной нематериальной мотивацией для сотрудника.

Таким образом, предприятие должно обеспечить работникам возможность постоянного развития, совершенствования своих знаний, умений, способностей и навыков.

Основной целью управления персоналом организации является обеспечение достижения поставленных целей предприятия при содействии человеческих ресурсов. Так все большую роль имеет не только эффективный отбор и прием персонала, но и дальнейшее развитие кадров.

Выводы по 1 главе

1. Развитие персонала - это система взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выработка стратегии, моделирование и планирование потребности в персонале той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования организационной культуры.

2. Система развития персонала организации включает совокупность элементов (методов, средств, социальных институтов), которые, воздействуя на объект развития (персонал), задают изменения его способностей, адекватных потребностям организации.

3. Управление развитием персонала играет важную роль для всех видов и типов организаций. Без человеческого ресурса не может существовать ни одна организация, не могут быть достигнуты цели и поставленные задачи. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами и их постоянное развитие является одним из главных аспектов теории и практики управления.

4. К основным задачам управления развитием персонала относят: обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадрового состава; понимание ценности растущей роли трудовой, научно-технической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в плане четкого исполнения действий, обеспечивающих точную работу отделов или всего предприятия; самообразование персонала в области профессиональных навыков и знаний, коммуникативные способности, коллективная работа.

Кадровый состав организаций становится главным объектом управления, что связано с увеличением роли человеческого фактора в ходе производства, а также происходящими в обществе процессами по защите и соблюдению интересов сотрудников.

5.Современные подходы к решению проблемы развития персонала основаны на решении взаимосвязанных задач: разработка эффективной политики, направленной на повышение квалификации руководящих и рядовых работников; использование опыта как российских, так и зарубежных организаций, для повышения квалификации сотрудников; планирование карьеры и продвижение по служебной лестнице; ротация персонала; обучение персонала с помощью дистанционных методов; мотивация персонала к росту. Правильное и организованное управление профессиональным развитием подчиненных является фактором успешного функционирования организации, так как с одной стороны заключается в ее заинтересованности в росте качества персонала, а с другой стороны обеспечивает в будущем успех всей деятельности организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом

Allur - казахстанская автомобильная компания, занимающаяся производством и реализацией автотранспортных средств на территории Казахстана и стран ближнего зарубежья. На сегодняшний день является официальным производителем, дистрибьютором и дилером автомобильных брендов Kia, Chevrolet, JAC, Jetour, Hongqi и Skoda.

2003: Основание История казахстанской автомобильной компании Allur началась с создания небольшой станции технического обслуживания автомобилей в г. Алматы.

2004 - 2010: Развитие дилерской сети В этот период компания активно развивала дилерскую сеть брендов SsangYong, Suzuki, Peugeot и Mitsubishi.

2010 - 2013: Открытие завода и начало производства Компания завершает модернизацию завода «СарыаркаАвтоПром» в г. Костанай и запускает первое в Казахстане серийное СКD-производство автомобилей SsangYong Nomad.

2015 - 2018: Начало стратегического партнерства с JAC В 2015 году Allur и JAC начинают сотрудничество с производства и продаж легковых автомобилей китайского бренда JAC. В 2016 году Allur, первым среди автомобильных компаний в Казахстане, получает сертификацию на выпуск электромобилей. В том же году с завода «СарыаркаАвтоПром» выходит первая «электричка» - JAC iEV7. В 2017 году Allur налаживает мелкоузловое производство модели JAC S3 и объявляет о первых экспортных поставках. В 2018 году портфель Allur пополняется моделями коммерческой техники JAC.

2019: Лидер отрасли Компания становится лидером среди автопроизводителей на территории Казахстана. За год производственная площадка «СарыаркаАвтоПром» выпустила более 25 000 автомобилей.

2020: Начало сотрудничества с Chevrolet В партнерстве с узбекским автомобильным холдингом АО «Узавтосаноат» Allur начинает производство автомобилей бренда Chevrolet. Менеджмент качества отвечает требованиям брендодержателя - американского концерна General Motors. В этом же году Allur получает статус официального дистрибьютора бренда Chevrolet и становится лидером казахстанского рынка по продажам новых автомобилей.

2021: Kia присоединяется к портфелю брендов Allur Компания запускает производство и дистрибуцию автомобилей южнокорейского бренда Kia. В этом же году бренд Kia входит в пятерку самых популярных брендов среди казахстанцев.

2022: Ребрендинг Состоялся ребрендинг с объединением всех направлений деятельности компаний группы – розничной сети, офисов дистрибуции и завода «СарыаркаАвтоПром» под единый зонтичный бренд Allur.

2023: Углубление локализации производства. Расширение портфеля. В начале года Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Кемелевич Токаев в рамках рабочей поездки в Костанайскую область посетил завод Allur, где дал старт CKD-производству автомобилей Kia Sportage. Allur становится первой площадкой в Средней Азии и СНГ для мелкоузлового производства обновленной модели. В этом же году портфель компании пополняется китайскими автомобильными брендами Jetour и Hongqi. А также было подписано соглашение с Volkswagen Group с целью возвращения на казахстанский рынок марки Skoda с локализацией производства в Костанайе.

Костанайский автомобильный завод Allur является крупнейшим автопроизводителем Республики Казахстан. Предприятие отвечает требованиям промышленной сборки, в рамках которой выполняются работы по сварке, окраске и сборке кузовов. Линейка производимой

продукции предприятия в настоящее время представлена брендами JAC, Chevrolet, Kia, Jetour, Hongqi, Skoda.

Общая площадь предприятий - 356 тыс. кв. м. Производственная площадь заводов составляет 104 тыс. кв. м, а мощность - более 125 тыс. единиц в год. За 13 лет деятельности на заводе произведено более 300 тыс. единиц автомобилей.

На сегодняшний день компания Allur является официальным дистрибьютором и стратегическим партнером на территории Казахстана автобрендов Chevrolet, Kia, JAC, Jetour, Hongqi и Skoda.

Allur имеет 10 собственных дилерских центров в Астане и Алматы и более 80 дилеров партнеров по всему Казахстану. Каждый из них имеет собственную сервисную службу, которая предоставляет оригинальные запчасти и осуществляет гарантийное обслуживание.

В 2021 году компания первой в СНГ запустила полный цикл покупки автомобилей онлайн, с возможностью оформления по безналичному расчету или в кредит.

С 2021 года бренд Chevrolet является №1 по продажам на официальном рынке Казахстана.

В 2023 году казахстанцам была представлена новая модель сегмента доступных седанов Chevrolet Onix. Через 2 месяца после старта продаж седан занял вторую строчку в рейтинге официальных продаж Республики Казахстан, после Chevrolet Cobalt.

В 2015 году начато сотрудничество Allur с компаний JAC Motors. В 2017 году JAC первым перешёл на мелкоузловую сборку (по методу CKD). Как отдельная дистрибуция JAC Motors Qazaqstan зарегистрирована в 2020 году. Автомобили данного бренда производятся для скорой помощи, полиции и пожарной службы. В 2023 г. презентована новая модель JS6, флагман линейки.

После присоединения бренда Kia к портфелю Allur в 2021 году продажи зафиксировали рекорд бренда за последние пять лет.

Южнокорейская марка Kia выбрала Казахстан лучшим дистрибьютором 2023 года. На международной конференции Kia в Южной Корее г-н Хо-сунг Сонг отметил страны, где достигнуты выдающиеся показатели уровня доверия клиента к марке и сервису, и одной из них стал Казахстан.

В мае 2023 года в портфеле компании Allur появилась дистрибуция бренда Jetour. В настоящее время в Казахстане открылось 20 дилерских центров бренда. Модельный ряд представлен в стране 4 кроссоверами: X70, X70Plus, Dashing, X90Plus.

Летом 2023 года прошла пресс-конференция, на которой Allur анонсировал выход премиального китайского автомобильного бренда Hongqi.

В декабре 2023 года Астане состоялось подписание соглашения между компаниями Allur и Skoda Auto. На первом этапе на рынке страны будет представлено 4 модели бренда: Karoq, Kamiq, Kodiaq и Octavia.

Достижения и награды

Первую награду Allur получила в 2011 году на фестивале «Выбор года». В том же году компания получила народный знак качества «Безупречно» от Национальной лиги потребителей.

В 2013 году завод выиграл престижную номинацию «Лидер индустриализации» на премии президента РК «Алтын Сапа».

В 2015 году учредители премии «Авто года» отметили завод за первый в стране автомобиль, который произведен по полному циклу.

Компания трижды, в 2016, 2022 и 2023 годах, удостоивалась региональных побед на конкурсе «Лучший товар Казахстана». А в 2018 году работники Allur победили в номинации «Лучший товары производственного назначения».

В 2021 году Allur Motor Qazaqstan выбран лучшим дистрибьютором за успешный запуск завода в Казахстане.

В 2022 году Kia Qazaqstan получил награду Kia Innovator of the year.

На международной конференции Kia в Южной Корее команда Allur была выбрана лучшим региональным дистрибьютором бренда Kia 2023 года.

Корпоративно-социальная ответственность

По инициативе руководства компании создан корпоративный фонд Allur Trust. Коллектив поддерживает фонд «Ана Үйі - Дом Мамы», который осуществляет свою деятельность для профилактики социального сиротства и уменьшения количества детей, ежегодно попадающих в детские дома. Также фонд ведет шефство над школой-пансионатом для одаренных детей iQanat. Школа реализует социально-образовательные проекты и программы, направленные на поддержку сельских учеников и учителей во всех регионах Казахстана.

Фонд поддерживает спортивные организации – федерации триатлона и настольного тенниса Костанайской области. В 2024 году планируется строительство центра настольного тенниса в г. Костанай по международным стандартам.

На базе команды Allur сформирована костанайская сборная по футзалу, которая выступает в первенстве города Астаны. Команда является многократным призером, чемпионом лиги в столице, чемпионом Казахстана. В конце 2022 года команда выиграла кубок промышленных предприятий Таможенного Союза в Москве, а в мае 2023 года - интерконтинентальный кубок мира в Испании, обыграв Францию, Бразилию, Испанию, Колумбию и Австралию.

В 2024 ФК «Тобол» и автомобильная компания Allur заключили соглашение о партнерстве на сезон.

Из средств компании оказана материальная помощь в размере 100 млн. тенге пострадавшим от лесных пожаров в Костанайской области в 2022 году.

Завод строит досугово-оздоровительный кампус-общежитие на 300 человек, в котором будут жить работники отрасли, в том числе семьями.

Рассматривается вопрос строительства детского сада для детей сотрудников. Компания ежегодно поддерживает проведение крупного музыкального фестиваля Kostanay MusicFest, на средства от продажи билетов были закуплены слуховые аппараты, благодаря которым слабослышащие дети получили шанс на полноценную жизнь.

В рамках борьбы с пандемией Covid-19 в 2020 году переданы 100 ед. передвижных медицинских комплексов на базе туристического автобуса Yutong ZK6122N9 для Министерства здравоохранения РК во все регионы РК для осуществления деятельности в отдаленных районах.

Также передано 376 ед. автомобилей скорой медицинской помощи на базе автомобиля JAC Sunray, предназначенных для проведения лечебных мероприятий, транспортировки пациентов и мониторинга их состояния.

В борьбе с пандемией COVID-19 важную роль сыграли 194 ед. автомобилей Chevrolet Damas, которые были направлены в регионы для оказания срочной медицинской помощи.

Chevrolet совместно с Kaspi в период пандемии разработал и дооснастил специальным оборудованием санитарные автомобили медицинским работникам в количестве 100 ед. модели Chevrolet Damas.

Образование

В компании Allur внедрена эффективная система подготовки кадров и развития человеческих ресурсов. Она реализуется на базе Корпоративного университета Allur. Благодаря этому выстраивается работа с учащимися школ, колледжей и вузов.

Образовательная стратегия Allur основана на примере международного опыта, который включает в себя формирование инженерного мышления с раннего детства. Так, программа Allur Kids направлена на организацию экосистемы творческого развития в детских садах, а программа Allur Space на примере лучших мировых кейсов будет способствовать продвижению в казахстанских школах инженерных и научных классов.

В рамках программы сотрудничества «Интеграция бизнеса, образования и науки» по заказу компании Allur НАО Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева разработал инновационную программу ЕМВА «Социолог-аналитик в сфере экономики и маркетинга», которая даст возможность выпускникам укрепить устойчивость карьерного роста в организации.

Колледжи входят в единую систему профессиональной подготовки кадров и дуального обучения компании. Совместно с предприятием трансформируются и реализуются образовательные программы по специальностям автомобилестроительной отрасли, электроснабжению, экологии и природоохранной деятельности, сварочным и окрасочным технологиям и т.п.

Компания является попечителем Костанайского колледжа автомобильного транспорта и активно участвует в развитии материально-технической базы колледжа. Построены конференц-зал, спортивные объекты, учебные лаборатории, открыт центр профессиональных компетенций Allur по технологии мелкоузлового производства CKD, где будет осуществляться подготовка студентов колледжа и молодых специалистов завода. В 2023 году колледж открыл специальность «Автомобилестроение».

С учетом демографического роста в регионах (по стране 78%) и необходимости трудоустройства молодежи Allur развивает национальный контент через открытие групп с казахским языком обучения в колледжах и вузах и формирует для студентов технические словари с толкованием терминов и их визуализацией. На базе Костанайского колледжа открыта библиотека, одной из задач которой является развитие Soft skills, а также общей читательской культуры.

С 2022 года идет набор в целевые группы – 210 студентов обучаются под потребности производства Allur и с первого курса охвачены корпоративной культурой и профориентационной работой.

За 3 года оплачиваемую практику на предприятии прошли более 3000 студентов колледжей и ВУЗов, которым выплачивается ежемесячная заработная плата, предоставляется бесплатное питание и проезд.

Совместно с ВУЗами и колледжами разработано и трансформировано 10 образовательных программ.

На базе Satbayev University разрабатываются образовательные программы под потребности производства. Уже есть выпускники, ставшие сотрудниками производства, которые реализуют темы своих дипломных работ непосредственно на рабочих местах. Развивается сотрудничество с отделом коммерциализации Nazarbayev University.

Allur наладил сотрудничество с зарубежными вузами, такими как HAMK University of applied sciences, Университет прикладных наук ХАМК Финляндия, Туринский политехнический университет Италия, Корпоративный университет DMG MORI Academy Германия. Данное сотрудничество затрагивает сферу прикладных образовательных программ под компетенции производств.

Анализ системы развития персонала предприятия дает возможность установить, каким потенциалом обладают специалисты. Анализ кадрового потенциала организации непосредственно связан с: мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, планированием деловой карьеры сотрудников, работой с кадровым резервом, с подбором персонала, его переподготовкой и повышением квалификации. Анализ подразумевает изучение работников по характеристикам пола, возраста, стажу работы. Предусматривает формулирование качественного и количественного состава персонала, определения уровня качества расстановки по должностям и степени целесообразного использования специалистов.

В таблице 5 представлен состав персонала.

Таблица 5

Структура обеспеченности работниками

Показатели	Абсолютное значение показателя по годам						Абс.откл.	Относ.откл
	2021г.		2022г.		2023г.		2023/2021	2023/2021
Категория персонала	чел.	Уд. вес, %.	чел	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %		
Рабочих	132	33,0	125	32,3	129	31,9	-3	102%
Специалистов	177	44,0	174	45,0	182	45,0	+5	107%
Руководителей	52	12,9	51	13,2	51	12,7	-1	102%
Служащих	41	10,1	37	9,5	42	10,4	+1	102%
Всего	402	100%	387	100	404	100	+2	104%

В таблице дан структурный анализ работников предприятия. Если в 2021 году на предприятии работало 402 человека, из них 350 – основной производственный персонал, то к 2022 г на предприятии стало работать 387 человек, из них 336 – основной производственный персонал, а к 2023 году количество работающих на предприятии увеличилось до 404 человек, из них 353 человека заняты в производстве.

Темп роста среднесписочной численности работников 2022 году к 2021 году и 2023 года к 2022 году составил 107 %, а темп роста среднесписочной численности основных производственных рабочих – 102 % и 104 %, то есть оказался на 5% и 2 % выше.

Численность персонала возросла в связи с расширением производства, число основных производственных рабочих возросло незначительно (+2 человек), или на 4%. Доля рабочих в общей численности персонала почти не изменилась, она составила 32%.

Из таблицы видно, что в структуре персонала предприятия преобладают специалисты, их удельный вес чуть снижается в 2022 году и увеличивается в 2023 году по сравнению с 2021 г. Такое увеличение численности специалистов связан с внедрением отдела экономического планирования, отдела правового управления. Служащие составляют самую

наименьшую категорию в структуре персонала, но удельный вес служащих увеличивается в 2023 г. на 2,0%.

Для более наглядного представления, структура и состав персонала по категориям представлена на рисунке 8.

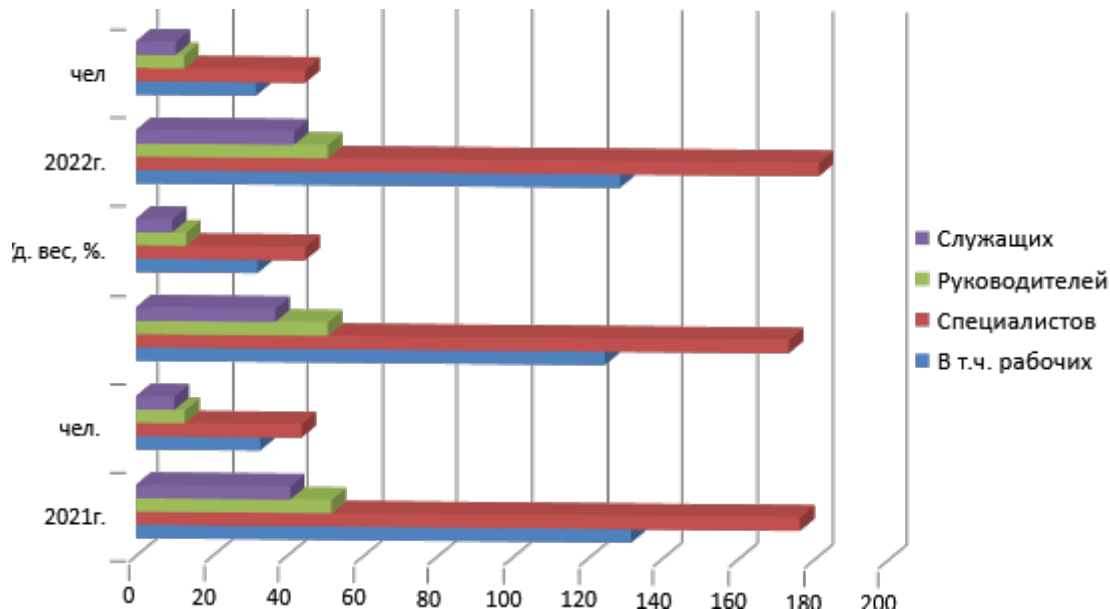


Рис. 8. Структура персонала в 2021-2023гг

Таким образом, на предприятии в течение анализируемого периода сохраняется недоукомплектованность производства и основными рабочими, и специалистами. В среднем недоукомплектованность предприятия составила 1 %.

Структура персонала по образованию, полу, возрасту и стажу работы представлена в таблицах ниже.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 6.

Таблица 6

Структура персонала по полу

Показатели	2021		2022		2023		Отклонение	
	чел	%	чел	%	чел	%	Чел	%
Мужчины	361	89,91	352	91,38	368	91,23	7	1,93
Женщины	41	10,09	35	8,62	36	8,77	-5	-1,38

Данные таблицы наглядно демонстрируют доминирование мужского сотрудничества в рамках предприятия, составляющее 91,23%. Причина такого неравномерного распределения в персонале обусловлена особенностями выполняемой деятельности, связанной с физическим трудом, который, в свою очередь, доступен только работникам мужского пола. Женщины, в свою очередь, занимают наименьшую долю в структуре персонала, а их присутствие снижается на 1,38% к 2023 году, по сравнению с предыдущим периодом.

Важно отметить, что численность мужского персонала уменьшается на 9 человек в 2022 году, однако в 2023 году наблюдается рост на 7 сотрудников по сравнению с 2021 годом. Что касается женского персонала, их число снизилось на 6 человек в 2022 году, но в 2023 году они увеличились на 1 человека.

Таким образом, анализируя представленные данные, можно заключить, что сопоставительная характеристика наличия работников мужского и женского пола позволяет увидеть смещения в композиции персонала, отражающие адаптацию к изменчивым требованиям трудового процесса.

Структура персонала по половому признаку представлена на рисунке 9.

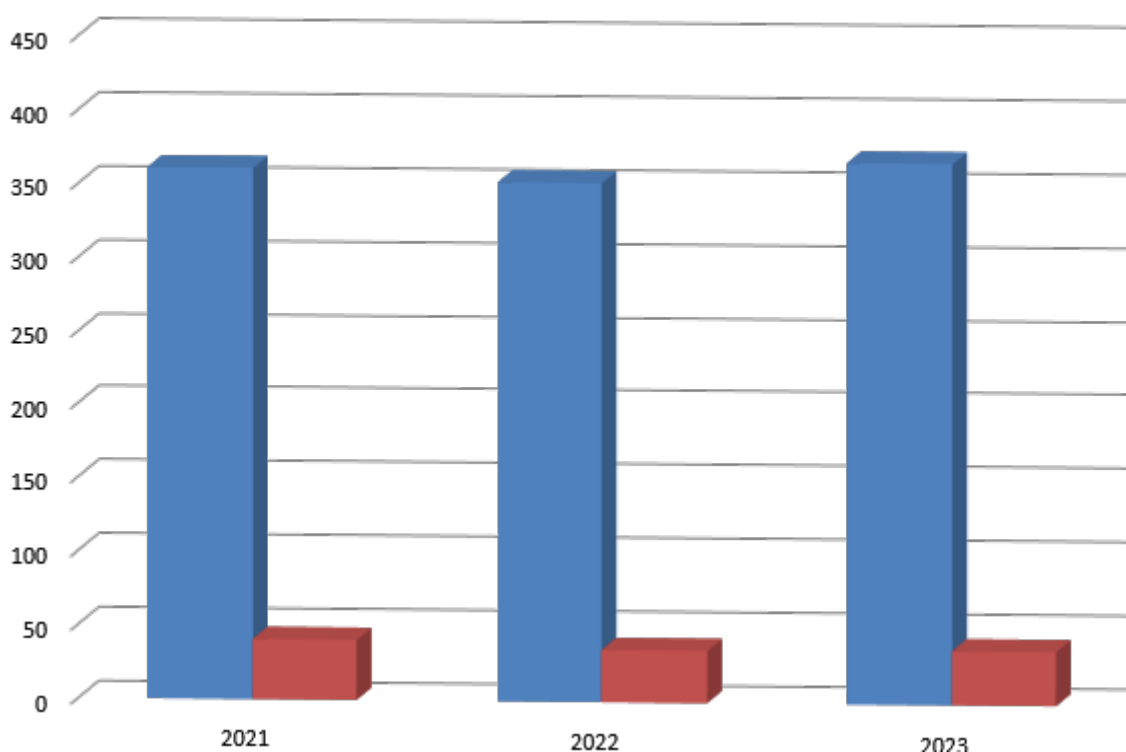


Рис. 9. Структура персонала ТОО «ALLUR AUTO ASTANA» по половому признаку

Ценность любого коммерческого и некоммерческого предприятия всегда составляют кадры, и особое значение при этом имеет образовательный уровень работников. Анализ структуры персонала предприятия по уровню образования представлен в таблице 7.

Таблица 7

Структура персонала по образованию

Показатели	2021		2022		2023		Отклонение	
	чел	%	чел	%	чел	%	Чел	% к итог
Высшее	277	69	284	73	313	77	+36	+1290
Второе высшее, аспирантура	49	12	41	11	47	12	-2	-408
Среднее профессиональное	76	19	62	16	44	11	-32	-420

Структура кадров в компании определяется потребностями организации в высококвалифицированных специалистах. Анализ таблицы

данных показывает, что в 2023 году доля сотрудников с высшим образованием составила 89%, с двумя высшими образованиями – 12%, а средним профессиональным образованием – 11%.

Анализируя динамику состава персонала, видно, что количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 36 человек (8,9%) за три года исследования. В то же время, доля сотрудников со средним профессиональным образованием снизилась и в 2022 году, и в 2023 году. Несмотря на уменьшение доли работников (-11%), имеющих среднее профессиональное образование, это является положительной тенденцией, так как за счет этой категории увеличивается количество сотрудников с высшим образованием.

Теперь обратим внимание на возрастной состав персонала .

Таблица 8

Структура персонала по возрасту

Показатели	2021		2022		2023		Отклонение	
	чел	%	чел	%	чел	%	Чел	% к итог
До 30	84	21	81	21	87	21	3	2,07
30-40	125	31	114	30	138	34	4	1,34
40-50	177	44	146	39	149	37	-1	-2,36
50-60	16	4	37	10	30	8	-1	-1,04

В таблице 8 за период 2021-2023 гг. видно что, на предприятии преобладают работники в возрасте от 40 до 50 лет: их удельный вес составил 44% в 2021 г. и 37% в 2023 году. Работники в возрасте от 30 до 40 лет так же имеют высокий показатель удельного веса - 31% в 2021г. и 34% в 2023 году.

Наименьший удельный вес составляют работники старше 50 лет, их удельный вес составил 4% в 2021 г., и можно отметить что удельный вес работников в возрасте от 50 до 60 лет увеличился на 4% по сравнению 2021гг. На предприятии в 2021 году в основном трудятся работники в возрасте от 30 до 40 лет, и от 40 до 50 лет. Это связано с тем что, работники, находящиеся в самом трудоспособном возрасте, а также более чутко

реагирующие на изменения внешней среды и более легко к ним адаптирующиеся.

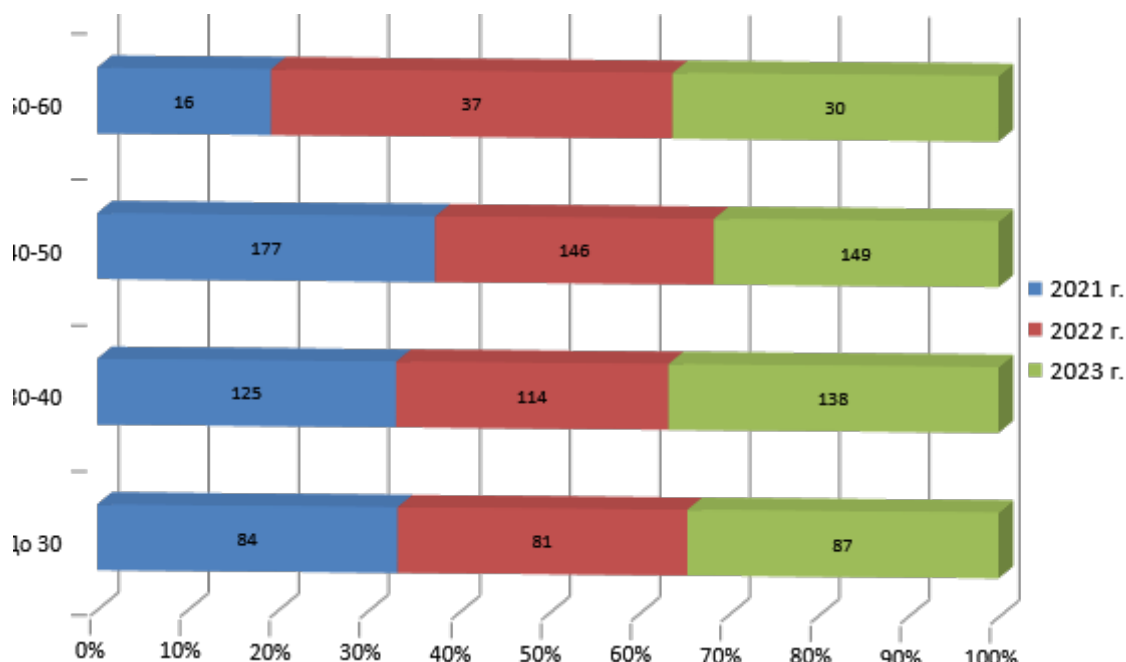


Рис. 10. Структура персонала по возрасту

Как видно из рисунка, за последние три года увеличилось количество работников в категории возраста «до 30» на 2,07 % (3 чел.), и категории «30-40» на 1,34 % (4 чел.). Количество работников возрастных категорий «40-50» и «50-60» уменьшились в 2022 г (-2,36%) и в 2023 году на (-1,04). Таким образом, можно сказать, что коллектив предприятия «омолаживается».

Проанализируем структуру персонала по стажу (таблица 9).

Таблица 9

Структура персонала по трудовому стажу

Показатели	2021		2022		2023		Отклонение	
	чел	%	чел	%	чел	%	Чел	% к итог
До 5 лет	31	7,34	23	6,03	25	6,14	- 6	-1,49
5-10	173	43,12	136	35,24	164	39,24	-9	-2,23
10-20	164	41,0	197	51,72	186	47,82	+ 22	+5,4
Свыше 20	34	8,54	31	7,01	29	6,80	-5	- 1,24

Анализируя структуру персонала по стажу на протяжении трех лет (2021-2023 гг.), можно сделать следующие выводы:

1. Доля сотрудников с опытом работы до 5 лет сократилась с 7,34% в 2021 году до 6,14% в 2023 году. Это свидетельствует о некоторой тенденции уменьшения доли новых сотрудников в компании.

2. Доля сотрудников со стажем от 5 до 10 лет также сократилась с 43,12% в 2021 году до 39,24% в 2023 году. Это может указывать на то, что некоторые сотрудники в этом промежутке стажа покинули компанию или сократили рабочий график.

3. Доля сотрудников со стажем от 10 до 20 лет возросла с 41,0% в 2021 году до 47,82% в 2023 году. Это может означать, что компания активно удерживает опытных сотрудников и предоставляет им условия для долгосрочной работы.

4. Доля сотрудников со стажем свыше 20 лет также снизилась с 8,54% в 2021 году до 6,8% в 2023 году. Это может быть связано с выходом на пенсию опытных сотрудников или ограничением привлечения новых сотрудников с таким долгим стажем.

Наглядно структура персонала показана на рис.11

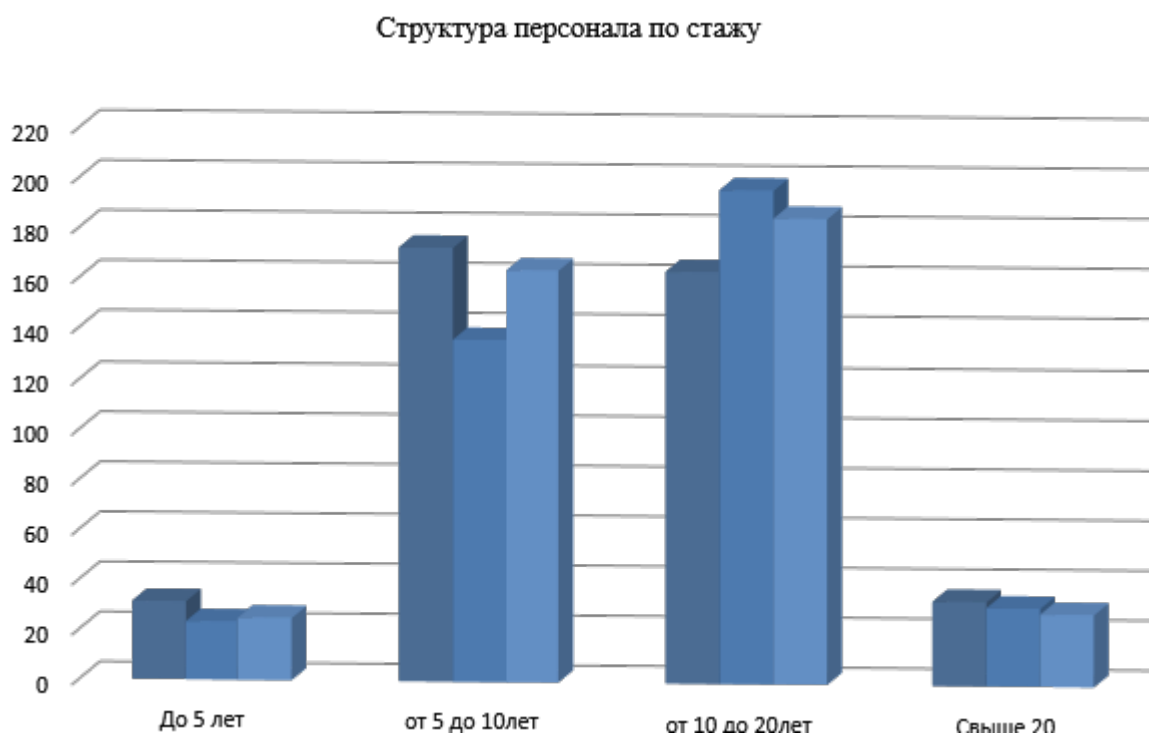


Рис. 11. Структура персонала по стажу в 2021-2023гг.

Численность работников со стажем работы до 5 лет за исследуемый период снизилось на 6 человек, а со стажем от 10 до 20 лет увеличилось на 22 человека. Анализ динамики структуры персонала по трудовому стажу показывает, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом наблюдалось снижение сотрудников со стажем до 5 лет на 8 человек, со стажем от 5 до 10 лет снижение на 7 человек, а со стажем от 10 до 20 лет увеличение на 33 человека.

В 2023 году сотрудников со стажем до 5 лет увеличилось на 2 человека, от 5 до 10 лет увеличилось на 28 человек, со стажем от 10 до 20 лет снизилось на 11 человек, а со стажем выше 20 лет на 2 человека.

В связи с непрерывной текучестью кадров (работники то увольняются, то принимаются) наблюдаются скачки роста и упадка кадров.

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать следующий вывод:

- основную категорию персонала предприятия составляют специалисты: 45% в 2023 г., доля специалистов в структуре персонала имеет тенденцию роста. Доля специалистов в период 2021 – 2023 гг. увеличивается, доля руководителей стабильна - 51 человек (без изменений).

- Структура персонала по категориям оптимальна, в исследуемый период в целом изменилась в положительную сторону;

- в структуре персонала по половому признаку на протяжении всех периодов преобладают работники мужского пола (2023 г. – 71,26%), что обусловлено спецификой деятельности предприятия;

- анализ структуры персонала по возрасту показал, что на предприятии преобладают работники в возрасте от 40 до 50 лет: их удельный вес составил в 2023 году 37%. На предприятии в 2023 году в основном трудятся работники в возрасте от 30 до 40 лет, и от 40 до 50 лет. Это связано с тем что, работники, находящиеся в самом трудоспособном возрасте, а также более чутко реагирующие на изменения внешней среды и

более легко к ним адаптирующиеся. Наименьший удельный вес составляют работники старше 50 лет, их удельный вес составил 4%.

- анализ структуры персонала по образованию показал: наибольший удельный вес (77%) составляют работники, имеющие высшее образование. Также многие сотрудники (12%) имеют второе высшее образование, обучаются в аспирантуре. Доля рабочих со средним профессиональным образованием за 2021-2023 гг., снизилась на 32 чел., что объясняется увеличением доли работников с высшим образованием.

Система управления персоналом представляет собой систему взглядов, требований, принципов, которая определяет основные направления, формы и методы работы с персоналом и разрабатывается кадровой службой с целью своевременного обеспечения персоналом заданного качества и в необходимом количестве, способствования наиболее полной реализации трудовых прав и обязанностей, рационального использования трудового потенциала.

Одной из первоочередных задач системы управления кадрами является формирование такой организационной культуры, которая объединяла бы работников и обеспечивала их готовность поддерживать действия руководства для достижения целей. Система управления кадрами и ее важнейшие направления официально закреплены документами, такими, как приказы по основной деятельности, положения, инструкции.

С целью более детального анализа управления персоналом на предприятии, было проведено исследование системы управления кадрами, в целях обеспечения благоприятного имиджа, постоянного поиска возможностей совершенствования деятельности, в том числе используя различные способы мотивации персонала.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение эффективности, поддержание гибкости и динамизма ее развития.

Реализация главной цели осуществляется путем обеспечения оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с корпоративными задачами, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В исследовании была использована анкета, обобщенные результаты полученные в обобщении представлены в таблице 10.

Таблица 10

**Основные вопросы для определения приоритетных направлений
развития системы мотивации труда работников**

Вопрос	Количество опрошенных, %
Удовлетворены ли Вы содержанием Вашего труда?	
– удовлетворены	30
– удовлетворены, но не всегда	50
– не удовлетворены	20
Какой из мотивов социально–психологического характера для Вас наиболее важен?	
– реализация своих индивидуальных особенностей, профессиональных навыков	40
– повышение уровня квалификации	30
– значимость работы, которую приходится выполнять	30
Какой фактор, оказывающий влияние на уровень мотивации к труду, имеет для Вас наибольшее значение?	
– взаимоотношения в коллективе	50
– санитарно-гигиенические условия	30
– отношение и состояние технического оснащения и снабжения	20
Удовлетворенность в социальных потребностях работников	15

В исследовании изучались факторы, оказывающие влияние на уровень мотивации к труду. Степень удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников можно представить в виде рисунка 12.

Степень удовлетворенности персонала трудовой деятельностью



Рис.12. Степень удовлетворенности трудовой деятельностью работников

Проведен анализ данных по функциональным блокам , дана оценка удовлетворённости работников различными аспектами социально-производственной ситуации (таблица 11-15).

Таблица 11

Проектный блок трудовой деятельности

Вопрос	Количество опрошенных, %
Полностью удовлетворены	
реализацией своих индивидуальных особенностей и профессиональных навыков	40%
повышением уровня профессионализма и квалификации	30%
выполняемая работа	30%
Удовлетворены, но не всегда	
взаимоотношения в коллективе	50%
отношения предприятия к социальным потребностям работников и санитарногигиеническими условиями труда	30%
состояние технического оснащения и снабжения	20%

Таблица 12

Блок безопасности деятельности

Вопрос	Количество опрошенных, %
Полностью удовлетворены	
реализацией своих индивидуальных особенностей и профессиональных навыков	50%
повышением уровня профессионализма и квалификации	10%
выполняемая работа	40%
Удовлетворены, но не всегда	
взаимоотношения в коллективе	40%
отношения предприятия к социальным потребностям работников и санитарногигиеническими условиями труда	30%
состояние технического оснащения и снабжения	30%

Таблица 13

Финансовый блок по управлению персоналом трудовой деятельности

Вопрос	Количество опрошенных, %
Полностью удовлетворены	
реализацией своих индивидуальных особенностей и профессиональных навыков	100%
Частично удовлетворены	
взаимоотношения в коллективе	100%
Не удовлетворены	
санитарно-гигиенические условия	50%
состояние технического оснащения и снабжения	50%

Таблица 14

Блок по управлению персоналом трудовой деятельности

Вопрос	Количество опрошенных, %
Полностью удовлетворены	
реализацией своих индивидуальных особенностей и профессиональных навыков	40%
повышением уровня профессионализма и квалификации	30%
выполняемая работа	30%
Частично удовлетворены	
взаимоотношения в коллективе	50%
состояние технического оснащения и снабжения	30%
Не удовлетворены	
санитарно-гигиенические условия	55%
отношения предприятия к социальным потребностям работников	10%
состояние технического оснащения и снабжения	30%

Таблица 15

Блок работы по управлению персоналом

Вопрос	Количество опрошенных, %
Полностью удовлетворены	
Полностью удовлетворены повышение уровня профессионализма, квалификации	100%
реализация своих индивидуальных особенностей и профессиональных навыков	50%
Частично удовлетворены	
санитарно-гигиенические условия труда	100%
отношение предприятия к социальным потребностям работников	30%
Не удовлетворены	
состоянием технического оснащения	30%

Рассматривая результаты исследования по блокам, можно сделать вывод, о том, что наиболее высокий уровень удовлетворённости трудовой деятельностью в имущественном блоке (рис. 12,13), блоке безопасности и в блоке по управлению персоналом.

Степень удовлетворенности блока по управлению персоналом



Рис. 13. Степень удовлетворенности блока по управлению персоналом работниками

Все блоки выделили полностью удовлетворяющий аспект – реализации своих индивидуальных особенностей, профессиональных навыков. Кроме того, во всех блоках прослеживается общая неудовлетворённость техническим оснащением и снабжением.

Степень удовлетворенности имущественного блока



Рис.14 Степень удовлетворенности

По данным опроса работников разного возраста можно сделать следующие выводы:

1) В возрасте до 30 лет сотрудники в целом удовлетворены своей трудовой деятельностью 50 %, удовлетворены, но не всегда 30 % и не удовлетворены 20 %. Главная причина неудовлетворенности состоит в том, что организация принимает на работу специалиста, обладающего высокой квалификацией, и с большим опытом работы;

2) Персонал в возрасте от 30 до 40 лет удовлетворены трудовой деятельностью 30 %, удовлетворены, но не всегда 50 % и не удовлетворены (20 %) персонала.

3) Персонал в возрасте от 40 до 50 лет удовлетворены трудовой деятельностью 40 %, удовлетворены, но не всегда 50 % и не удовлетворены 10 % персонала.

4) Работники в возрасте от 50 лет и старше в целом тоже удовлетворены трудовой деятельностью всего 30 %, удовлетворены, но не всегда 60 % и полностью удовлетворены 10 % трудовой деятельностью. Неудовлетворённость трудовой деятельностью, прослеживается последующим вопросам: состояние технического оснащения – 30%, взаимоотношения в коллективе – 30%.

Подводя итог можно сказать, что в целом персонал удовлетворён своей трудовой деятельностью, хотя вопросы повышения мотивации и сотрудничества предприятия с персоналом остаются актуальными и на сегодняшний день.

Проблемы управления персоналом представлены в таблице 16.

Таблица 16

Существующие проблемы управления персоналом

№ п/п	По предприятию	№ п/п	В кадровой политике
1	Недостаточное профессиональное мастерство молодых специалистов	1	Отсутствие системы наставничества
		2	Не разработана программа по обучению, тренингам, самообучению
2	Отсутствие системы профессионального развития	1	Нет конкретного специалиста, ведущего данное направление (разбросанность по двум отделам)
3	Неудовлетворенность работников трудовой деятельностью	1	Низкая мотивация
		2	Ограниченные финансовые ресурсы
		3	Социальный пакет не соответствует запросам
4	Неэффективное делегирование полномочий	1	Несовершенная организационная структура
		2	Отсутствие управленческих навыков
5	Оценка персонала	1	Носит формальный характер
6	Не используются современные технологии в управлении персоналом	1	Управление персоналом расходиться с кадровой стратегией на предприятии

Перечисленные недостатки системы управления персоналом влияют на эффективность деятельности.

Таким образом, система управления персоналом выстраивается в соответствии со стратегией и направлена на организацию эффективного управления персоналом для реализации задач, стоящих перед подразделениями.

В существующей кадровой политике исследуемого существуют и недостатки, наиболее значимыми из которых являются неудовлетворенность трудовой деятельностью, закрытость кадровой политики.

Другая классификация кадровой политики организации выделяет такие типы как пассивная, превентивная, реактивная и активная кадровая политики.

Для определения типа кадровой политики по этой классификации респондентам было предложено дать оценку характеристикам текущей кадровой политики их организации, а также выделить предпочтительную кадровую политику.

Исследование показало, что текущий тип кадровой политики на 56,93% охарактеризован как активная кадровая политика, 23,47% - превентивная кадровая политика, 11,64% - реактивная кадровая политика, 7,96% - пассивная кадровая политика (табл. 17).

Таблица 17

Оценка текущего (существующего на данный момент) и предпочтительного состояния кадровой политики

Характеристика направлений кадровой политики	Оценка	
	Теперь	Предпочтительно
А) пассивная	7,96	5,38
Б) реактивная	11,64	9,36
В) превентивная	23,47	19,03
Г) активная	56,93	66,23
	100	100

В целом, можно уверенно сказать, что компания характеризуется высоким уровнем работы с персоналом. В компании производится мониторинг производственного климата и мотивации сотрудников, разработка различных программ по улучшению кадровой политики в целом.

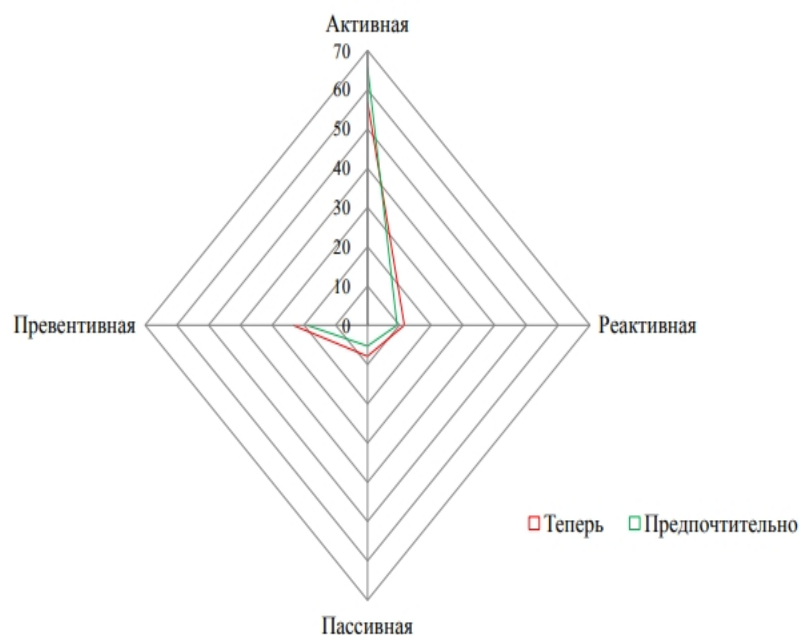


Рис. 15. Тип кадровой политики, отмеченный опрошенными сотрудниками

На рисунке 15 видно, что действующая кадровая политика соответствует предпочтительной кадровой политике для сотрудников, т.е. активной. Рисунок наглядно характеризует текущие и предпочтительный тип кадровой политики, отмеченный опрошенными сотрудниками .

Таким образом, в авантюрная активная кадровая политика, так как диагностика состояния персонала проводится недостаточно объективно, средств для долгосрочного прогнозирования в этой сфере не применяются, недостаточная гибкость при возникновении непредвиденных факторов. Однако, цели кадрового развития ставятся и программы для их реализации разрабатываются. По степени открытости и уровню взаимодействия со средой политика открытая это означает, что организация ведет агрессивную политику завоевания рынка ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

В кадровой политике можно выделить следующие функциональные направления:

- подбор и расстановка персонала;
- формирование и подготовка резерва на выдвижение;

- оценка и аттестация персонала;
- развитие персонала;
- мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

Анкетный опрос подразумевал изучение мнения сотрудников по этим составляющим кадровой политики.

Проанализируем результаты анкетного опроса сотрудников. Один из блоков вопросов касался подбора и расстановки персонала в организации. При приеме на работу в кандидату подробно объясняют его обязанности в соответствии с предполагаемой должностью, что подтвердили 70% опрошенных сотрудников. Отметили, что обязанности были объяснены «более чем подробно», 11% сотрудников. И только 19% респондентов утверждают, что об обязанностях работнику рассказали «только бегло» (табл. 18).

Таблица 18

Объяснение содержания работы при найме сотрудников в компанию

Объяснение содержания работы при найме сотрудников в компанию	Количество респондентов	
	чел.	%
Более чем подробно	6	11
Подробно	38	70
Только бегло	10	19
Совсем не объясняли	0	0
Итого	54	100

Одним из важных аспектов в начале работы сотрудника в организации является процесс его адаптации, т.к. адаптация напрямую влияет на его решение – оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой деятельности.

Процесс адаптации представляет собой «специальную процедуру по введению нового сотрудника в деятельность организации, направленную на способствование снятию большего числа проблем, возникающих в ходе

работы». Выявлено, что в 59% сотрудников проходили первоначальное обучение, у сотрудников 30% первое время был наставник, у 7% сотрудников адаптация проводилась в виде инструктажа, 4% респондентов помогла в адаптации поддержка коллектива (табл. 16).



Рис. 16. Формы адаптации новых сотрудников в

Ряд вопросов анкеты охватывал особенности формирования и подготовки резерва на выдвижение, т.к. формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом. Большая часть сотрудников (52%) считают, что в организации формируется кадровый резерв и осуществляется работа по его развитию. 48% не знают о наличии резерва и возможностях развития (табл. 19).

Таблица 19

Наличие кадрового резерва и работ по его развитию в

Наличие кадрового резерва и работ по его развитию в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	28	52
Нет	0	0
Не знаю	26	48

Итого	54	100
-------	----	-----

Кадровый резерв создается с целью замены руководителей, выбывающих с управленческих должностей по различным причинам. Создание кадрового резерва в организации позволяет оценивать состав работников, изучить деловые и личностные качества работников, включенных в резерв, повышать их квалификацию и далее выдвигать кандидатов из резерва на руководящие должности. 93% опрошенных сотрудников отметили, что сотрудники, зачисленные в резерв на выдвижение, имеют больше возможностей для карьерного роста (табл. 20).

Таблица 20

Наличие возможности для карьерного роста сотрудников, входящих в резерв на выдвижение в

Наличие возможности для карьерного роста сотрудников, входящих в резерв на выдвижение	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	14	26
Скорее да, чем нет	36	67
Скорее нет, чем да	4	7
Нет	0	0
Итого	54	100

Следующий блок анкеты охватывал вопросы, связанные с аттестацией персонала в организации. Очевидно, что аттестация один из самых эффективных способов оценки деятельности персонала, поэтому все опрошенные сотрудники отметили, что аттестация персонала в проводится (табл. 21). Таблица 21.

Проведение аттестации персонала в организации

Проведение аттестации персонала в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да	54	100
Нет	0	0
Итого	54	100

Установлено, что аттестация персонала в осуществляется регулярно, а именно раз в квартал, что позволяет четко проанализировать и, если необходимо, предпринять меры по повышению эффективности текущей работы сотрудников, определить соответствие деловых качеств и уровня квалификации сотрудников занимаемой ими должности или выполняемой ими работы.

Аттестацию персонал проходит внутри организации прямо на рабочем месте. Проводит аттестацию в высшее руководство, что позволяет экономить время и средства.

Очень важно, чтобы сотрудники организации заранее знали критерии эффективности своей деятельности, по которым их будут оценивать. 78% респондентов отметили, что руководство оценивает их труд по четким, 30 известным им критериям. К сожалению, 22% респондентов не знают, по каким критериям оцениваются эффективность их деятельности (табл. 20). Этот аспект может служить демотиватором трудовой деятельности сотрудников и снижать ее эффективность.

Таблица 22

Оценка труда сотрудников руководством организации

Оценка труда сотрудников руководством организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны	42	78
Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям	12	22
Оценивается, но очень редко, от случая к случаю	0	0
Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует	0	0
Итого	54	100

Отдельный ряд вопросов анкеты посвящен изучению процесса развития персонала в организации. Под развитием персонала понимается комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной

компетентности персонала организации для более эффективного достижения ее целей и задач.

Развитие персонала должно включать определённый комплекс мер, в частности профессиональное обучение; переподготовка и повышение квалификации кадров; ротация; делегирование полномочий; планирование карьеры персонала в организации.

Выявлено, что только 41% респондентов знают о наличии в специальных программ по обучению и повышению квалификации персонала, 59% затруднились ответить на этот вопрос (рис. 17).

Это скорее свидетельствует о том, что такие программы существуют не для всех категорий сотрудников. Только 30% респондентов в течение последних трех лет проходили обучение или повышение квалификации, 70% - не повышали свою квалификацию в последние годы. Это является негативным моментом процесса развития персонала, т.к. в условиях перехода нашей страны к цифровой экономике знания очень быстро устаревают, требуется их постоянное обновление, формирование новых умений и навыков, развитие нужных компании профессиональных компетенций.

Наличие программ по обучению и повышению квалификац

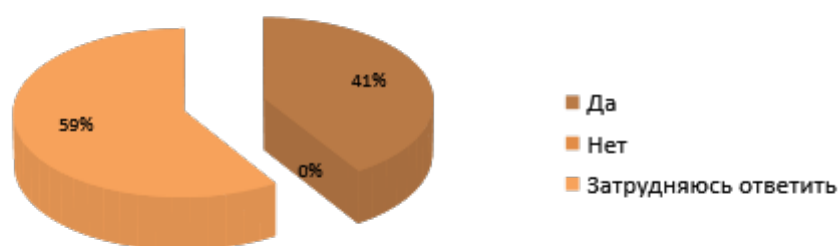


Рис.17. Наличие в программ по обучению и повышению квалификации персонала

Выявлено, что большая часть персонала организации (70%) имеет желание профессионально развиваться и расти. Руководству необходимо учесть этот момент, предусмотрев разработку собственных краткосрочных программ повышения квалификации для различных категорий персонала своей организации или использование образовательных услуг различных образовательных организаций. Это позволит компании идти в ногу со временем.

Для 37% опрошенных сотрудников основным мотивом профессионального роста оказалось желание профессионального развития.

32% опрошенных сотрудников связывают свой профессиональный рост с возможностью карьерного роста.

Потребности саморазвития являются мотивом профессионального роста для 26% респондентов, и только 5% отметили, что для них мотивом профессионального роста является интерес и любовь к профессии (табл. 23).

Таблица 23

Мотивы профессионального роста у сотрудников организации

Мотивы профессионального роста у сотрудников организации	Количество респондентов	
	чел.	%
С перспективами и желанием карьерного роста	12	32
С желанием профессионального развития	14	37
С интересом и любовью к профессии	2	5
С потребностью саморазвития	10	26
Итого	38	100

Выявлено, что руководство использует различные мотивационные способы, побуждающие сотрудников к профессиональному росту. В-первых, 58% респондентов, конечно, отметили материальное стимулирование в виде премии. Такой мотивационный способ как карьерный рост после обучения отметили 19% респондентов, возможность бесплатно пройти обучение или повышение квалификации отметили 4% опрошенных сотрудников. При этом 19% респондентов считают, что мотивационные способы пробуждения к профессиональному росту в организации не применяются.

Мотивационные способы побуждения к профессиональному росту в
организации

Мотивационные способы побуждения к профессиональному росту в организации	Количество респондентов	
	чел.	%
Премия	32	58
Бесплатное обучение	2	4
Возможность карьерного роста после обучения	10	19
Не применяются	10	19
Другое	0	0
Итого	54	100

Заключительный блок вопросов анкеты раскрывает проблемы организации, связанные с мотивацией и стимулированием персонала. Целью системы мотивации любой организации является создание условий для максимального использования имеющегося трудового потенциала организации. Удовлетворенность сотрудников системой мотивации достаточно высокая. Больше половины (92%) опрошенных сотрудников удовлетворены мотивационными мерами, осуществляемыми руководством. Только 8% работников не удовлетворены системой мотивацией в организации.

Ряд вопросов анкеты был нацелен на то, чтобы выявить мнение сотрудников организации о наиболее важных для них стимулах производственной и социальной жизни, факторах, повышающих их производительность труда, а также факторах, делающих работу более привлекательной. Это позволит руководству организации учесть пожелания сотрудников при разработке мотивационных и стимулирующих программ, направленных по повышению эффективности деятельности сотрудников.

Установлено, что для 20% респондентов главным стимулом производственной и социальной жизни сотрудников является размер заработка. Для 18% сотрудников важен такой стимул, как хорошие отношения с коллегами и с руководителем организации. Возможность продвижения по службе играет немало важную роль для 13% респондентов, что достаточно хорошо развито в . Одинаковый результат в 11% набрали

такие стимулы, как «справедливость вознаграждения», «комфорт на рабочем месте» и «уважение, авторитет, престиж, признание заслуг». Гарантия сохранения работы важна только для 9% респондентов, т.е. большинство сотрудников в целом не держаться за свою должность. Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности и учет их мнения при принятии решения важны только для 3% респондентов, и только 1 % набрал такой стимул как проявление творчества в работе, что обусловлено, по-видимому, отсутствием необходимости творческого подхода к выполнению своих обязанностей для менеджеров .

На основе проведенного исследования, были сделаны следующие выводы:

- структура персонала по категориям оптимальна, в исследуемый период в целом изменилась в положительную сторону;

- основную категорию персонала предприятия составляют специалисты: 45% в структуре персонала, и имеет тенденцию роста.

- в структуре персонала на протяжении всего периода исследования преобладают работники мужского пола (71,26%), что обусловлено спецификой деятельности предприятия;

- анализ структуры персонала по возрасту показал, что на предприятии преобладают работники в возрасте от 30 до 40 лет, и от 40 до 50 лет. Это связано с тем что, работники, находящиеся в самом трудоспособном возрасте, а также более чутко реагирующие на изменения внешней среды и более легко к ним адаптирующиеся. При анализе кадрового потенциала организации выявлена текучесть кадров среди группы молодых специалистов до 30 лет. Для повышения эффективности работы организации необходимо уделить внимание развитию персонала, в первую очередь категории молодых специалистов.

- анализ структуры персонала по образованию показал, что наибольший удельный вес (77%) составляют работники, имеющие высшее

образование. Также многие сотрудники (12%) имеют второе высшее образование, обучаются в аспирантуре.

Главная цель системы управления персоналом – обеспечение эффективности, поддержание гибкости и динамизма ее развития. Одной из первоочередных задач системы управления кадрами является формирование такой организационной культуры, которая объединяла бы работников и обеспечивала их готовность поддерживать действия руководства для достижения целей. Система управления кадрами и ее важнейшие направления официально закреплены документами, такими, как приказы по основной деятельности, положения, инструкции.

Проанализированы такие важные элементы системы развития персонала как: обучение сотрудников, аттестация персонала, оценка эффективности трудовой деятельности, работа с резервом кадров.

Для выявления факторов мотивации по повышению интереса к карьерному росту сотрудниками, было проведено тестирование. В ходе тестирования были выявлены основные факторы для побуждения сотрудников к эффективному труду.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что система развития персонала формируется из разных процессов на разных этапах работы персонала. На каждом этапе свои разработанные мероприятия, но в совокупности при последовательном и систематическом использовании они позволяют поддерживать трудовой капитал на высоком уровне, тем самым достигать главную цель коммерческих организаций – получение максимальной прибыли. Потенциал компании к росту и достижению высоких финансовых результатов достаточно велик. Однако стоит обратить внимание на уровень текучести кадров в компании.

2.2. Оптимизация системы управления персоналом

Как показало исследование, место и роль кадровой политики в современных условиях значительно возрастает, особенно когда от персонала все в большей степени зависят результаты деятельности организации. В этой связи именно в кадровой политике необходимо закладывать действенные элементы, конструктивно определяющие архитектуру, компоненты и взаимосвязи в системе социально-трудовых отношений. С этих позиций и следует согласиться с мнением А.Б. Зеленцова, что «кадровую политику следует рассматривать как некий закон, совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ» [9].

Как показали результаты исследований, в сложилась активная кадровая политика. Преимущества, которыми обладает организация, благодаря использованию такого типа кадровой политики, позволяют добиваться успеха в долгосрочной перспективе. Однако, меняющаяся внешняя среда требует от руководства организаций пристального внимания к сохранению активной кадровой политики.

В результате исследований, проведенных в рамках выпускной квалификационной работы, выявлено, что кадровая политика является одними из основных механизмов формирования и развития конкурентоспособности предприятия.

Организация достигает успеха в своей деятельности, при этом особая роль принадлежит работникам. Работа с персоналом одна из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадровой политики. Одной из наиболее существенных проблем является влияние кадровой политики в системе социально-трудовых отношений на эффективность управления организацией и

результаты ее деятельности. Следует повысить результаты кадровой работы, такие как раскрытие творческого потенциала работников и повышение их профессионализма, внедрение инновационных кадровых технологий, улучшающих как качество работы, так и условия труда и стимулирующих работников к самораскрытию (табл. 25).

Таблица 25

Новые задачи кадровой политики

Изменяющиеся условия деятельности	Новые задачи кадровой политики
Необходимость обеспечения стабильной перспективы развития организации в жесткой конкурентной борьбе вынуждает предпринимателей внедрять: новые технологии, активизировать инновационные процессы и решать новые задачи кадровой политики	Перспективное развитие персонала
	Применение новых методов трудовой мотивации, выстраивание таких отношений, когда персонал готов разделять с предпринимателем его проблемы и риски
	Растущая значимость планирования персонала
	Повышение квалификации персонала и его приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды

В настоящий момент назрела необходимость пересмотра подходов к разработке и реализации кадровой политики. Кадровую политику следует рассматривать не как обязательный формальный документ, а как важный элемент системы социально-трудовых отношений, от правильности которого зависит не только судьба организации, но и расклад сил в конкурентной среде. С учетом двух основных видовых признака кадровой политики можно определить наиболее рациональное сочетание преимуществ различных типов кадровой политики и сформировать новый тип кадровой политики организации.

Сущность нового вида кадровой политики, адекватного современным условиям внешней среды организации, можно раскрыть с помощью термина «стратегически ориентированная» кадровая политика.

Ее основными характеристиками будет, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям

внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе. Составляющие кадровой политики, в рамках которых должны приниматься кадровые управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности организации - это набор персонала; адаптация персонала; обучение и развитие персонала; продвижение персонала; мотивация; безопасность условий труда; внедрение инноваций (табл. 26)

Таблица 26

**Характеристика содержания стратегически ориентированной
кадровой политики**

№ п/п	Основные элементы кадровой политики	Характеристика элементов кадровой политики
1	Наем и отбор персонала	Организация одновременно прозрачна как для потенциальных, так и для штатных сотрудников,
2	Профессиональная и социальная адаптация персонала	Балансирование вокруг внутренней занятости персонала, поиск новых методов адаптации
3	Развитие персонала	Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, формирование этики с привлечением различных форм обучения как внутреннего, так и внешнего
4	Профессиональная мобильность персонала	Назначение на вышестоящие должности осуществляется в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений сотрудника, формирование кадрового резерва
5	Система мотивации	Балансирование вокруг мотивации персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации
6	Безопасность условий труда	Стремление к созданию наиболее благоприятных условий труда, разработка более содержательных работ на каждом рабочем месте
7	Внедрение инноваций	Активизация инновационной деятельности персонала

Набор персонала в рамках стратегически ориентированной кадровой политики предполагает наличие конкуренции между кандидатами на вакантные должности, разделение рынка труда на внешний и внутренний для сбалансированного комплектования кадров, гибкость программ отбора персонала. Профессиональная адаптация персонала состоит в

балансировании вокруг внутренней занятости персонала, поиске новых методов адаптации.

Развитие персонала – это развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников, формирование профессиональной деловой этики с привлечением различных форм обучения. Профессиональная мобильность персонала или продвижение персонала строится в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника по системе двух направлений в карьере: горизонтально и вертикально.

Система мотивации нацелена на мотивацию персонала к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации. Работа по обеспечению безопасности условий труда направлена на определение содержания работ на каждом рабочем месте; стремление к созданию более благоприятных условий труда. Внедрение инноваций основывается на тесной увязке инновационных стратегий и кадровой политики. Сложности могут быть связаны с активизацией инновационной деятельности работников. Придание новой кадровой политике перечисленных выше качеств – это и есть основная цель разработки стратегически ориентированной кадровой политики.

При этом основное внимание следует уделить устранению тех негативных моментов, которые выявлены в результате мониторинга кадровой политики :

- развитие сотрудников со стороны компании производится крайне редко;
- о формировании кадрового резерва и осуществлении его подготовки знают только 52% респондентов;
- недостаточно развита корпоративная культура в организации и уровень проведения общих культурных мероприятий.

В связи с этим заместителю директора по подбору, обучению и развитию персонала предлагается сконцентрироваться на следующих мероприятиях:

1) улучшение системы развития персонала: – разработка специального плана развития кадрового потенциала ;

– совершенствование системы планирования обучения и повышения квалификации с помощью формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов предприятия; – применение системы ассесмент-менеджмента;

– создание системы ротации и продвижения кадров на предприятии;

– совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков.

2) формирование резерва кадров:

– замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска;

– привлечение к подготовке и участие в работе обучающих семинаров, курсов, тренингов;

– участие в разработке предложений по улучшению деятельности организации;

– объективную оценку деловых, личностных качеств и готовности кандидата на дальнейшее продвижение;

– индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

– стажировки в должности на своем предприятии.

3) развитие корпоративной культуры:

– адаптация новичков, обязательное ознакомление с корпоративной культурой и этикой поведения в коллективе;

– размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах внутрикорпоративных СМИ;

– использование методов вдохновения сотрудников на работу, а именно: выступления знаменитых людей, тренеров, лучших работников, освещающих цели и достижения коллектива;

- соблюдение традиции в компании (организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников);
- мероприятия по тимбилдингу;
- проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездов, совместного досуга вне стен организации;
- видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств.

Наиболее эффективные методы нематериального стимулирования персонала следующие:

- предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней отпуска; обеспечение гибкого графика работникам;
- вручение билетов на культурные мероприятия, туристических путевок; организация корпоративных мероприятий;
- обучение сотрудников; персональная публичная похвала;
- организация конкурсов и квестов среди всех работников;
- составление планов карьерного роста сотрудников (необходимо, чтобы сотрудник знал, что при достижении более высокого профессионального уровня он будет повышен в должности);
- возможность постоянного повышения квалификации;
- поздравление работников со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка);
- создание комфортных условий труда;
- предоставление большей свободы действий при выполнении поставленных задач;
- проведение мотивирующих совещаний;
- привлечение сотрудников к принятию решений;
- поощрительные командировки;

- информирование коллектива о достижениях сотрудника; помощь в семейных делах (например, предоставление транспорта при переезде); предоставление скидок на услуги компании;
- возможность дополнительной подработки; красивое название должности; обращение за советом к работникам;
- организация питания сотрудников, спортивных залов или предоставление абонементов в спортивные клубы;
- организация возможности личной встречи с высшим руководством.

Это далеко не полный перечень способов нематериальной мотивации персонала на трудовые достижения без прямой выплаты денежных премий или повышения окладов. Такие методы, как правило, воздействуют на весь коллектив предприятия в целом, что дает гораздо больший эффект для компании, чем «точечная» материальная мотивация наиболее успешных работников.

Мотивация персонала должна быть направлена на формирование привязанности работников к своему предприятию, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для предприятия, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения, морального удовлетворения, развития их деловой карьеры. В связи с этим, руководителю по персоналу предлагаются следующие разработки по совершенствованию мотивации сотрудников:

Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий, играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Помимо зарплаты, можно предложить и другое средство мотивации – внутрифирменные льготы:

- 1) оплата фирмой медицинских услуг;

- 2) страхование на случай длительной потери трудоспособности;
- 3) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
- 4) предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
- 5) консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
- 6) питание во время работы;
- 7) другие расходы.

Один из видов вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению – премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющиеся особым стимулом, так как неожиданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое).

Ещё одно направление совершенствования системы развития и стимулирования работников связано с получением знака отличия (введение звания «Лучший работник года»), а также подкрепление этого знака денежной премией. Смысл данного мероприятия заключается в стимулировании работников к саморазвитию и совершенствованию профессионализма. Например, среди работников объявляется конкурс на лучшее выполнение должностных обязанностей. Критерием оценки в данном случае будет увеличение качества и производительности труда. Оценивает вклад работника начальник цеха, отделения, участка. По результатам месяца выявляется сотрудник, наилучшим образом повлиявший на увеличение производительности труда. По решению руководства лучшему сотруднику на общем собрании работников вручается денежная премия или ценный подарок, например, ноутбук. Призеры

конкурса (занявшие 2 и 3 место) также получают денежное вознаграждение или бытовую технику.

2.3. Мероприятия по развитию системы управления персонала

Для предотвращения субъективности в оценке сотрудников следует ввести условие, при котором звание не может быть присуждено одному сотруднику два раза подряд. Но это условие не исключает возможности поощрения сотрудника, продолжающего вносить вклад в увеличение производительности смены по истечении этого периода.

Среди дополнительных опций компенсационного пакета можно предложить оформление льготных путевок в дома отдыха, санатории, детские лагеря; оплата занятий спортом.

Таким образом, любой механизм мотивации персонала должен быть привязан к предметам наибольшего беспокойства людей, их ожиданиям. С этой точки зрения создавать на предприятии нормативные документы по стимулированию, заранее расписывающие, какие меры стимулирования применяются в каких случаях, в настоящее время представляется нецелесообразным. Должна быть разработана стратегия мотивации (в составе кадровой стратегии предприятия), задающая лишь общие принципы применения мер стимулирования и предусматривающая принятие индивидуальных решений в зависимости от личности работника. Так же предлагается введение культурно-развлекательных мероприятий для водителей, так как их работа малоподвижна. Например организация походов в боулинг клуб два раза в год.

Как следствие ожидаются следующие результаты:

- Повышение лояльности сотрудников;
- Улучшение рабочих условий;
- Поддержание здоровой атмосферы;
- Повышение продуктивности труда;

- Поднятие корпоративного духа.

Итак, стратегически ориентированная кадровая политика должна ориентироваться на потребности отдельных сотрудников, подразделений, руководящего состава, в рамках которой при выборе программ развития персонала необходимо учитывать различный уровень подготовленности сотрудников организации, сформированный кадровый резерв будет способствовать достижению намеченных целей в кратчайшие сроки, а эффективная корпоративная культура сплоченной команды сотрудников позволит не только выжить в современных рыночных условиях, но и достичь устойчивой конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день ключевым направлением кадровой политики, определяющим ее успешное развитие, становится развитие персонала. Политика развития персонала является важным элементом кадровой политики организации, управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций.

Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. Кроме того, политика развития персонала складывается под влиянием факторов внешней и внутренней среды и должна подчиняться ряду требований и принципов. Для поддержания адекватной политики развития персонала необходимы мониторинг и соответствующая корректировка.

Несмотря на то, что подготовка квалифицированных работников и поддержание их квалификационного уровня связаны с большими издержками, рассматривает затраты на развитие персонала как инвестиции, которые соответственно должны приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации.

Таким образом, становится актуальным вопрос об экономическом обосновании политики развития персонала. Эффективность обычно рассматривается как соотношение достигнутых результатов и использованных для их достижения ресурсов. Эффективность определяют не только как результативность, но и как действенность и полезность.

В соответствии с предложенными направлениями развития кадровой политики необходимо предусмотреть определенные затраты.

В табл. 27 представлены затраты на осуществление мероприятий по улучшению системы развития персонала на 2024 г.

Таблица 27

Смета расходов на внедрение ассесмент-менеджмента (мероприятия по улучшению системы развития персонала) на 2024 г.

Мероприятие	Затраты на 2024 г., тенге
Формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов предприятия	200000
Применение системы ассесмент-менеджмента	300000
Разработка специального плана развития кадрового потенциала	250000
Создание системы ротации и продвижения кадров на предприятии	300000
Совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков	150000
Итого	1200000

В табл. 28 представлены планируемые затраты на осуществление мероприятий по подготовки резерва кадров в 2024 году.

Таблица 28

Смета расходов HR-менеджмента (мероприятия по подготовке резерва кадров) на 2024 г

Мероприятие	Затраты на 2024 г., тенге.
Индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя	350000
Участие в разработке предложений по улучшению деятельности организации	250000
Замещение отсутствующего руководителя на период командировки, болезни, отпуска	300000

Привлечение к подготовке и участие в работе обучающихся семинаров, курсов, тренингов	250000
Стажировки в должности на своем предприятии	200000
Итого	1350000

В табл. 29 представлены планируемые расходы на осуществление мероприятий по развитию корпоративной культуры в 2018 году, включающие затраты на event-менеджмент и тимбилдинг.

Таблица 29

Смета расходов
на event-менеджмент и тимбилдинг (мероприятия по развитию корпоративной культуры) на 2024 г.

Мероприятие	Затраты на 2024 г., тенге
Тимбилдинг	
Размещение ценностей корпоративной культуры, правил и лозунгов в различных сообщениях, брошюрах, на стендах, страницах внутрикорпоративных СМИ	50000
Соблюдение традиции в компании (организация торжеств в честь дня рождения организации, федеральных и профессиональных праздников)	100000
Игровые мероприятия по командообразованию	300000
Видеоролики, посвященные увлечениям сотрудников, проведенных мероприятий и торжеств	100000
Event-менеджмент	
Проведение спортивных мероприятий, экскурсий, турпоездов, совместного досуга вне стен организации	500000
Итого	1050000

Внедрение инновационных кадровых технологий в развитие сотрудников позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе корпоративного обучения, а следовательно, повышения эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте от инновационных подходов, то они достигает своего максимума в течение первых двух-трех месяцев, а затем стабилизируется.

Суммарные затраты на внедрении инновационных кадровых технологий приведены в таблице 30.

Таблица 30

Смета расходов на инновационные кадровые технологии
на 2024 г.

Мероприятие	Затраты на 2024 г., тенге
HR-менеджмент	1350000
Ассесмент-менеджмент	12000000
Event-менеджмент	500000
Тимбилдинг	550000
Итого	3600000

Рассчитать эффективность отдачи от затрат на реализацию инновационных кадровых технологий можно по формуле (3.1):

$$\text{Эо} = \text{П}/\text{З} * 100\%, (3.1)$$

Затраты (З) на реализацию мероприятий кадровой политики запланированы в размере 360 тыс.руб.

Чистая прибыль за 2023год составила 1571850 тенге. Рассчитаем прогнозные значения показателя эффективность отдачи от затрат на реализацию инновационных кадровых технологий в трех вариантах: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный прогноз.

Предположим, что:

- при пессимистичном прогнозе прибыль, полученная от реализации инновационных кадровых технологий составит 8% от чистой прибыли, полученной в 2023 году, и будет равна 125740,8 тыс.тенге.
- при реалистичном прогнозе – 10%, что составит 157180,5 тыс.тенге.
- при оптимистичном прогнозе – 12%, что составит 188610,84 тыс. тенге.

Рассчитаем прогноз эффективности от реализации инновационных кадровых технологий:

а) пессимистичный прогноз

$$\text{Эп} = 125574,8 / 360 * 100 = 106,6\%$$

б) реалистичный прогноз

$$\mathcal{E}_p = 15718,5 / 360 * 100 = 133\%$$

в) оптимистичный прогноз

$$\mathcal{E}_o = 18861,84 / 360 * 100 = 159,6\%$$

В целом, можно с уверенностью судить о том, что предложенные мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики предприятия, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для предприятия высокий экономический эффект, а также повышают эффективность управления персоналом и затрат на данный процесс.

В целом реализация данной кадровой политики будет способствовать укреплению позиции предприятия на рынке.

Выводы по 2 главе

Таким образом, следует обобщить основные мероприятия по развитию кадровой политики организации:

1) Предложен новый тип кадровой политики, адекватный современным условиям внешней среды, в которых работает предприятие, а именно стратегически ориентированная кадровая политика, основными характеристиками которой будут, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе.

2) В рамках реализации стратегически ориентированной кадровой политики были разработаны первоочередные мероприятия для устранения выявленных проблем организации:

- улучшение системы развития персонала;
- формирование резерва кадров;

– развитие корпоративной культуры.

3) Разработаны рекомендации по реализации инновационных кадровых технологий в деятельности , в частности использование технологий HR-менеджмента, ассесмент-менеджмента, event-менеджмента и тимбилдинга. Для каждой из предложенных инновационных кадровых технологий разработаны конкретные практические рекомендации.

4) Дана оценка социально-экономической эффективности от реализации мероприятий по развитию кадровой политики организации, которая свидетельствует о возможности получения экономического эффекта и повышения эффективности управления персоналом .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систему управления персоналом можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, за счет которых достигается наиболее эффективное использование трудовых ресурсов на перспективу с точки зрения получения организацией прибыли и достижения других целей управления деятельностью организации. Элементы системы управления персоналом включают в себя цели, функции, подсистемы, структуру управления персоналом, а также взаимосвязь субъектов управления персоналом и участие работников в управлении организацией. Управление персоналом направлено на достижение целей организации и целей работника. С точки зрения работника компании необходимо создание таких условий, в которых формируется удовлетворенность трудом во взаимосвязи с выполнением работником трудовых обязанностей как условия достижения целей организации. Организация ориентируется на получение прибыли, поэтому система управления персоналом должна обеспечивать возможности использования работников для достижения этой цели, а также создавать условия для повышения эффективности использования трудового потенциала на перспективу.

Деятельность ТОО «ALLUR AUTO ASTANA» характеризуется следующими особенностями: предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, которая отвечает текущим и перспективным потребностям предприятия; режим и условия труда на предприятии отвечают требованиям трудового законодательства. Характер труда связан с производственным профилем деятельности организации; предприятие предлагает потребителям широкий перечень продукции, который регулярно обновляется в соответствии с запросами потребителей и тенденциями в развитии рынка; предприятие наращивает основные экономические показатели, повышаются деловая активность и рентабельность, но рентабельность продаж организации сравнительно

невысока; эффективное использование возможностей внешней среды организацией возможно только при условии эффективного управления персоналом, поскольку использование технологического потенциала определяется уровнем профессиональной подготовки работников.

Кадровый состав организации характеризуется следующими особенностями:

- структура персонала по категориям, можно отметить, в целом, рациональна, с учетом особенностей деятельности организации. На руководителей приходится порядка 13% всей работников, большинство составляют специалисты 45%;

- доля работников мужского пола в структуре персонала преобладает, что объясняется спецификой предприятия. В структуре персонала организации преобладают работники в возрасте от 30 до 50 лет, что является, в целом, положительным аспектом, поскольку свидетельствует о наличии у персонала организации значительных перспектив развития;

- наибольшая доля приходится на работников с высшим образованием, что свидетельствует о высоком профессиональном уровне специалистов, работающих на предприятии.

Среди положительных моментов, характеризующих кадровую политику, следует выделить: рациональный подбор и расстановку кадров; систематическую аттестацию персонала на рабочем месте; соответствие оплаты труда сотрудников выполняемой работе; уверенность персонала в своем стабильном заработке; удовлетворенность сотрудников системой мотивации труда в организации.

Среди негативных моментов, а скорее резервов, которые выявлены в осуществлении кадровой политики организации, необходимо отметить: развитие сотрудников со стороны компании производится крайне редко; о формировании кадрового резерва и осуществлении его подготовки знают только 52% респондентов; недостаточно развита корпоративная культура в организации и уровень проведения общих культурных мероприятий.

Выделены следующие проблемы управления персоналом в :

- в перспективе низкая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли;
- отсутствует деловая оценка, что снижает эффективность контроля соответствия работников потребностям компании.
- не используется нематериального стимулирования труда работников;
- заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, интерес к работе снижается, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду.

В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда, лучше соответствующих интересам работников.

Для совершенствования системы управления персоналом на выделены следующие направления:

Предложен новый тип кадровой политики, адекватный современным условиям внешней среды, в которых работает предприятие, а именно стратегически ориентированная кадровая политика, основными характеристиками которой будут, во-первых, правильное соотношение открытости и закрытости по отношению к внешней среде, и, во-вторых, высокая гибкость и быстрая адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, в том числе в долгосрочной перспективе.

В рамках реализации стратегически ориентированной кадровой политики были разработаны первоочередные мероприятия для устранения выявленных проблем организации:

- улучшение системы развития персонала;

- формирование резерва кадров;
- развитие корпоративной культуры.

Для развития кадровой политики предложены следующие инновационные кадровые технологии: HRменеджмент; ассесмент-менеджмент; event-менеджмент; тимбилдинг. Внедрение таких нестандартных инновационных подходов будет способствовать развитию корпоративной культуры организации, повышению сплоченности коллектива, повышению роста производительности труда сотрудников .

Дана оценка эффективности вложения средств на реализацию кадровой политики в размере 3600 тыс.тенге, что при реалистичном прогнозе должно привести к увеличению чистой прибыли организации на 47880 тыс.тенге. Эффективность в этом случае составит 133%, что говорит о целесообразности разработанных мероприятий.

Таким образом, можно сказать, что предлагаемые мероприятия по формированию и реализации кадровой политики, позволят ему максимально повышать эффективность деятельности предприятия и закрепить свои позиции как в качестве привлекательного работодателя на рынке, так и в качестве конкурентного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РК.
2. Трудовой кодекс РК.

3. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления. Учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА 2022. 288 с.
4. Балынская Н.Р. Кузнецова Н.В. Сеницына О.Н. Управление человеческими ресурсами М. Инфра-М. 2020. С. 328.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА 2022.
6. Варакулина М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография / М. В. Варакулина ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина Брест. обл. исполн. ком. – Брест: БрГУ 2019.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р.Веснин. - М.: : Проспект 2023 - 704с.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана 2023. - 480 с.
9. 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.
10. 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.
11. Городнова Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В. Самарская Н.А. Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника 2019.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А.В.Дейнека. - 4-е изд. стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°» 2023. - 288 с.

13. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека В. А. Беспалько. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°» 2023. - 392 с.
14. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / А. П. Егоршин. - 4-е изд. доп. и перераб. - М: Инфра-М 2023.
15. Иванов С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М.: Московский педагогический государственный университет 2020.
16. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт 2021.
17. 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.
18. 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.
19. Коргова М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт 2020.
20. 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.
21. 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.

22. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура М.Б. Курбатова; под ред. М.И. Магура. - М.: Изд. ЗАО «Бизнес-школа «Интел Синтез» 2022.
23. Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус 2020.
24. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд. перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт 2021.
25. Менеджмент и управление персоналом: инновации цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И. Козырев В.А. Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс 2020.
26. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование оценка обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт 2021.
27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд. испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт 2024. – 280 с.
31. 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.

32. Соловьев Д.П. Обучение и развитие персонала: учеб. пособие / Д.П. Соловьёв Л.А. Илюхина. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та 2019.
33. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус 2020. – 720 с.
34. Терелецкова Е.В. Ахтямова А.С. Теоретические подходы к оценке эффективности профессионального развития персонала в организации // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции «People-management в условиях цифровой трансформации экономики» (20 марта 2020 года Башкирский государственный университет). – Уфа. – РИЦ БашГУ Под ред. Галимовой А.Ш. – 2020. – С. 165-171.
35. 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.
36. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М 2021. – 248 с.
37. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова О.П. Ходенкова О.К. Минева И.Н. Ахунжанова Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М 160 с.
38. 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.
39. 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.
40. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Издательство Юрайт 2022. – 406 с.
41. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М 2020. – 358 с.

42. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход обеспечивающий эффективную работу компании. М.: ЕроссМе-диа 2022. 248 с.
43. Якушев А.А. Инновационные подходы к обучению персонала // Управление персоналом организации в условиях цифровизации: монография / под ред. д.э.н. О.С. Резниковой. Симферополь: ИТ «АРИАЛ» 2020. С. 229–259
44. Коргина О. А. Формирование стратегии профессионально-должностного продвижения управленческих кадров: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Коргина О. А. – Курск 2019. – 23 с
45. Барсукова С. А. Актуальные проблемы российской системы управления служебно-профессиональным продвижением персонала в организации / С. А. Барсукова А. Р. Рожнова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2020. – № 4 (56). – С. 136–143.
46. Беседина О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина Д.И. Зновенко Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
47. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
48. Горина М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
49. Кибанов А.Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 3 № 1 (10). С. 5–10.
50. Лебедева Т.Е. Егоров Е.Е. Использование социально-психологических технологий оценки адаптации персонала в организации//Мир науки. 2020. Т. 6. № 5. С. 55

51. Макарова Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
52. Осиновская И.В. Многокритериальная оценка эффективности обучения персонала: теоретический аспект // Теория и практика общественного развития. 2023. № 2. С. 103–108.
53. Савина С.А. Гапоненко Ю.В. Попов М.Г. Кадровый потенциал как фактор обеспечения конкурентоспособного развития организации ИТ-сферы // Экономика предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 12.
54. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера сегодня завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
55. Шендель Т.В. Обучение персонала: формирование инструментов оценки эффективности / Т.В. Шендель, С.А. Яркова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 3. – С. 761-782.

Электронные ресурсы

56. Нестеров А.К. Развитие персонала // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://odiplom.ru/lab/razvitie-personala.html> (Дата обращения 12.11.2024)