

Санкт-Петербургский государственный университет

АКИНИНА Ксения Олеговна

Выпускная квалификационная работа

Инструменты оптимизации работы службы персонала организации

Уровень образования: магистратура

Направление *38.04.03 «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа *ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»*

Научный руководитель:
доцент Кафедры управления и
планирования социально-экономических
процессов, экономический факультет,
Кандидат экономических наук
Маслова Елена Викторовна

Рецензент: начальник отдела кадров,
Акционерное общество
"Калиновский химический завод"
Лещукова Надежда Андреевна

Санкт-Петербург

2023

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЛИ И ФУНКЦИЙ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Эволюция роли и места службы персонала организации	6
1.2 Функции службы персонала в современных организациях	18
Выводы	27
ГЛАВА 2. ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	29
2.1 Анализ опыта использования инструментов управления персоналом в современных организациях	29
2.2 Систематизация инструментов оптимизации работы службы персонала	40
Выводы	52
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАБОТЫ ОТДЕЛА КАДРОВ АО «КХЗ»	54
3.1 Общая характеристика организации АО «КХЗ»	54
3.2 Предложения по внедрению инструментов оптимизации работы службы персонала АО «КХЗ»	69
3.3 Оценка эффективности инструментов оптимизации работы службы персонала АО «КХЗ»	82
Выводы	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	102

Введение

Актуальность темы исследования

Человеческие ресурсы являются одной из ключевых составляющих конкурентного преимущества компании. Знания, умения, навыки и компетенции сотрудников должны быть эффективно применены для достижения целей предприятия. Именно HR-служба во многом несет ответственность за это. Актуальность выбранной темы работы обусловлена тем, что повышение эффективности работы службы персонала способствует росту производительности в организации в целом.

Работник занимается своей трудовой деятельностью для того, чтобы удовлетворить собственные потребности. Однако удовлетворение данных потребностей, а также достижение тех целей, которые преследует предприятие, должно осуществляться в рамках выполнения одной деятельности. В связи с этим особенно важным является эффективная деятельность службы персонала, которая даст возможность достигнуть целей, которые преследует предприятие, привлечь и удержать на длительное время сотрудников с высоким уровнем квалификации.

Каждая организация, которая желает сохранить свое преимущество перед конкурентами, а также занять и удержать свою нишу на рынке, нуждается в работниках, которые умеют использовать современные технологии, а также обладают необходимыми знаниями. Компетентные сотрудники – это главная сила каждого предприятия, которая позволяет достигнуть стратегические цели данной компании. Уровень результативности деятельности сотрудников будет зависеть от уровня профессионализма данных работников, от их опыта, а также от уровня результативности всей системы управления.

Роль HR-службы в компании очень значима, так как ее вклад в деятельность организации в виде эффективного управления персоналом во многом определяет степень успешности фирмы в целом. Именно сотрудники службы персонала руководят подбором, адаптацией при вхождении в новый трудовой коллектив, планируя обучение и рассчитывая затраты на него, контролируя численность сотрудников в штате. Чтобы весь это огромный комплекс работ выполнялся, удовлетворяя потребности организации, необходимо четко понимать место службы персонала в компании, ее задачи и функции. Для наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов сотрудники HR-отдела должны использовать самые передовые и подходящие конкретной фирме инструменты, с помощью которых возможно оптимизировать все процессы, касающиеся работы с персоналом.

Степень научной проработанности проблемы

Основные аспекты, связанные с работой службы персонала и способами повышения ее эффективности, освещаются в трудах таких российских авторов, как Азарова О.А., Антонова

О.А., Белкин В.Н., Белкина Н.А., Братчикова А.А., Буйлова М.К., Вукович Г. Г., Галицкий А., Герасимова А.В., Гладкая К.В., Горяинова Т.П., Дороговцева А.А., Дуракова И.Б., Захарова Л. Н., Зиновьева И.С., Имамвердиева М.И., Каинова В. В., Калинкина М.Е., Кибанов А.Я., Киселева Г.С., Ковалева В. А., Козлова О.А., Колесник А.Е., Колесникова И.В., Кузнецов С.А., Кузьмина Л.П., Кульчицкая Е.В., Лавров, В.Н., Леонтьева Е.Г., Лобасева О., Лушникова И.С., Магзумова Н. В., Миронов А., Моисеева Е.Г., Николаев Н.А, Ободец Р.В, Ободец Я.В., Пак В.Д., Певнева А.Г., Петрова А.К., Петрова Т.А., Петров С.В., Родионова Т.Г., Савкин К., Самородская Н.Г., Селентьева Д.О., Семина А.П., Скопич Д.Л., Стожко, Д.К., Стожко, К.П., Толкунова Е.Г., Тугускина, Г.Н., Филясова Ю.А., Хайрулина Л.Р., Чернецкий В.Ю, Шарин В.И., Шипицына И.В., Шульгина Ю.В., Юрко И.О. Этому вопросу уделяли внимание так же и зарубежные авторы Гонсалес С., Мохамд А. А., Ричман Н., Ульрих Д., Экслер А.

Цели и задачи исследования

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта оптимизации работы службы персонала организации на основе предлагаемых инструментов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проследить изменение роли и места службы персонала в организации;
- определить функции службы персонала в современных организациях;
- систематизировать направления и инструменты оптимизации деятельности службы персонала;
- проанализировать успешный опыт применения данных инструментов в компаниях;
- выявить проблемы в системе применяемых инструментов, а также в работе службы персонала анализируемой организации;
- разработать предложения по внедрению инструментов и методов, позволяющих оптимизировать работу службы персонала организации.

Объектом исследования является работа службы персонала в организации.

Предмет исследования – инструменты оптимизации работы службы персонала организации.

Гипотеза: инструменты оптимизации работы службы персонала позволяют повысить эффективность управления персоналом.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: наблюдение, анализ, сравнительный метод, интервьюирование, анкетирование, метод табличного отображения данных, прогнозирование.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических и методических положений по формированию визуализированной структурированной системы инструментов по оптимизации работы службы персоналом по выделенным автором направлениям

деятельности данного подразделения, а также в составлении алгоритма улучшения деятельности работников службы управления персоналом как работников предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в качестве базы исследовательской, аналитической и проектной деятельности специалиста по управлению персоналом на основе разработанного проекта по оптимизации деятельности службы управления персоналом.

Апробация результатов исследования

Апробация результатов исследования прошла в рамках СХVIII студенческой международной научно-практической конференции в виде тезисов на тему «Анализ предложений на рынке труда для работников службы персонала», а также в рамках LXX Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента» в виде тезисов на тему «Портрет специалиста по управлению персоналом глазами современных работодателей». Кроме того, была опубликована статья «Функции службы персонала глазами современного работодателя» в сборнике научных статей «Вопросы студенческой науки» в выпуске №10 (74) за октябрь 2022 года. Сертификаты и иные подтверждения участия в указанных конференциях и публикациях представлены в приложениях 1–4.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, сформулированы ее цели и задачи, определены предмет и объект исследования, показаны основные научные и практические результаты работы.

В первой главе «**Трансформация роли и функций службы персонала**» рассмотрены периоды эволюции изменений целей, роли и функций службы персонала организации. Отражены различные взгляды на функции службы персонала, которые были обобщены в четыре основных направления.

Во второй главе «**Внедрение инструментов оптимизации работы службы персонала**» проанализирован опыт использования передовых инструментов оптимизации работы службы персонала в современных организациях. Перечисленные инструменты были систематизированы по четырем направлениям деятельности службы персонала организации.

В третьей главе «**Проект по оптимизации работы отдела кадров АО «КХЗ»**» дана социально-экономическая характеристика исследуемого предприятия. Был проведен анализ структуры отдела кадров, рассмотрены обязанности и образование работников отдела. Выявлены проблемы в сфере исполнения трудовых обязанностей работниками отдела кадров, предложены мероприятия по оптимизации работы отдела и посчитана их эффективность.

В **заключении** обобщены полученные результаты и сделаны выводы по содержанию выпускной квалификационной работы.

Глава 1. Трансформация роли и функций персонала

1.1 Эволюция роли и места службы персонала организации

Вопросы организации и развития служб персонала на предприятиях часто становятся предметом исследования как российских, так и зарубежных ученых. В Российской Федерации вследствие перехода к рыночной экономике эти исследования стали особенно актуальны. В условиях смены экономической системы появилась необходимость поиска новых методов повышения эффективности труда и централизации всех функциональных направлений в сфере кадрового управления в единую службу по управлению персоналом.¹

Многие исследователи считают, что управление персоналом началось уже тогда, когда первые представители человечества объединялись в родовые общины и решали вопросы разделения труда, трудовой дисциплины и мотивации. В средние века на предприятиях использовался труд небольшого количества людей и управлением персоналом занимался хозяин бизнеса. Разумеется речи ни о какой службе персоналом тогда не шло. История становления службы персонала начинается с 1900 года.

Промышленная революция в Европе и Соединенных Штатах и связанный с этим рост масштабов производства, привели к усилению недовольства работников условиями своего труда.² В этот период произошло увеличение интенсивности и эксплуатации труда, простые работники отдалились от собственников предприятий.

Для того чтобы избежать забастовок и простоев работодатели начали нанимать специалистов, которые занимались только отношениями с рабочими. Фактически это были первые специалисты по персоналу. 1912 год считается датой создания отдела кадров в современном понимании этого слова.³

Существенные изменения в работе с персоналом в развитых странах произошли в 1920–1930-х годах. В это время появилась научная организация труда, профсоюзное движение активно развивалось, а государство активно вмешивалось в отношения между работниками и работодателями. Значительно усложнившиеся отношения с работниками потребовали от руководителей предприятий создания должности директора по персоналу и соответствующей службы, которая занималась проведением отбора работников, обучением и переобучением рабочих, ведением переговоров с профсоюзами и решением трудовых споров. Возникшие в это время отделы кадров выполняли рутинную работу. Их функции рассматривались как вспомогательные, а управлением персоналом занимались высшие руководители.

¹Дуракова И. Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. Кн. 4 - Москва: Инфра-М, 2018. – 240 с.

²Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии; Вузовское образование, 2017. - Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu|iprbooks|68732

³Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд.-Москва: КРОКУС, 2018.-202с.

В период «Новой экономической политики» отечественные специалисты впервые познакомились с американской системой управления персоналом, которая нашла свое осмысление среди российских ученых, но на государственном уровне идея создания централизованной системы управления трудом не была поддержана, что нашло свое отражение в резолюции Второй Всесоюзной конференции по научной организации труда, проходившей в 1924 году.⁴

В 1930-е гг. отдел кадров занимался ведением переговоров о заключении трудовых договоров и общим контролем за управлением персоналом.

В 1940-е гг. законодательство пополнилось актами, принуждающими работодателей заключить коллективные договоры и осуждающими дискриминацию работников - членов профсоюза. В годы Второй мировой войны отделы кадров занимались подбором работников на место тех, кого призвали в армию и обучением новых сотрудников. С этого времени функция подбора персонала стала важной для отделов кадров.⁵

В 1950—1960-е гг. внутри организации разрабатывались нормативные акты, регламентирующие трудовой процесс. Изменяется система стимулирования. Осуществляется переход от жесткого нормирования к выплате вознаграждений за конечный результат. В некоторых организациях работники участвуют в прибыли. Роль персонала резко увеличивается.⁶

С начала 1960-х годов функция управления персоналом для отдела персонала превратилась из эпизодической в постоянную. В 1961 году в США был создан первый корпоративный университет.

В 1970—1980-е гг. кадровые службы занимаются оперативным и стратегическим планированием, внедряются новые методы работы с персоналом, учитывающие интересы, как работников, так и владельцев бизнеса.

В 70-80-е гг. статус службы персонала повышается, тем не менее в большинстве организаций данная служба пока воспринимается как обслуживающее подразделение.⁷ В конце 1970-х годов в развитых странах начали появляться специальные научно-практические организации по работе с кадрами.

К 90-м гг. XX в. руководители и HR-менеджеры накопили бесценный опыт управления, который мог быть использован другими специалистами. На данном этапе к службе персонала

⁴Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. Кн. 4 / под редакцией Дураковой И. Б. - Москва: Инфра-М, 2018. – 240с.

⁵ Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии; Вузовское образование, 2017. - Режим доступа: https://elibr.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu|iiprbooks||68732

⁶Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд.-Москва: КРОКУС, 2018.-202с.

⁷Самородская Н.Г. Служба управления персоналом предприятия: от затрат до центра прибыли. – режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:4767/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b83042d9-26ca-42b3-bf9a-0bef4be350f2%40redis>

предъявляется требование, по которому данная служба должна соответствовать ожиданиям работников. В данный период увеличивается количество направлений работы, при этом, появляются исследования, посвященные анализу удовлетворенности трудом и причин увольнения работников. Служба персонала принимает активное участие в формировании и развитии корпоративной культуры организации. В 1980-1990-е гг. специалисты задумываются об инвестициях в работников, создаются методики оценки эффективности отдельных функций службы управления персоналом в целом.⁸ В этот период в России появился первый корпоративный университет.⁹

Начиная с 1990 года наблюдается рассвет рекрутинговых технологий, которые внедряют службы персонала.¹⁰ С середины 1990-х гг. в Российской Федерации начали воплощаться теоретические подходы в управлении персоналом и происходили терминологические модификации в названии структурных подразделений, которые первоначально воспринимались как дань моды на менеджмент, но в результате этого процесса сформировалась централизованная функциональная служба управления персоналом. В эту службу вошли такие ранее существовавшие подразделения, как отдел кадров, отдел технической подготовки кадров, отдел труда и заработной платы, отдел научной организации труда, социологические лаборатории и прочее.

В это время возник вопрос об уровне квалификации работников вновь возникшей службы. На начало 1990-х гг. только 26% сотрудников кадровых служб имели высшее образование, а 28% сотрудников данных служб не имели даже средне-специального образования. Более того в двух третях крупных организаций кадровые службы состояли из одного человека вследствие сложной социолого-экономической ситуации. Поэтому функции вновь возникающих служб персонала были направлены на упорядоченность действия механизма управления персоналом предприятия.

В конце XX в. операционно-тактическая роль службы персонала сменилась на стратегическую. HR-бизнес-партнерство становится преобладающей моделью взаимоотношений между организацией и службой управления персоналом. В данной модели взаимоотношений специалисты службы персонала принимают на себя ответственность за успехи компании, так как в условиях современной действительности сервисная функция службы персонала не обеспечивает связи между системой управления работниками и

⁸ Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии; Вузовское образование, 2017. - Режим доступа: https://elibr.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu|iiprbooks||68732

⁹Самородская Н.Г. Служба управления персоналом предприятия: от затрат до центра прибыли. //Экономика и управление: проблемы, решения.- 2020.- Том 3. - №3.- С.79-82

¹⁰Управление персоналом в России: 100 лет после революции: монография. Кн. 5 / под редакцией Дураковой И. Б. - Москва: Инфра-М, 2019. – 288 с

бизнесом. С 2010 г. у службы персонала добавились такие функции, как управление талантами, капиталом и опытом сотрудников.¹¹

Значительное изменение роли служб персонала на современных предприятиях стало следствием усиления влияния деятельности этих подразделений на операционную эффективность и реализацию стратегии предприятия. Службы персонала решают такие задачи, как устранение нехватки талантов и лидеров, повышение производительности труда, обеспечение персоналом в условиях высокой мобильности сотрудников, демографического кризиса, различия поколений. Для служб персонала это означает переход от узкой функциональной роли к построению системы, способной перенастроить свою деятельность для укрепления позиции предприятия на рынке.¹²

На современном этапе происходит развитие гуманистического подхода к человеку и его месту в производственном процессе. В рамках данного подхода актуализируются задачи улучшения условий труда персонала, формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, учета различных потребностей человека. Так в кадровый менеджмент проникает термин «человеческие ресурсы». Согласно новым подходам к управлению персоналом именно работник – основной стратегический ресурс предприятия, который создает его конкурентные преимущества.

Исследователи отмечают, что службы персонала ориентируются на инвестиции в формирование и развитие персонала, обогащение труда работающих в организации, повышение качества трудовой жизни, а также на партнерские взаимоотношения.¹³

В современной организации под службой управления персоналом понимается совокупность специализированных подразделений вместе с занятыми на них специалистами, которые призваны управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики для выполнения стратегических задач бизнеса.¹⁴

Разнообразие структур и функций современных служб персонала объясняется различным отношением топ-менеджеров и собственников организаций к управлению

¹¹Ковалева В. А., Захарова Л. Н., Эволюция теоретических представлений о системе управления персоналом и ее модернизация в условиях коронакризиса // Научные известия. – 2021. - № 23.- С. 70–74 DOI: 10.34905/PC.2021.80.40.006

¹²Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. Кн. 4 / под редакцией Дураковой И. Б. - Москва: Инфра-М, 2018. – 240с.

¹³Петрова Т.А. Новые функции кадровой службы учреждения / Т.А. Петрова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – №7(25). – С. 148.

¹⁴Шульгина Ю.В. Служба управления персоналом как субъект управления - режим доступа:- https://spravochnick.ru/upravlenie_personalom/sluzhba_upravleniya_personalom_kak_subekt_upravleniya/

персоналом, различным опытом и образованием руководителей службы, особенностью регионов и национальными особенностями.¹⁵

Исходя из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что изменение роли и функций службы персонала в обеспечении деятельности предприятий происходило под воздействием внутренних и внешних факторов. Кроме того, Дейв Ульрих выделяет этапы с выделением преобладающих функций службы персонала исходя из места, которое занимает данное подразделение в организации:

Дейв Ульрих, выделяет следующие этапы изменения функций кадровой службы:

- 1) 1900–1960 гг. – административная функция (базовый уровень);
- 2) 1960–2000 гг. – функциональная экспертиза (функциональный уровень);
- 3) 2000–2020 гг. – стратегия управления персоналом (стратегический уровень);
- 4) 2020 г. – настоящее время - управление человеческими ресурсами «снаружи внутрь» (высший уровень эволюции)¹⁶.

В процессе эволюции служб управления персоналом на каждой из выделенных ступеней цели деятельности данных подразделений отличаются:

- на базовом уровне цель службы управления персоналом может быть сформулирована как «Мы существуем, чтобы хорошо делать базовую работу»;
- на функциональном уровне – «Мы существуем, чтобы создавать и внедрять инновационные HR-практики»;
- на стратегическом уровне – «Мы существуем, чтобы быть партнерами с бизнес-лидерами и помогать воплощать планы в жизнь»;
- на высшем уровне – «Мы существуем, чтобы создать дополнительную ценность для бизнеса, которая влияет на стейкхолдеров»¹⁷.

На основе исследований Ульриха Д., Моисеевой Е.Г., Кибанова А.Я., Дураковой И.Б., Самородской Н.Г., Ковалевой В.А. и Захаровой Л.Н. представлена эволюция целей, роли и функций службы персонала организации. (Таблица. 1.1.)

Таблица 1.1

¹⁵Самородская Н.Г. Служба управления персоналом предприятия: от затрат до центра прибыли. – режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:4767/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b83042d9-26ca-42b3-bf9a-0bef4be350f2%40redis>

¹⁶Дэйв Ульрих. HR – это не про HR, а про то, насколько успешна компания на рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-academy.ru/hrarticle/deyv-ulrih-hr--eto-ne-pro-hr--a-pro-to--naskolko-uspeshna-kompaniya-na-ryinke.html>

¹⁷ Дэйв Ульрих: Как добиться успеха от HR-трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich

Периоды эволюции изменений целей, роли и функций службы персонала организации

Период	Роль службы персонала	Позиция службы персонала	Функции службы персонала	Факторы, влияющие на роль и функции службы
1	2	3	4	5
1900–1920 гг.	Вспомогательное подразделение, не участвующее в принятии решений.	«Мы существуем, чтобы хорошо делать базовую работу».	Административная функция: регулирование взаимоотношений между работниками и работодателями.	Технический прогресс, рост масштабов производства.
1920–1930 гг.	Более масштабное подразделение, но также являющееся вспомогательным.		Административная функция: отбор, обучение и переобучение работников, ведение переговоров с профсоюзами и решение трудовых споров, награждение работников, решение бытовых вопросов, ведение кадровой документации.	Появление научной организации труда, активное развитие профсоюзного движения, активное вмешательство государства.
1930–1940 гг.			Административная функция: ведение переговоров о заключении трудовых договоров и общий контроль за управлением персоналом.	Появление научной организации труда, активное развитие профсоюзного движения, активное вмешательство государства.
1940–1950 гг.	Вспомогательное подразделение с основной функцией отбора персонала.		Административная функция: все прежние функции сохраняются, но важным становится пополнение штата.	Изменения в законодательстве, Вторая мировая война.
1950–1960 гг.	Вспомогательное подразделение, отвечающее за мотивацию работников.		Административная функция: все прежние функции сохраняются, но добавляется функция разработки и внедрения системы мотивации и стимулирования.	Разрабатываются нормативные акты, регламентирующие трудовой процесс. Изменяется система стимулирования. Осуществляется переход от жесткого нормирования к выплате вознаграждений за конечный результат. Допуск работников к участию в прибыли.
1960–1970 гг.	Вспомогательное подразделение, отвечающее за обучение работников.		«Мы существуем, чтобы создавать и внедрять инновационные HR-практики».	Функциональная экспертиза: Функция управления персоналом для службы стала постоянной.

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4	5
1970–1980 гг.	Вспомогательное подразделение, имеющее высокий статус.		Функциональная экспертиза: оперативное и стратегическое планирование, внедрение новых методов работы с персоналом, учитывающих интересы, как работников, так и владельцев бизнеса.	Появление специальных научно-практических организаций по работе с кадрами.
1980–1990 гг.	Вспомогательное подразделение, соответствующее ожиданиям работников, деятельность которого оценивается по разработанным методикам.		Функциональная экспертиза: увеличивается количество направлений работы службы персонала. Служба персонала принимает активное участие в формировании и развитии корпоративной культуры организации.	Движение персонала. Накоплен опыт управления штатом. Появляются исследования, анализирующие удовлетворенность трудом и причины увольнения. В РФ появился первый корпоративный университет.
1990–2000 гг.	Служба управления персоналом в России стала функциональной.		Функциональная экспертиза: функции направлены на упорядоченность действия механизма управления персоналом предприятия и на эффективный подбор работников.	Рассвет рекрутинговых технологий.
2000–2010 гг.	Служба персонала становится стратегическим партнером.	«Мы существуем, чтобы быть партнерами с бизнес-лидерами и помогать воплощать планы в жизнь».	Стратегия управления персоналом: специалисты службы персонала принимают на себе ответственность за успехи компании.	Возрастание важности конкурентоспособности предприятия как работодателя в борьбе за квалифицированных работников.
2010–2020 гг.			Стратегия управления персоналом: к прежним добавились функции: управление талантами, капиталом и опытом сотрудников.	
2020 г. – настоящее время	Управление человеческими ресурсами «снаружи внутрь».	«Мы существуем, чтобы создать дополнительную ценность для бизнеса, которая влияет на стейкхолдеров».	Стратегия управления персоналом: устранение нехватки талантов и лидеров, повышение производительности труда, обеспечение персоналом.	

Эффективность работы службы персонала во многом зависит от организационной структуры данной службы.

В процессе организации службы по управлению персоналом на предприятии и при формировании структуры этой службы, необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

1. Какими характерными чертами обладают сотрудники, которые работают на предприятии.
2. Наличие корпоративной культуры организации, а также на то, какая она.
3. Прототипы организационной структуры с доказанной результативностью, либо уже имеющаяся организационная структура в других компаниях, которые занимаются аналогичной деятельностью.
4. Виды и технологии совместной деятельности.

Кроме того, при формировании службы персонала необходимо, чтобы структура службы отвечала следующим принципам: единство ответственности и прав сотрудников, экономичность, гибкость, разграничение полномочий сотрудников и специализация.

В научной литературе описываются такие виды оргструктур, как: элементарная, линейная, функциональная и штабная организационная структура.

Как правило, элементарная структура применяется в тех компаниях, которые являются малыми. Суть этой структуры состоит в том, что происходит формирование концепции управления, которая функционирует на уровне – руководитель (отдает приказы) и исполнитель (выполняет данные указания). К преимуществам этой структуры стоит отнести то, что она является довольно простой, а также динамичной. Также руководители организации на основании этой структуры будут принимать достаточно быстрые решения.

На рис. 1.1 приведена схема элементарной организационной структуры службы управления персоналом.

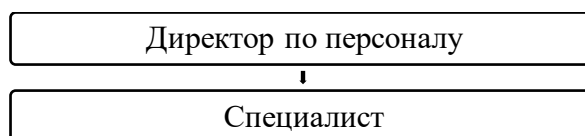


Рис. 1.1. Пример элементарной организационной структуры службы управления персоналом

Составлено по: Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – 2018¹⁸

Пример построения линейной структуры службы персонала представлен на рис. 1.2.

Суть линейной структуры состоит в том, что в этой системе простые связи, которые существуют между субъектом и объектами управления. Каждое из подразделений имеет собственного руководителя, который, в свою очередь, обладает функциями управления. Каждый сотрудник подчиняется данному руководителю.

¹⁸Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд.-Москва: КРОКУС, 2018.-202с.

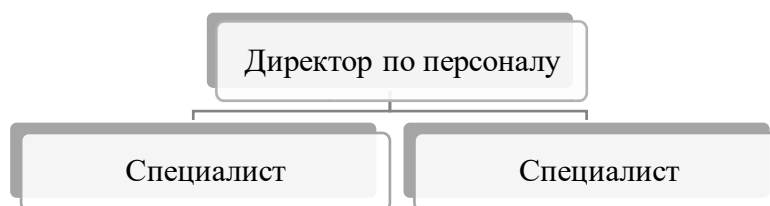


Рис. 1.2. Пример построения линейной организационной структуры службы управления персоналом

Составлено по: Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – 2018¹⁹

Эта структура имеет свои преимущества, такие как возможность работниками получать задания от своих непосредственных руководителей, полную ответственность каждого руководителя за результаты работы и обеспечение единого руководства персоналом от верхнего уровня до нижнего уровня. Однако, недостатком является то, что руководитель должен иметь широкие знания о всех управляемых объектах, что затруднительно в условиях динамичного развития рынка производства.

Функциональная структура существует в тех организациях, которые основаны на принципе функционального разделения труда. Эта структура считается наиболее востребованной. На основании этой структуры происходит увеличение эффективности управления сотрудниками. Данного эффекта можно достигнуть благодаря тому, что к управлению персоналом привлекаются работники, у которых имеется высокая степень квалификации в той или иной сфере деятельности.

Пример построения линейно-функциональной организационной структуры службы управления персоналом представлен на рис. 1.3.

Использование такой системы управления часто приводит к тому, что единый контроль над процессом исполнения работы нарушается, а ответственность исполнителей за качество и сроки выполнения работы снижается. Это происходит потому, что каждый исполнитель может получать различные задания от своих функциональных служб.

¹⁹Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд.-Москва: КРОКУС, 2018.-202с.

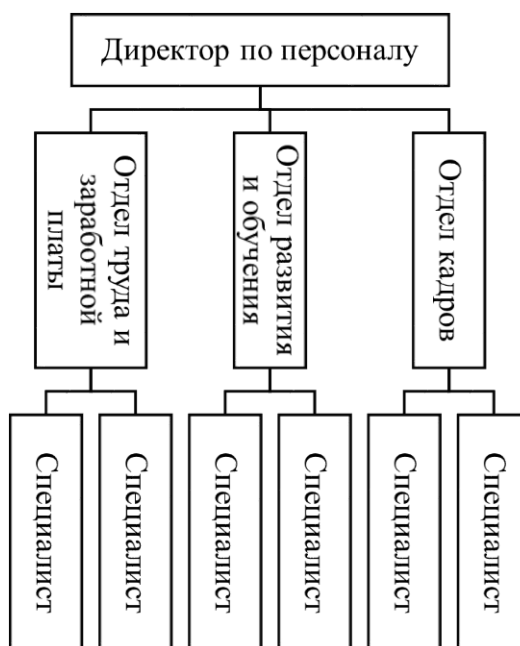


Рис. 1.3. Пример построения линейно-функциональной организационной структуры службы управления персоналом

Составлено по: Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – 2018²⁰

Комбинированная организационная структура базируется на двух последних структурах, которые были описаны выше, и более подробно предоставлена на рис. 1.4.

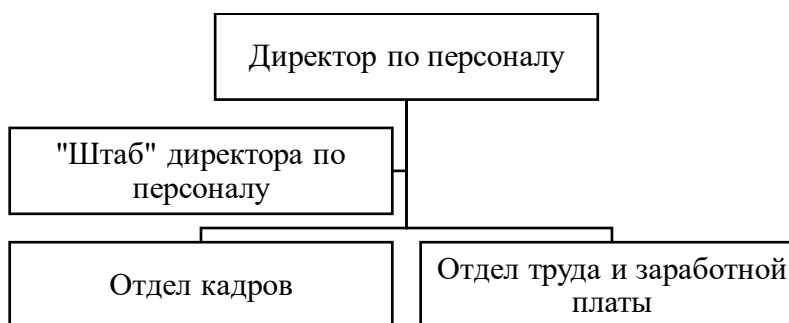


Рис. 1.4. Пример построения линейно-штабной организационной структуры службы управления персоналом

Составлено по: Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – 2018²¹

В данной структуре руководитель отдела по персоналу формирует собственный штаб, к который входит большое количество сотрудников и отделов, у которых имеется собственная функция управления.

Однако у этой структуры существуют негативные аспекты, к которым относятся:

1. Число сотрудников, которые отвечают за управление персоналом, увеличивается. В связи с этим, происходит увеличение расходов на содержание данных сотрудников – заработная плата, другие выплаты, страховка и так далее;

²⁰Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд.-Москва: КРОКУС, 2018.-202с.

²¹Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд.-Москва: КРОКУС, 2018.-202с.

2. Обособленность административного аппарата от процесса производства.

Набор функций, возложенный на каждого специалиста службы персонала, зависит от структуры отдела. При элементарной структуре, когда есть только руководитель и специалист службы, на каждого работника возложена обязанность выполнения всех функций службы. При линейной структуре обязанности в равной степени разделены между специалистами отдела. Если служба персонала имеет линейно-функциональную структуру, то за каждую из выполняемых основных функций может отвечать отдельное подразделение.

В независимости от организационной структуры, согласно подходу Дейва Ульриха, на современном этапе службы управления персоналом должны строить кадровую политику с учетом возможностей влияния персонала компании на внешнюю среду и наоборот. Это один из главных принципов стратегического управления в целом – интеграция и взаимозависимость от внешних условий.

Дэйв Ульрих выделяет четыре ключевые роли управления персоналом. Они представлены на рисунке 1.5.



Рис. 1.5 Ключевые роли управления персоналом

Составлено по: Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации.²²

На осях сформулированы основные роли системы управления человеческими ресурсами: стратегическое управление персоналом; управление организационной структурой; оперативное управление персоналом; управление преобразованиями и изменениями компании.

²²Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. – Режим доступа: <https://bookree.org/reader?file=1215022&pg=42>

Цели могут быть как долгосрочными (стратегическими), так и краткосрочными (оперативными), где планирование осуществляется от процессов (система и инструменты) до управления персоналом (людьми).

Линейные менеджеры, обладая авторитетностью и авторитарностью, несут ответственность перед управляющим по персоналу. Управляющий по персоналу (руководитель отдела персонала) в свою очередь осуществляет экспертную оценку. Менеджеры службы персонала используют результаты оценки и рекомендации руководства в процессе управления персоналом. Консультанты после независимой оценки находят нестандартные решения задач.

Для того чтобы стать стратегическим партнером, специалисты службы персонала должны понимать бизнес организации, быть осведомленными о социальных, экологических, технологических, политических, экономических и демографических тенденциях. Они должны проявлять заботу о сотрудниках компании и участие к ним, но в то же время должны быть настроены на выполнение целей бизнеса и на оправдание ожиданий клиентов. Для этого HR-специалист должен стать заслуживающим доверия активистом, который выполняет свои обещания, строит доверительные отношения через деловую хватку, обладает самосознанием и стремиться к развитию своей профессии. Специалисты современной службы персонала должны уметь встраивать свои индивидуальные способности в эффективные возможности компании. Служба управления персоналом должна выступать в роли новатора и интегратора новых практик по управлению персоналом.²³

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что история становления современных служб персонала ведет свое начала с 1900 года. Первоначально возникли службы, выполняющие административные функции и ставящие перед собой цель – хорошо делать базовую работу. Под воздействием технического прогресса, вмешательства государства и прочих факторов менялись отношения работник-работодатель. Служба персонала ставила перед собой цель: создавать и внедрять инновационные HR-практики и выполняла функциональную экспертизу. Начиная с 2000-х гг. служба персонала становится стратегическим партнером, который помогает бизнес-лидерам и содействует воплощению планов в жизнь. На современном этапе служба персонала осуществляет управление человеческими ресурсами «снаружи внутрь» для того, чтобы создать дополнительную ценность для бизнеса, которая влияет на стейкхолдеров. При этом используется накопленный опыт предыдущих поколений и современные технологии. Организационная структура службы

²³Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. Кн. 4 / под редакцией Дураковой И. Б. - Москва: Инфра-М, 2018. – 240с.

персонала может отличаться в зависимости от размеров компании, потребностей и возможностей бизнеса.

1.2 Функции службы персонала в современных организациях

Современный этап развития службы персонала базируется на стратегическом подходе, в рамках которого цели и задачи управления человеческими ресурсами взаимосвязаны с общей корпоративной стратегией организации, масштабами предприятия, а также зависят от специфики его работы, этапа жизненного цикла и других факторов.

Функции, возложенные на службу персонала в современных реалиях, также не являются постоянными, а могут меняться под действием изменения внешних факторов (рынка труда, трудового законодательства, конкуренции в отрасли и других), а также внутренних факторов (технологии производства, места службы персонала в структуре организации, изменения кадровой политики и других).

Доктор экономических наук Вукович Г. Г. считает, что функциям службы персонала необходимо соответствовать принципам кадрового менеджмента организации (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Принципы системы кадрового менеджмента компании

Составлено по: Вукович Г.Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции теоретических представлений.²⁴

²⁴Вукович Г.Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции теоретических представлений // Экономика Профессия Бизнес.- 2020.- №1. – С.44-48 DOI: 10.14258/epb201956

К сожалению, в условиях современной действительности не все принципы могут быть реализованы полностью. Цели компании часто меняются в связи с быстротой изменений внешних факторов. Служба персонала не успевает перестраивать работу. В связи с ограниченностью денежных ресурсов состав службы персонала не отвечает оптимальному количеству для выполнения всех возложенных функций. И увольнение даже одного работника сказывается на процессе управления. Особенности российского рынка труда не позволяют просто копировать зарубежный опыт, а всегда существует потребность в корректировке кадрового менеджмента российских компаний под свои возможности и ситуацию на рынке труда. Однако опыт зарубежных коллег не стоит оставлять без внимания.

В целом, описывая новые роли и функции служб персонала на современном этапе, исследователи ориентируются на опыт эффективных компаний-мировых лидеров в разных сферах деятельности (например, «Apple», «Coca-Cola», «General Motors Corporation», «General Electric», «Johnson&Johnson», «McDonald's», «Microsoft», «Procter&Gamble», «Walt Disney Productions» и т.д.), выделяя новые черты кадрового менеджмента.²⁵

Современные функции службы персонала, которые выделяет Пак В.Д., включают в себя, как традиционные направления кадрового менеджмента, так и новые. Классические функции данной службы включают следующие: подбор, отбор и найм персонала; адаптация новых работников; мотивация и стимулирование эффективной трудовой деятельности персонала; оценка и аттестация сотрудников; обучение, повышение квалификации, развитие персонала; формирование организационной культуры организации. Каждое из выделенных направлений работы служб персонала детализировано в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Функции службы управления персоналом и решаемые задачи

Функции	Задачи
Подбор, отбор и найм	Формирование кадрового состава и кадрового резерва.
Адаптация	Введение нового сотрудника в трудовой коллектив и создание условий для быстрого его включения в трудовую деятельность.
Обучение, переквалификация, развитие персонала	Формирование рекомендаций по развитию тех или иных компетенций персонала, планирование карьерного роста, разработка планов личного развития и т.д.
Оценка и аттестация	Оценка вклада каждого сотрудника в общий результат. Оценка компетенции каждого сотрудника. Оценка соответствия персонала занимаемой должности и т.д.
Мотивация и стимулирование	Выявление стимулирующих факторов. Разработка программ мотивации персонала. Вознаграждение персонала по результатам труда и т.д.
Формирование организационной культуры	Создание ценностей коллектива, поддержание необходимого и достаточного количества каналов коммуникации, вовлечение персонала во все процессы планирования и т.д.

²⁵ Колесникова И.В. Создание инновационной модели кадрового менеджмента / И.В. Колесникова, М.А. Коргова, Э.Х. Семенова // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2019. – №6. – С. 91-94.

Составлено по: Пак В.Д. Задачи управления персоналом при разработке и реализации проектов ²⁶

Самородская Н.Г. к выше перечисленным функциям службы персонала добавляет следующие: маркетинг персонала, кадровое делопроизводство с использованием IT-технологий, аудит кадровой деятельности, охрана труда, работа с резервом, организация труда персонала, психологическое консультирование, поддержание психологического климата в коллективе и командообразование, коучинг и HR-брендинг организации, стратегическое партнерство.²⁷ Колесникова И.В. также выделяет тайм-менеджмент как функцию службы персонала.²⁸

Функция подбора, отбора и найма сотрудников является одной из основных в службе персонала любой организации в целях обеспечения предприятия работниками. Эта функция позволяет работодателю нанимать эффективных сотрудников, соискателям находить привлекательную работу, а государство благодаря эффективному рекрутингу получает рациональное распределение трудовых ресурсов.²⁹ От того, насколько предприятие будет обеспечено необходимым человеческим капиталом, будет зависеть эффективность деятельности организации.³⁰

В соответствии с потребностью в работниках специалисты службы персонала выполняют задачи и планы по подбору, стоящие перед подразделением. Прежде чем приступить к реализации плана по подбору, работник службы должен проанализировать текучесть кадров, выявить причины и провести мероприятия, направленные на ее снижение, а также изучить рынок труда. Работники службы персонала выбирают ресурсы, на которых они будут искать кандидатов. Это могут быть специализированные сайты, социальные сети, собственный кадровый резерв, либо можно воспользоваться услугами кадровых агентств.

После этого работники службы персонала составляют профиль вакансии и набирают кандидатов, которые отвечают заявленным требованиям, и приглашают на первичное собеседование. Для отбора сотрудников ряд компаний применяет тестирование кандидатов или изучение рекомендаций.

²⁶ Пак В.Д. Задачи управления персоналом при разработке и реализации проектов / В.Д. Пак, Н.И. Нужина// Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №9(28). – С.93.

²⁷ Самородская Н.Г. Служба управления персоналом предприятия: от затрат до центра прибыли. // Экономика и управление: проблемы, решения.- 2020.- Том 3. - №3.- С.79-82

²⁸ Колесникова И.В. Создание инновационной модели кадрового менеджмента / И.В. Колесникова, М.А. Коргова, Э.Х. Семенова // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2019. – №6. – С. 93.

²⁹ Хайрулина Л.Р., Шипицына И.В. Теория и практика рекрутинга: учебное пособие / Л.Р. Хайрулина, И.В. Шипицына. – Омск: Издательский центр КАН, 2020. – 208 с.

³⁰ Зиновьева И.С., Кузнецов С.А. Современный механизм HR-менеджмента в инновационно ориентированных организациях // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2021.-январь-февраль.- С.18-22

Не всегда вакансии закрываются через внешние источники, иногда на предприятиях формируется кадровый резерв. Для формирования кадрового резерва сотрудники службы персонала изучают карьерный потенциал работников, анализируют их профессиональную деятельность, а также социальную активность.

Организация процесса принятия на работу также является функцией службы персонала. От его правильного проведения зависит, как быстро кандидат станет сотрудником компании и начнет участвовать в рабочем процессе.

Но прежде чем новый работник станет членом коллектива, он проходит процесс адаптации. Организация процесса адаптации вновь принятых работников является важной функцией службы персонала, так как нарушение процесса адаптации может привести к увольнению нового работника.³¹ На этапе адаптации новый работник знакомится с организацией, особенностями ее деятельности, своими рабочими задачами. В ряде случаев вновь принятому работнику назначается наставник, который поможет овладеть на практике технологическим процессом по выполняемым функциям. Работники службы персонала курируют процесс наставничества и следят за эффективностью передачи опыта.

Для того чтобы на предприятии работали высококвалифицированные сотрудники, существует потребность в их обучении, оценке и аттестации.

Обучение, переквалификация и развитие сотрудников являются важными составляющими работы с персоналом. Все современные предприятия закладывают бюджет на обучение своих работников, так как это способствует увеличению прибыли за счет повышения эффективности работы персонала, усвоения передового опыта и развития новых компетенций. В задачи сотрудников службы персонала входит своевременное обеспечение прохождения обучения всеми работниками организации. А в отдельных случаях работник данного подразделения сам проводит обучение сотрудников. Если обучение проводит специализированная организация, то работники службы взаимодействуют с поставщиками услуг по обучению. Специалисты службы персонала проводят диагностические и развивающие беседы.

На крупных предприятиях создаются корпоративные университеты. В них обучаются как сотрудники компании, так и внешние клиенты – работники других организаций. В данный момент подобные университеты есть в таких компаниях, как ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ», ПАО «Ростелеком», в ПАО «Северсталь», ОАО «РЖД», ГК «Росатом» и других организациях.

Состав востребованных профессий на рынке труда может меняться. В результате изменения технологического процесса у предприятия может отпасть необходимость в одних

³¹Зиновьева И.С., Кузнецов С.А. Современный механизм HR-менеджмента в инновационно ориентированных организациях // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2021.-январь-февраль.- С.18-22

профессиях и возникнуть потребность в других, кроме этого, возникают ситуации, когда работник по состоянию здоровья не сможет выполнять возложенные на него обязанности. Для того, чтобы не терять сотрудника, работники службы персонала организуют его переквалификацию.

Обеспечение карьерного развития работников важно для предприятия, потому что это способствует удовлетворенности персонала, повышает корпоративный дух и мотивацию, а также увеличивает производительность труда и активность в решении ключевых задач организации.³²

Карьерное развитие тесно связано с обучением и оценкой. В результате повышения своей квалификации работник может претендовать на то, чтобы занять более высокую должность, в таком случае он вносится в кадровый резерв компании. А когда по желаемой для сотрудника должности образуется вакансия, предприятие может воспользоваться кадровым резервом и сэкономить средства на подбор персонала.

Управление талантами помогает удерживать высококвалифицированных работников. С учетом повышения роли обучения персонала особое место в системе управления человеческими ресурсами занимает выявление перспективного потенциала каждого сотрудника, и развитие его возможностей для оптимальной реализации в рабочих процессах. Эти задачи решаются благодаря оценке профессиональных и личностных качеств работников, которые важны для каждой должности. Набор таких необходимых качеств на современных предприятиях формируется в комплексную модель компетенций и закрепляется локальными нормативными документами.

Для определения эффективности работы сотрудников специалисты проводят оценку персонала. Показателями эффективной работы является соблюдение KPI. Основным способом комплексной оценки персонала является аттестация работников. Во время проведения аттестации особое внимание должно уделяться обратной связи с аттестуемым, потому что это позволит усовершенствовать процедуру проведения аттестации.³³ Аттестацию сотрудников организует служба персонала. Кроме того эффективность управления персоналом также необходимо оценивать.

Служба персонала проводит кадровый аудит. Целью кадрового аудита является определение степени эффективности управления персоналом предприятия и поиск решений по достижению оптимального исполнения работниками своих должностных обязанностей.

³²Филясова Ю.А. Развитие карьеры персонала организации //Управление. - 2021. - № 9(1). - С. 80-91. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-80-91.

³³Дороговцева А.А., Герасимова А.В., Скопич Д.Л. Разработка и внедрение системы оценки персонала на производственном предприятии // Экономический вектор.- 2022. - №1(28). С.120-127. DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-120-127

Главной задачей кадрового аудита является решение проблем системы управления коллективом организации посредством локального контроля, носящего периодический характер. Основными этапами кадрового аудита являются:

- планирование;
- сбор и анализ доказательств;
- документальное оформление кадрового аудита;
- формирование заключения о проделанной работе³⁴.

Еще одним важным аспектом деятельности службы персонала является удержание сотрудников и обеспечение высокой эффективности их работы. Поэтому разработка комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников входит в обязанности сотрудников службы персонала. На каждом предприятии разрабатывается своя система стимулирования, учитывающая потребности персонала и возможности компании. Для оценки системы стимулирования на предприятии специалисты данного подразделения организуют опросы работников и анализируют их лояльность. В течение определенного периода времени могут измениться потребности работников и возможности организации, поэтому на службу персонала возложена обязанность периодического пересмотра разработанной в компании системы стимулирования.

В связи с постоянным изменением внутренней и внешней среды на работников службы персонала возложена обязанность совершенствования условий труда. Организация труда персонала заключается в оптимизации пространства в офисах компаний на основании научных принципов. На практике доказано, что эффективно организованное пространство на рабочих местах сотрудников способствует росту их производительности, благоприятно влияет на здоровье и работоспособность персонала, а также на удовлетворенность трудом в целом, и способствует росту творческой активности сотрудников.³⁵

Организационная культура является одной из составляющих управления и зависит от направления деятельности организации и состоит из набора документально зафиксированных правил и норм поведения на предприятии, с которыми работники ознакомлены. Высокий уровень корпоративной культуры свидетельствует о том, что персонал предприятия имеет развитый эмоциональный интеллект, самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий и ответственен за свои действия. Организация корпоративной культуры является обязанностью службы персонала.

³⁴ Лушникова И.С. Внутренний кадровый аудит // Аграрная наука в условиях модернизации и цифрового развития АПК России Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.Н. Миколайчика. Курган.- 2022 №9. - С. 124-127

³⁵ Колесникова И.В. Создание инновационной модели кадрового менеджмента / И.В. Колесникова, М.А. Коргова, Э.Х. Семенова // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2019. – №6. – С. 93.

Психологический климат в коллективе определяют межличностные отношения в деловом общении на предприятии. Благоприятный психологический климат также является частью системы стимулирования. Для поддержания психологического климата среди персонала необходимо управлять стрессами и эмоциями работников. Управление стрессами и эмоциями в коллективе сохраняет здоровье сотрудников, а также предупреждает конфликтные ситуации и помогает быстро разрешить имеющиеся конфликты.

Психологическое консультирование для профилактики профессионального выгорания способствует снижению текучести кадров и поддержанию на высоком уровне производительности сотрудников.

Важной особенностью современного рынка труда является высокий уровень конкуренции среди работодателей. При этом предметом конкуренции выступает квалифицированный сотрудник. Поэтому, как и на товарных рынках, в кадровом менеджменте сегодня актуальным становится использование принципов маркетинга. То есть можно согласиться с исследователями, которые еще одной новой функцией службы управления персоналом на современном этапе называют маркетинг персонала. Главной задачей подразделения в рамках реализации данной функции является формирование благоприятных условий для привлечения персонала в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Для этого используются традиционные маркетинговые инструменты и этапы:

- анализ рынка труда, который предусматривает не только оценку соотношения спроса и предложения, но и анализ предпочтений претендентов (потенциальных сотрудников) по отношению к условиям работы и уровню заработной платы, анализ предложений со стороны конкурентов;
- анализ внешнего образа компании как работодателя (то есть, оценка мнения кандидатов, ищущих работу, о деятельности предприятия, оценка уровня доверия к компании);
- анализ внутреннего образа организации (оценка мнения имеющегося персонала о предприятии, условиях работы, заработной плате и т.д. с целью оптимизации такой оценки);
- продвижение на рынке труда имеющихся вакантных рабочих мест с целью их скорейшего заполнения. Необходимы активные меры по поиску сотрудников на оптимальных условиях.³⁶

Внешний и внутренний образ компании как работодателя называют HR-брендом.

Положительный бренд работодателя является одним из инструментов снижения издержек, которые возникают в процессе поиска новых сотрудников, уменьшения издержек контроля и координации работающего персонала. Работа над HR-брендом работодателя является

³⁶Richman Nicole. Human resource management and human resource development: Evolution and contributions / Nicole Richman // Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership. – 2015. – Vol. 1, №. 2. – pp. 120-129.

требованием времени и связана со сменой поколений работников, правилами игры на рынке труда и вопросами повышения эффективности работы персонала.³⁷

Бренд работодателя – это конкурентоспособный образ компании, обладающей набором ценностных предложений, которые выделяют организацию среди других предприятий для занятых и потенциальных работников.

Бренд работодателя имеет значение, потому что организации со слабым HR-брендом переплачивают сотрудникам примерно 10% заработной платы для того, чтобы их удержать, половина соискателей заявили, что не стали бы работать у работодателя с плохой репутацией даже при высокой оплате труда, 96 % работников согласны с тем, что соответствие личных ценностей культуре организации является ключевым фактором их удовлетворенности работой, 80% руководителей уверены в том, что сильный HR-бренд позволяет им нанимать высококвалифицированных работников, а 76% из тех работников, которые видят соответствие между декларацией работодателя и действительностью, готовы рекомендовать свою компанию.³⁸

Для того чтобы HR-бренд поддерживался на высоком уровне, необходимо, чтобы даже те работники, которые уходят из компании хорошо о ней отзывались. Для этого специалисты службы персонала проводят офбординг сотрудников.

В целях повышения производительности труда на современные службы персонала возложены такие функции как: тайм-менеджмент, командообразование и коучинг.

Тайм-менеджмент – это технология, которая позволяет невосполнимое время использовать в соответствии с личными целями и ценностями. Внедрение методов тайм-менеджмента в качестве особого механизма учета, распределения и оперативного планирования собственных временных ресурсов является одним из инструментов повышения эффективности использования рабочего времени.³⁹

Внедрение принципов тайм-менеджмента повышает производительность труда, а также качество профессиональной и личной жизни.

Командообразование применяется для обеспечения наиболее эффективного взаимодействия членов команды. Командообразование способствует достижению общей цели, устранению различного рода дисбалансов, которые периодически генерируются внутри команд, неприязни, непонимания, а также выявления явных, скрытых или потенциальных

³⁷Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренд работодателя Белкин В.Н., // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». -2019. Т. 13, № 4. - С. 156–166. DOI: 10.14529/em190416

³⁸Employer brand research 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ancor.ru/upload/rebr/REBR_Russia_2021_Report_rus.pdf?ysclid=19o1eif9th861498611

³⁹Родионова Т.Г., Горяинова Т.П. Современные подходы к организации тайм-менеджмента в условиях перемен // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. - №11-3(81) С. 64-68 DOI:10.24412/2411-0450-2021-11-3-64-68

лидеров. Важная роль отводится качеству миссии команды, высокий уровень которой способен обеспечить привлечение эффективных лидеров и их удержание.⁴⁰

Коучинг — это набор методик по мобилизации для достижения целей, которые основаны на современных исследованиях мышления, психологии и поведения человека, проверенные опытом во многих странах мира. Эффективность применения коучинга зависит от представлений специалиста службы персонала о существующем потенциале у человека. Для эффективного применения коучинга представитель службы персонала должен оптимистично оценить скрытые способности каждого человека, потому что истинные представления индивида проявляются различными способами, о которых он даже может не предполагать.⁴¹

Коучинг обеспечивает эффективное использование внутренних ресурсов для достижения личных и организационных целей⁴².

Функция службы персонала как стратегического партнера проявляется в том, что сотрудники отдела отвечают за изменения в организации и за воплощение постоянно обновляемых стратегических целей. Стратегические цели обновляются для того, чтобы идти в ногу с бизнес-задачами и рыночными тенденциями.⁴³

Существуют функции службы персонала, которые непосредственно не связаны с эффективностью работы компании, а влияют на нее лишь косвенно. Зачастую полноценный отдел кадров существует в крупных компаниях, в мелких и средних организациях кадровое делопроизводство может быть возложено на службу персонала, а использование IT-технологий в кадровом делопроизводстве при выполнении рутинных задач позволяет сотрудникам службы персонала больше внимания уделить тем рабочим задачам, которые требуют творческого подхода, и не могут быть заменены IT-технологиями.

На малых предприятиях на службу персонала может быть возложена функция контроля за соблюдением охраны труда. Эта функция может заключаться в контроле за соблюдением прохождения инструктажей и обучения по охране труда, контроля за безопасным выполнением работ, применением работниками средств защиты и соблюдением режима труда и отдыха. Для этого работник службы персонала должен пройти специальное обучение.

Все многообразие функций управления персоналом можно объединить в 4 основных направления работы службы персонала: своевременное и качественное обеспечение персоналом (планирование, отбор, подбор, наем персонала, адаптация и работа с резервом),

⁴⁰ Петров С. В. Взаимосвязь лидерства и командообразования // Ученые записки Российской академии предпринимательства.- 2020.- Том 19. - №3.- С. 202-208 DOI 10.24182/2073-6258-2020-19-3-202-208

⁴¹ Чернецкий В.Ю., Ободец Р.В., Ободец Я.В. Коучинг - основа эффективной работы менеджера организации // Менеджер.- 2019.- № 4 (90)

⁴² Колесникова И.В. Создание инновационной модели кадрового менеджмента / И.В. Колесникова, М.А. Коргова, Э.Х. Семенова // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2019. – №6. – С. 93.

⁴³ Мохамд А. А. Стратегии и методы управления персоналом организаций в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 8. – С. 3363–3374. doi: 10.18334/ce.15.8.113142

обучение и развитие работников, оценка и аттестация персонала, а также обеспечение высокой эффективности работы коллектива предприятия. (рис. 1.7).

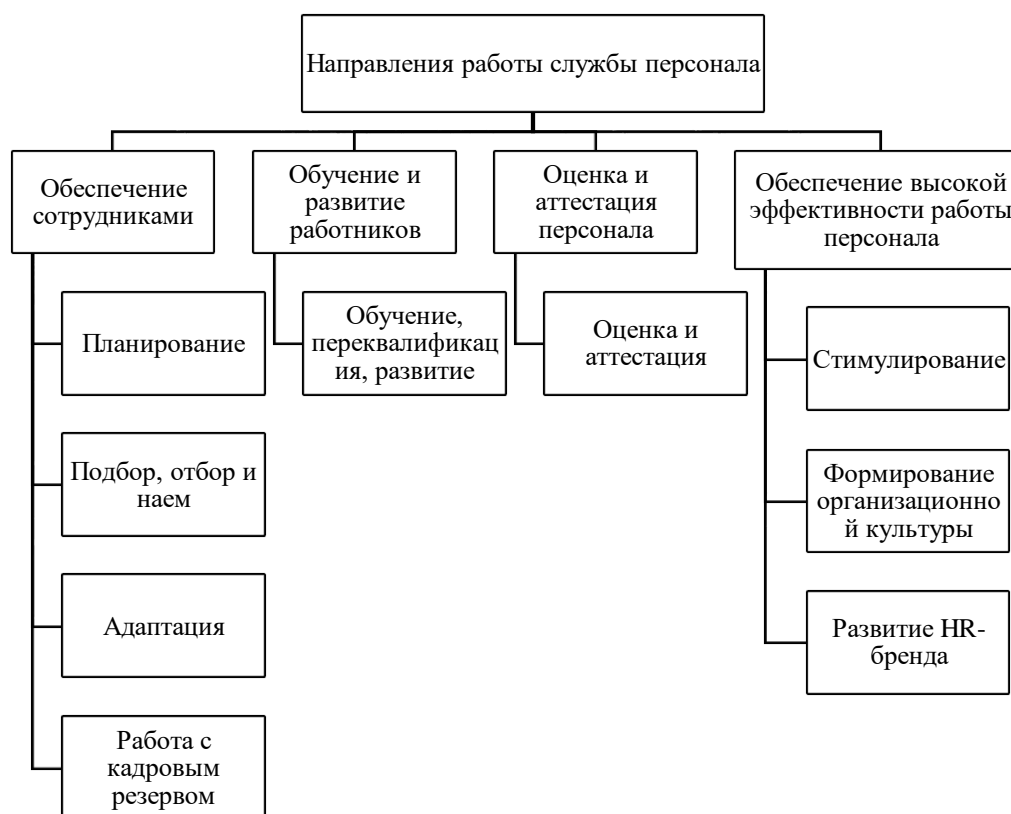


Рис. 1.7. Основные направления работы службы персонала (составлено автором)

Для обеспечения высокой эффективности работы на службу персонала возлагаются такие функции, как мотивация и стимулирование, формирование организационной культуры, маркетинг персонала, аудит кадровой деятельности, организация труда персонала, психологическое консультирование, поддержание психологического климата в коллективе и командообразование, формирование положительного HR-бренда организации, стратегическое партнерство и тайм-менеджмент. В малых организациях служба персонала ведет кадровое делопроизводство и обеспечивает охрану труда. В крупных компаниях, помимо реализации базовых функций и задач, служба персонала выступает в качестве HR бизнес-партнера. Фокус сместился в сторону оперативного внедрения передовых подходов и цифровых инструментов работы с сотрудниками, борьбы с выгоранием и работы с вовлеченностью персонала и помощи руководителям разных уровней со стороны HR по переходу на новые модели взаимодействия.

Набор функций, выполняемых службой персонала в разных организациях может отличаться и меняться под воздействием внутренних и внешних факторов.

Таким образом, в первой главе проведено исследование эволюции службы персонала, которая прошла несколько стадий развития: от вспомогательного подразделения, занимающегося исключительно административными задачами и не имеющего права на

принятие решений, до современной службы, которая выступает в роли HR-бизнес-партнера, создающего стратегию управления персоналом, решающего проблемы нехватки квалифицированных кадров и лидеров, повышающего производительность труда и обеспечивающего организацию высококвалифицированными работниками. Была выявлена взаимосвязь между эффективностью работы компании и ее организационной структурой. Рассмотрены преимущества и недостатки элементарной, линейной, линейно-функциональной и линейно-штабной структур.

Изучены ключевые роли системы управления человеческими ресурсами, такие как стратегическое управление персоналом, управление организационной структурой, оперативное управление персоналом и управление преобразованиями и изменениями компании. Определено, что для того, чтобы стать стратегическим партнером, специалисты службы персонала должны понимать бизнес-процессы компании и быть осведомленными о социальных, экологических, технологических, политических, экономических и демографических тенденциях.

Также изучены подходы к выделению функций службы персонала, которые в настоящее время не являются постоянными и могут изменяться под воздействием внешних и внутренних факторов, таких как рынок труда, трудовое законодательство, конкуренция в отрасли, технологии производства, место службы персонала в структуре организации и изменения в кадровой политике. На основе работ таких авторов, как Вукович Г. Г., Пак В.Д., Самородская Н.Г., Колесникова И.В., Ричман Н. и других, была составлена авторская укрупненная система функций службы персонала, включающая в себя четыре основных направления: своевременное и качественное обеспечение персоналом (планирование, отбор, подбор, наем персонала, адаптация и работа с резервом), обучение и развитие работников, оценка и аттестация персонала, а также обеспечение высокой эффективности работы коллектива предприятия.

Глава 2. Внедрение инструментов оптимизации работы службы персонала

2.1 Анализ опыта использования инструментов управления персоналом в современных компаниях

Прежде чем начать изучение опыта использования инструментов оптимизации, необходимо определить значение используемых терминов.

Певнева А.Г. и Калинкина М.Е. описывают оптимизацию как определение условий существования объекта или протекания процесса, при которых достигается наилучшее значение какого-либо свойства этого объекта или процесса.⁴⁴ А переносное значение слова инструмент, согласно современному словарю русского языка – это средство, применяемое для достижения целей, инструменты оптимизации – это методы, которыми она будет достигнута.⁴⁵

Далее рассмотрим опыт внедрения современными организациями инструментов оптимизации по четырем выделенным направлениям деятельности службы персонала: своевременное и качественное обеспечение персоналом, обучение и развитие работников, оценка и аттестация персонала, а также обеспечение высокой эффективности работы сотрудников предприятия.

Для обеспечения предприятия высококвалифицированными работниками современные работодатели используют для подбора специальные информационные системы. Например, информационная система «Skillaz» осуществляет автоматизированный поиск кандидатов, коммуникации с соискателями роботизированы, осуществляется Digital оценка потенциальных работников и ранжирование лучших кандидатов.

В результате внедрения системы «Пятерочка» информационной системы «Skillaz» 34% кандидатов теперь трудоустраиваются в день обращения, вместо 1-2-х недель.⁴⁶ Использование этой системы компанией «Газпромнефть-Центр», банком «Открытие», магазинами «Азбука Вкуса» и «LeroyMerlen» позволило подбирать персонал на 40% быстрее, что позволило сэкономить на найме 38% и сократить работу с временным персоналом на 25%.⁴⁷

⁴⁴Певнева А.Г., Калинкина М.Е., Методы оптимизации – СПб: Университет ИТМО, 2020 – 64 с.

⁴⁵Словарь современного русского языка в 17 томах / под ред. А. М. Бабкин, Е.Э. Биржакова, В. В. Виноградов, В. М. Жирмунский, И. К. Зборовский, Л.С. Ковтун, С. П. Обнорский, С.И. Ожегов, Ф. П. Режим доступа: <https://www.academia.edu/6714888/>

⁴⁶ «Пятерочка» автоматизирует массовый подбор персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/pyaterochka-avtomatiziruet-massovyy-podbor-personala-29-iyunya-2020-195527/?ysclid=ld5zk5qjev896933321>

⁴⁷ HR система для ускорения подбора персонала и гибкого развития талантов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillaz.ru/?ysclid=ld5zja4jh2594456877>

Компания «Сбер» разработала и внедрила информационную систему «Пульс», которая при подборе работников создает единое окно коммуникации кандидата, рекрутера и руководителя. Подбор персонала полностью автоматизирован, за счет инструментов внутреннего найма происходит эффективное удержание талантов. Эта платформа доступна на любом устройстве, ею пользуются более 230000 человек, она имеет уровень защищенности УЗ-2. Платформа «Пульс» позволяет составлять профиль сотрудника и решать другие задачи, в том числе оформление, адаптацию, обучение, оценку и карьерное развитие персонала. Эффективность применения этой платформы доказывает то, что она стала лауреатом премии «Best For Life Design Award 2021».⁴⁸

Примером внедрения цифровых технологий на этапе подбора может служить «Робот Вера». Она может делать выборку резюме за несколько минут по требованиям вакансии, проводить собеседование, задавать вопросы, анализировать ответы и отвечать на вопросы соискателей. Эта программа работает с разными вакансиями, удаляет дублирующие и распознает эмоции кандидата во время видео собеседования. Специалисты по подбору персонала в ПАО «МТС», ПАО «Ростелеком», а также компаний «Microsoft», «PEPSICO» и сети гипермаркетов «Ашан» в среднем тратили на обзвон кандидатов 3–4 недели, а после внедрения «робота Вера» на выполнение этой задачи требуется 2–3 часа. С момента создания программа сделала 1400000 звонков и провела 10000 видеособеседования.⁴⁹

Компания «Мегафон» для подбора персонала использует информационную систему «МегаФон Рекрутика», которая осуществляет ведение соискателей, импорт и экспорт данных, составляет отчетность и аналитику, ведет базу данных соискателей и имеет многопользовательский доступ.⁵⁰ Эта система позволяет сократить трудозатраты на подбор в среднем на 15–30%.

Компания «MARS» применяет социальные сети для обеспечения персоналом, это позволяет компании поддерживать высокую производительность и занимать первое место в отрасли.

⁴⁸HR-платформа полного цикла управления персоналом. Платформа, которую любят ваши сотрудники [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://hr.sberbank.ru/demo?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=demo_person_perform_frk_20211220001_context_search_general_rus%7C81041132&utm_content=cid%7C81041132%7Cgid%7C5087833198%7Cад%7C13150066876_13150066876%7Cph_id%7C42335014505%7Crtg_id%7C42335014505%7Csrc%7Cnone_searc h%7Cgeo%7C%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B0_51%7C&utm_term=%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D0%BE%D0%BC&_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs4MTA0MTEzMjsxMzE1MDA2Njg3Njt5YW5kZXgucnU6cHJlbWl1bQ&yclid=12363215512006557695

⁴⁹Робот Вера найдет для Вас сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr.robotvera.ru/static/newrobot/index.html>

⁵⁰МегаФон Рекрутика[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://soware.ru/products/megafon-recrutika>

А применение реферальной системы компанией «OZON» позволило повысить эффективность обеспечения кадрами на 2%.

Реферальная система рекрутинга значительно экономит время HR-службе, при этом позволяет найти сотрудников, которые преимущественно подходят компании, поскольку приглашают их действующие сотрудники, знающие требуемый функционал и способные его охарактеризовать потенциальному сотруднику.

Реферальную систему рекрутинга можно встретить в компании «ИКЕА», это позволяет увеличивать выручку на 28% и занимать второе место в отрасли.

В «РосПром Персонал» действует программа «Приведи Друга», которая предполагает финансовое вознаграждение за успешную рекомендацию в размере 10% от базового оклада будущего сотрудника. Она эффективно показала себя в поиске рабочих специалистов высокой квалификации, дефицит которых наблюдается в отечественном машиностроении. Рентабельность компании составляет 20%, в то время как в среднем по Российской Федерации - 6,44%, а окупаемость инвестиций составляет 3 месяца ⁵¹

«Уральский завод гражданской авиации» также использует реферальный рекрутинг для набора персонала, предлагая деньги за утвержденного кандидата из горячего списка вакансий. Привлечение более эффективных работников позволило увеличить прибыль на 1,76%. ⁵²

Следующая функция службы персонала – это адаптация новых сотрудников на рабочем месте, реализация программ интеграции и ориентации. Компании «Норникель», «Металлоинвест» и «Вертекс» используют для адаптации облачную систему «Personik». ⁵³

Данная система позволила создать виртуального помощника, который работает через Telegram и включает в себя пребординг и онбординг. Пребординг — это модуль, который помогает новым сотрудникам подключиться к чат-боту до начала работы. После авторизации и знакомства с виртуальным помощником, он предоставляет сотруднику важную информацию, такую как описание компании и ее деятельности, процедуры оформления и медицинского осмотра, а также справочник терминов и аббревиатур, используемых в компании. Онбординг — это модуль, который предоставляет новым сотрудникам широкий выбор информации о жизни компании. Это позволяет наблюдать и руководить процессом адаптации от начала до конца, а также собирать информацию о нем.

Не менее важным этапом модернизации работы службы персонала является этап обучения и развития работников.

⁵¹Что такое реферальный рекрутинг? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosprompersonal.ru/2019/06/18/referral-recruiting/>

⁵²Деньги за рекомендацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uwca.ru/personal/dengi-zarekomendatsiyu/?ysclid=lcnis5rj2p577954318>

⁵³ Сайт Personik [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://personik.ai/>

Для обучения и развития своих сотрудников с 2019 года ПАО «Сбербанк» активно внедряет дистанционные технологии обучения. При этом следует отметить, что реализация данного направления превалирует преимущественно в IT-секторе. Особенно активно эта технология применяется в отношении сотрудников, занимающихся разработкой мобильных приложений, а также сопутствующих программных продуктов. Согласно отчету ПАО «Сбербанк» за год обучается 72 тысячи сотрудников, а производительность труда персонала за время использования дистанционного обучения увеличилась на 20%.⁵⁴

Применение компьютерных игр и виртуальных тренажеров является одним из наиболее интересных современных методов. Примером использования данных технологий является компания ПАО «Роснефть». В арсенале методов обхода необходимости применения устаревших образовательных технологий у компании имеются различные игровые тренажеры, например, игровой тренажер проектирования разработки месторождения. Использование тренажера позволило снизить травматизм на производстве на 2%.

В отелях «Hilton» используется виртуальный тренажер по обслуживанию гостей, который позволил сократить время очного обучения с 4 ч до 20 мин, при этом после обучения 87 % сотрудников начали по-другому относиться к клиентам.⁵⁵

Благодаря имитации действительности в игре работники усваивают до 90% полученной информации, что существенно выше, чем при обычном обучении.

Для изменения поведения сотрудников при обслуживании клиентов компания «L'Oreal» использует обучающую игру «Hair-be 12», которая развивает ключевые навыки сотрудников салонов-парикмахерских. В компании «Renault» сотрудников обучают стандартам обслуживания в автосервисе при помощи игры. Высокая квалификация сотрудников автосервиса позволяет заменить масло в двигателях автомобилей за 0,4 часа, вместо обычный 0,5 часа.

В компании «MITRE Corporation» претенденты проходят 3D-игру «Почетная работа». За первые 3 месяцев внедрения игры на сайте «Mitre Corporation» число посещений достигло 5200, 600 игроков из 48 штатов США и 25 стран зарегистрировались в данной системе. Компания не только пополнила штат талантами, но и повысила репутацию среди молодых специалистов.⁵⁶

⁵⁴ Годовой отчет ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2021/yr-sber-ar20-rus.pdf

⁵⁵ Компания Hilton использует Oculus для обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://business.oculus.com/case-studies/hilton/?locale=ru_RU

⁵⁶ Гладкая К. В., Семина А. П. Использование информационно-коммуникационных и виртуальных технологий в обучении персонала // Московский экономический журнал, - 2019, - № 11., С.614-625 DOI 10.24411/2413-046X-2019-10107

Центр кадрового консалтинга «Гелиос» (г. Самара) использует для корпоративного обучения кинотренинги для корректировки поведения продавцов (эпизоды из фильмов: «День сурка», «Красота по-американски», «Отцепись от звезд», «И Бог создал женщину», «Шоколад», «Неукротимая Айрис») и для оптимизации управленческого стиля (эпизод из фильма «Криминальное чтиво»). Для HR-менеджеров тренинг называется «Психологические аспекты мотивации персонала» (эпизод из фильма: «Криминальное чтиво»). «Гелиос» также применяет в своей работе компьютерную деловую игру «Тренажер управленца». Использование современных технологий позволяет агентству работать на рынке 20 лет и занимать 6 место в рейтинге кадровых агентств города. Предприятие работает в 40 регионах, а его клиентами являются 800 компаний.⁵⁷

Искусственный интеллект от компании «Degreed» для обучения своих работников используют «Unilever», «Hewlett Packard Enterprise», «Vale» и «Visa». Компания «Unilever» в 2020 году была признана самым привлекательным работодателем в секторе производителей товаров повседневного спроса среди студентов и увеличила прибыль на 9%. Компании «Hewlett Packard Enterprise» (4,9) и «Visa» (4) имеют высокие оценки по отзывам бывших работников. А предприятие «Vale» в том числе и за счет эффективного обучения работников увеличило свою чистую прибыль в 4,6 раз.⁵⁸

Компаний «Adobe» и «Cisco» для обучения сотрудников и организации конференций используют социальные сети. В компании «Adobe» более 22 лет находится в списке Fortune «100 лучших компаний-работодателей» и 90% ее сотрудников любят свое место работы. Изучение отзывов о компании «Cisco» показало, что работники ценят именно обучение в компании. Предприятие имеет оценку бывших работников 4,3. Компания «МТС» используя разнообразные механики, разработала и использует социальные сети для обучения. Это позволяет закрывать 85% вакансий руководящих позиций компании внутренними кандидатами.⁵⁹

Компания «Альфа-Капитал» сотрудничает с компанией-разработчиком «iSpring» в целях проведения дистанционных курсов и форумов для сотрудников. Данный функционал отличается простотой пользования инструментов и клиентоориентированностью. Бывшие работники отмечают высокий профессионализм команды, как одну из сильных сторон организации и оценивают компанию на 4,4 балла.⁶⁰

⁵⁷ Тренинги Гелиос [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gelios-samara.ru/treningi/>

⁵⁸ Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>

⁵⁹ Интервью Михаила Архипова, члена правления и вице-президента по управлению персоналом Группы МТС, на HR-форуме Ведомостей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-media.ru/intervyu-mihaila-arhipova-chlena-pravleniya-i-vitse-prezidenta-po-upravleniyu-personalom-gruppy-mts-na-hr-forume-vedomostej>

⁶⁰ Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>

Благодаря облачным технологиям за год в компании проходят обучение 52,2 тыс. сотрудников. Организация является лучшим работодателем горно-металлургической отрасли среди студентов, выпускников и профессионалов, занимает 2 место в номинации «Сила роста» за стабильный рост интереса к компании, получила «Серебро» в рейтинге лучших российских работодателей журнала «Forbes», «Золото» в категории «Сотрудники и общество» и «Платину» в категории «Корпоративное управление». Численность персонала за год увеличилась на 1,7%⁶¹

Обучение позволило 7 руководителям «Металлоинвест» оказаться в рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров». Фармацевтическое предприятие «Вертекс» благодаря эффективной кадровой политике, в том числе и за счет эффективного обучения, 2 года подряд входит в Топ-5 лучших работодателей г. Санкт-Петербург.

«Дубль Гис», «Uniliver», «Яндекс», «BORJOMI», «L'Oreal», «Ralfringer», «PHILIPS» и «Альфа капитал» обучают своих работников при помощи интеллектуальной системы «iSpring», которая собирает детальную статистику и помогает отслеживать, кто учится, а кто нет. Обучающая система позволяет контролировать уровень подготовки в каждом филиале и подразделении, оценивать рейтинги успеваемости и прогресс сотрудников.⁶² О достижениях «Uniliver» и «Альфа капитал» было сказано выше. По результатам опроса бывших работников предприятия имеют следующие оценки: «Дубль Гис» - 4,3 «Яндекс» - 3,9, «BORJOMI» - 3,9, «L'Oreal» - 4,1, «Ralfringer» - 3,9 и «PHILIPS» - 4,3. Количество работников в компании «Яндекс» растет с каждым днем. Общая численность доходит до 6 тысяч человек, поэтому организация непрерывно занимается обучением своих работников. Бывшие работники хорошо отзываются о «BORJOMI», отмечая, что в Корпоративном центре существует профессиональная, открытая и справедливая команда, которая всегда предоставляет возможность получить международный передовой опыт в рамках работы. Работники «L'Oreal», «PHILIPS» и «Ralfringer» также отмечают эффективность обучения.

Обмен своими сотрудниками осуществляют «Procter & Gamble» и «Google» для того, чтобы стимулировать свой рост. Это положительно сказывается на работниках обеих компаний, но особенно эффективно для «Procter & Gamble». Одним из первых результатов сотрудничества «Procter & Gamble» и «Google» стала интернет-кампания, в рамках которой

⁶¹ Кадровая политика Норникель. Годовой отчет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2021.nornickel.ru/sustainable-development/human-resources?ysclid=ld70gc6pil915846939>

⁶² Простая для сотрудников, мощная для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ispring.ru/ispring-learn?utm_source=soware&utm_medium=organic&utm_campaign=leader&utm_term=ispring-learn&utm_content=product-info

людям предлагалось публиковать в Интернете пародии на карандаш для удаления пятен. Из 227 присланных роликов часть была отобрана для телевизионной рекламы.⁶³

Достаточно большое количество компаний управляют знаниями своих работников. Среди них «BritishPetroleum». Система управления знаниями «BritishPetroleum» заключается в формировании банка знаний, стандартного набора инструментов, техник и процессов обработки информации с понятной инструкцией, создании культурной и технологической инфраструктуры для поддержки управления знаниями, формировании сообщества практик, разработке и внедрении навыков и компетенции сотрудников, необходимых для эффективного системы управления знаниями. Эта компания имеет высокий рейтинг среди соискателей и положительные отзывы.

В компании «Nokia» разработаны и функционируют поощрительные системы вознаграждений за использование и передачу знаний между сотрудниками организации. При этом 93% работников рекомендуют эту компанию и оценивают ее очень высоко.

Основными целями системы управления знаниями ПАО «Сбербанк» являются сбор, накопление и хранение базы знаний с целью использования в деятельности андеррайтеров для повышения скорости и технологичности обработки заявок.⁶⁴

Некоторые технологии оценки персонала тесно связаны с обучением, информационная технология «Degreed», о которой было сказано выше, применяется не только для обучения, но и для оценки и аттестации персонала. Введение электронного документооборота при проведении данных мероприятий позволило ПАО «Сбербанк» сократить затраты HR-отдела на 23%.⁶⁵

Не менее интересным примером визуализации обязанностей сотрудников является опыт компании «Спортмастер», которая активно использует систему дашбордов. Данная система, по мнению сотрудников компании, позволяет активно распределять обязанности работников и оценивать результативность их деятельности. Представители компании заявляют, что это позволяет поддерживать высокие темпы продаж. Бывшие сотрудники оценивают компанию на хорошем уровне как работодателя и 65% рекомендуют ее для работы.⁶⁶

Интернет лаборатория «Делиссимо» использует систему учета рабочего времени «Yaware.TimeTracker», которая визуализирует результаты работы персонала и показывает

⁶³Работа по обмену [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/article/rabota-po-obmenu/5531647.html?ysclid=ld73fk4nug598351969>

⁶⁴Тугускина, Г. Н. Управление знаниями в современных организациях // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 2 (50). – С. 210–218. – DOI 10.21685/2072-3016-2019-2-20

⁶⁵Годовой отчет ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2021/yr-sber-ar20-rus.pdf

⁶⁶Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>

рейтинг эффективных работников. Внедрение этой системы позволило увеличить эффективность работы персонала «Делиссимо» на 30%.⁶⁷

Метод «Ассесмент-центр» широко применяется в компании «Procter & Gamble» - одного из лидеров в производстве потребительских товаров. Это позволяет компании ежегодно расти на 20–30% и оставаться желаемым работодателем для компании. В компании «BORJOMI» применяется метод оценки персонала «360 градусов», который способствует обеспеченности высококвалифицированными сотрудниками, ведь 72% работников рекомендуют организацию как достойного работодателя, а нехватка специалистов составляет всего 6,4%.

Особое внимание следует уделить работе службы персонала для обеспечения высокой эффективности работы коллектива, ведь от эффективности деятельности службы персонала зависит производительность труда и многие другие факторы.

Показательным примером является мотивационная система ПАО «Сбербанк», которая вместе с остальными инструментами кадровой политики помогает ежегодно повышать производительность на 20 %. Некоторые компании энергетического сектора не отстают от финансовой сферы по росту производительности благодаря эффективной системе мотивации и стимулирования. В АО «Татэнерго» рост производительности составил 23%, а в АО «Варьеганэнегонефть» - 22%. В ПАО «Россети Ленэнерго» результаты чуть менее значительные, за счет эффективной системы мотивации производительность увеличилась на 17,8%.⁶⁸

Примером применения более комплексного инновационно метода повышения эффективности деятельности – «agile»-инструмента может служить компания «Ticketland», которая изменила систему контролинга труда, отказавшись от иерархичности и потребности в руководителях как таковых. Сотрудники отзываются о компании как о хорошем работодателе и 71% рекомендуют компанию для работы.⁶⁹ Внедрение «agile»-подхода позволило ПАО «Сбербанк» сократить срок разработки продукта в 7 раз и увеличить скорость внедрения продукта в промышленную эксплуатацию в 4 раза.

Важным и актуальным на сегодняшний день инструментом повышения эффективности работы коллектива является внедрение KPI. Результатом четкой ориентированности на выполнение показателей KPI компании «OZON» является высокая конкурентоспособность заработной платы сотрудников.⁷⁰

⁶⁷Ваши сотрудники смогут выполнить в 2 раза больше задач уже в этом месяце [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yaware.ru/>

⁶⁸Годовой отчет ПАО «Россети Ленэнерго» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosseti-lenenergo.ru/shareholders/open_info

⁶⁹Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>

⁷⁰Экслер Алекс OZON.ru: История успешного интернет-бизнеса в России [litres] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://staff.wikireading.ru/10516>

Не менее интересным новшеством работы службы персонала является метод спринт-ревью, который на сегодняшний день активно используется не только IT-компаниями, маркетинговыми агентствами, но и иными крупными организациями. Так, например, «РН-БашНИПИнефть» разрабатывает соответствующее программное обеспечение для нефтяной отрасли, активным пользователем которого является ПАО «Роснефть», а данную компанию сотрудники оценивают как хорошего работодателя.⁷¹

Компания «X5 Group» для поддержания сопричастности работников большой организации для каждого подразделения разработала свои инструменты. В «Перекрестке» проводится кулинарный онлайн-мастер-класс, где топ-менеджеры предприятия учат всех сотрудников готовить свои любимые блюда. В «Пятерочке» снимают новогодний мюзикл, где все роли исполняют сотрудники компании: топ-менеджеры компании, руководители проектных команд, офисные специалисты, директора магазинов, продавцы-кассиры и операторы склада. В «X5 Технологии» снимают зум-сериал «Расскажи бабушке о своих профессиях». На уровне всей группы компаний проводится внутрикорпоративный саммит «X5 Connect», на котором рассказывается об обновлении стратегии компании.⁷² Бывшие работники оценивают компанию как работодателя на высоком уровне и 67% рекомендуют ее.⁷³

Компания «Microsoft» для поддержания чувства сопричастности у 144000 сотрудников создала единую собственную социальную сеть. В этой сети есть возможность пообщаться с высшим руководством и поделиться с ним своими идеями, узнать о прогрессе в работе и изменениях, которые ожидают компанию. Периодически работники участвуют в опросе, который помогает понять и контролировать уровень вовлеченности. В результате этих мероприятий бывшие сотрудники дают компании оценку 4,3 и 84% опрошенных рекомендуют работодателя.⁷⁴

Стратегия «wellbeing» используется в компании «PepsiCo» и уделяет внимание физическому, ментальному и эмоциональному здоровью; финансовому благополучию — финансовой осведомленности и грамотности; социальной составляющей — вовлечению сотрудников в жизнь общества и компании, а также поддержке экологии и участию в

⁷¹ «Роснефть» адаптировала корпоративное программное обеспечение для отечественных операционных систем Linux [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/press/subsidiaries/item/214165/>

⁷² Благополучные и эффективные: как компании заботятся о самочувствии сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/blagopoluchnye-i-effektivnye-kak-kompanii-zabotitsia-o-samochuvstvii-sotrudnikov?ysclid=lcm2gmagp4458571152>

⁷³ Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>

⁷⁴ Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>

благотворительности.⁷⁵ В результате этих мероприятий 77% бывших работников рекомендуют работодателя и оценивают компанию как хорошую.

Показательным примером формирования суперкоманд с использованием искусственного интеллекта являются scgm-программы, встречи коллектива в формате sprintreview, применяемые ПАО «Роснефть». Применение данной технологии позволяет выступить сотруднику с предложением внедрения новой мобильной разработки без использования бесед с начальством, а через прозрачный формат «jobstobedone», в рамках которого рассматривается проект и анализируется на предмет его актуальности.⁷⁶

Следствием работы над своим брендом компаний «Facebook», «Google» и «Zappos» стало то, что соискатели готовы работать в этих компаниях даже при более низкой зарплате, чем в среднем по отрасли, ведь они находятся в топах рейтингов лучших работодателей.

Одним из наиболее ярких примеров успешной работы над HR-брендом является история «Русала». Несколько лет назад организация столкнулась с тем, что опытные сотрудники заводов выходили на пенсию, а начинающие специалисты не обладали необходимым уровнем знаний. А привлекательность «Русала» для молодежи была невысокой. Для того чтобы решить проблему, компания начала системную работу с вузами по комплектации целевых групп. HR-бренд компании «Русал» среди молодых специалистов повысился. Это обеспечило постоянный приток кадров, которые не только получили академические знания, но и развили управленческие, исследовательские и проектные навыки. В листе ожидания на прием находятся порядка 1600 человек.⁷⁷

Мировое сообщество обеспокоено нравственными аспектами применения искусственного интеллекта.

Этот вопрос решается на различных уровнях. (рисунок 2.1).⁷⁸

⁷⁵Благополучные и эффективные: как компании заботятся о самочувствии сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/blagopoluchnye-i-effektivnye-kak-kompanii-zabotiatsia-o-samochuvstvii-sotrudnikov?ysclid=lcm2gmagp4458571152>

⁷⁶ Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – №9. – С. 140

⁷⁷ Миронов А. Бренд работодателя: история успеха. Как повысить привлекательность работодателя в условиях жесткой конкуренции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/columns/2017/05/26/mironoval/?ysclid=ld7bamx43n339750725>

⁷⁸Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта. Развиваем доверие вместе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fasie.ru/upload/docs/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D1%8D%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%98%D0%98.pdf?ysclid=lcnf2qos5b662031422

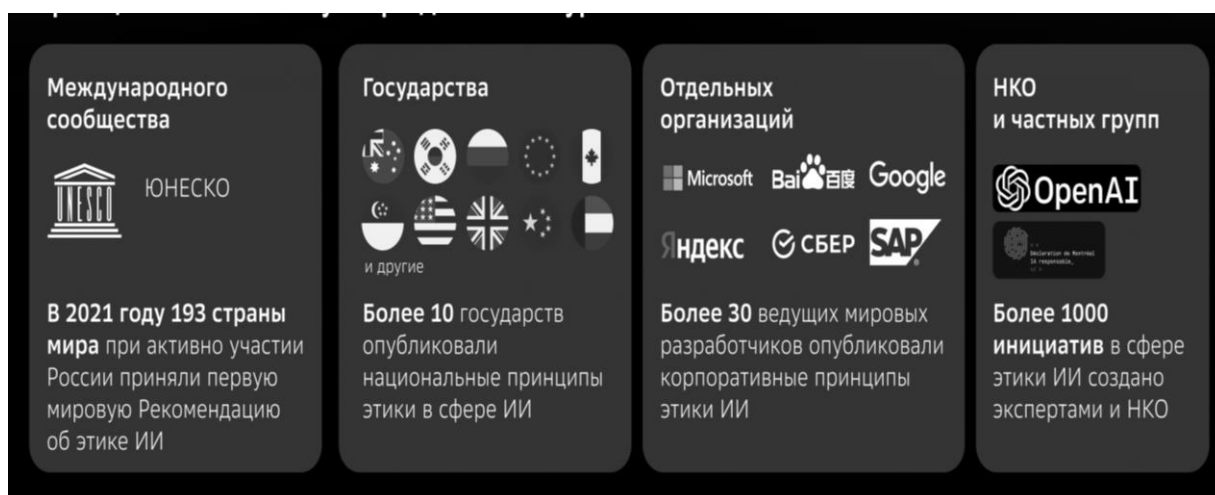


Рис. 2.1. Уровни решения проблемы этики искусственного интеллекта

Более 60% ведущих мировых компаний в сфере производства, логистики, здравоохранения, энергетики и сельского хозяйства вводят должность директора по робототехнике, который отвечает за реализацию исполнительного стратегического подхода к автоматизации производственного процесса. Специалист на этой должности должен обладать инженерными и IT-навыками и опытом управления человеческим капиталом для разработки структуры управления, которая будет контролировать все аспекты жизненного цикла роботов.

Для реализации этичного подхода к внедрению искусственного интеллекта в Российской Федерации 26.10.2021 был разработан и внедрен «Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта». Документ позволяет достигнуть согласия между искусственным интеллектом и человеком. Соблюдение «Кодекса этики в сфере искусственного интеллекта» добровольное. Его принципы соблюдают такие компании, как «Сбер», «Яндекс», «МТС», «Ростелеком», «Циан», «Газпром нефть», «Программные системы Атлантис», «ИндигоСофт», «Конструкторское бюро специальной техники», «СМ», «Ситроникс», УК «РФПИ», «Росатом», «Наносемантика», «ЦРТ», ГК «InfoWatch», «Naumen», «Softline», «Softlogic», «Газпромбанк», «АктивбизнесКонсалт», «Норникель», «Системы компьютерного зрения», ГК «Эттон», «CognitivPilot», «Vebventures», «VisionLabs» и «ЛАНИТ-ТЕРКОМ».⁷⁹

Для реализации принципов этики искусственного интеллекта в компании в «Сбербанк» создана специальная рабочая группа для решения спорных этических вопросов связанных с искусственным интеллектом, которая отвечает за реализацию применения принципов искусственного интеллекта в компании, проводит экспертизу рисков применения технологий

⁷⁹Gonzalez C. (2019). Who manages the robots? Introducing the chief robotics officer // Machine Design. Режим доступа: <https://www.machinedesign.com/automation-iiot/article/21837493/who-manages-the-robots-introducing-the-chief-robotics-officer> (дата обращения: 28.12.2022).

искусственного интеллекта и оценку последствий их внедрения, а также осуществляет мониторинг эффективности реализации принципов и их восприятия в организации.⁸⁰

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что в рыночных условиях, строящихся на конкурентной основе, особую значимость для организаций имеют вопросы, связанные с человеческими ресурсами. Одной из наиболее важных задач компании является определение и применение наиболее эффективных методов управления трудом, обеспечивающих стимуляцию сотрудников к продуктивному труду⁸¹.

Анализ опыта внедрения инструментов оптимизации работы службы персонала свидетельствует о том, успешные организации используют не один, а сразу несколько инструментов оптимизации работы службы персонала. Даже лучшие работодатели постоянно совершенствуют работу своих HR-отделов, ведь это позволяет сократить издержки на подбор персонала, повысить производительность труда и поддерживать HR-бренд. Среди компаний, использующих инструменты повышения эффективности работы службы персонала, не были обнаружены компании с низким рейтингом. Самой передовой из тех компаний, которые размещают информацию о кадровой политике и результатах внедрения инструментов повышения эффективности работы HR-отделов, на данный момент является компания «Сбербанк», которая повышает эффективность обеспечения высококвалифицированными кадрами, применяет цифровые технологии при обучении и аттестации и активно развивается в направлении повышения эффективности работы персонала.

2.2 Систематизация инструментов оптимизации работы службы персонала

С учетом четырех основных направлений работы службы управления персоналом эффективность данной службы возможно повышать в двух областях. Первая область – это эффективность организации работы самих сотрудников службы, как работников предприятия и второе направление – это повышение эффективности инструментов, которые использует служба для улучшения результатов исполнения своих трудовых обязанностей.

Для реализации первого направления требуется предпринять следующие шаги:

1. Соотнести выполняемые обязанности сотрудников и их способности.
2. Если работник службы имеет предрасположенность к выполнению обязанностей, но не имеет достаточной квалификации, необходимо провести дополнительное обучение этого работника.

⁸⁰Принципы этики искусственного интеллекта Сбера <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/principles-of-artificial-intelligence-ethics>

⁸¹Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом // Журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12. – С. 85

3. Создать комфортные условия для работы.
4. Применить методы стимулирования, которые будут отвечать специфике выполняемых обязанностей.

Для оценки соответствия предрасположенности работника к выполняемым обязанностям необходимо провести ряд тестов. Не всегда ненадлежащее выполнение обязанностей является причиной того, что человек к ним не предрасположен. Возможно, у работника не хватает квалификации, и тогда обучение по соответствующему направлению поможет повысить эффективность его работы. Если же работник хорошо справляется со своими обязанностями, то существует необходимость предпринять все меры для его удержания. Методы стимулирования могут зависеть от потребности персонала и от выполняемых функций. Для тех сотрудников службы персонала, которые отвечают за наем работников, может возникнуть потребность в материальном и нематериальном стимулировании в зависимости от количества закрытых вакансий и квалификации нанятого работника, от удовлетворенности непосредственного руководителя работой сотрудника, от затрат на наем персонала.

Для тех работников службы персонала, которые занимаются обучением, возможно возникнет необходимость стимулирования за экономию на обучении и за его результативность. Для тех сотрудников службы персонала, которые занимаются разработкой системы стимулирования, можно ввести премии за производительность труда и снижение текучести кадров.

На основе полученных знаний был составлен алгоритм улучшения деятельности работников службы по управлению персоналом как работников предприятия (рис. 2.2).

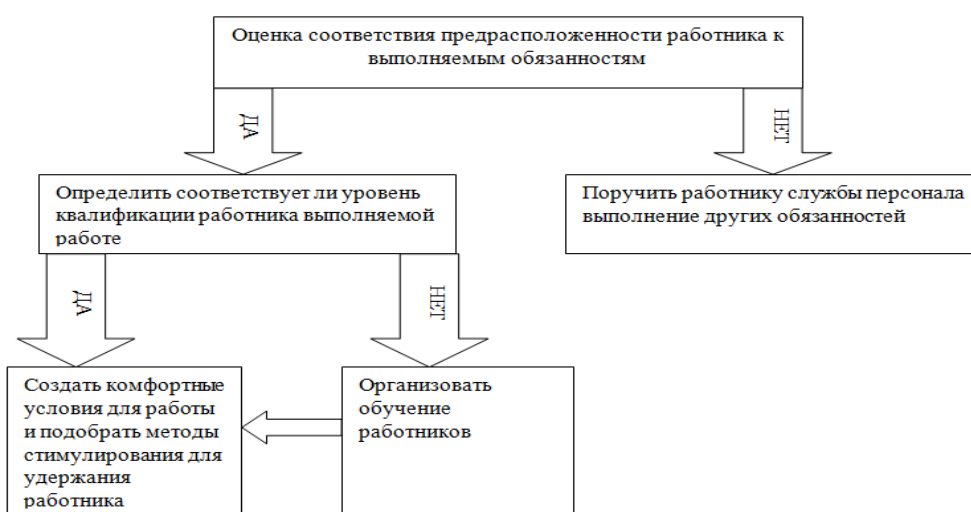


Рис. 2.2. Алгоритм улучшения деятельности работников службы по управлению персоналом, как работников предприятия (составлено автором)

Для реализации второго направления необходимо определить направления повышения эффективности в обеспечении организацией высококвалифицированными кадрами, обучении и развитии работников, оценки и аттестации, а также обеспечении высокой производительности работы каждого сотрудника.

Для обеспечения организации высококвалифицированными кадрами необходимо усовершенствовать процесс найма. Одним из основных инструментов преобразования для оптимизации работы службы персонала на этапе найма в современных условиях является внедрение цифровых технологий.⁸² Традиционно процессы подбора персонала связаны с необходимостью поиска высококвалифицированных и мотивированных кандидатов. От эффективности этих процессов зависит, как долго сотрудник будет адаптироваться на новом месте, сколько средств компания потратит на его дополнительное обучение и т.д..

В условиях массовой цифровизации, а также принимая во внимание то, что сегодня на рынок труда выходят представители поколения миллениалов, эффективный поиск претендентов на вакантные должности связан с использованием соцсетей. Так называемый социальный рекрутинг дает возможность оптимизировать затраты времени на подбор персонала. С помощью данного инструмента возможно подобрать оптимальную кандидатуру на должность даже среди тех, кто не разместил свое резюме на специализированных платформах. В результате социального рекрутинга возникает экономия на затратах, связанных с адаптацией и обучением новых сотрудников.⁸³

Кроме так называемого социального рекрутинга, эффективным современным инструментом подбора кандидатов на вакантные должности становится реферальный рекрутинг. Его сущность состоит в том, что в интернет-пространстве создаются специальные отраслевые конференции, различные профессиональные сообщества, данные которых являют собой соответствующую базу данных специалистов определенной отрасли. Нетворкинг стал двигателем процесса подбора в реферальном рекрутинге⁸⁴.

Цифровизация особенно важна для массового подбора персонала HR-менеджерами. При этом современные информационные системы содержат готовые решения для взаимодействия с потенциальными кандидатами. Для примера можно назвать решение «Joboffer», которое

⁸² Петрова А.К. Цифровая трансформация: кадровые подсистемы управления инновационным развитием промышленных предприятий / А.К. Петрова, Н.В. Лашманова // Инновации. – 2019. – №8(250). – С. 83.

⁸³ Юрко И.О. Цифровизация техник подбора персонала в условиях современного развития компаний / И.О. Юрко, О.В. Перезовова // Universum: экономика и юриспруденция. – 2019. – №4(61).

⁸⁴ Подбор персонала в цифровую эпоху [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-epohu.pdf>

предоставляет пользователям уже подготовленный стандартный документ с предложением работы для потенциального кандидата.⁸⁵

Благодаря разнообразным технологиям происходит наем сотрудников. Существуют два направления найма:

1. Процесс подбора сотрудников, которые обладают высоким уровнем квалификации.
2. Массовый набор сотрудников, которые обладают низким уровнем квалификации.

В первой ситуации уровень результативности подбора будет зависеть от того, каким опытом обладает менеджер по подбору, а также от применяемых тестирований, кейсов и так далее. В данной ситуации цифровые технологии применяются для того, чтобы сохранить и обработать данные. Во второй ситуации необходимо рекрутировать большое количество людей, которые претендуют на одинаковые позиции. В данной ситуации отсутствует какая-либо субъективная оценка. По каждой из вакансий имеется достаточно строгий перечень требований. Программа может заменить от трех до семи рекрутеров.⁸⁶ Благодаря инструментам искусственного интеллекта можно повторно обратиться к основной группе кандидатов, выявить степень их заинтересованности в работе, обновить данные о кандидатах и так далее⁸⁷.

Схематично набор инструментов для оптимизации обеспечения сотрудниками представлен на рисунке 2.3.



Рис. 2.3. Инструменты оптимизации работы службы персонала для оптимизации обеспечения сотрудниками (составлено автором)

Обучение и развитие работников также можно усовершенствовать при помощи цифровизации. Благодаря цифровым технологиям появляется возможность обучать сотрудников, не отрывая их от производственного процесса, применяя дистанционные способы обучения. Обучение становится более мобильным и, как правило, не нуждается в

⁸⁵Киселева Г.С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов / Г.С. Киселева // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции. / Ответственный редактор В.В. Акбердина. – 2019. – С. 261.

⁸⁶Кульчицкая Е.В. Цифровизация процедур найма персонала на предприятиях как основа эффективности: возможности, проблемы, перспективы / Е. В. Кульчицкая // Экономика глазами молодых: сборник статей XII Международного экономического форума молодых ученых (г. Минск, 11–12 октября 2019 г.). - Минск: БГАТУ, 2019. - С. 277.

⁸⁷ Киселева Г.С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов / Г.С. Киселева // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции. / Ответственный редактор В.В. Акбердина. – 2019. – С. 261.

конкретных технических условиях. Порой для его организации необходим исключительно доступ к сети Интернет.⁸⁸

Схематично набор инструментов для оптимизации обучения и развития работников представлен на рисунке 2.4.



Рис. 2.4. Инструменты оптимизации работы службы персонала для оптимизации обучения и развития работников (составлено автором)

Кроме того, при обучении и развитии сотрудников применяются специализированные социальные сети внутри организации, а также форумы, в рамках которых сотрудник может задать свой вопрос и получить при этом ответ от работника, который является наиболее квалифицированным.

В исследованиях говорится о том, что реализация облачных технологий позволяет оптимизировать всю систему развития сотрудников. В то же время акцент делается на особенной значимости технологии обучения «Learning Management System». Это формирует условия, при которых сотрудники обмениваются друг с другом знаниями и информацией, получают стимул для дальнейшего обучения в связи с тем, что появляется определенная конкуренция.

Кроме того, инновационные направления развития и обучения сотрудников – это формирование системы «интеллектуального обучения». Данный метод базируется на комплексном подходе, который включает в себя систему получения знаний и отдельные способы с настоящими функциями работников. В период, когда сотрудник не занимается теми или иными рабочими задачами, на его компьютере либо мобильном устройстве возникают учебные материалы и задания для того, чтобы развить его навыки и расширить область познаний.

Стоит заметить, что реализация различных инновационных методов обучения и развития сотрудников помогает увеличить уровень производительности и качества их деятельности,

⁸⁸Козлова О.А. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт / О.А. Козлова, М.Н. Сычева // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2018. - № 6. - С. 161.

уменьшить издержки на персонал, увеличить удовлетворенность своей деятельностью, а также мотивировать работников⁸⁹.

Такие программы по обмену сотрудниками, как «Staff Exchange», «VДеле», помогают работникам получить новые навыки во время работы в другой компании.

Схематично набор инструментов для оптимизации оценки и аттестации работников представлен на рисунке 2.5.

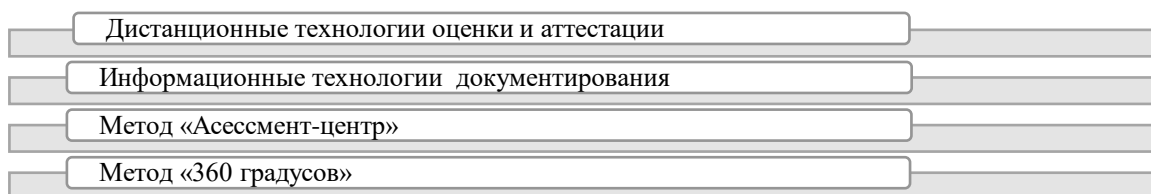


Рис. 2.5. Инструменты оптимизации работы службы персонала для оптимизации оценки и аттестации работников (составлено автором)

Оценка и аттестация персонала может проводиться как самостоятельно, так и являться следствием обучения. При аттестации могут быть использованы дистанционные и информационные технологии, которые способствуют ускорению процесса оценки и аттестации, удобному документированию и сокращению количества персонала, занимающегося данной процедурой.

Передовым методом комплексной оценки считается «Ассесмент-центр». Данный метод оценки заключается в комплексном использовании наблюдения собеседований, тестирования, деловых игр, упражнениях и тренингов. При наблюдении за тем, как работник выполняет свои повседневные обязанности происходит предварительная оценка соответствия специалиста занимаемой должности.⁹⁰

Метод «360 градусов» является достаточно распространенным, а значит достаточно эффективным. Суть данного метода заключается в том, что как личные, так и профессиональные качества работника оценивают люди, непосредственно взаимодействующие с оцениваемым сотрудником: руководство, коллеги, подчиненные, клиенты или партнеры. После анализа мнений делаются окончательные выводы. Этот метод позволяет выявить сильные и слабые стороны работника и спланировать его дальнейшее

⁸⁹Киселева Г.С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов / Г.С. Киселева // Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции. / Ответственный редактор В.В. Акбердина. – 2019. – С. 263.

⁹⁰Магзумова Н. В., Каинова В. В., Колесник А. Е. Аттестация персонала предприятия: перспективы развития, пути совершенствования //Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2019. - Том 8. - № 1(26).- С.210 DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0045

развитие. Данный метод может использоваться для отдельных задач управления персоналом или в качестве дополнения к основной системе оценки.⁹¹

Для обеспечения высокой эффективности работы коллектива применяется стимулирование персонала. Материальное стимулирование может включать в себя выплату дополнительной заработной платы, предоставление льгот или прав материального характера, а также неденежные формы оплаты труда. Заработная плата, безусловно, является одним из важнейших материальных стимулов, в ее основе могут лежать система KPI (система оплаты труда на основе оценки критериев эффективности) или грейдинг (система окладов на основе экспертной оценки сложности и важности выполняемой работы) и др.

Дополнительная заработная плата может иметь как стимулирующий, так и компенсационный характер. Самым распространенным видом стимулирующих выплат является премия, которая должна выплачиваться только при достижении сверхнормативных результатов. Компенсационные стратегии являются составляющей материальной системы стимулирования. Компенсации должны быть не ниже средних по рынку, только так можно удержать квалифицированный персонал. Компенсационные стратегии должны учитывать индивидуальный вклад, потребности, инициативность, инновационное поведение, готовность к обучению работников, а также быть открытыми и справедливыми.

Заработная плата работников должна быть справедливой и конкурентной, но денежное стимулирование не должно быть основополагающим, так как в современном мире люди все чаще задумываются о профессиональном и личностном росте. Индивидуальные стимулы негативно сказываются на командной работе. Необходимо оценивать коллективный вклад в успех организации.

Нематериальное стимулирование можно разделить на:

1. Моральное стимулирование.
2. Организационное стимулирование.
3. Стимулирование свободным временем.

Моральное стимулирование заключается в том, что работодатель регулирует поведение индивида на основе применения предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж сотрудника. Среди методов морального стимулирования можно выделить следующие: регулирование взаимоотношений в коллективе, организацию корпоративных мероприятий, систематическое информирование персонала, а также официальное признание заслуг. Оптимальное регулирование взаимоотношений в коллективе позволяет эффективно реализовывать такие функции службы персонала, как создание

⁹¹ Братчикова А.А., Шарин В.И. Теоретико-методологические основы оценки персонала организации // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 2. DOI 10.34709/IM.171.2

организационной культуры, поддержание благоприятного психологического климата. Для этого специалисты службы персонала проводят психологическое консультирование.

Организационные стимулы (управление карьерой сотрудника, повышение качества трудовой жизни работников, организация трудовых соревнований и вовлечение коллектива в процесс управления) регулируют поведение сотрудника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Управление карьерой работника тесно связано с его обучением и аттестацией. Совершенствование условий труда является функцией службы персонала.

Стимулирование свободным временем регулирует поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости.

Система стимулирования на предприятии разрабатывается с учетом потребностей работника и возможностей работодателя, однако надо иметь в виду, что потребности работника и возможности работодателя могут меняться со временем, поэтому для эффективного функционирования систему стимулирования нужно периодически пересматривать.

Для повышения эффективности работы персонала и реализации таких функций, как командообразование и коучинг может применяться «Agile-подход».

Подход «Agile» в последние годы приобретает популярность. «Agile-подход» для HR проявляется в переходе от управления персоналом к расширению возможностей работников. Навыки, знания и способности сотрудников признаются важнейшими составляющими успеха компании, директивное управление замещается лидерством.⁹²

Исследователи разбивают систему «Agile» на элементы: люди и коммуникации; продукт, сотрудничество и изменения.⁹³

Рассмотрим основные аспекты данного подхода.

Основополагающим элементом «Agile-подхода» является интеллектуальный капитал. Зачастую специалисты лучше осведомлены о тонкостях своей работы, чем их руководители, поэтому сотрудникам нужно дать возможность реализовать их потребности в профессиональном росте, признании и уважении и внесении собственного вклада в результаты деятельности компании. Руководители как лидеры должны предоставлять условия для проявления инициативы.

Для «Agile» характерны короткие циклы обратной связи, что гораздо эффективнее в условиях постоянно изменяющейся среды, чем оценки KPI, которые проводятся с периодичностью раз в год. При «Agile»- подходе используются такие инструменты, как

⁹²Лобасева О. Agile в HR. Управление персоналом организации. – Режим доступа: <https://onagile.ru/trends/talents/agile-for-hr-management>

⁹³Имамвердиева М.И. Реализация технологии Agile в управлении персоналом// Материалы Афанасьевских чтений. – 2020. - С.42-45

спринт-ревью и планирование спринта, в ходе которых обсуждаются видение, задачи и цели компании. При данном подходе реализуется принцип децентрализации принятия решений.⁹⁴

Важна визуализация обязанностей каждого работника, это позволяет понять, как остальные члены команды могут ему помочь и насколько сотрудник справляется со своими должностными обязанностями. Таким образом, происходит горизонтальное управление. «Agile» позволяет мыслить проектами, разбивая крупные цели на мелкие задачи.⁹⁵ Для «Agile-подхода» свойственны специфические роли: «Agile-коуча» и «Scrum-мастера». «Agile-коуч» является наставником, сопровождающим внутреннее корпоративное обучение внедряющим методы гибкого управления в организации. Он осуществляет реорганизацию системы, чтобы она позволяла работникам решать проблемы самостоятельно.⁹⁶

Еще одним инструментом обеспечения высокой эффективности работы коллектива может стать нахождение оптимального соотношения между персонифицированным и командным подходами в управлении сотрудниками. Персонифицированный подход учитывает их личные интересы, мотивы, профессиональные и личностные качества работников. Его следует применять к наиболее талантливым и перспективным сотрудникам. Персонифицированное управление позволяет планировать индивидуальный профессиональный рост работника в компании, формировать стимулы, условия труда и контролировать деятельность каждого сотрудника.⁹⁷

Для применения персонифицированного подхода в управлении следует пересмотреть всю систему управления персоналом организации, которая должна обеспечивать достижение целей, реализацию стратегии развития компании и одновременно должна удовлетворять социально-экономические потребности персонала.

В качестве обеспечения высокой эффективности работы коллектива можно использовать такой инструмент как сопричастность. Сотрудникам необходимо взаимопонимание в отношениях с коллективом и работодателем. Факторами сопричастности служат единство миссии, целей и ценностей бизнеса и сотрудников, а также наличие такой среды, в которой возможно активное общение между коллегами внутри компании. Сопричастность снижает уровень текучести кадров и время, проводимое работниками на больничном, так как

⁹⁴Лобасева О. Agile в HR. Управление персоналом организации. – Режим доступа: <https://onagile.ru/trends/talents/agile-for-hr-management>

⁹⁵Что такое Agile в HR — как внедрить философию Agile в эйчар отдел - Режим доступа: <https://leadstartup.ru/db/agile-hr>

⁹⁶Савкин К. Agile в управлении персоналом компании – Режим доступа: <https://www.savkinks.ru/agile-scrum-hr.htm>

⁹⁷Николаев Н.А. Актуальность развития методологии совершенствования системы управления персоналом на основе системно-персонифицированного подхода // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. - 2021.- № 2.-С.38-50 .DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-38-50

сотрудники стремятся поддерживать связь с коллективом, тем самым повышая работоспособность.

Еще одним инструментом обеспечения высокой эффективности работы коллектива является технология «Well-being» как часть работы. Забота о сотрудниках стала особенно актуальна в условиях пандемии. Поддержание морального психического и морального здоровья работников помогает им ощущать благополучие и уверенность в завтрашнем дне. Немаловажно бороться с выгоранием на работе, так как люди проводят половину своей жизни на рабочем месте.

Поколения работников отличаются темпами освоения изучения современных профессиональных ролей и балансом между работой и личной жизнью. В настоящее время предприятия обладают достаточным техническим оснащением для проектирования разных вариантов управления персоналом, формирующих тенденцию под названием «вне поколений», что дает возможность организациям совместить выгоду как для сотрудников, так и для компаний.⁹⁸

Включение в деятельность команды искусственного интеллекта повышает эффективность рабочих процессов, упрощая работу людей.

От эффективности использования знаний зависят темпы развития предприятия. Организации ставят перед собой задачу не только передавать информацию, но и обмениваться ей. Чем эффективнее используются знания, тем быстрее происходит развитие компании, а успешную компанию сотрудники не захотят покидать и будут эффективно работать. Работодатели зачастую слишком поздно принимают во внимание аспект управления знаниями, когда уже происходит увеличение текучести кадров.

В последнее время широкое обсуждение получил вопрос этичности внедрения искусственного интеллекта для контроля над работниками. Для того чтобы сотрудники предприятия эффективно работали, они не должны чувствовать, что искусственный интеллект ущемляет их права.⁹⁹

Для повышения эффективности работы персонала реализация функций маркетинга и поддержания положительного HR-бренда является обязательной для HR-службы. С. Бэрроу в своем труде «Превращая объявления о работе в оружие конкурентной борьбы» предложил применять инструменты маркетинга для того, чтобы были достигнуты цели HR. Плюсы данного бренда взаимосвязаны с репутацией работодателя, а также сформированным

⁹⁸Азарова А.О., Буйлова М.К. Совершенствование подходов к развитию системы управления персоналом в России на основе международного опыта//Вестник университета. – 2021.- № 10. С. 5–15.DOI 10.26425/1816-4277-2021-10-5-15

имиджем организации. На сегодняшний день имеется два типа брендинга: внешний и внутренний.

В предоставленной ниже таблице продемонстрированы основные направления для развития HR-бренда компании в зависимости от того, является ли HR-бренд внутренним или внешним (рис 2.6).



Рис. 2.6. Основные направления развития внешнего и внутреннего HR-бренда

Составлено по: Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренд работодателя¹⁰⁰

Для реализации внешнего HR-бренда необходимо создать команду по его развитию и продвижению, разработать ценностные предложения с учетом конкретных потребителей и систему коммуникаций по продвижению внешнего HR-бренда. Направления развития внутреннего HR-бренда: создание команды по продвижению бренда, разработка ценностных предложений с учетом потребностей работников, их трудового цикла, миссии, усилий задач предприятия, разработка системы коммуникаций продвижения HR-бренда внутри организации, а также использование цифровых технологий для найма работников.

Реализация функции тайм-менеджмента позволит повысить эффективность работы коллектива, потому что позволит сократить потери времени, а реализация функции службы персонала как стратегического партнера позволит согласовать работу отдела с задачами бизнеса.

Схематично набор инструментов обеспечения высокой эффективности работы коллектива представлен на рисунке 2.7.

¹⁰⁰Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренд работодателя Белкин В.Н., // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». -2019. Т. 13, № 4. - С. 156. DOI: 10.14529/em190416

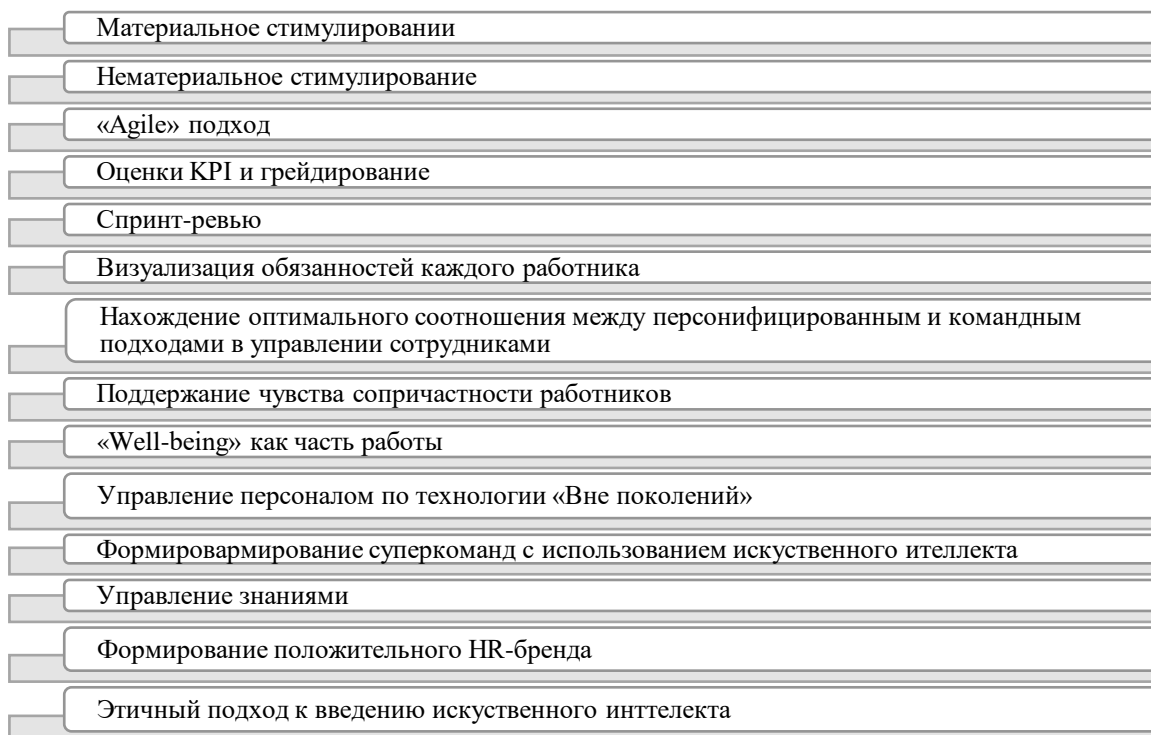


Рис. 2.7. Инструменты оптимизации работы службы персонала для обеспечения высокой эффективности работы сотрудников (составлено автором)

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что прежде чем приступить к оптимизации деятельности службы персонала, необходимо определить текущие показатели эффективности работы данного подразделения. После выявления показателей, по которым служба персонала работает неэффективно, необходимо определить направления оптимизации. Может возникнуть необходимость в повышении эффективности деятельности сотрудников подразделения либо в повышении эффективности применяемых службой инструментов.

Визуальную модель системы наиболее необходимых на наш взгляд инструментов оптимизации работы службы персонала мы предлагаем представить следующим образом (Рис.2.8).

На наш взгляд, данные действия являются минимальными и достаточными для того, чтобы организовать эффективную работу службы персонала организации. Применение иных мер оптимизации является важным достижением современных компаний, но не обязательным, поскольку в основу их воздействия заложены единые принципы. Применение иных рассмотренных инструментов оптимизации целесообразно при наличии финансовых возможностей технологического и организационного обеспечения, умения HR-персонала эти инструменты применять, однако, данные инструменты считаем сопутствующими и относящимися в той или иной степени к тем основным инструментам, которые были

обозначены. Кроме того, важным считаем не количество внедренных инструментов, а их содержательность и качество реализации¹⁰¹.

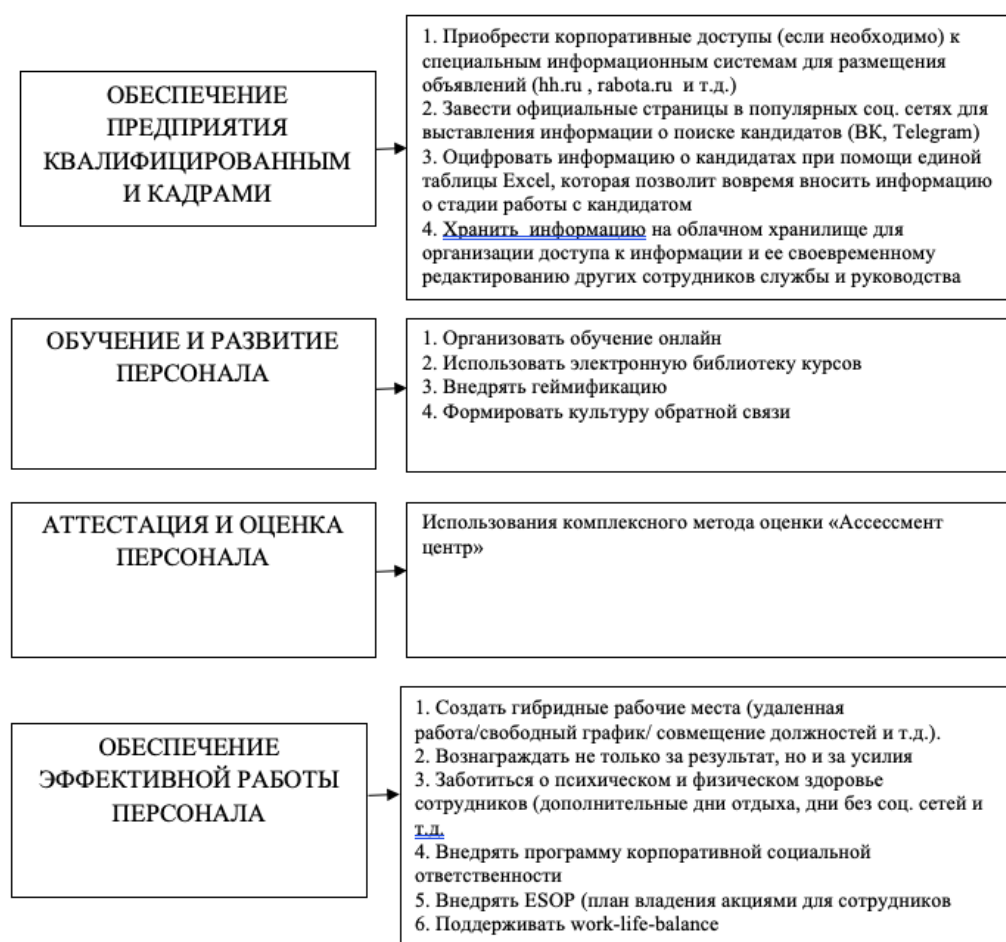


Рис. 2.8. Система направлений оптимизации службы (составлено автором)

Таким образом, во второй главе проведен анализ опыта внедрения инструментов оптимизации работы службы персонала, который показал, что успешные организации используют несколько инструментов одновременно, а не только один, чтобы повысить эффективность работы службы персонала. Было обнаружено, что компании, которые используют инструменты повышения эффективности работы службы персонала, имеют более высокий рейтинг, чем компании, которые не используют такие инструменты.

Самой передовой компанией из исследуемых на данный момент является "Сбербанк", который активно применяет цифровые технологии при обучении и аттестации, размещает информацию о кадровой политике и результатах внедрения инструментов повышения эффективности работы HR-отделов и действует в направлении повышения эффективности работы персонала.

¹⁰¹ Лавров, В.Н., Стожко, К.П., Стожко, Д.К. Конкуренция и труд. Теоретико-методологические и социально-экономические аспекты // Издательство Уральского гос. эконом. университета. – 2017. – С. 54

Для улучшения деятельности работников службы по управлению персоналом и работников предприятия был составлен алгоритм, а инструменты оптимизации работ службы персонала были систематизированы с учетом четырех основных направлений работы данной службы и двух областей повышения ее эффективности.

Первая область — это эффективность организации работы сотрудников службы в качестве работников предприятия, а вторая область — это повышение эффективности инструментов, используемых службой для улучшения результатов выполнения ее трудовых обязанностей.

Минимальные и достаточные действия были определены для организации эффективной работы службы персонала в организации. Было выявлено, что важным является не количество внедренных инструментов, а их содержательность и качество реализации.

Глава 3. Проект по оптимизации работы отдела кадров АО «КХЗ»

3.1 Общая характеристика компании АО «КХЗ»

Предприятие, которое было выбрано для апробации результатов исследования – это Акционерное общество «Калиновский химический завод» (далее АО «КХЗ»). Оно располагается в Невьянском районе Свердловской области по адресу поселок Калиново, улица Ленина, дом 8.

Организация была основана в 1941 году, а как юридическое лицо зарегистрировано 27 июля 1998 года.¹⁰² Она относится к военно-промышленному комплексу химической отрасли и специализируется на производстве взрывчатых веществ и химической продукции. Помимо 20 видов товаров, уже выпускаемых предприятием, совместно с научно-исследовательскими институтами ведется разработка более качественных, экономичных и экологически чистых взрывчатых веществ. Вся производимая продукция прошла сертификацию и используется в народном хозяйстве, строительстве и горнодобывающей промышленности. Наряду со взрывчатыми веществами завод также производит некоторые промышленные товары широкого потребления: полиэтиленовые изделия и иные сопутствующие товары.¹⁰³ Более подробно информация о продукции АО «КХЗ» и о сферах ее применения представлена в Приложении 5.

Акционерное общество работает в соответствии со стандартами экологического менеджмента и производит продукцию высокого качества. Завод привлекает инвестиции для улучшения технологических процессов и наращивания производства. В настоящее время предприятие модернизирует производство эмульсионных взрывчатых веществ, которые являются экологически безопасными, так как не содержат в своем составе штатных взрывчатых материалов. АО «КХЗ» изготавливает эмульсионные взрывчатые вещества непосредственно на местах их применения. Технологический процесс модуля по выпуску патронов из эмульсионных взрывчатых веществ малого диаметра и его контроль полностью автоматизированы. Изготовление тары и нанесение на нее маркировки осуществляется на предприятии. В этом процессе используется современное оборудование позволяющее выпускать качественные материалы. В технологическом процессе используются пылеочистные установки, которые позволяют снизить концентрацию вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу до уровня в 100 раз ниже предельно допустимых значений.оборот промышленных сточных вод полностью замкнут, производится утилизация и

¹⁰²Представление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП в электронном виде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>

¹⁰³АО «Калиновский химический завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80aegj1b5e.xn--p1ai/factory/khz>

переработка отходов. АО «КХЗ» сотрудничает с департаментом Росприроднадзора по Уральскому федеральному округу в целях защиты окружающей среды.¹⁰⁴ На предприятии разработаны стратегия и политика в области защиты окружающей среды, которую внедряют сотрудники специальной службы.

АО «КХЗ» выступало в качестве поставщика в 21 государственных контрактах на общую сумму 941999612 рублей в 2022 году (Приложение 6).¹⁰⁵ Кроме того, завод участвовал в роли заказчика в 34 государственных контрактах на общую сумму 178418990 рублей в 2022 году (Приложение 7).¹⁰⁶

Перейдем к показателям финансовой (бухгалтерской) отчетности АО «КХЗ». Данные представлены за последние пять лет (Приложение 8), в том числе баланс (Приложение 9).

Анализ финансового состояния показал, что акционерное общество отказалось от вложений в нематериальные активы и не имеет результатов исследований и разработок. Преприятие проводит политику приобретения нового технологического оборудования и выводит из производства устаревшее низкотехнологическое оборудование.

На 2022 год в налоговом учете на предприятии расходов было больше, чем в бухгалтерском, а налогооблагаемая прибыль меньше. Резкое увеличение материальных запасов говорит о выполнении предприятием крупного государственного заказа. АО "КХЗ" работает с надежными покупателями. Компания погасила свои обязательства свободными денежными средствами. Из-за увеличения объема продаж размер краткосрочных денежных обязательств исследуемого предприятия за последние 5 лет увеличился. Анализ чистой прибыли показал, что начиная с 2019 года АО «КХЗ» предприятие получает чистую прибыль, но ежегодно, за исключением последнего периода, наблюдалась тенденция к сокращению уровня чистой прибыли. В последние 4 года АО «КХЗ» стабильно получает чистую прибыль, а за 2022 год данный показатель является самым высоким за весь исследуемый период, превышая уровень предыдущего года в 3,9 раз.

Анализ других показателей эффективности деятельности исследуемого предприятия будет проведен в сравнении с аналогичными показателями конкурентов.

Опираясь на данные об участии компании в тендерах и государственных закупках, а также исходя из основного вида деятельности можно выделить следующих конкурентов исследуемого предприятия: АО «Знамя», АО «Промсинтез», ООО «Авт-Уралсервис», АО "Нитро Сибирь-Кузбасс", АО "Взрывпром Юга Кузбасса", ООО НПО "Лакрус" АО

¹⁰⁴«Расширять и модернизировать производство» Россия парад событий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://парадсобытий.рф/posts/41>

¹⁰⁵Полный справочник юр. лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inndex.ru/ul/kalinovo-r154/ogrn-1026601326597-481-ao-khz>

¹⁰⁶Полный справочник юр. лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inndex.ru/ul/kalinovo-r154/ogrn-1026601326597-481-ao-khz>

"ТЕХМАШСЕРВИС", ООО "Альфа Технологии", ООО "ВОЕНПРОМКОНСАЛТ", ООО "ДЕТОТЕКС", ООО "ПРОМПЕРФОРАТОР" ООО "ВОЛЖСКИЙ ФЕЙЕРВЕРК.

Для сравнения конкурентных преимуществ АО «КХЗ» в приложении 10 представлены показатели результативности работы предприятий отрасли за 2022 год¹⁰⁷.

Большинство предприятий отрасли работают в регионах добычи полезных ископаемых. Анализ показал, что самым крупным по объему выручки является АО "Техмашсервис". Наименьшая выручка у - ООО "Волжский фейерверк". АО «КХЗ» занимает восьмое положение из 13 предприятий отрасли и не является крупным.

Анализ финансовых показателей выявил, что только 3 конкурента (ООО "ДЕТОТЕКС", АО "Нитро Сибирь-Кузбасс", ООО "Промперфоратор") имеют преимущество в финансовой независимости перед рассматриваемым предприятием, так как показатель коэффициента финансовой независимости этих компаний является оптимальным. Но и АО «КХЗ» является достаточно независимым предприятием. Исследуемое акционерное общество обеспечено собственными оборотными средствами, как и большинство предприятий отрасли. Только 3 конкурента имеют недопустимое значение этого показателя (АО «Знамя», АО «Промсинтез», ООО "Альфа Технологии"). Ни одно из предприятий отрасли не имеет оптимальное значение коэффициента покрытия инвестиций. АО «КХЗ» платежеспособно в текущей перспективе. Среди конкурентов только ООО "Военпромконсалт" и АО «Промсинтез» не являются платежеспособными в настоящей перспективе. Исследуемое предприятие имеет оптимальное значение показателя быстрой ликвидности и обладает конкурентным преимуществом перед АО «Промсинтез», у которого значение этого показателя не допустимо. АО «КХЗ» обладает абсолютной ликвидностью и имеет конкурентное преимущество перед 11 конкурентами (АО «Знамя», АО «Промсинтез», ООО «Авт-Уралсервис», АО "Нитро Сибирь-Кузбасс", ООО НПО "Лакрус", АО "Техмашсервис", ООО "Альфа Технологии", ООО "Военпромконсалт", ООО "ДЕТОТЕКС", ООО "Промперфоратор", ООО "Волжский фейерверк"). Самую высокую рентабельность среди предприятий отрасли имеет ООО "ДЕТОТЕКС", а самую низкую ООО "Военпромконсалт". Исследуемое предприятие занимает третье место по рентабельности среди предприятий отрасли. ООО "Военпромконсалт" единственное предприятие отрасли, которое имеет отрицательную рентабельность активов. АО «КХЗ» по рентабельности активов обладает конкурентным преимуществом перед АО «Знамя», АО «Промсинтез», ООО «Авт-Уралсервис», АО "Нитро Сибирь-Кузбасс", АО "Взрывпром Юга Кузбасса", ООО НПО "Лакрус», АО "Техмашсервис», ООО "Альфа Технологии», ООО "Военпромконсалт" и ООО "Волжский фейерверк".

¹⁰⁷ Сервис проверки контрагентов «Чекко» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company>

Самая высокая рентабельность собственного капитала в отрасли у ООО "Военпромконсалт". АО «КХЗ» обладает конкурентным преимуществом по этому показателю перед 7 предприятиями (АО «Знамя», АО «Промсинтез», ООО «Авт-Уралсервис», АО "Взрывпром Юга Кузбасса", ООО "Волжский фейерверк" и ООО "Альфа Технологии").

Критерии конкурентных преимуществ предприятий отрасли по опыту работы, по наличию сайта и государственных контрактов представлены в приложении 11¹⁰⁸.

Анализ конкурентных преимуществ показал, что исследуемое предприятие является одним из старейших в отрасли и работает больше 20 лет. По времени пребывания на рынке лидирует АО «Знамя». Только 3 предприятия в отрасли работают меньше 10 лет (ООО НПО "Лакрус", АО "Техмашсервис" ООО "Военпромконсалт"). Наименьший опыт работы в отрасли имеет ООО НПО "Лакрус". Большой опыт работы является конкурентным преимуществом исследуемого предприятия.

Наличие сайта в сети Интернет позволяет увеличить количество заказчиков, так как делает информацию о компании более доступной, но из 13 компаний только 8 имеют свой сайт. АО «КХЗ» имеет конкурентное преимущество перед 5 предприятиями отрасли по этому критерию.

Количество раз, когда компания выступала поставщиком в государственных закупках может говорить о рейтинге доверия к организации. Только 9 из 13 предприятиям отрасли доверяли быть поставщиками в государственных контрактах. Чаще всего выступало поставщиком АО «Знамя» - 49 раз, АО «КХЗ» - 34 раза. Таким образом исследуемое предприятие обладает конкурентным преимуществом по этому критерию перед 11 компаниями, работающими в той же отрасли. Все вышеизложенное может говорить о высокой репутации АО «КХЗ» среди предприятий химической промышленности.

На данный момент в рассматриваемой организации работают 242 человека. В деятельности предприятия задействованы такие категории работников, как руководители, специалисты, служащие и рабочие.

Для анализа привлекательности исследуемого предприятия как работодателя был рассчитан коэффициент текучести. Для этого количество уволенных было разделено на среднее количество работающих человек. Данный показатель был выражен в процентах.

Численность сотрудников АО «КХЗ», количество уволившихся и принятых работников, а также коэффициент текучести за последние 5 лет представлены в таблице 3.1.

Из представленной ниже таблицы видно, что численность исследуемого предприятия ежегодно сокращается. В 2019 году количество сотрудников АО "КХЗ" снизилось на 2,8% по

¹⁰⁸ Сервис проверки контрагентов «Руспрофайл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru>

сравнению с уровнем 2018 года. В 2020 году работников предприятия стало на 5,1% меньше, чем в 2019 году. Численность работников в 2021 году сократилась на 8,1% по сравнению с 2020 годом. В 2022 году сотрудников стало меньше на 11.03% по сравнению с численностью 2021 года и на 24% по сравнению с началом периода.

Таблица 3.1

Анализ численности персонала АО «КХЗ» за 2018–2022 гг.

Год	Численность, всего, человек	Прибыло, человек	Убыло, человек	Среднее количество работающих, человек	Коэффициент текучести, %
2018	321	26	31		
2019	312	19	28	317	8,8
2020	296	17	33	304	10,9
2021	272	12	36	284	12,7
2022	242	16	46	257	17,9

Эксперты определяют норму текучести в пределах 3%–5%.¹⁰⁹ На исследуемом предприятии коэффициент текучести ежегодно в значительной мере превышает нормальный уровень. При том, что АО «КХЗ» является самым крупным работодателем в своем населенном пункте, можно с уверенностью говорить о том, что завод не является привлекательным местом работы.

Проанализируем численный состав АО «КХЗ» по гендерному признаку, по возрасту, по категориям работников и по уровню образования.

Анализ состава персонала исследуемого предприятия по гендерному признаку представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Анализ состава персонала АО «КХЗ» по гендерному признаку

Пол	Численность, человек	Доля, %
Мужчин	143	59
Женщин	99	41
Итого	242	100

Анализ показал, что доля женщин, работающих на АО «КХЗ» составляет 49% от общего числа сотрудников. На предприятии работает меньше женщин, чем мужчин из-за специфики деятельности предприятия. Основную долю рабочих и технических позиций занимают мужчины.

Распределение сотрудников АО «КХЗ» в зависимости от возраста представлено в таблице 3.3.

¹⁰⁹Норма текучести кадров: когда HR-у бить тревогу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67494-norma-tekuchesti-kadrov-19-m10>

Таблица 3.3

Распределение сотрудников АО «КХЗ» по возрасту

Возраст	Численность, человек	Доля, %
До 18 лет	0	0
18–35 лет	61	25,2
35–50 лет	99	40,9
50–60 лет	53	21,9
старше 60 лет	29	12,0
Итого	242	100

Из представленной выше таблице видно, что средний возраст сотрудников АО «КХЗ» 44 года. Эти работники принадлежат к поколению X, что должно отражаться на системе мотивации и стимулирования на предприятии. Доля молодого персонала достаточно низкая (25,2%), компании стоит рассмотреть варианты привлечения молодых, трудоспособных, перспективных, активных специалистов, готовых к быстрому обучению и способных привнести новые идеи. Наименьшее количество сотрудников старше 60 лет (12%) объясняется тем, что большая доля специальностей предусматривает тяжелый труд, а также тем, что некоторые позиции предусматривают досрочный выход на пенсию.

Распределение сотрудников АО «КХЗ» по категориям, в зависимости от занимаемой должности представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Распределение сотрудников АО «КХЗ» по категориям

Категория	Численность, человек	Доля, %
Руководители	42	17,4
Специалисты	27	11,1
Служащие	11	4,5
Рабочие	162	67,0
Итого	242	100

Анализ показал, что доля рабочего персонала на АО «КХЗ» (67%) значительно выше, чем доля других категорий работников, таких как служащие, руководители или специалисты.

Руководители составляют 17,4% от общего числа работающих на предприятии, Специалисты - 11,1%. Доля служащих является самой немногочисленной - 4,5%.

Это связано с тем, что завод как производственное предприятие требует большого количества рабочей силы для выполнения физических работ, связанных с производством товаров. В данное время АО «КХЗ» стремится к развитию технологий и автоматизации, что поможет снизить долю рабочих на заводе, при этом доля специалистов, занимающихся программированием и обслуживанием оборудования, может увеличиться.

Проанализируем распределение сотрудников АО «КХЗ» по уровню образования. (Таблица 3.5).

Таблица 3.5

Распределение сотрудников АО «КХЗ» по уровню образования

Уровень образования	Численность, человек	Доля, %
Высшее	63	26
Средне-специальное образование	120	49,6
Общее среднее	59	24,4
Итого	242	100

Из представленной выше таблице видно, что доля работников со средне-специальным образованием является самой многочисленной - 49,6%, сотрудники с высшим образованием составляют - 26% от общего числа работающих, а 24,4% персонала имеют только общее образование.

Такое распределение обусловлено тем, что сотрудники со средне-специальным образованием на заводе могут занимать различные должности, связанные с производством и обслуживанием оборудования. Они работают в качестве операторов станков, механиков, электриков, сварщиков и т.д. Такие должности требуют определенных знаний и навыков, которые могут быть получены в процессе обучения в технических учебных заведениях. Высшее образование необходимо для специалистов и административно-управленческого персонала, а общее среднее является достаточным для низкоквалифицированного труда. В связи с преобладанием на заводе рабочих, такое соотношение является оправданным.

Имея данные о выручке за год и численности персонала, есть возможность рассчитать производительность труда по следующей формуле: Производительность труда = Выручка за год / Среднесписочная численность работников, задействованных при производстве этого объема продукции (Таблица 3.6).

Таблица 3.6

Производительность труда АО «КХЗ» за 2018–2022 гг.

Год	Производительность труда, тыс. руб./человека
2018	1686,1
2019	2036,6
2020	1931,1
2021	2046,5
2022	2930,4

Из представленной выше таблицы видно, что в 2019 году производительность на предприятии выросла на 20,8%, что может быть связано с закупкой нового оборудования, так как из баланса видно, что стоимость основных средств в 2019 году также увеличилась. В 2020 году часть оборудования была выведена из технологического процесса и поэтому производительность труда сократилась на 5,1% по сравнению с уровнем 2019 года. С 2021 года АО "КХЗ" продолжило политику приобретения основных средств и производительность труда в 2021 году повысилась сначала на 6%, а затем на 43,2%.

Перейдем к анализу организационной структуры АО «КХЗ». Так как исследуемое предприятие имеет разветвленную организационную структуру, то целесообразно рассмотреть сначала укрупненную организационную структуру, а потом организационную структуру подразделений, подчиняющихся каждому из заместителей генерального директора.

Укрупнено организационная структура компании выглядит следующим образом (рисунок 3.1):

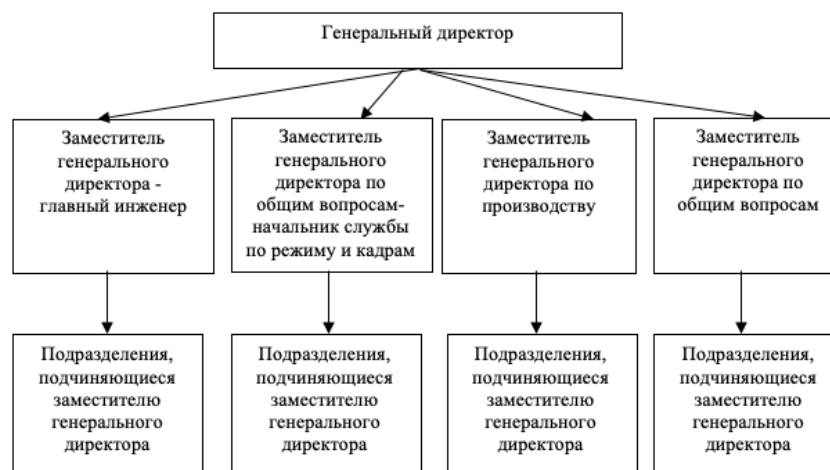


Рис. 3.1. Организационная структура АО «КХЗ»

Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора - главному инженеру представлена в приложении 12.

Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора по общим вопросам - начальнику службы по режиму и кадрам (рисунок 3.2).



Рис. 3.2. Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора по общим вопросам - начальнику службы по режиму и кадрам

Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора по производству представлена в приложении 13, а подчиняющегося заместителю генерального директора по общим вопросам в приложении 14.

Анализ показал, что организационная структура АО «КХЗ» является линейно-функциональной. Предприятие организовано в виде вертикальной иерархии, где каждый уровень подчиняется непосредственно уровню, расположенному выше. Каждый сотрудник имеет своего непосредственного руководителя, к которому он обращается за инструкциями и руководством. Руководители на каждом уровне имеют четко определенные обязанности и полномочия, которые они выполняют в соответствии с установленными правилами и процедурами. АО «КХЗ» относительно немногочисленное предприятие, такая структура управления позволяет генеральному директору и его заместителям контролировать все процессы и принимать быстрые решения. Однако линейно-функциональная структура требует высокого уровня компетентности от генерального директора и его заместителей. В данной организационной структуре недостатком является избыточное количество информационных связей. Связи между уровнями управления достаточно сложные, что может приводить к затруднению согласования решений.

Перейдем к анализу службы персонала АО «КХЗ» по таким двум областям, как организация отдела кадров и исполнение трудовых обязанностей работниками отдела кадров и четырем направлениям: обеспечение высококвалифицированным персоналом, обучение и развитие, оценка и аттестация персонала, повышение эффективности работы персонала. На данном предприятии служба персонала носит название «отдел кадров». Это название является устаревшим и отражает несовременность подхода к управлению человеческими ресурсами.

Начнем с анализа организационной структуры отдела кадров.

Состав и систему подчинения в отделе кадров можно представить в виде следующей организационной структуры (рисунок 3.3).

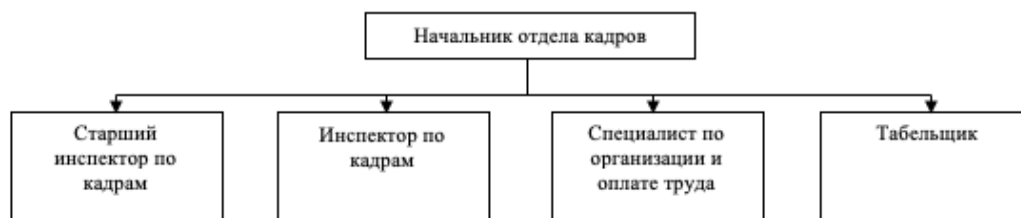


Рис. 3.3. организационная структура отдела кадров АО «КХЗ»

Начальник отдела кадров подчиняется заместителю генерального директора по общим вопросам – начальнику службы по режиму и кадрам, который в свою очередь подчиняется генеральному директору.

У отдела кадров наиболее часто рабочее взаимодействие происходит с юридическим, экономическим отделами и бухгалтерией предприятия.

В ходе прохождения практики, начальник отдела кадров, ответила на ряд вопросов во время проведения интервью. Было выявлено, что наблюдается явное отсутствие координации действий сотрудников отдела кадров со стороны руководства.

Обязанности работников отдела кадров представлены в приложении 15.

В отделе кадров трудовые обязанности распределяются равномерно. Начальник отдела кадров не допускает возможности перекладывания задач одних работников на других. Каждый сотрудник использует рабочее время с максимальной эффективностью.

Однако, в ходе анализа обязанностей работников отдела кадров было выявлено, что не все функции, которые требуются для эффективной работы отдела, входят в состав обязанностей его сотрудников.

Перейдем к анализу образования работников отдела кадров АО «КХЗ» (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Должность сотрудника отдела кадров	Высшее учебное заведение	Полученная специальность
Начальник отдела кадров	Свердловский филиал Московской международной высшей школы бизнеса "МИРБИС"	Бухгалтерский учет, финансы и кредит
Старший инспектор по кадрам	Институт непрерывного образования (Сокращенной подготовки)	Бакалавр по направлению "Управление персоналом"
Инспектор по кадрам	Уральский государственный экономический университет	Менеджмент
Специалист по организации и оплате труда	Колледж экономики, управления и финансов	Бухгалтер-экономист
Табельщик	Уральский государственный колледж имени И.И. Ползунова	Экономист

Анализ образования сотрудников отдела, представленный в таблице показал, что только один сотрудник - Старший инспектор по кадрам имеет высшее профильное образование. Руководитель отдела имеет экономическое образование, у инспектора по кадрам образование, которое является достаточно близким к профильному. Два сотрудника отдела - специалист по организации и оплате труда и табельщик не имеют высшего образования. Можно сделать вывод, что образование большинства работников отдела кадров не удовлетворяет квалификационным требованиям.

Перейдем к анализу структуры трудовых обязанностей работниками отдела кадров.

Первое направление - обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом. Оно включает планирование, отбор, подбор, наем персонала, адаптация и работа с резервом.

Поиск кандидатов происходит следующим образом:

- вакансии размещаются на таких сайтах, как hh.ru и trudvsem.ru;
- информация о вакансиях передается в центр занятости;
- поиск кандидатов осуществляется по базе резюме на профильных сайтах.

Среди инструментов деятельности работы отдела кадров в области подбора можно назвать следующие:

- оптимизация содержания документации;
- автоматизация процесса оформления кадровых документов через систему 1С;
- упрощение процедуры согласования документов.

Однако, начальник отдела кадров отмечает, что процесс подбора все еще остается трудоемким и затратным.

На 10.03.2023 у предприятия было 7 вакансий¹¹⁰ на hh.ru и 19¹¹¹ вакансии на trudvsem.ru, которые дублируют друг друга. Их анализ, а также соотношение заработных плат с уровнем рынка по региону представлены в виде таблицы в приложении 16. Позже компания обновила некоторые вакансии (Приложение 17).

Анализ предлагаемых в вакансиях заработных плат и среднего уровня заработных плат по аналогичным должностям по региону показал, что только заработная плата грузчика является конкурентоспособной, а доход электромонтера по ремонту и обслуживанию воздушных линий электропередач совпадает с рыночным уровнем. В остальном заработные платы АО "КХЗ" ниже, чем в среднем по региону.

Повышение уровня заработных плат в новых вакансиях практически никак не сказалась на их конкурентоспособности, лишь доход электромонтера по ремонту и обслуживанию электрооборудования 4-го разряда превышает рыночный уровень.

Время закрытия первоначальных вакансий представлено в приложении 18, а новых вакансий - в приложении 19.

Как видно из указанных приложений средний период закрытия вакансий исследуемого предприятия 183 дня, то есть 6 месяцев. Срок закрытия вакансий очень велик. Во многом это связано с низким уровнем предлагаемых заработных плат. Кроме того, низкая привлекательность компании для потенциальных кандидатов может быть обусловлена недостаточным развитием внешнего HR-бренда.

Кроме того, на сайте trudvsem.ru часть вакансий была написана с опечатками. Объявления не имеют единой формы: в одних обязанности написаны с применением вначале

¹¹⁰Вакансии АО «КХЗ» на HeadHunter [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/employer/9038295>

¹¹¹Вакансии АО «КХЗ» на Работа России «Труд всем» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trudvsem.ru/vacancy/search?_title=кхз

существительных, другие начинались с инфинитива, а в некоторых использовалась форма третьего лица.

АО «КХЗ» не пользуется услугами иных сервисов для поиска кандидатов.

Отобранные старшим инспектором резюме рассматриваются заместителем генерального директора по общим вопросам, и выбранные кандидаты приглашаются на собеседование.

Алгоритм приема на работу:

- принятие решения о приеме на работу;
- проведение медосмотра;
- оформление заявления о приеме на работу и проверка документов работника;
- заполнение анкеты;
- издание приказа о приеме на работу;
- заключение трудового договора;
- получение согласия на обработку персональных данных;
- ознакомление сотрудника с локальными нормативными актами, положениями и инструкциями;
- оформление кадровых документов и учетной формы в 1С (личной карточки или личного дела работника);
- заключение договора о материальной ответственности (при необходимости);
- сообщение в военкомат (для военнообязанных) или о бывшем госслужащем (если был госслужащим) о приеме работника;
- передача сведений о приеме работника в Социальный фонд.

Перейдем к анализу процесса адаптации персонала.

На предприятии используется партнерский подход при адаптации персонала:

- предварительное знакомство с организацией;
- плавный вход в работу;
- прикрепление наставника на период обучения.

В период адаптации при возникновении вопросов у вновь принятого работника ему оказывают помощь, помимо наставника, еще и коллеги, руководство и отдел кадров.

На первом этапе проводятся вводные инструктажи.

В течение испытательного срока происходит ознакомление работника с целями и задачами предприятия, должностными обязанностями.

Период адаптации длится от 1 месяца до 6 месяцев. Его продолжительность зависит от сложности работы и предполагаемого уровня ответственности сотрудника.

Во время периода адаптации руководитель вновь принятого работника:

- отвечает за приобретение им необходимых для работы знаний и навыков;

- принимает выполненные им задачи, оценивает их качество;
- помогает исправить ошибки и воспитывает у нового специалиста самостоятельность.

Наставник сопровождает нового сотрудника в течение всего периода адаптации, дает мотивацию и эмоциональную поддержку, помогает обрести необходимые навыки для работы, влиться в коллектив и выстроить коммуникацию с руководством, отвечает на все вопросы по рабочим обязанностям.

После прохождения адаптации с работниками предприятия не проводятся никакие мероприятия по обучению и развитию.

Оценка персонала происходит следующим образом: по истечении испытательного срока или назначенного периода обучения руководитель работника составляет характеристику и представляет на комиссию по аттестации. Оценка производится на предмет соответствия работника должности, приобретения необходимых навыков и степени ассимиляции в коллектив.

Оценка и аттестация персонала практически отсутствует и проводится лишь после прохождения испытательного срока.

Рассмотрим такое направление, как обеспечение высокой эффективности работы коллектива предприятия.

Стимулирование персонала включает:

- ежемесячное премирование;
- разовое премирование за выполнение поручения руководства;
- ежегодное повышение заработной платы.

Система подразумевает стабильную выплату заработной платы, расширенный социальный пакет, возможность карьерного роста, корпоративные мероприятия, комфортное рабочее место.

Завод организует бесплатное питание работающим на вредном производстве и выдает единовременное пособие матерям при рождении ребенка.

Система стимулирования включает недостаточное количество способов поощрения сотрудников, и у предприятия существует проблема высокой текучести кадров по причине низкой заработной платы. Из-за этого тратятся колоссальные ресурсы на постоянный поиск подходящих кандидатов, собеседование, адаптацию.

На предприятии не ведется работа над внутренним HR-брендом, как следствие, престиж отдела кадров среди других служб низок.

АО «КХЗ» направляет в вузы по целевому договору выпускников школ, финансирует содержание летнего оздоровительного лагеря, активно взаимодействует с муниципальной властью на принципах государственно-частного партнерства в благоустройстве поселка

Калиново, ремонте автодорог. Предприятие построило хоккейный корт, периодически оказывает материальную помощь Калиновской средней школе в проведении ремонта, ежегодно оплачивает 50% стоимости турпутевок школьников для поездок по городам России. АО «КХЗ» оказывает поддержку ветеранам Великой Отечественной войны, а также участвует в строительстве поселковой церкви. Несмотря на все эти мероприятия, завод не является для соискателей привлекательным местом работы, а значит данных мер недостаточно для продвижения внешнего HR-бренда.

На основе всего вышесказанного можно выделить следующие проблемы в организации самого отдела кадров АО «КХЗ»:

- устаревшее название «отдел кадров», отражающее несовременность подхода к управлению человеческими ресурсами;
- нарушение координации действий сотрудников отдела кадров со стороны руководства;
- недостаточный охват обязанностями работников отдела функций, требующихся для эффективной работы отдела;
- уровень образования работников отдела кадров, не удовлетворяющий квалификационным требованиям.

Недостатки в исполнении работниками отдела своих трудовых функций представлены в Таблице 3.8.

Таблица 3.8

Анализ недостатков в исполнении работниками отдела кадров АО «КХЗ» своих трудовых функций

Задачи отдела	Функция УЧР	Выявленные недостатки
1	2	3
Обеспечение высококвалифицированным персоналом	Подбор персонала	Трудоёмкость и затратность процесса подбора.
		Некорректность составления объявлений о вакансиях.
		Наличие ошибок в тексте вакансий, отсутствие унифицированной формы написания обязанностей работников.
		Несоответствие сроков закрытия вакансий нуждам организации.
		Использование недостаточного количества каналов для поиска кандидатов.
Обучения и развития персонала	Обучение персонала	Отсутствие мероприятий по обучению и развитию после прохождения адаптации.
Оценка и аттестация персонала	Оценка персонала	Отсутствие оценки и аттестации персонала помимо оценки после прохождения испытательного срока.
Повышение эффективности работы персонала	Стимулирование персонала	Неразвитость системы стимулирования.

Окончание таблицы 3.8

1	2	3
Повышение эффективности работы персонала	Материальное стимулирование персонала	Высокая текучесть кадров по причине низкой заработной платы.
	Развитие внутреннего HR-бренда	Низкое положение отдела кадров среди других служб.
	Развитие внешнего HR-бренда	Непривлекательность АО «КХЗ» для соискателей.

В данном разделе была дана социально-экономическую характеристику исследуемого предприятия. Для этого был изучен ассортимент выпускаемой продукции и сферы ее применения. Основная часть выпускаемой продукции - взрывчатые вещества. Проанализирована политика компании в области защиты окружающей среды. Данное предприятие заботится об экологии. Было определено количество государственных контрактов, в которых предприятие выступало в качестве поставщика. Был сделан вывод о том, что предприятие пользуется доверием государственных предприятий. Анализ финансового состояния показал, что акционерное общество отказалось от вложений в нематериальные активы и не имеет результатов исследований и разработок. Предприятие проводит политику приобретения нового технологического оборудования и выводит из производства устаревшее низкотехнологическое оборудование.

Анализ финансового состояния предприятия выявил резкое увеличение материальных запасов, что указывает на выполнение крупного государственного заказа. Обязательства погашены свободными денежными средствами. Увеличение объема продаж повысило размер краткосрочных денежных обязательств. Анализ чистой прибыли показал, что за последние 4 года АО «КХЗ» стабильно получает чистую прибыль, а за 2022 год данный показатель является самым высоким за весь исследуемый период.

Был проведен анализ конкурентных преимуществ, который выявил конкурентноспособность компании перед большинством конкурентов по всем направлениям, за исключением масштабов производства.

Анализ изменения численности показал, что у АО «КХЗ» есть проблема с уровнем текучести персонала. Производительность труда повышается за счет внедрения нового высокотехнологического оборудования. Исследование структуры персонала показало, что большинство работников компании - мужчины, средний возраст - 44 года. На предприятии работает недостаточное количество молодежи. Основную часть работников составляют рабочие со средне-специальным образованием. Структура управления АО «КХЗ» является линейно-функциональной.

Был проведен анализ структуры предприятия, которая занимается управлением персоналом — это отдел кадров. Были рассмотрены обязанности и образование каждого

работника этой структуры. Затем была изучена область исполнения трудовых обязанностей работниками отдела кадров и выявлены недостатки в работе.

3.2 Предложения по внедрению инструментов оптимизации работы отдела кадров

Служба персонала в АО «КХЗ» носит устаревшее название «отдел кадров». Это было актуально в прошлом, когда функции отдела сводились в основном к найму, увольнению работников и ведению делопроизводства. Такое наименование низводит данную службу до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны. В настоящее время служба персонала рассматривается в качестве бизнес-партнера, а работники – как ценный человеческий ресурс, что должно отразиться и в ее названии. Поэтому мы предлагаем переименовать отдел кадров в отдел по работе с человеческими ресурсами. Далее мы предложим конкретные мероприятия, которые являются следствием изменения названия отдела.

На основании интервью, проведенного с начальником отдела кадров АО «КХЗ», было выявлено, что подразделение нуждается в большей координации своих действий со стороны руководства.

Эту проблему позволит решить проведение спринт-ревью. Такой формат коротких, но частых встреч обеспечивает получение обратной связи от руководителя, что позволяет быстро вносить изменения и улучшать рабочие процессы благодаря выявлению проблем и ошибок. Помимо налаживания коммуникации, спринт-ревью увеличивает прозрачность работы отдела, что оказывает благотворное действие на эффективность и мотивацию команды.

Так же следует применить такой инструмент, как дашборды. Визуализация данных предоставляет комплексную информацию о рабочих процессах и позволяет принимать решения на основе анализа этих данных. Дашборды позволяют быстро получать доступ к важным данным и отслеживать ключевые показатели производительности в режиме реального времени, автоматизируя процесс отчетности и уменьшая время, затрачиваемое на сбор и анализ данных. Этот инструмент также улучшает прозрачность всех процессов и позволяет более точно определять проблемные зоны и принимать меры для улучшения эффективности. Дашборды легко настраиваются и могут быть адаптированы к различным потребностям бизнеса, помогают снизить затраты на отчетность, улучшают коммуникацию между различными участниками бизнес-процессов и позволяют им лучше понимать общие цели и

задачи. Чтобы не тратить средства на покупку специального программного обеспечения, следует воспользоваться функцией создания дашбордов в Google-таблицах.

Не все функции, которые требуются для эффективной работы отдела, входят в состав обязанностей его сотрудников. Оптимальным решением будет наем еще одного сотрудника в штат отдела кадров. Обязанности дополнительного работника представлены в приложении 20.

Таким образом новая оргструктура отдела будет выглядеть следующим образом (Рис. 3.4)

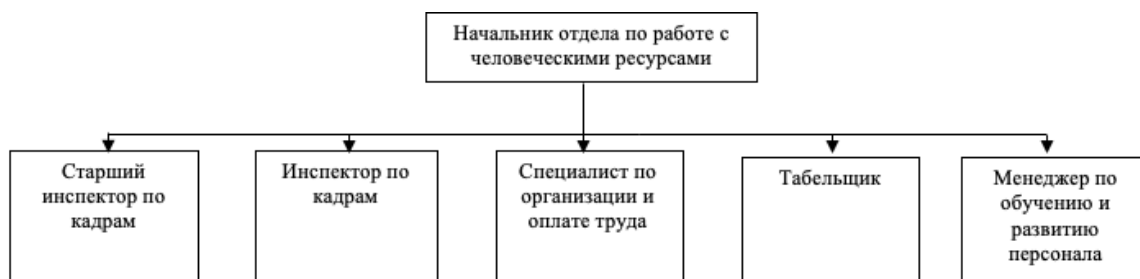


Рис. 3.4. организационная структура отдела кадров АО «КХЗ»

Как было установлено ранее, уровень образования работников отдела кадров не удовлетворяет квалификационным требованиям. Решение данной проблемы – прохождение сотрудниками данного отдела курсов повышения квалификации, так как они помогут улучшить навыки в области управления персоналом, рекрутинга, оценки производительности и других аспектов работы сотрудников.

Для того чтобы не отрывать работников от их должностных обязанностей, было решено выбрать дистанционные курсы повышения квалификации. Дистанционное обучение позволяет гибко планировать свое время и изучать материалы в удобное время в любом месте. Важно выбирать курсы от проверенных организаций, которые имеют хорошую репутацию и гарантируют качественное обучение. Среди 10 лучших центров повышения квалификации были выбраны те, что предоставляют возможность обучения по необходимым направлениям.

¹¹² В Приложении 21 представлен сравнительный анализ курсов.

Анализ показал, что каждый учебный центр выдает удостоверение о повышении квалификации государственного образца после окончания обучения и успешной сдачи итогового задания.

Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО» специализируется именно на дистанционном формате курсов. ИПО предоставляет персональных кураторов на время обучения. Есть возможность получить индивидуальную скидку, подобрать наиболее комфортные условия оплаты и сроки получения удостоверений. Не менее важными преимуществами данного учебного центра являются низкая стоимость

¹¹²Топ 10 лучших центров повышения квалификации и профессиональной переподготовки — рейтинг 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kursy-povysheniya-kvalifikatsii.ru/>

обучения и широкий спектр курсов (12 курсов) при том, что обучающиеся получают довольно большой объем информации за короткий промежуток времени.

Институт повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК) имеет всего две программы для специалистов HR-сферы. Количество академических часов обучения значительно меньше, чем у ИПО, однако курсы длятся дольше, что позволит проходить их в более комфортном режиме. Существенным минусом является высокая стоимость курсов.

Единый Центр Дополнительного Профессионального Образования располагает пятью довольно объемными курсами, но не предоставляет информацию об их стоимости.

В Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса (МАСПК) было найдено три интересующих нас курса с большим количеством академических часов, но информации об их стоимости также нет на сайте Академии.

ГБОУ ДПО Центр "Профессионал" предоставляет сотрудникам HR-сферы три курса разной продолжительности. Что отличает данный учебный центр так это то, что программы их курсов содержат блоки по работе в программе "1С". Это является преимуществом в данном случае, так как работники отдела кадров АО «КХЗ» пользуются этой программой в процессе выполнения своих должностных обязанностей.

Проанализировав рынок образовательных услуг по повышению квалификации специалистов по работе с персоналом, было решено остановиться на выборе курсов разных учебных центров.

В результате анализа предлагаемых курсов, основываясь на учебной программе повышения квалификации, были выбраны следующие:

- Для специалиста по организации и оплате труда – курс «Антикризисное управление» в Российском институте дополнительного профессионального образования «ИПО» стоимостью 4900 руб. за 72 ак. ч.
- Для начальника отдела кадров с целью охвата нескольких сфер – курс «Эффективная система управления персоналом» в Российском институте дополнительного профессионального образования «ИПО» стоимостью 5900 руб. за 144 ак. ч., а также курс «Цифровые технологии для эффективного управления персоналом» в Едином центре дополнительного профессионального образования стоимостью 10000 руб. за 144 ак. ч.
- Для старшего инспектора по кадрам и инспектора по кадрам – курс «Кадровое делопроизводство» в Межрегиональной академии промышленного и строительного комплекса (МАСПК) стоимостью 10000 руб. за 144 ак. ч.

При этом было решено, что нет необходимости в повышении квалификации табельщика, поскольку его опыта и уровня знаний достаточно для выполнения служебных обязанностей.

Перейдем к усовершенствованию области исполнения работниками отдела кадров своих трудовых обязанностей.

Сократить затраты на поиск кандидатов помогут новые каналы поиска. Социальные сети в настоящее время являются популярным инструментом для привлечения новых сотрудников и продвижения собственного бренда в интернете. Они имеют огромное количество пользователей, что позволяет работодателям достичь большого охвата аудитории при поиске кандидатов. Сам поиск является очень простым и удобным процессом. Работодатели могут использовать различные фильтры и параметры для отбора подходящих кандидатов.

Социальные сети могут предоставить работодателям дополнительную информацию о кандидатах, такую как их интересы, хобби, профессиональные навыки и опыт работы. Контакттировать с кандидатами через социальные сети является очень простым и быстрым процессом. Работодатели могут легко отправлять сообщения и задавать вопросы кандидатам. Данный инструмент позволяет работодателям экономить время и ресурсы, так как это значительно быстрее и дешевле, чем традиционные методы поиска. АО «КХЗ» уже имеет корпоративную страницу в социальной сети "ВКонтакте", однако там не появляются новые посты и объявления. Если начальник отдела кадров станет администратором данной страницы и будет регулярно размещать там новые публикации, то это повысит интерес, как работников завода, так и потенциальных кандидатов.

Снижению затрат на поиск работников будет способствовать обмен сотрудниками с другими компаниями. Это процесс, при котором компания может на время получить необходимую рабочую силу.

Эту же цель преследует применение программы реферального рекрутинга. Рекомендации уже работающих сотрудников сокращают время на поиск кандидатов и затраты на размещение вакансии на сайтах, в социальных сетях и на других ресурсах. Данная программа повышает вероятность того, что найденный кандидат подходит для компании и соответствует требованиям вакансии. Еще одно преимущество заключается в повышении уровня удержания сотрудников, так как они чувствуют себя более уверенно и комфортно, когда работают вместе со знакомыми людьми. Это создает командный дух, так как новые сотрудники уже знакомы с кем-то из коллег и быстрее адаптируются в коллективе. Реферальная программа может стать мотивацией для уже работающих сотрудников, которые получают возможность заработать дополнительные бонусы за рекомендации новых сотрудников.

Чтобы усовершенствовать процесс найма с целью сокращения ресурсов на повторный поиск кандидатов, следует проводить анкетирование при приеме на работу. Это способствует стандартизации процесса, что упрощает сравнение кандидатов и принятие решения о приеме

соискателя на должность. Анкета позволяет получить более полную информацию о кандидате до проведения интервью, что сокращает время, затраченное на этот процесс, и уменьшает вероятность ошибок при принятии решения о приеме на работу. Соответственно компания получает подходящего кандидата для должности.

Помимо анкеты соискатели должны будут пройти входное тестирование. Оно позволяет оценить уровень знаний, навыков и опыта кандидата в соответствии с требованиями должности, выявить скрытые недостатки кандидата, которые могут быть причиной неудачного найма. Данный инструмент так же стандартизирует и ускоряет процесс найма работников.

Чтобы иметь быстрый доступ к большому количеству информации, необходимо создать базу данных в облачном хранилище. Хранение информации о кандидатах в базе данных позволяет экономить время и ресурсы на поиск новых кандидатов, так как уже имеющиеся данные могут быть использованы для поиска подходящих соискателей. Ее можно использовать для анализа ошибок в найме, что помогает снизить вероятность повторения ошибок в будущем.

В ходе анализа вакансий была выявлена проблема неверного их составления.

Ни в одном из объявлений нет информации о самом предприятии. Информация о компании может помочь показать ее уникальность, особенности и преимущества перед другими работодателями, а также помочь соискателям лучше понять, подходит ли им данная вакансия и компания, и принять решение о подаче заявки.

Отсутствует эмблема АО «КХЗ». Эмблема является визуальным символом компании, который способствует ее узнаваемости, создает единую корпоративную идентичность, привлекает внимание соискателей и вызывает интерес к вакансии. Эмблема может помочь соискателям легче связать вакансию с компанией и узнать больше о ней.

Обязанности сотрудника указаны недостаточно подробно, что усложняет для соискателя принятие решения о том, подходит ли ему данная вакансия. Кроме того, подробное описание обязанностей должности помогает установить ожидания со стороны работодателя и соискателя, что позволяет избежать недопонимания и конфликтов в будущем.

Использование таких шаблонных требований, как ответственность, дисциплинированность, пунктуальность, делает вакансии неотличимыми друг от друга и не привлекает внимание соискателей. Это создает негативное впечатление о компании у кандидатов, которые могут рассматривать ее как неоригинальную и неинтересную для работы.

В вакансиях практически не описаны условия работы. Бонусы могут стать дополнительным стимулом для соискателей и повысить их мотивацию к работе на предприятии. Если бонусы не указаны, кандидаты могут не видеть достаточной выгоды в

работе в данной компании. Ошибочно так же предоставление каких-либо условий лишь определенной категории работников. Так, например, оплата услуг стоматолога указана только в вакансии грузчика.

Не менее важным аспектом составления вакансии выступает причина возникновения потребности в работнике. Например, если причина размещения вакансии связана с заменой уволившегося сотрудника, то это может привлечь соискателей, которые ищут стабильность и долгосрочные перспективы в карьере. Указание причины размещения вакансии также помогает кандидатам понять, какая роль ожидает их на предприятии и как они могут внести свой вклад в его развитие.

Наилучшая структура вакансии представляет собой так называемый «сэндвич». Метод «сэндвича» — это эффективный способ привлечения внимания соискателей к вакансии и убеждения их в ее преимуществах. Он заключается в том, чтобы начать и закончить описание вакансии с положительных аспектов, а в середине указать на трудности или требования, связанные с позицией.

Полезным шагом будет размещение теста на сайтах подбора персонала. Если задать определенный проходной балл, можно отсеять кандидатов, которые недостаточно серьезно настроены. Разумеется, для таких специальностей, как грузчик, нет необходимости в тестировании. Однако это отличное решение для узконаправленных специальностей. Система может работать следующим образом: при наборе кандидатом необходимого количества баллов, появятся контактные данные компании. В результате удастся подобрать заинтересованных соискателей.

В конце объявления стоит разместить призыв к действию. Это может быть призыв к отправке резюме, заполнению анкеты, звонку на указанный номер или другому конкретному действию.

Проведя несколько собеседований, следует уделить внимание редактированию объявления. В процессе общения с кандидатами формируется более четкое представление о необходимом работнике, поэтому корректировка описания нужна.¹¹³

На сайте trudvsem.ru часть вакансий была написана с опечатками и описание обязанностей не имело унифицированной формы. Ошибки и опечатки могут привести к тому, что вакансия не будет показана соискателю при поиске по названию на сайте. Это также может вызвать у потенциальных кандидатов впечатление, что компания не профессиональна или не серьезно относится к поиску новых сотрудников, что повредит репутации компании, особенно

¹¹³Как правильно написать вакансию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/kak-napisat-vakansiyu/

если они повторяются в нескольких вакансиях или на сайте компании. Все вышеперечисленное приведет к потере времени и ресурсов.

Кроме того, была выявлено, что АО «КХЗ» используют лишь два сервиса по размещению вакансий. Чтобы расширить возможности поиска можно воспользоваться такими сайтами, как superjob.ru, rabota.ru и avito.ru. Еще больше сайтов можно охватить, воспользовавшись специальным сервисом "JCAT".¹¹⁴ Удобный интерфейс позволяет просматривать все отклики и вакансии со всех сайтов через личный кабинет, что существенно экономит время. Сервис предоставляет встроенные шаблоны для быстрого ответа кандидатам, есть возможность создать собственные уникальные шаблоны. Помимо этого, соискатели получают sms-рассылку, где можно разместить ссылку на входное тестирование. Редактирование вакансии отражается сразу на всех сайтах с объявлениями. "JCAT" удобен еще тем, что он показывает подробную статистику по всем источникам: суммарные показатели, а также по каждому сайту в отдельности. Есть деление на этапы отборочной воронки для отслеживания кандидатов.

Стоимость размещения вакансии на hh.ru отличается в зависимости от тарифа (Приложение 22)¹¹⁵, как и на "JCAT" (Приложение 23).

Как видно из указанных приложений, стоимость размещения вакансий при помощи сервиса "JCAT" ненамного превышает цены сайта hh.ru, при этом "JCAT" охватывает несколько подобных сайтов. Использование данного сервиса является экономически оправданным.

Размещение вакансий на нескольких сайтах позволяет достичь больших охватов аудитории и привлечь еще больше кандидатов. Каждый сайт имеет свою уникальную аудиторию, которая может быть заинтересована в конкретной вакансии.

Весь этот комплекс вышеперечисленных инструментов, направленных на оптимизацию процесса подбора, позволит сократить время на закрытие вакансий.

На предприятии отсутствует обучение и развитие сотрудников. Чтобы решить эту проблему, следует использовать кинотренинги. Данный инструмент не требует материальных затрат, однако просмотр отрывков из фильмов с последующим обсуждением и анализом примеров в контексте бизнес-ситуаций способствует получению новых знаний и навыков в увлекательной и эмоциональной форме, что располагает к лучшему запоминанию материала. Кинотренинги помогают развивать креативность и мышление сотрудников, так как они учатся находить нестандартные решения и анализировать ситуации в контексте фильма. Данный

¹¹⁴Сервис размещения вакансий JCat.Работа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.jcat.ru/job_vacancy/

¹¹⁵Тарифы размещения вакансии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/employer-promo>

инструмент способствует развитию коммуникационных навыков, так как они предполагают обсуждение и анализ материала в группе. Кинотренинги обычно выбираются с учетом актуальности и применимости материала для бизнес-ситуаций, что делает их более полезными для сотрудников, позволяя экономить время и ресурсы на обучение, так как они не требуют длительных курсов или тренингов.

Процессу обучения будет способствовать и уже названный инструмент – обмен работниками между компаниями. Мы предлагаем организовать данную программу с ООО «Авт-Уралсервис», которое также находится в Свердловской области и является представителем той же отрасли, что и АО «КХЗ». Работники смогут развивать свои профессиональные навыки, узнать новые методы работы и принять участие в новых проектах, что позволяет расширить кругозор и получить новый опыт работы, это может быть полезно для дальнейшего карьерного роста.

Обмен сотрудниками между компаниями также благотворно сказывается на партнерских отношениях и лояльности сотрудников к своей компании, так как они видят, что их работодатель заботится о их развитии и карьерном росте. Данный инструмент позволяет сократить затраты на обучение новых сотрудников, так как уже опытные сотрудники могут передавать свой опыт и знания новичкам.

Работники отдела кадров внесли свои предложения по внедрению новых инструментов оптимизации своей деятельности:

1) Проведение обучающих мероприятий – тренингов, практикумов и семинаров. Они могут быть групповыми и индивидуальными, теоретическими и практическими. Групповые мероприятия могут помочь сотрудникам развивать навыки коммуникации, лидерства, работы в команде и другие навыки, которые могут быть полезными для работы в компании. Индивидуальные занятия помогут сотрудникам развивать конкретные навыки, которые необходимы для выполнения их текущих задач или для продвижения по карьерной лестнице. Такие тренинги могут повысить уровень компетенции сотрудников и улучшить их производительность. Важно обеспечить регулярность проведения тренингов и оценку их эффективности, чтобы можно было корректировать подход при необходимости.

2) Автоматизация процесса обучения и разработка онлайн и оффлайн-курсов, запись видеоуроков. С помощью специальных программ и систем можно создавать онлайн-курсы и обучающие материалы, которые сотрудники могут изучать в удобное для них время и темпе. Это позволяет сократить затраты на обучение, ускорить процесс обучения и обеспечить доступность обучения для всех сотрудников компании. Однако, при использовании автоматизации процесса обучения необходимо учитывать, что такой подход не всегда подходит для всех типов навыков и задач. Некоторые навыки могут требовать более

интенсивного и интерактивного подхода к обучению. Поэтому важно выбирать подходящие методы обучения в зависимости от конкретных потребностей и целей компании.

Для организации онлайн-курсов был выбран сервис Skillspace.

Платформа Skillspace предоставляет возможность создания качественных онлайн-курсов, которые могут включать лекции с видео, текстом и презентациями. С помощью конструктора курсов пользователи могут создавать свои уникальные материалы. Платформа также позволяет создавать тесты с автоматической проверкой, использовать таймеры и отслеживать статистику прохождения курсов. Учителя могут проверять домашние задания и давать обратную связь ученикам, а также проводить онлайн-вебинары и конференции. Тесты создаются автоматически из случайных вопросов, а практические задания могут проверяться как автоматически, так и вручную. Результаты обучения отображаются в статистике по каждому ученику. Пользователи могут загружать файлы любых форматов и общаться с учениками через встроенный онлайн-чат. Платформа также предоставляет расписание курсов и аналитику обучения. Для продажи и оплаты курсов есть конструктор лендингов.

Сервис Skillspace предусматривает несколько тарифов (Приложение 24). Наиболее подходящим мы считаем тариф «Эксперт» стоимостью 6990 руб. в месяц.

Для оценки персонала мы предлагаем метод "360 градусов". Это процесс, при котором сотрудник оценивается не только его непосредственный руководитель, но и коллеги, подчиненные и даже клиенты, что позволяет получить мнение нескольких людей, это повышает объективность оценки сотрудника. Оценка "360 градусов" помогает сотруднику понять свои сильные и слабые стороны, развивать лидерские качества, а компании - улучшить коммуникацию между сотрудниками и повысить эффективность работы команды. Оценка "360 градусов" помогает выявить проблемы в работе сотрудника и принять меры для улучшения его производительности, развивать культуру обратной связи в организации, что способствует повышению эффективности работы. Оценка "360 градусов" может выступать в качестве инструмента мотивации сотрудников, так как она позволяет им получить обратную связь от разных людей и узнать, как они воспринимают их работу.

В АО «КХЗ» довольно низкий уровень заработных плат, но снизить текучесть из-за этого фактора поможет внедрение системы грейдинга. Этот метод позволяет определить уровень профессиональных навыков каждого работника, установить соответствующий уровень оплаты труда и выявить слабые места в работе каждого сотрудника, предоставив ему возможности для улучшения своих навыков и увеличения качества своей работы. Ясные критерии оценки работы каждого работника способствуют более объективной оценке его профессиональных навыков и достижений. Дополнить систему грейдинга можно, внедрив KPI. KPI (Key Performance Indicators) — это система показателей, которые

используются для оценки эффективности работы компании или конкретного сотрудника, что помогает выявить проблемы и недостатки в работе и улучшить производительность. Прозрачная система оплаты труда будет способствовать снижению текучести.

Как было сказано в разделе 2, система стимулирования АО «КХЗ» нуждается в модернизации. Грейдинг также может стать мощным инструментом мотивации для работников, так как они видят, что их профессиональные достижения и усилия оцениваются и признаются. А показатели КРІ позволяют определить ясные и конкретные цели, которые должны быть достигнуты, что упрощает понимание их значения и мотивирует сотрудников к достижению этих целей.

Ранее было отмечено, что система стимулирования включает мало способов поощрения сотрудников. Так как АО «КХЗ» не может себе позволить тратить большие средства, чтобы повысить мотивацию работников, отделу кадров следует сделать упор на нематериальную составляющую стимулирования. Для удержания своих работников прогрессивные компании все чаще применяют средства нематериальной мотивации. И, по мнению экспертов, небезосновательно: окупаемость таких мероприятий составляет более 150%. Нематериальные стимулы могут быть более эффективными в увеличении мотивации сотрудников, чем материальные стимулы, так как они могут быть более персонализированными и значимыми для каждого сотрудника.

Мы предлагаем рассмотреть два аспекта нематериального стимулирования: моральное и организационное.

Среди методов морального стимулирования следует рассмотреть организацию корпоративных мероприятий и официальное признание заслуг. Корпоративные мероприятия могут помочь улучшить командный дух, повысить мотивацию и удовлетворенность сотрудников, а также укрепить лояльность к компании. Поощрение и признание, могут помочь улучшить удовлетворенность сотрудников и повысить их лояльность к компании. Это будет особенно эффективно, так как среди работников завода большинство принадлежит к поколению X, для которого присущ индивидуализм, а значит им подходит поощрение за индивидуальные достижения. В качестве вознаграждения они предпочитают получать полезные подарки, так как ценят практичность. Поэтому вместо грамот следует вручать отличившимся подарки с символикой организации, как элемент материального неденежного стимулирования. Это могут быть футболки, свитшоты, кепки или другая одежда с логотипом компании, кружки, стаканы, термосы или бутылки для воды, чехлы для паспорта, ручки и ежедневники. Важно учитывать, что подарки должны быть качественными, чтобы сотрудники могли использовать их в повседневной жизни.

Организационные стимулы регулируют поведение и будут представлены в процессах вовлечения коллектива в процесс управления и организации трудовых соревнований. Примером вовлечения сотрудников в управление может служить проведение совместной работы над проектом, где каждый сотрудник будет иметь возможность внести свой вклад и выразить свои идеи. Также можно организовать дискуссионные панели, где сотрудники могут обсудить важные вопросы и принять совместное решение. В результате таких мероприятий сотрудники могут почувствовать себя более ответственными и заинтересованными в успехе компании, что может положительно сказаться на ее результативности. А организация соревнований по выполнению определенных задач, где команды будут состоять из сотрудников разных отделов, способствует укреплению командного духа, повышению мотивации и стимулированию сотрудников к более эффективной работе. Кроме того, трудовые соревнования могут помочь выявить лидеров и талантливых сотрудников, что может быть полезно для дальнейшего развития компании.

Сотруднику по работе с персоналом не стоит полагать, что одни и те же стимулы одинаково действуют всех сотрудников, поэтому, следует применять дифференцированный подход.

Чтобы повысить престиж отдела кадров среди других отделов предприятия, необходимо провести работу с внутренним HR-брендом. Для этого требуется организовать различные корпоративные мероприятия, такие как семинары, тренинги, тимбилдинги. Они помогут улучшить взаимодействие между сотрудниками и повысить уровень удовлетворенности работой.

Кроме того, необходимо обеспечить открытость и прозрачность внутри компании, чтобы сотрудники могли свободно общаться и делиться информацией. Политика открытых дверей повысит авторитет отдела кадров внутри компании, работники других отделов будут обращаться за помощью к сотрудникам отдела по вопросам, которые входят в сферу их компетенции. Корпоративная культура должна быть уникальной и отражать ценности компании, чтобы сотрудники чувствовали себя частью команды и были готовы работать на общую цель.

Чтобы способствовать развитию внешнего HR-бренда, АО «КХЗ» необходимо не только регулярно вести публичную страницу в социальной сети "ВКонтакте", активно размещать материалы на сайте предприятия. Привлекательный сайт компании с информацией о культуре, ценностях, миссии, последних новостях и вакансиях повышает привлекательность организации как работодателя. Также сайт может быть использован для проведения онлайн-продаж, рекламы, маркетинга и коммуникации с клиентами и партнерами. Для этого нужно подробно описать продукцию, которую производит завод. Размещение видеоматериалов о

компании и ее сотрудниках покажет открытость предприятия перед кандидатами, клиентами и партнерами. Там же можно разместить опросы для изучения мнения соискателей о компании и ее бренде.

На основе всего вышесказанного можно составить таблицу предложенных мероприятий и инструментов, которые призваны решить текущие проблемы отдела кадров АО «КХЗ» (таблица 3.9).

Таблица 3.9

Мероприятия и инструменты совершенствования работы отдела кадров предприятия

Проблема 1	Предложенные мероприятия/инструменты 2
Устаревшее название «отдел кадров», отражающее несовременность подхода к управлению человеческими ресурсами.	Переименование в отдел по работе с человеческими ресурсами.
Нарушение координации действий сотрудников отдела кадров со стороны руководства.	Проведение спринт-ревью, использование дашбордов для визуализации обязанностей.
Недостаточный охват обязанностями работников.	Наем еще одного сотрудника в отдел-менеджера по обучению и развитию персонала.
Уровень образования работников отдела кадров, не удовлетворяющий квалификационным требованиям.	Курсы повышения квалификации для работников отдела кадров.
Трудоемкость и затратность процесса подбора.	Использование социальных сетей, входного анкетирования и тестирования. Облачное хранение оцифрованной информации о кандидатах. Создание реферальной программы и программы обмена сотрудниками.
Некорректность составления объявлений о вакансиях.	Добавление информации о предприятии, эмблемы, причины возникновения вакансии, тестирования, призыва к действию. Более подробное описание обязанностей и предлагаемых условий работы. Избегание шаблонных требований. Использование «сэндвич» структуры. Постоянное редактирование вакансий.
Наличие ошибок в тексте вакансий, отсутствие унифицированной формы написания обязанностей работников.	Исправление опечаток, составление унифицированной формы написания обязанностей работников.
Несоответствие сроков закрытия вакансий нуждам организации.	Размещение вакансий на большем количестве сайтов при помощи специального сервиса "JCAT."
Использование недостаточного количества каналов для поиска кандидатов.	Комплекс вышеперечисленных инструментов, направленных на оптимизацию процесса подбора.
Отсутствие мероприятий по обучению и развитию после прохождения адаптации.	Проведение кинотренингов. Программа обмена сотрудниками. Тренинги: групповые и индивидуальные, практикумы и семинары. Автоматизация процесса обучения и разработка онлайн и офлайн-курсов, запись видеоуроков.
Отсутствие оценки и аттестации персонала помимо оценки после прохождения испытательного срока.	Внедрение метода 360 градусов.
Неразвитость системы стимулирования.	Разработка системы грейдирования с использованием КРІ. Нематериальное стимулирование: моральное, (организация корпоративных мероприятий и официальное признание заслуг) организационное (вовлечение коллектива в процесс управления и организация трудовых соревнований) и стимулирование свободным временем (гибкий режим рабочего времени для определенных категорий сотрудников).

Окончание таблицы 3.9

1	2
	Материальное неденежное стимулирование: полезные презенты.
Высокая текучесть кадров по причине низкой заработной платы.	Разработка системы грейдинга с использованием KPI.
Низкое положение отдела кадров среди других служб.	Проведение конференций, семинаров, тренингов, тимбилдингов. Политика открытых дверей в отделе кадров.
Непривлекательность АО «КХЗ» для соискателей.	Усовершенствование системы стимулирования. Ведение публичной страницы "ВКонтакте", сайта.

На вопрос о суммах, которая организация готова выделить на реализацию новых инструментов, работники ответили то, что это зависит от своевременного внесения предложения в бюджет на следующий год и соответствия инструментов общему плану развития предприятия.

Процесс утверждения проектов в компании предполагает необходимость представления проекта с обоснованием затрат для включения стоимости в бюджет на следующий год во второй половине года.

Срок на внедрение новых решений зависит от трудоемкости и необходимости финансовых вложений, новое решение может реализовываться от недели до года.

В данном разделе были предложены инструменты по решению выявленных ранее проблем в работе отдела кадров. Было рекомендовано сменить название службы, переименовав в отдел по работе с человеческими ресурсами и нанять в штат менеджера по обучению и развитию персонала. Для налаживания коммуникации с руководством решено применять спринт-ревью и дашборды. В целях повышения уровня образования начальника отдела кадров, специалиста по организации и оплате труда, старшего инспектора и инспектора по кадрам было предложено заключение договоров с такими учебными центрами, как Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО» и Межрегиональная академия промышленного и строительного комплекса (МАСПК). Для снижения трудоемкости и затратности процесса подбора рекомендованы поиск кандидатов в социальных сетях с последующим облачным хранением полученной оцифрованной информации и введение реферальной программы рекрутинга. Размещение вакансий было предложено пересмотреть с точки зрения грамотности их составления, создания унифицированной формы объявления и использования большего числа рабочих сайтов с помощью специального сервиса JSAT. В целях создания системы обучения рекомендовано внедрить кинотренинги, программу обмена сотрудниками, групповые и индивидуальные тренинги, практикумы, семинары, онлайн-курсы и видеоуроки. Было решено повышать эффективность работы персоналом посредством использования метода оценки 360, показателей KPI, системы грейдинга и совершенствования системы мотивации и

стимулирования в основном за счет нематериальной составляющей. Выявленную необходимость развития внутреннего и внешнего HR-бренда предлагается устранить при помощи ведения сайта предприятия и публичной страницы в социальной сети ВКонтакте.

3.3 Оценка эффективности инструментов оптимизации работы отдела кадров организации

Прежде, чем оценить эффективность инструментов оптимизации работы отдела кадров организации, определим предлагаемые мероприятия с точки зрения необходимости финансовых вложений (Приложение 25).

Как видно из представленного приложения только 38% предложенных мероприятий требуют дополнительных финансовых вложения. А 62% мероприятий требуют трудозатрат, они будут реализованы в рамках выполнения сотрудниками должностных обязанностей и не будут оплачиваться дополнительно. Рассмотрим объем финансовых вложений по каждому из мероприятий, требующих финансовых затрат.

Наем менеджера по обучению и развитию персонала требует увеличения фонда оплаты труда на заработную плату нового специалиста. Исследование рынка труда показало, что средняя зарплата в регионе, предлагаемая по вакансии менеджера по обучению и развитию, 35500 рублей. Предприятие не может предложить новому работнику заработную плату ниже средней. Следовательно, в год на заработную плату менеджеру по обучению и развитию АО "КХЗ" будет тратить 426000 рублей, а с учетом страховых взносов фонд оплаты труда составит 554652 рубля в год. Это составит 0,9% от чистой прибыли предприятия за 2022 год

Для повышения эффективности сотрудников отдела кадров исследуемого предприятия было принято решение повысить квалификацию за счет прохождения обучения. Выбранные направления и затраты на обучение представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Затраты АО "КХЗ" на обучение сотрудников отдела кадров

Наименование курса	Количество сотрудников, которым необходимо пройти обучение, чел	Стоимость обучения, руб.	Затраты на обучение, руб.
«Антикризисное управление»	1	4900,00	4900,00
«Эффективная система управления персоналом»	1	5900,00	5900,00
«Цифровые технологии для эффективного управления персоналом»	1	5900,00	5900,00
«Кадровое делопроизводство»	2	5900,00	11800,00
Итого			28500,00

Как видно из представленной выше таблицы затраты на обучение не превысят 30000 рублей и на это предприятие потратит 0,05% чистой прибыли 2022 года.

Создание реферальной программы потребует выделение бюджета на вознаграждение сотрудникам, по рекомендации которых будет приняты новые работники. По данным SuperJob каждый второй россиянин искал работу через друзей и знакомых. На данный момент в АО "КХЗ" 26 вакансий со средним уровнем заработной платы 27926 рублей. Эксперты считают эффективным вознаграждение сотруднику в размере 10% от ежемесячной заработной платы реферала, в случае трудоустройства нового знакомого специалиста.¹¹⁶ Следовательно, на закрытие вакансии через реферальный рекрутинг предприятие потратит в среднем 2793 рубля. Проанализировав опыт внедрения реферальной программы в других компаниях, было выявлено, что таким образом можно закрыть около 10 % вакансий, то есть в нашем случае 2. Таким образом затраты АО "КХЗ" на поиск 2 сотрудников при помощи реферальной программы составят 5586 рублей (0,01% от чистой прибыли 2022 года).

Размещение вакансий на большем количестве сайтов при помощи специального сервиса "JCAT" стоит 1990,00 рублей/месяц за 1 вакансию, а размещение 1 вакансии на сайте "HH.ru" стоит 1086,00 рублей/месяц за 1 вакансию. Но так как посредством сервиса "JCAT" одна вакансия размещается на 47 сайтах в объявлениях с предложениями по работе, то было принято решение воспользоваться данным сервисом. Дополнительные затраты на размещение 1 вакансии составят 904 рубля/ месяц. На опубликование 24 вакансий дополнительные затраты составят 21696 рубля/ месяц. За 1 год дополнительные затраты составят 260352 рублей. На это потребуется 0,42% чистой прибыли АО "КХЗ" за 2022 год.

Автоматизация процесса обучения и разработка онлайн-курсов потребует приобретения специализированной платформы. Для этой цели была выбрана платформа "SkillSpace" и тариф "Эксперт".¹¹⁷ Этот тариф позволяет размещать неограниченное количество курсов. Количество сотрудников и учеников также не ограничено. Стоимость данного тарифа 6990 руб./месяц. В год предприятие на онлайн обучение с персонала потратит 83880 рублей (0,14% чистой прибыли компании за 2022 год).

Бюджет на организацию корпоративных мероприятий будет зависеть от того, какие мероприятия будут выбраны. Опрос персонала показал, что в год АО "КХЗ" проводит 2 корпоративных мероприятия: "День машиностроителя" и "Новый год". Для создания командного духа и укрепления здоровья работников было принято решение ввести в программу корпоративных мероприятий спортивные соревнования: лыжные гонки, марафон

¹¹⁶ Реферальный поиск персонала: как искать кандидатов по рекомендациям // Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами 2.04.2021 <https://www.hr-director.ru/article/66447-qqq-16-m12-referalnuy-rekomendatelnyy-poisk-personala>

¹¹⁷ Тарифные планы платформы для обучения SkillSpace <https://skillspace.ru/pricing>

по бегу, футбольные соревнования, соревнования по пляжному волейболу, которые будут проводиться 1 раз в год. Опрос персонала показал, что эти виды спорта являются для сотрудника наиболее предпочтительными. В целях экономии денежных средств спортивная экипировка не будет приобретаться за счет средств АО "КХЗ". Спортсмены должны будут сами обеспечить себя спортивной формой. Но для определения стартового номера участника и его принадлежности к команде было принято решение приобрести накидки с номерами членов команды. В лыжных гонках и марафоне по бегу выразили принять участие 100 человек. Для проведения лыжных гонок и марафона по бегу существует необходимость приобрести флаги для ориентации на трассе, стартовый и финишный флаг, секундомер и подарки для победителей команды. В футбольных соревнованиях изъявили желание принять участие 33 человека, из которых было сформировано 3 команды. Бюджет на организацию соревнований по футболу будет потрачен на покупку ворот, мяча, свистка и подарков участникам, а при организации соревнований по пляжному волейболу будет приобретена волейбольная сетка, мячи и подарки. В соревнованиях по пляжному волейболу выразили готовность участвовать 36 человек. Структура затрат на проведение корпоративных мероприятий представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Затраты АО "КХЗ" на проведение корпоративных мероприятий

Наименование	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4
Затраты на проведение лыжных гонок и марафона по бегу			
Накидки с номерами участников соревнований	100	220,00	22000,00
Флаги для ориентации	10	5791,50	57915,00
Стартовый флаг	2	242,00	484,00
Секундомер	1	329,00	329,00
Подарок за 1 место Жилет болоньевый	2	2250,00	4500,00
Подарок за 2 место Толстовка	2	1350	2700,00
Подарок за 3 место Рюкзак	2	699	1398
Футбольные соревнования			
Накидки с номерами участников соревнований и названием команды	33	220,00	7260,00
Ворота	2	525,00	1050,00
Мяч	2	599,00	1198,00
Свисток	1	299,00	299,00
Подарок за 1 место футболки	11	520,00	5720,00
Подарок за 2 место Кепки	11	339,00	3729,00
Подарок за 3 место Сумка через плечо	11	200,00	2200,00

Окончание таблицы 3.11

1	2	3	4
Соревнования по пляжному волейболу			
Накидки с номерами участников соревнований и названием команды	36	220,00	7920,00
Сетка	1	2084,00	2084,00
Мяч	2	599,00	1198,00
Подарок за 1 место футболки	6	520,00	3120,00
Подарок за 2 место Кепки	6	339,00	2034,00
Подарок за 3 место Сумка через плечо	6	200,00	1200,00
Итого			128338,00

Из представленной выше таблицы видно, что в случае реализации предложенных корпоративных мероприятий АО "КХЗ" выделит 0,21% чистой прибыли (128338,00 рублей). В случае организация трудовых соревнований понадобится приобретение подарков победителям соревнований. В подразделении «Гараж» будет организовано соревнование на лучшего водителя, в отделе главного энергетика будет проводиться соревнование на лучшего электромонтера, в Цехе №1 будут выбирать лучшего наладчика оборудования, лучшего слесаря по ремонту, лучшего электрогазосварщика, лучшего машиниста оборудования и лучшего чистильщика-мойщика, упаковщика спец изделий и лучшего транспортировщика. В железнодорожном отделе пройдет конкурс на лучшего работника среди следующих должностей: машинист, монтер пути, составитель поездов, осмотрщик вагонов и грузчик. В цехе парогазоснабжения выберут лучшего слесаря по ремонту и аппаратчика, а в отделе главного механика - слесаря АВР и электрогазосварщика. Отдел главного технолога будет выбирать лучшего контролера и лаборанта. Среди административно-технического персонала будет выбран лучший работник офиса. Подарки будут иметь символику АО "КХЗ" и будут приобретены в фирме "Mustprint".¹¹⁸ Расходы на организацию трудовых соревнований представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Затраты АО "КХЗ" на проведение трудовых соревнований

Наименование	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Подарок за 1 место Портативное зарядное устройство	19	400,00	7600,00
Подарок за 2 место Зонт	19	329,00	6251,00
Подарок за 3 место Набор карманный: ложка, вилка, нож	19	113,85	2163,15
Итого			16014,15

¹¹⁸ Сувенирная продукция с логотипом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mustprint.me/>

Как видно из представленной выше таблицы на подарки победителям трудовых соревнований АО "КХЗ" потратит 0,03% чистой прибыли (16014,15 рублей).

В результате опроса выяснилось, что в 2023 году у 32 сотрудников будет юбилей. Было принято решение дарить болоньевые жилеты. На их приобретение необходимо выделить 72000 рублей (0,12% чистой прибыли АО "КХЗ" за 2022 год)

Затраты АО "КХЗ" на повышение эффективности работы представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Затраты АО "КХЗ" на проведение комплекса мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты на проведение, руб.	Доля от чистой прибыли 2022 года
Наем менеджера по обучению и развитию персонала	554652,00	0,9
Затраты АО "КХЗ" на обучение сотрудников отдела кадров	28500,00	0,05
Реферальная программа	5586,00	0,01
Размещение вакансий при помощи сервиса "JCAT"	260352,00	0,42
Доступ к платформе "Skillspace"	83880,00	0,14
Проведение корпоративных мероприятий	128338,00	0,21
Организация трудовых соревнований	16014,15	0,03
Подарки к памятным датам	72000,00	0,12
Итого	1149322,15	1,88

Как видно из представленной выше таблицы затраты на введение мероприятий для повышения эффективности работы отдела кадров не превысят 2% от чистой прибыли и не внесут значимых изменений в структуру ее распределения.

Рассчитаем эффективности от внедрения мероприятий.

Если проведенные мероприятия позволят снизить текучесть кадров до нормальной, и она останется на уровне 4%, то численность персонала в 2023 году можно рассчитать по формуле:

$$Ч_{2023} = (Ч_{2022} - Ч_{2022} \times К_{текучести}), \text{ где}$$

$Ч_{2023}$ - численность персонала в 2023 году,

$Ч_{2022}$ - численность персонала в 2022 году,

$К_{текучести}$ - коэффициент текучести.

Таким образом численность персонала АО "КХЗ" составит:

$$Ч_{2023}: (242 - 242 \times 0,04) = 232 \text{ человека.}$$

Производительность труда на предприятии ежегодно растет из-за модернизации производства. Рассчитаем средний прирост производительности труда на 1 человека за 4 года по формуле:

$$\Delta П_{\text{тр сред}} = (\Delta П_{\text{тр}2019} + \Delta П_{\text{тр}2020} + \Delta П_{\text{тр}2021} + \Delta П_{\text{тр}2022}) / 4, \text{ где}$$

$\Delta П_{\text{тр сред}}$ - средний прирост производительности, тыс. руб./человека,

$\Delta\text{Птр}_{2019}$ - прирост производительности в 2019 году, тыс. руб./человека,
 $\Delta\text{Птр}_{2020}$ - прирост производительности в 2020 году, тыс. руб./человека,
 $\Delta\text{Птр}_{2021}$ прирост производительности в 2021 году, тыс. руб./человека,
 $\Delta\text{Птр}_{2022}$ прирост производительности в 2022 году, тыс. руб./человека
 Прирост производительности труда АО "КХЗ" представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Прирост производительности труда АО "КХЗ" за 2019–2022 гг.

Год	Прирост производительности труда, тыс. руб./человека
2019	350,5
2020	-105,5
2021	115,4
2022	883,9

Предположительно в 2023 году прирост производительности составит:

$$\Delta\text{Птр}_{\text{сред}} = (350,5 - 105,5 + 115,4 + 883,9) / 4 = 311,08 \text{ тыс. руб./человека}$$

Производительность на одного человека в 2023 году будет рассчитана по формуле:

$$\text{Птр}_{2023} = \text{Птр}_{2022} + \Delta\text{Птр}_{\text{сред}},$$

Птр_{2022} - производительности в 2022 году, тыс. руб./человека

Птр_{2023} - производительности в 2023 году, тыс. руб./человека

Предполагаемая производительность в 2023 году будет равна 3241,48 тыс. руб./человека:

$$\text{Птр}_{2023} = 2930,4 + 311,08 = 3241,48 \text{ тыс. руб./человека}$$

Предполагаемый объем выручки в 2023 году будет рассчитан по формуле:

$$\text{ВР} = \text{Птр}_{2023} \times \text{Ч}_{2023}, \text{ где}$$

ВР - выручка от реализации в 2023 году, тыс. рублей

Выручка от реализации в 2023 году составит:

$$\text{ВР} = 3241,48 \times 232 = 752023,36 \text{ тыс. рублей}$$

Для определения предполагаемого объема чистой прибыли товаров 2023 году, рассчитаем рентабельность продаж в 2022 году по формуле:

$$\text{ROS} = (\text{Пр} / \text{ВР}) \times 100, \text{ где}$$

Пр – чистая прибыль;

ВР- выручка от реализации товаров (без НДС).

Рентабельность продаж в 2022 году на АО "КХЗ" составила

$$\text{ROS} = (61935 / 709148) \times 100 = 8,73 \%$$

Если рентабельность продаж останется на том же уровне, то за счет нормального коэффициента текучести и ежегодного прироста производительности труда чистая прибыль в 2023 году будет равна:

$Pr = (8,73 \times 752023,36)/100 = 65651,64$ тыс. рублей

Прирост чистой прибыли в 2023 году рассчитаем по формуле:

$\Delta Pr_{2023} = Pr_{2023} - Pr_{2022}$

Расчеты показали, что прирост чистой прибыли составит:

$\Delta Pr_{2023} = 65651,64 - 61935,00 = 3716,64$ тыс. рублей

Прирост прибыли составит 3716640,00 рублей, что на 2567317,85 рублей превысит затраты на проведение мероприятий по улучшению эффективности. Соответственно, проведенные мероприятия можно признать экономически эффективными.

Таким образом, в третьей главе была дана социально-экономическая характеристика предприятия АО «КХЗ». Выявлено, что основная продукция - взрывчатые вещества. Организация заботится о защите экологии и имеет множество государственных контрактов, что свидетельствует о высоком доверии. Анализ финансового состояния показал, что предприятие выполняет крупные государственные заказы, так как увеличилось количество материальных запасов, при этом обязательства погашены свободными денежными средствами. Увеличение продаж привело к росту краткосрочных денежных обязательств. Из анализа чистой прибыли следует, что АО «КХЗ» последние 4 года стабильно получает чистую прибыль, а в 2022 году достигла максимального значения за все время исследования.

В результате анализа конкурентных преимуществ было установлено, что компания обладает конкурентоспособностью перед большинством конкурентов во всех областях, кроме масштаба производства. Анализ численности персонала показал высокий уровень текучести кадров, но производительность труда повысилась благодаря внедрению нового высокотехнологичного оборудования. Структура персонала отличается высоким процентом мужчин среднего возраста и недостаточным количеством молодых работников. Основная часть сотрудников – это рабочие со средне-специальным образованием.

Управление персоналом на предприятии осуществляется линейно-функциональной структурой, но отдел кадров имеет проблемы с организацией своей работы и исполнением трудовых функций.

Было предложено изменить название отдела на "Отдел по работе с человеческими ресурсами" и нанять менеджера по обучению и развитию персонала. Чтобы улучшить коммуникацию с руководством, будут использоваться спринт-ревью и дашборды. Для повышения уровня образования персонала было предложено заключить договора с учебными центрами. Чтобы снизить трудозатраты и затраты на подбор персонала, будут использоваться социальные сети и реферальная программа. Размещение вакансий будет пересмотрено и унифицировано, используя специальный сервис. Для обучения персонала будут использоваться различные методы, включая кинотренинги, обмен сотрудниками, тренинги и

курсы. Для повышения эффективности работы персонала будут применяться методы оценки и мотивации. В целях развития HR-бренда предприятия будет осуществлено ведение сайта организации и публичной страницы в социальной сети ВКонтакте.

Были посчитаны затраты на проведение комплекса мероприятий. Предполагая, что данные меры помогут снизить текучесть кадров, а производительность продолжит расти, была посчитана рентабельность и предполагаемый объем чистой прибыли. Прирост прибыли превысит затраты на проведение мероприятий по улучшению эффективности. Следовательно, проведенные мероприятия можно считать экономически выгодными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Служба управления персоналом не является непосредственным участником операционной деятельности предприятия, однако она способствует обеспечению его нормального функционирования. Основным назначением данного подразделения является организация управления персоналом компании в соответствии с выбранной кадровой политикой.

Эффективность системы управления персоналом имеет значительное воздействие на долгосрочную жизнеспособность организаций, так как содействует развитию наиболее ценного корпоративного ресурса – сотрудников. Для достижения успеха в данной области требуется комплексная стратегия развития человеческих ресурсов, которая должна быть тесно связана с общекорпоративными планами развития бизнеса. Только в этом случае можно обеспечить соответствие квалификации сотрудников целям компании. Работники службы управления персоналом должны активно участвовать в разработке всех ключевых решений в организациях, чтобы такая стратегия стала действительно эффективной. Финансовые вложения в данную сферу не являются единственным фактором успеха.

Проблеме оптимизации работы службы персонала посвящено множество научных работ, однако все они не являются достаточно исчерпывающими.

В первой главе «Трансформация роли и функций службы персонала» прослежена эволюция службы персонала, пережившей несколько этапов развития. Вначале она была подразделением, занимающимся исключительно административными задачами и не имевшим права на принятие решений. Однако сегодняшняя служба персонала выступает в качестве HR-бизнес-партнера, который разрабатывает стратегию управления персоналом, решает проблемы с недостатком квалифицированных сотрудников и лидеров, повышает производительность труда и обеспечивает компанию высококвалифицированными работниками.

Также выявлена взаимосвязь между эффективностью компании и ее организационной структурой. Были рассмотрены преимущества и недостатки различных структур: элементарной, линейной, линейно-функциональной и линейно-штабной.

Помимо этого, изучены ключевые роли системы управления человеческими ресурсами, такие как стратегическое управление персоналом, управление организационной структурой, оперативное управление персоналом и управление преобразованиями и изменениями компании. Автор определил, что для того, чтобы стать стратегическим партнером, специалисты службы персонала должны обладать пониманием бизнес-процессов компании и быть информированными о последних новостях в социальной, экологической, технологической, политической, экономической и демографической сферах.

Были исследованы методы определения функций службы персонала, которые не являются постоянными и могут изменяться в результате внешних и внутренних факторов. На основе работ отечественных и зарубежных авторов была разработана собственная система основных функций отдела кадров, которая включает в себя четыре главных направления: своевременное и качественное обеспечение персоналом, развитие и обучение работников, оценка и сертификация сотрудников, а также обеспечение высокой эффективности работы персонала предприятия.

Во второй главе «Внедрение инструментов оптимизации работы службы персонала» проведен анализ практики внедрения инструментов оптимизации работы службы персонала. Полученные результаты указывают на то, что успешные организации используют несколько инструментов одновременно, а не ограничиваются применением одного, с целью улучшения эффективности службы персонала. Исследование также выявило, что компании, применяющие инструменты, направленные на повышение эффективности работы службы персонала, обладают более высоким уровнем успеха, по сравнению с компаниями, не использующими такие инструменты.

Среди рассмотренных компаний, в настоящий момент "Сбербанк" является передовой в данной области. Он активно применяет цифровые технологии в процессе обучения и аттестации, предоставляет информацию о своей кадровой политике и результатах внедрения инструментов повышения эффективности работы отделов управления персоналом.

С целью улучшения производительности службы управления персоналом и работников предприятия был разработан алгоритм, а также систематизированы инструменты оптимизации работы службы персонала с учетом четырех основных направлений деятельности этой службы и двух областей для повышения ее эффективности.

Первая область касается эффективности организации работы сотрудников службы в качестве членов организации, в то время как вторая область направлена на увеличение эффективности использования инструментов службы с целью улучшения результатов выполнения ее трудовых обязанностей.

Были определены минимально необходимые действия для эффективной организации работы службы персонала в компании. Исследование выявило, что не количество внедренных инструментов играет важную роль, а их содержание и качество реализации.

В третьей главе «Проект по оптимизации работы отдела кадров АО «КХЗ» проведено социально-экономическое исследование предприятия АО "КХЗ". Результаты анализа показывают, что основным продуктом компании являются взрывчатые вещества. Организация проявляет заботу об экологии и имеет множество государственных контрактов, что свидетельствует о высоком уровне доверия. Финансовый анализ показал, что предприятие

успешно осуществляет крупные государственные заказы, так как увеличился объем материальных запасов, и все обязательства погашены свободными денежными средствами. Рост объема продаж привел к увеличению краткосрочных денежных обязательств. Из анализа чистой прибыли следует, что в течение последних 4 лет АО "КХЗ" стабильно получает чистую прибыль, достигнув максимального значения в 2022 году, по сравнению с предыдущими годами.

Результаты анализа конкурентных преимуществ показывают, что компания обладает конкурентоспособностью по сравнению с большинством своих конкурентов во всех областях, за исключением масштаба производства. Анализ численности персонала показал высокий уровень текучести кадров, однако внедрение нового высокотехнологичного оборудования привело к повышению производительности труда. Структура персонала характеризуется высоким процентом мужчин среднего возраста и недостаточным числом молодых работников. Большинство сотрудников имеют средне-специальное образование и занимают должности рабочих.

На предприятии планируется внести изменения в систему управления персоналом, в связи с проблемами, существующими в отделе кадров. Один из предлагаемых шагов - переименование отдела в "Отдел по работе с человеческими ресурсами" и найм менеджера по обучению и развитию персонала. Для улучшения коммуникации с руководством предлагается использовать спринт-ревью и дашборды. Для повышения уровня образования персонала предлагается заключить договора с учебными центрами. В целях снижения трудозатрат и денежных затрат на подбор персонала планируется использование социальных сетей и реферальной программы. Размещение вакансий будет пересмотрено и унифицировано с помощью специального сервиса. Обучение персонала будет проводиться с использованием различных методов, включая кинотренинги, обмен сотрудниками, тренинги и курсы. Для повышения эффективности работы персонала будут применяться методы оценки и стимулирования сотрудников. В целях развития HR-бренда предприятия будет вестись сайт организации и публичная страница в социальной сети ВКонтакте.

Были проанализированы затраты на реализацию всех этих мероприятий. Учитывая предположение, что эти меры помогут снизить текучесть кадров и повысить производительность, была рассчитана рентабельность и ожидаемая величина чистой прибыли. Прирост прибыли превышает затраты на повышение эффективности. Следовательно, проведенные мероприятия можно считать экономически выгодными.

Таким образом, была выполнена цель - разработка проекта оптимизации работы службы персонала организации на основе предлагаемых инструментов.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- прослежено изменение роли и места службы персонала в организации;
- определены функции службы персонала в современных организациях;
- систематизированы направления и инструменты оптимизации деятельности службы персонала;
- проанализирован успешный опыт применения данных инструментов в компаниях;
- выявлены проблемы в системе применяемых инструментов, а также в работе службы персонала анализируемой организации;
- разработаны предложения по внедрению инструментов и методов, позволяющие оптимизировать работу службы персонала организации.

Доказана гипотеза: инструменты оптимизации работы службы персонала позволяют повысить эффективность управления персоналом.

Список использованной литературы

Монографии и книги

1. Дуракова И. Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография. Кн. 4 - Москва: Инфра-М, 2018
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Я. Кибанов. - 6-е изд. - Москва: КРОКУС, 2018
3. Хайрулина Л.Р., Шипицына И.В. Теория и практика рекрутинга: учебное пособие / Л.Р. Хайрулина, И.В. Шипицына. – Омск: Издательский центр КАН, 2020. – 208 с.

Статьи в журналах

1. Азарова А.О., Буйлова М.К. Совершенствование подходов к развитию системы управления персоналом в России на основе международного опыта//Вестник университета. – 2021. - № 10. С. 5–15. DOI 10.26425/1816-4277-2021-10-5-15
2. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренд работодателя Белкин В.Н., // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». -2019. Т. 13, № 4. - С. 156–166. DOI: 10.14529/em190416
3. Братчикова А.А., Шарин В.И. Теоретико-методологические основы оценки персонала организации // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 2. DOI 10.34709/IM.171.2
4. Вукович Г.Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции теоретических представлений // Экономика Профессия Бизнес. - 2020.- №1. – С.44-48 DOI: 10.14258/epb201956
5. Галицкий Алексей «Нормы закрытия вакансии: от чего зависит скорость подбора персонала» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thehrd.ru/articles/normy-zakrytija-vakansii-ot-chego-zavisit-skorost-podbora-personala/?ysclid=lg0mvptvd2745531918>
6. Гладкая К. В., Семина А. П. Использование информационно-коммуникационных и виртуальных технологий в обучении персонала // Московский экономический журнал, - 2019, - № 11., С.614-625 DOI 10.24411/2413-046X-2019-10107
7. Дороговцева А.А., Герасимова А.В., Скопич Д.Л. Разработка и внедрение системы оценки персонала на производственном предприятии // Экономический вектор. - 2022. - №1(28). С.120-127. DOI: 10.36807/2411–7269-2022-1-28-120–127
8. Зиновьева И.С., Кузнецов С.А. Современный механизм HR-менеджмента в инновационно ориентированных организациях // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. - 2021. -январь-февраль. - С.18-22
9. Имамвердиева М.И. Реализация технологии Agile в управлении персоналом// Материалы Афанасьевских чтений. – 2020. - С.42-45
10. Киселева Г.С. Цифровая экономика России: трансформация профессии HR-специалистов / Г.С. Киселева // Цифровая трансформация промышленность: тенденции, управление, стратегии: Материалы I Международной научно-практической конференции. / Ответственный редактор В.В. Акбердина. – 2019. – С. 261.
11. Ковалева В. А., Захарова Л. Н., Эволюция теоретических представлений о системе управления персоналом и ее модернизация в условиях коронакризиса // Научные известия. – 2021. - № 23.- С. 70–74 DOI: 10.34905/PC.2021.80.40.006
12. Козлова О.А. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт / О.А. Козлова, М.Н. Сычева // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2018. - № 6. - С. 161.
13. Колесникова И.В. Создание инновационной модели кадрового менеджмента / И.В. Колесникова, М.А. Коргова, Э.Х. Семенова // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2019. – №6. – С. 91–94.
14. Кульчицкая Е.В. Цифровизация процедур найма персонала на предприятиях как основа эффективности: возможности, проблемы, перспективы / Е. В. Кульчицкая //

- Экономика глазами молодых: сборник статей XII Международного экономического форума молодых ученых (г. Минск, 11–12 октября 2019 г.). - Минск: БГАТУ, 2019. - С. 277.
15. Лавров, В.Н., Стожко, К.П., Стожко, Д.К. Конкуренция и труд. Теоретико-методологические и социально-экономические аспекты // Издательство Уральского гос. эконом. университета. – 2017. – С. 54
 16. Лобасева О. Agile в HR. Управление персоналом организации. – Режим доступа: <https://onagile.ru/trends/talents/agile-for-hr-management>
 17. Лушникова И.С. Внутренний кадровый аудит // Аграрная наука в условиях модернизации и цифрового развития АПК России Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.Н. Миколайчика. Курган. - 2022 №9. - С. 124–127
 18. Магзумова Н. В., Каинова В. В., Колесник А. Е. Аттестация персонала предприятия: перспективы развития, пути совершенствования // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2019. - Том 8. - № 1(26).- С.210 DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0045
 19. Миронов А. Бренд работодателя: история успеха. Как повысить привлекательность работодателя в условиях жесткой конкуренции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/columns/2017/05/26/mironoval/?ysclid=ld7bamx43n339750725>
 20. Моисеева Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии; Вузовское образование, 2017. - Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||68732
 21. Мохамд А. А. Стратегии и методы управления персоналом организаций в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 8. – С. 3363–3374. doi: 10.18334/ce.15.8.113142
 22. Николаев Н.А. Актуальность развития методологии совершенствования системы управления персоналом на основе системно-персонифицированного подхода // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. - 2021.- № 2.-С.38-50 .DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-38-50
 23. Пак В.Д. Задачи управления персоналом при разработке и реализации проектов / В.Д. Пак, Н.И. Нужина// Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №9(28). – С.93.
 24. Певнева А.Г., Калинин М.Е., Методы оптимизации – СПб:Университет ИТМО, 2020 – 64 с.
 25. Петров С. В. Взаимосвязь лидерства и командообразования // Ученые записки Российской академии предпринимательства.- 2020.- Том 19. - №3.- С. 202-208 DOI 10.24182/2073-6258-2020-19-3-202-208
 26. Петрова А.К. Цифровая трансформация: кадровые подсистемы управления инновационным развитием промышленных предприятий / А.К. Петрова, Н.В. Лашманова // Инновации. – 2019.– №8(250). – С. 83.
 27. Петрова Т.А. Новые функции кадровой службы учреждения / Т.А. Петрова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – №7(25). – С. 148.
 28. Родионова Т.Г., Горяинова Т.П. Современные подходы к организации тайм-менеджмента в условиях перемен // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. - №11–3(81) С. 64-68 DOI:10.24412/2411-0450-2021-11-3-64-68
 29. Савкин К. Agile в управлении персоналом компании – Режим доступа: <https://www.savkinks.ru/agile-scrum-hr.htm>
 30. Самородская Н.Г. Служба управления персоналом предприятия: от затрат до центра прибыли. – режим доступа: <https://proxy.library.spbu.ru:4767/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b83042d9-26ca-42b3-bf9a-0bef4be350f2%40redis>

31. Селентьева Д.О. Совершенствование системы управления персоналом // Журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12. – С. 85
32. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – №9. – С. 140
33. Тугускина, Г. Н. Управление знаниями в современных организациях // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 2 (50). – С. 210–218. – DOI 10.21685/2072-3016-2019-2-20
34. Ульрих Д. Как добиться успеха от HR-трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich
35. Ульрих Д. HR – это не про HR, а про то, насколько успешна компания на рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-academy.ru/hrarticle/deyv-ulrih-hr--eto-ne-pro-hr--a-pro-to--naskolko-uspeshna-kompaniya-na-ryinke.html>
36. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. – Режим доступа: <https://bookree.org/reader?file=1215022&pg=42>
37. Филясова Ю.А. Развитие карьеры персонала организации //Управление. - 2021. - № 9(1). - С. 80–91. DOI: 10.26425/2309–3633-2021-9-1-80-91.
38. Чернецкий В.Ю., Ободец Р.В., Ободец Я.В. Коучинг - основа эффективной работы менеджера организации //Менеджер. - 2019.- № 4 (90)
39. Шульгина Ю.В. Служба управления персоналом как субъект управления - режим доступа: - https://spravochnick.ru/upravlenie_personalom/sluzhba_upravleniya_personalom_kak_sube kt_upravleniya/
40. Экслер Алекс OZON.ru: История успешного интернет-бизнеса в России [litres] [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://staff.wikireading.ru/10516>
41. Юрко И.О. Цифровизация техник подбора персонала в условиях современного развития компаний / И.О. Юрко, О.В. Перевозова // Universum: экономика и юриспруденция. – 2019. – №4(61).
42. Gonzalez C. (2019). Who manages the robots? Introducing the chief robotics officer // Machine Design. Режим доступа: <https://www.machinedesign.com/>
43. automation-iiot/article/21837493/who-manages-the-robots-introducing-the-chief-robotics-officer (дата обращения: 28.12.2022).
44. Richman Nicole. Human resource management and human resource development: Evolution and contributions / Nicole Richman // Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership. – 2015. – Vol. 1, №. 2. – pp. 120–129.

Интернет-ресурсы

1. АО «Калиновский химический завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80aegj1b5e.xn--p1ai/factory/khz>
2. Благополучные и эффективные: как компании заботятся о самочувствии сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/blagopoluchnye-i-effektivnye-kak-kompanii-zabotiatsia-o-samochuvstvii-sotrudnikov?ysclid=lcm2gmagp4458571152>
3. Вакансии АО «КХЗ» на Работа России «Труд всем» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trudvsem.ru/vacancy/search?_title=кхз
4. Вакансии АО «КХЗ» на HeadHunter[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/employer/9038295>
5. Ваши сотрудники смогут выполнить в 2 раза больше задач уже в этом месяце [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yaware.ru/>
6. Годовой отчет ПАО «Россети Ленэнерго» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosseti-lenenergo.ru/shareholders/open_info

7. Годовой отчет ПАО Сбербанк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2021/yr-sber-ar20-rus.pdf
8. Деньги за рекомендацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uwca.ru/personal/dengi-za-rekomendatsiyu/?ysclid=lcnis5rj2p577954318>
9. Деятельность предприятия АО «КХЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kscplant.ru/deyatelnost-predpriyatiya>
10. Интервью Михаила Архипова, члена правления и вице-президента по управлению персоналом Группы МТС, на HR-форуме Ведомостей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-media.ru/intervyu-mihaila-arhipova-chlena-pravleniya-i-vitse-prezidenta-po-upravleniyu-personalom-gruppy-mts-na-hr-forume-vedomostej>
11. Кадровая политика Норникель. Годовой отчет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ar2021.nornickel.ru/sustainable-development/human-resources?ysclid=ld70gc6pil915846939>
12. Как правильно написать вакансию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/kak-napisat-vakansiyu/
13. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта. Развиваем доверие вместе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fasie.ru/upload/docs/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%8D%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%98%D0%98.pdf?ysclid=lcnf2qos5b662031422
14. Компания Hilton использует Oculus для обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://business.oculus.com/case-studies/hilton/?locale=ru_RU
15. Курс «Антикризисное управление» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/antikrizisnoe-upravlenie-pk/>
16. Курс «Делопроизводство в организации с использованием программы «1С: Документооборот»» ГБОУ ДПО Центра "Профессионал" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eduprof.mos.ru/%D0%A6%D0%9F.%D0%91.37_%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D1%80.%20%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B3.%20%D1%81%20%D0%B8%D1%81%D0%BF.%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80.%20%D0%A1%D0%94%D0%BE%D0%BA_%D0%BE-%D0%B7.pdf
17. Курс «Инновационный менеджмент» Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса (МАСПК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://maspk.ru/corporate/povyshenie-kvalifikatsii/menedzhment-i-upravlenie/povyshenie-kvalifikatsii-innovatsionnyu-menedzhment/>
18. Курс «Кадровое делопроизводство» Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://maspk.ru/corporate/povyshenie-kvalifikatsii/menedzhment-i-upravlenie/povyshenie-kvalifikatsii-kadrovoe-deloproizvodstvo/>
19. Курс «Кадровый учет в программе «1С: Зарплата и управление персоналом»» ГБОУ ДПО Центра "Профессионал" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eduprof.mos.ru/%D0%A6%D0%9F.%D0%91.21_%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B5%20%D0%A1_%D0%97%D0%A3%D0%9F.pdf
20. Курс «Менеджер по оплате и нормированию труда» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-oplate-i-normirovaniyu-truda-pk/>

21. Курс «Менеджер по оценке персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-ocenke-personala-pk/>
22. Курс «Менеджер по подбору и адаптации персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-podboru-i-adaptacii-personala-pk/>
23. Курс «Менеджер по развитию персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-razvitiju-personala-pk/>
24. Курс «Мотивация и стимулирование персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/motivacija-i-stimulirovanie-personala/>
25. Курс «Организация кадровой работы и регулирование трудовых и служебных отношений» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/organizacija-kadrovoy-raboty-i-regulirovanie-trudovyh-i-služebnyh-otnoshenij/>
26. Курс отбор, найм и адаптация персонала. технологии эффективного рекрутинга Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/otbor-naum-i-adaptatsiya-personala-tehnologii-effektivnogo-rekrutinga>
27. Курс «Отбор, найм и адаптация персонала. Технологии эффективного рекрутинга» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/otbor-najm-i-adaptacija-personala-tehnologii-jeffektivnogo-rekrutinga/>
28. Курс построение системы мотивации персонала Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/postroenie-sistemi-motivatsii-personala>
29. Курс «Построение системы мотивации персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/postroenie-sistemy-motivacii-personala/>
30. Курс «Рекрутмент. Методология и практические решения по подбору персонала менеджеров среднего и высшего звена» Института повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dpo.rudn.ru/course/rekrutment-metodologiya-i-prakticheskie-resheniya-po-podboru-personala-menedzherov-srednego-i-vysshe/>
31. Курс «Специалист по документационному обеспечению и подбору персонала со знанием программы «1С: Зарплата и управление персоналом»» ГБОУ ДПО Центра "Профессионал" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eduprof.mos.ru/%D0%A6%D0%9F.%D0%91.64_%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%20%D0%A1_%D0%97%D0%A3%D0%9F.pdf

32. Курс «Стратегический менеджмент» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/strategicheskij-menedzhment-pk/>
33. Курс «Теория менеджмента» Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://maspk.ru/corporate/povyshenie-kvalifikatsii/menedzhment-i-upravlenie/teoriya-menedzhmenta/>
34. Курс управление персоналом. подбор, развитие и обучение персонала Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-podbor-razvitie-i-obuchenie-personala>
35. Курс «Управление персоналом» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-upravleniju-personalom-pk/>
36. Курс «Управление человеческими ресурсами в организации» Института повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dpo.rudn.ru/course/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizatsii/>
37. Курс цифровые технологии для эффективного управления персоналом Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/tsifrovie-tehnologii-dlya-effektivnogo-upravleniya-personalom>
38. Курс эффективная система управления персоналом в организации Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/effektivnaya-sistema-upravleniya-personalom-v-organizatsii>
39. Курс «Эффективная система управления персоналом в организации» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/jeffektivnaja-sistema-upravlenija-personalom-v-organizacii/>
40. МегаФон Рекрутика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://soware.ru/products/megafon-recrutica>
41. Норма текучести кадров: когда HR-у бить тревогу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67494-norma-tekuchesti-kadrov-19-m10>
42. Отзывы сотрудников о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dreamjob.ru/employers>
43. Подбор персонала в цифровую эпоху [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>
44. Полный справочник юр. лиц и индивидуальных предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://index.ru/ul/kalinovo-r154/ogrn-1026601326597-481-ao-khz>
45. Представление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП в электронном виде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>
46. Принципы этики искусственного интеллекта Сбера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/principles-of-artificial-intelligence-ethics>
47. Простая для сотрудников, мощная для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ispring.ru/ispring->

- learn?utm_source=soware&utm_medium=organic&utm_campaign=leader&utm_term=ispring-learn&utm_content=product-info
48. «Пятерочка» автоматизирует массовый подбор персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/pyaterochka-avtomatiziruet-massovuyu-podbor-personala-29-iyunya-2020-195527/?ysclid=ld5zk5qjev896933321>
 49. Работа по обмену [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/article/rabota-po-obmenu/5531647.html?ysclid=ld73fk4nug598351969>
 50. «Расширять и модернизировать производство» Россия парад событий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://парадсобытий.рф/posts/41>
 51. Реферальный поиск персонала: как искать кандидатов по рекомендациям // Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами 2.04.2021 <https://www.hr-director.ru/article/66447-qqq-16-m12-referalnyu-rekomendatelnuyu-poisk-personala>
 52. Робот Вера найдет для Вас сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr.robotvera.ru/static/newrobot/index.html>
 53. «Роснефть» адаптировала корпоративное программное обеспечение для отечественных операционных систем Linux [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/press/subsidiaries/item/214165/>
 54. Сайт Personik [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://personik.ai/>
 55. Сервис проверки контрагентов «Руспрофайл» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru>
 56. Сервис проверки контрагентов «Чекко» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company>
 57. Сервис размещения вакансий JCat.Работа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.jcat.ru/job_vacancy/
 58. Словарь современного русского языка в 17 томах / под ред. А. М. Бабкин, Е.Э. Биржакова, В.В. Виноградов, В.М. Жирмунский, И. К. Зборовский, Л.С. Ковтун, С. П. Обнорский, С.И. Ожегов, Ф. П. Режим доступа: <https://www.academia.edu/6714888/>
 59. Сувенирная продукция с логотипом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mustprint.me/>
 60. Тарифные планы платформы для обучения Skillspace <https://skillspace.ru/pricing>
 61. Тарифы размещения вакансии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hh.ru/article/employer-promo>
 62. Топ 10 лучших центров повышения квалификации и профессиональной переподготовки — рейтинг 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kursy-rovuysheniya-kvalifikatsii.ru/>
 63. Тренинги Гелиос [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gelios-samara.ru/treningi/>
 64. Что такое реферальный рекрутинг? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosprompersonal.ru/2019/06/18/referral-recruiting/>
 65. Что такое Agile в HR — как внедрить философию Agile в эйчар отдел - Режим доступа: <https://leadstartup.ru/db/agile-hr>
 66. Employer brand research 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ancor.ru/upload/rebr/REBR_Russia_2021_Report_rus.pdf?ysclid=19o1eif9th861498611
 67. HR-платформа полного цикла управления персоналом. Платформа, которую полюбят ваши сотрудники [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hr.sberbank.ru/demo?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=demo_person_perform_frk_202211220001_context_search_general_rus%7C81041132&utm_content=cid%7C81041132%7Cgid%7C5087833198%7Cad%7C13150066876_13150066876%7Cph_id%7C42335014505%7Crtg_id%7C42335014505%7Csrc%7Cnone_search%7Cgeo%7CD0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B0_51%7C&utm_term=%

D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D0%BF
%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0
%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0
%BC&_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs4MTA0MTEzMjsxMzE1MDA2Njg3Njt5
YW5kZXgucnU6cHJlbWl1bQ&yclid=12363215512006557695

68. HR система для ускорения подбора персонала и гибкого развития талантов
[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillaz.ru/?ysclid=1d5zja4jh2594456877>

Приложение 1



СХVIII студенческая
международная
научно-практическая
конференция

ДИПЛОМ

«Научное сообщество студентов XXI столетия.
Экономические науки»

НАГРАЖДАЕТСЯ ЛАУРЕАТ

Акинина Ксения Олеговна

за лучшую научную работу по решению редакционной коллегии

Научная работа:

«АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА ДЛЯ РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ
ПЕРСОНАЛА»

Председатель оргкомитета канд. мед. наук,
д-р психол. наук, профессор, академик
Международной академии наук
педагогического образования




Н.В. Дмитриева

Новосибирск
2022 год

Приложение 2



СХVIII студенческая
международная
научно-практическая
конференция

ДИПЛОМ

«Научное сообщество студентов XXI столетия.
Экономические науки»

НАГРАЖДАЕТСЯ ЛАУРЕАТ

Акинина Ксения Олеговна

за лучшую научную работу по результатам интернет-голосования

Научная работа:

«АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА ДЛЯ РАБОТНИКОВ СЛУЖБЫ
ПЕРСОНАЛА»

Председатель оргкомитета канд. мед. наук,
д-р психол. наук, профессор, академик
Международной академии наук
педагогического образования




Н.В. Дмитриева

Новосибирск
2022 год

Приложение 3

Функции службы персонала глазами современного работодателя

Functions of the HR department through the eyes of a modern employer

Акинина Ксения Олеговна,
магистрант направления Экономика,
Санкт-Петербургский государственный университет,
РФ, г. Санкт-Петербург
E-mail: ksushaakinina@mail.ru

Akinina Kseniia Olegovna,
master student of the direction Economics
Saint Petersburg state University,
Russia, St. Petersburg
E-mail: ksushaakinina@mail.ru

Аннотация.

В статье рассматриваются роль службы персонала на современных предприятиях, важность этого отдела для ключевых целей бизнеса. Так как функции службы персонала на разных предприятиях могут отличаться, то для получения наиболее широкого представления о функциях отдела по управлению персоналом были изучены представленные как теоретические разработки в области управления теоретическими ресурсами, так и должностные обязанности, которые современные работодатели возлагают как на руководителя отдела, а также и на других работников этой службы. Для анализа требований современных работодателей были изучены вакансии, размещенные на специализированном сайте предприятиями г. Санкт-Петербург. В результате исследования были выявлены наиболее и наименее распространенные обязанности, дано объяснение возлагаемым функциям и указана взаимосвязь между ними.

Annotation.

The article discusses the role of the HR-department in modern enterprises, the importance of this department for key business goals. The functions of the personnel service at different enterprises may be differ. For the most complete understanding of the functions of the personnel management department, the theoretical developments in the field of theoretical resource management is examined and the job responsibilities that modern employers assign to the head of the department and to other employees of HR-department. For researching the requirements of modern employers, vacancies posted on a specialized website by enterprises in St. Petersburg were studied. As a result of the study, the most and least common responsibilities were identified, an explanation was given for the assigned functions and the connection between them was indicated.

Ключевые слова: отдел по управлению персоналом, служба персонал, роль службы, функции отдела, должностные обязанности.

Key words: personnel management department, personnel service, role of service, functions of department, job responsibilities.

По мнению Ким И.Ю. в настоящее время управление персоналом характеризуется тем, что современный работник имеет высокий уровень образования и потребность в развитии самостоятельности при выполнении производственного процесса, а также имеет постоянную потребность в самосовершенствовании. [1, с. 133]

На современном предприятии статус службы управления персоналом серьезно возрастает. Этот отдел превращается в стратегического партнера. Во многих крупных организациях деятельность службы персонала курирует либо руководитель организации либо его первый заместитель. [2, с. 81]

Болгарские ученые считают, что функции отдела по управлению персоналом должны ориентироваться больше на бизнес-эффект, чем на кадровую деятельность. Для того, чтобы соответствовать быстро развивающемуся рынку и чрезвычайно высоким требованиям клиентов, специалисты по персоналу должны быть лидерами на предприятии в приобретении новых компетенций для всех работников, таких как: цифровые навыки - как для повышения эффективности, так и для улучшение межличностных связей (например, работа в социальных сетях); способность создавать инновационные и гибкие организации, чтобы изменения происходили внутри компании, также быстро как изменяется рынок. [3]

Приложение 4



СЕРТИФИКАТ участника

LXX Международной научно-практической
конференции «Актуальные вопросы экономических
наук и современного менеджмента»

Настоящий сертификат подтверждает участие в
конференции и публикацию статьи в сборнике трудов

Акинина Ксения Олеговна

«Портрет специалиста по управлению персоналом
глазами современных работодателей»

Председатель оргкомитета
канд. мед. наук, д-р психол. наук,
профессор, академик
Международной академии наук
педагогического образования




Н.В. Дмитриева

Новосибирск
2023 год

Приложение 5

Продукция АО «КХЗ» и сферы ее применения¹¹⁹

№ п/п	Наименование	Сфера применения
1	2	3
1	Аммонит	для производства взрывных работ при открытых горных работах
2	Патроны	для охоты
3	Гранулированные взрывчатые вещества	при добыче горных ископаемых, строительство дорог, плотин и водохранилищ
4	Эмульсионные взрывчатые вещества	для разрушения сульфидсодержащих горных пород в горнорудной промышленности
5	Эмаль АС-576, ЭП	в качестве грунтовочного слоя для литографирования белой жести
6	Адгезионные добавки	при дорожном строительстве
7	Азол С1 — 130, 5010 марка А,В	как защита от коррозии напорных и выкидных трубопроводов, транспортирующих обводненные газо-жидкостные и нефтяные среды, содержащие сероводород и углекислый газ
8	Добавка скользящая ПВО-30	введение в консервные лаки и эмали, применяемые в пищевой промышленности
9	Ингибитор отложений сульфатов и карбонатов	для предупреждения отложений сульфата кальция и карбоната кальция в пласте, скважинах и оборудовании системы сбора продукции
19	Ингибиторы коррозии	для снижения агрессивности газовых и электролитических сред, а также предотвращения активного контакта металлической поверхности с окружающей средой.
11	Лак электроизоляционный пропиточный	Применяется для пропитки обмоток электродвигателей с нагревостойкостью класса В, а также для машин тропического исполнения
12	Эпоксидный Лак	для улучшения декоративных качеств и защиты древесины и прочих материалов от повреждения
13	Лак АС 548 смесь растворов акрилового сополимера и эпоксидной смолы в органических растворителях	как покрывной слой при печатании на жести для консервной тары
14	Отвердитель для эпоксидных смол	для придания изделиям улучшенных физико-механических характеристик
15	Разбавитель №30	для разбавления консервных лаков и эмалей

¹¹⁹Деятельность предприятия АО «КХЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kcplant.ru/deyatelnost-predpriyatiya>

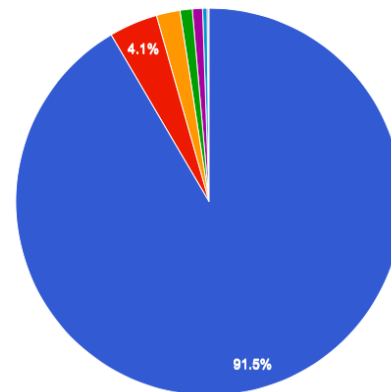
Окончание приложения 5

1	2	3
16	Реагент Азол 3010	для предотвращения отложений труднорастворимых солей кальция и магния в нефтепромысловом оборудовании при добыче и подготовки нефти
17	Реагенты для дорожного строительства	для дорожного строительства
18	Эмульгаторы для анионных и катионных битумных эмульсий	для анионных и катионных битумных эмульсий
19	Неэлектрическая система взрывания СИИВ	при взрывных работах в подземных выработках
20	Пленка полиэтиленовая	в различных отраслях народного хозяйства, для собственных нужд

Приложение 6

Участие АО «КХЗ» в государственных контрактах в качестве поставщика

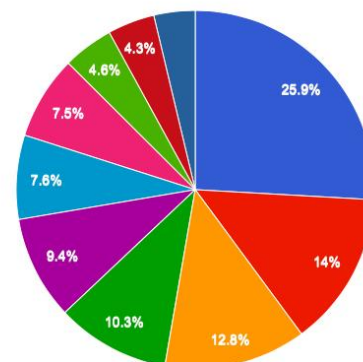
Заказчик	Контрактов	Сумма, руб.
АО "ТЕХМАШСЕРВИС"	2	862 304 000
ФКП "БОЗ"	1	38 266 072
ФКП "ЗАВОД ИМЕНИ Я.М.СВЕРДЛОВА"	4	18 661 297
АО "РЖДСТРОЙ"	1	9 646 500
АО "ХЗ "ПЛАНТА"	3	8 025 549
АО "КАЛИНИНГРАДСКИЙ ЯНТАРНЫЙ КОМБИНАТ"	4	3 518 077
АО "ПОЛЯРНЫЙ КВАРЦ"	1	1 342 332
ФГКУ "72 ОФПС ПО СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ"	3	217 532
ГАЗ СО "НЕВЬЯНСКАЯ ЦРБ"	1	16 753
МБУК НГО "КДЦ"	1	1 500



Приложение 7

Участие АО «КХЗ» в государственных контрактах в качестве заказчика

Поставщик	Контрактов	Сумма, руб.
ФКП "ЗАВОД ИМЕНИ Я.М.СВЕРДЛОВА"	2	50 000 000
ООО ТД "УРАЛХИМ"	1	27 000 000
ООО "ПРИМОРСКИЙ БУНКЕР"	1	24 780 000
АО "ПО "СТРОЙМАШИНВЕСТ"	1	19 800 000
ЗАО ОБЪЕДИНЕНИЕ "УРАЛЗОЛОТО ПФК"	12	18 061 950
ИП Полторацкий В. А.	1	14 644 470
ООО "ЛИКАРД"	4	14 566 590
ООО "УРАЛТРАНСВАГОН"	4	8 812 000
ООО "УРАЛСИНТЕЗ"	7	8 205 700
ООО НХК "АЛЬЯНС ТРЕЙД"	1	7 192 750



Приложение 8

Показатели финансовой (бухгалтерской) отчетности АО «КХЗ»

Код	Показатель	Единица измерения	2022 г.	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.
2110	Выручка	Тыс.руб.	709148	556650	571619	635403	541226
2120	Себестоимость продаж	Тыс.руб.	519378	421506	417744	480160	434674
2100	Валовая прибыль (убыток)	Тыс.руб.	189770	132144	153875	155243	106552
2210	Коммерческие расходы	Тыс.руб.	16937	17068	19316	11539	14295
2220	Управленческие расходы	Тыс.руб.	78091	-	84119	79943	78079
2200	Прибыль (убыток) от продаж	Тыс.руб.	94742	20798	50440	63761	14178
2310	Доходы от участия в других организациях	Тыс.руб.	-	-	0	0	-
2320	Проценты к получению	Тыс.руб.	554	1184	930	1580	143
2330	Проценты к уплате	Тыс.руб.	9436	3971	9447	11590	12967
2340	Прочие доходы	Тыс.руб.	6463	11939	25464	9175	6958
2350	Прочие расходы	Тыс.руб.	17657	9645	37629	39657	19565
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	Тыс.руб.	74666	20305	29758	23269	-11253
2400	Чистая прибыль (убыток)	Тыс.руб.	61935	15799	21020	23137	-11262

Приложение 9

Баланс АО «КХЗ за 2018–2022 гг.

Код	Показатель	Единица измерения	2022 г.	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1110	Нематериальные активы	Тыс.руб.	-	-	10	69	237
1120	Результаты исследований и разработок	Тыс.руб.	-	-	-	600	0
1130	Нематериальные поисковые активы	Тыс.руб.	-	-	-	0	0
1140	Материальные поисковые активы	Тыс.руб.	-	-	-	0	0
1150	Основные средства	Тыс.руб.	132485	130721	95169	151809	142929
1160	Доходные вложения в материальные ценности	Тыс.руб.	-	-	-	0	0
1170	Финансовые вложения	Тыс.руб.	-	-	-	0	4251
1180	Отложенные налоговые активы	Тыс.руб.	25195	6508	1858	3361	0
1190	Прочие внеоборотные активы	Тыс.руб.	218	-	437	0	25183
1100	Итого по разделу I – Внеоборотные активы	Тыс.руб.	157898	137229	97474	155839	172600
1210	Запасы	Тыс.руб.	128227	69032	93092	77723	66133
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Тыс.руб.	1	1	1	4	4
1230	Дебиторская задолженность	Тыс.руб.	-	-	-	0	0
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	Тыс.руб.	37053	107534	119945	94327	117256
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	Тыс.руб.	52636	21980	49	42295	12731
1260	Прочие оборотные активы	Тыс.руб.	64	4	4	4	0
1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	Тыс.руб.	217981	198551	213091	214353	196124
1600	БАЛАНС (актив)	Тыс.руб.	375879	335780	310565	370192	368724
1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставной фонд, вклады товарищей)	Тыс.руб.	1532	1532	1532	1532	1532

Продолжение приложения 9

1	2	3	4	5	6	7	8
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Тыс.руб.	-	-	-	0	-
1340	Переоценка внеоборотных активов	Тыс.руб.	-	0	111424	133049	0
1350	Добавочный капитал (без переоценки)	Тыс.руб.	-	-	-	16434	149483
1360	Резервный капитал	Тыс.руб.	659	659	659	659	659
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Тыс.руб.	205996	170184	8216	1625	-4465
1300	Итого по разделу II – Капитал и резервы	Тыс.руб.	208187	172375	121831	153299	147209
1410	Заемные средства	Тыс.руб.	-	-	-	0	137761
1420	Отложенные налоговые обязательства	Тыс.руб.	1679	2282	885	658	0
1430	Оценочные обязательства	Тыс.руб.	-	-	-	0	0
1450	Прочие обязательства	Тыс.руб.	21893	-	-	0	0
1400	Итого по разделу IV – Долгосрочные обязательства	Тыс.руб.	53572	2282	885	658	137761
1510	Заемные средства	Тыс.руб.	58466	114433	126996	133549	0
1520	Кредиторская задолженность	Тыс.руб.	49338	43300	56112	77582	80370
1530	Доходы будущих периодов	Тыс.руб.	-	-	-	0	0
1540	Оценочные обязательства	Тыс.руб.	6260	3390	4741	5104	3384
1550	Прочие обязательства	Тыс.руб.	56	-	-	0	0
1500	Итого по разделу V – Краткосрочные обязательства	Тыс.руб.	114120	161123	187849	216235	83754
1700	БАЛАНС	Тыс.руб.	375879	335780	310565	370192	368724

Приложение 10

Показатели результативности работы предприятий отрасли за 2022 год

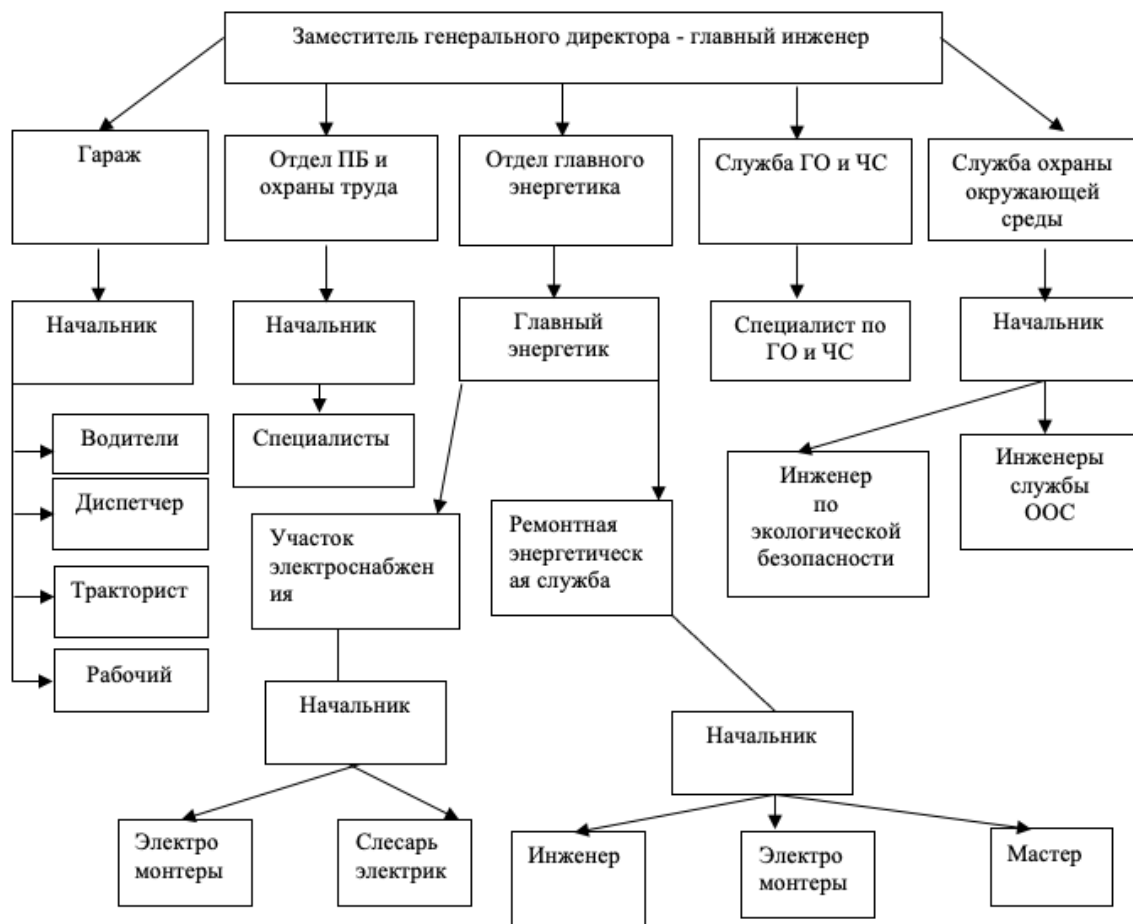
Наименование	Критерии оценки									
	Выручка, млрд. руб.	Коэффициент						Рентабельность, %		
		финансовой независимости	обеспеченности собственными оборотными	покрытия инвестиций	текущей ликвидности	быстрой ликвидности	абсолютной ликвидности	продаж	активов	собственного капитала
АО «КХЗ» Свердловская область	0,56	0,45	0,23	0,39	1,91	0,79	0,79	13,36	17,41	32,55
АО «Знамя» Кемеровская область	4,10	0,06	-0,31	0,34	1,09	0,78	0,00	0,08	0,23	3,70
АО «Промсинтез» Самарская область	2,70	0,25	-0,33	0,31	0,83	0,37	0,01	3,43	7,46	30,18
ООО «Авт-Уралсервис» Свердловская область	1,50	0,37	0,29	0,38	1,41	1,08	0,05	2,94	8,22	22,05
АО "Нитро Сибирь-Кузбасс" Кемеровская область	3,30	0,60	0,18	0,62	1,31	0,86	0,19	8,96	30,84	51,80
АО "Взрывпром Юга Кузбасса" Кемеровская область	1,40	0,12	0,02	0,15	1,06	0,90	0,78	0,17	0,37	2,98
ООО НПО "Лакрус" Нижегородская область	0,07	0,15	0,15	0,15	1,31	0,86	0,19	2,53	8,79	58,72
АО "Техмашсервис" город Москва	15,00	0,22	0,20	0,22	1,26	1,21	0,04	4,90	19,54	88,24
ООО "Альфа Технологии" Московская область	0,09	0,00	0,00	0,03	1,03	0,74	0,00	0,91	0,54	-241,22
ООО "Военпромконсалт" Самарская область	0,06	-0,01	-0,01	-0,01	0,99	0,96	0,01	-5,68	-1,00	141,80
ООО "ДЕТОТЕКС" Самарская область	0,10	0,60	0,51	0,60	2,04	0,92	0,04	20,92	27,87	46,10
ООО "Промперфоратор" Самарская область	1,80	0,52	0,39	0,52	1,65	1,06	0,17	18,91	19,34	37,09
ООО "Волжский фейерверк"	0,02	0,31	0,30	0,31	1,43	0,11	0,11	2,89	3,03	9,74

Приложение 11

Критерии конкурентных преимуществ предприятий отрасли по опыту работы, по
наличию сайта и государственных контрактов

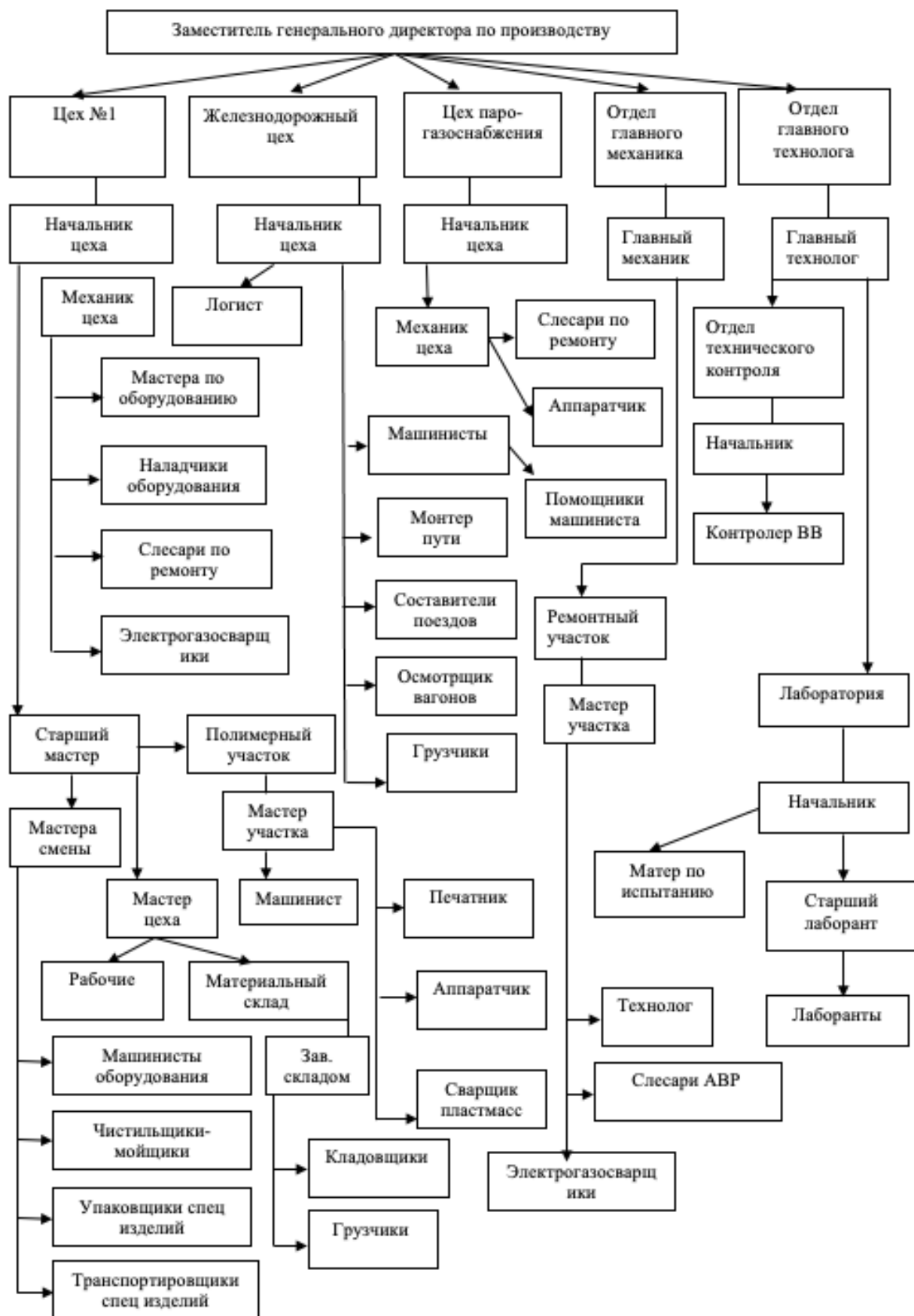
Наименование	Критерии оценки		
	Лет работы на рынке	наличие сайта	Количество государственных контрактов, шт.
АО «ЖХЗ»	25	есть	34
АО «Знамя»	29	нет	49
АО «Промсинтез»	26	есть	28
ООО «Авт-Уралсервис»	14	нет	16
АО "Нитро Сибирь-Кузбасс"	17	есть	3
АО "Взрывпром Юга Кузбасса"	24	нет	12
ООО НПО "Лакрус"	4	есть	0
АО "Техмашсервис"	9	есть	27
ООО "Альфа Технологии"	15	есть	4
ООО "Военпромконсалт"	5	нет	0
ООО "ДЕТОТЕКС"	11	есть	0
ООО "Промперфоратор"	21	есть	1
ООО "Волжский фейерверк"	19	нет	0

Приложение 12



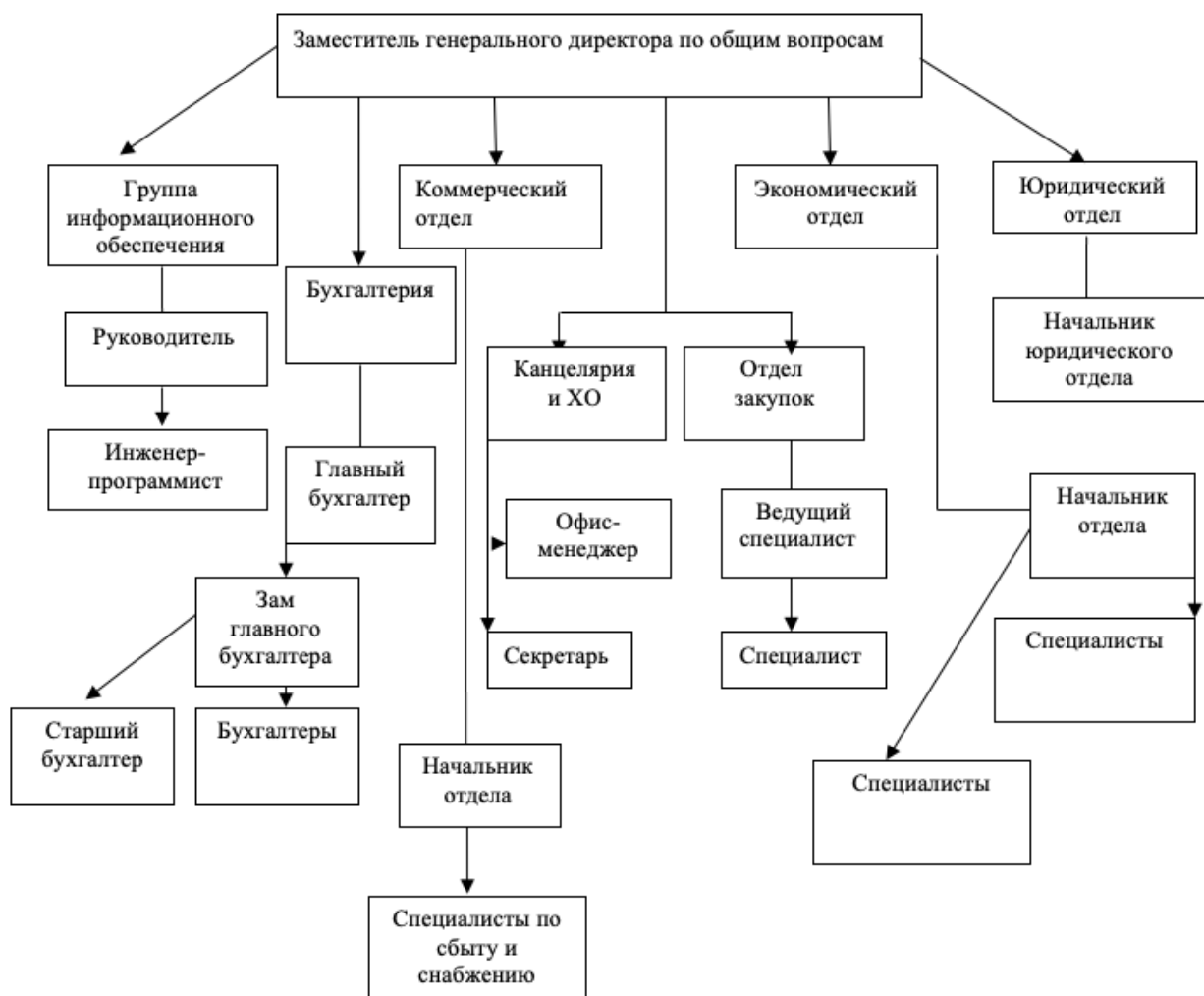
Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора - главному инженеру

Приложение 13



Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора по производству

Приложение 14



Организационная структура подразделения, подчиняющегося заместителю генерального директора по общим вопросам

Приложение 15

Должностные обязанности работников отдела кадров АО «КХЗ»

Название должности	Обязанности
1	2
Начальник отдела кадров	<p>1. Возглавлять работу по комплектованию предприятия кадрами в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению базы данных о количественном и качественном составе кадров.</p> <p>2. Организовывать разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контрактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования работных сайтов для помещения объявлений о найме работников.</p> <p>3. Принимать участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.</p> <p>4. Организовывать работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.</p> <p>5. Организовывать прием и расстановку новых специалистов в соответствии с требованиями должности и специальностью, организовывать их адаптацию совместно с руководителями подразделений.</p> <p>6. Организовывать своевременное оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.</p> <p>7. Обеспечивать подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в органы социального обеспечения.</p> <p>8. Организовывать табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести. Разрабатывать мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролировать их выполнение.</p> <p>9. Организовывать составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.</p> <p>10. Своевременно отвечать на запросы других сотрудников по направлению профессиональной деятельности, предоставлять требуемую информацию в полном объеме.</p> <p>11. Объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей предприятия по результатам их работы независимо от личного отношения.</p> <p>12. Соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений.</p> <p>13. Оказывать помощь коллегам при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности.</p> <p>14. Соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников предприятия.</p>
Старший инспектор по кадрам	<p>1. Своевременно оформлять приемы, переводы, увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора.</p> <p>2. Вести личные дела сотрудников, своевременно вносить в них изменения и обеспечивать их хранение.</p> <p>3. Вести учет личного состава и своевременно вносить изменения.</p> <p>4. Вести трудовые книжки сотрудников, своевременно вносить в них изменения и обеспечивать их хранение.</p>

Продолжение приложения 15

1	2
Старший инспектор по кадрам	5. Вести штатное расписание фирмы, своевременно вносить в него изменения, предоставлять его администрации и начальникам отделов. 6. Готовить документы и сдавать документы по Пенсионному фонду. 7. Своевременно составлять отчеты отдела. 8. Предоставлять сведения по личному составу по запросам руководителей предприятия и руководителей подразделений в установленные сроки, в необходимом объеме. 9. Объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей Фирмы по результатам их работы независимо от личного отношения. 10. Соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений. 11. Оказывать помощь коллегам при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности. 12. Соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников предприятия.
Инспектор по кадрам	1. Помогать старшему инспектору по кадрам оформлять приемы, переводы, увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора. 2. Помогать старшему инспектору по кадрам вести личные дела сотрудников, своевременно вносить в них изменения и обеспечивать их хранение. 3. Помогать старшему инспектору по кадрам вести учет личного состава и своевременно вносить в нее изменения по личному составу. 4. Помогать старшему инспектору по кадрам вести трудовые книжки сотрудников, своевременно вносить в них изменения и обеспечивать их хранение. 5. Своевременно оформлять отпуска, больничные листы сотрудников. 6. Своевременно проверять данные по учету отработанного времени. 7. Своевременно выдавать по запросам сотрудников справки, копии трудовых книжек. 8. Объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей Фирмы по результатам их работы независимо от личного отношения. 9. Соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений. 10. Оказывать помощь коллегам при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности. 11. Соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников предприятия.
Специалист по организации и оплате труда	1. Разрабатывает мероприятия по совершенствованию организации труда всех категорий работников предприятия с целью дальнейшего повышения производительности и качества труда, эффективности производства. 2. Участвовать в составлении проектов программ и планов по организации труда предприятия, выполнять необходимые расчеты экономической эффективности планируемых мероприятий, а также разрабатывать задания по внедрению организации труда для подразделений предприятия. 3. Изучать непосредственно на рабочих местах существующие организационно-технические условия производства, трудовые процессы, приемы и методы труда, подготавливать необходимые материалы для разработки мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест и их аттестации в целях улучшения условий труда и сокращения тяжелых, трудоемких и ручных работ, а также мероприятий, направленных на повышение производительности труда и снижение трудоемкости производства. 4. Проводить работу по комплексному совершенствованию организации труда и повышению ее эффективности на основе применения методических и нормативных материалов с учетом конкретных производственных условий. 5. Осуществлять контроль за соблюдением требований организации труда при разработке предложений (проектов) по расширению и реконструкции производства, внедрению новой техники и технологии, автоматизации и механизации производственных процессов, а также за применением разработанных в централизованном порядке методических и нормативных материалов по совершенствованию организации труда.

Окончание приложения 15

1	2
<p>Специалист по организации и оплате труда</p>	<p>6. Анализировать существующие организационно-технические условия производства, разрабатывать совместно с другими службами и внедрять рациональные режимы работы и рациональные формы организации труда, предусматривающие сокращение применения малоквалифицированного и тяжелого физического труда, осуществлять контроль за их выполнением.</p> <p>7. Проводить исследования по основным направлениям совершенствования организации труда и готовить предложения по совершенствованию разделения и кооперации труда, по специализации и улучшению обслуживания рабочих мест, их планировки и оснащения, по созданию благоприятных условий труда, аттестации и рационализации рабочих мест, расширению совмещения профессий и должностей, многостаночного (многоагрегатного) обслуживания и распространению других передовых методов труда.</p> <p>8. Участвовать в выявлении резервов повышения производительности труда за счет совершенствования его организации.</p> <p>9. На основе общепромышленных и отраслевых рекомендаций разрабатывать методические и нормативные материалы по организации труда с учетом конкретных условий производства.</p> <p>10. Объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей Фирмы по результатам их работы независимо от личного отношения.</p> <p>11. Соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений.</p> <p>12. Оказывать помощь коллегам при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности.</p> <p>13. Соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников предприятия.</p>
<p>Табельщик</p>	<p>1. Вести табельный учет фактического времени пребывания работников на предприятии, осуществлять контроль за их своевременной явкой на работу и уходом с работы, нахождением на рабочих местах.</p> <p>2. Делать соответствующие отметки в табеле и ежедневно составлять рапорты (сводки) о явках на работу, а также об опозданиях и неявках с указанием причин, их вызвавших, вести учет списочного состава работников.</p> <p>3. Систематически вносить изменения, связанные с оформлением приема работников, переводов, увольнений, предоставления отпусков и др.</p> <p>4. Контролировать своевременность представления работниками листков о временной нетрудоспособности, справок по уходу за больными и других документов, подтверждающих их право на отсутствие на работе.</p> <p>5. В установленном порядке представлять табель, содержащий сведения о фактически отработанном времени, сверхурочных часах работы, нарушениях трудовой дисциплины и т.д.</p> <p>6. Выполнять отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.</p> <p>7. Объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей Фирмы по результатам их работы независимо от личного отношения.</p> <p>8. Соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений.</p> <p>9. Оказывать помощь коллегам при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности.</p> <p>10. Соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников предприятия.</p>

Приложение 16

Анализ вакансий АО «КХЗ» и предлагаемых заработных плат в сравнении с уровнем по региону

Название вакансии	Предлагаемая заработная плата, руб.	Заработная плата на аналогичной должности в среднем по региону, руб.	Должностные обязанности	Требования	Условия
1	2	3	4	5	6
Составитель поездов	36500	46007,14	Выполнение работ по формированию и расформированию поездов, различных составов, обеспечение безопасности при производстве маневровой работы.	Ответственность, дисциплинированность, пунктуальность.	
Ведущий экономист	28600	42017,5	Выполнение обязанностей согласно должностной инструкции.	Требуемый опыт работы: 1–3 года.	36-часовая рабочая неделя.
Наладчик технологического оборудования	40000	51477,24	Налаживает, регулирует и ремонтирует машины и автоматы. Проверяет состояние взаимодействия узлов оборудования. Предупреждает, проявляет и устраняет технические неисправности в работе оборудования. Регулирует узлы и механизмы в процессе работы.	Требуемый опыт работы: не требуется ответственность дисциплинированность, пунктуальность.	Соц.пакет, досрочный выход на пенсию по списку №1, доставка работников служебным транспортом.

Продолжение приложения 16

1	2	3	4	5	6
Наладчик технологического оборудования			Принимает участие в выполнении разных видов ремонта, испытании оборудования и сдача в эксплуатацию под рабочей нагрузкой. Проводит инструктаж рабочих.		
Мастер участка (железнодорожный цех)	31900	57294,12	Обеспечение маневровой и грузовой работы; установка сменных заданий рабочим; организация поставки вагонов зданиям цеха; организация работ по погрузке-выгрузке; разработка графиков ППР; другие обязанности согласно должностной инструкции.	Требуемый опыт работы: 1–3 года. Высшее техническое образование и стаж работы не менее 1 года; среднее специальное образование и стаж работы не менее 3 лет; при отсутствии специального образования стаж работы не менее 5 лет.	
Монтер пути	31500	34507,69	Техническое обслуживание и ремонт железнодорожного пути.	Требуемый опыт работы: не требуется Ответственность. Дисциплинированность. Пунктуальность. Умение работать в команде.	
Упаковщик спецздений	29500	39184,38	Подготовка тары, подготовка готовой продукции.	Требуемый опыт работы: не требуется ответственность, дисциплинированность, пунктуальность.	Досрочный выход на пенсию.
Грузчик	50000	34736,513	Осуществление погрузо-разгрузочных работ.	Требуемый опыт работы: не требуется внимательность, аккуратность, выносливость, склонность к монотонной работе, развитая координация и моторика.	Компенсация санаторно-курортного лечения, услуг стоматолога

Продолжение приложения 16

1	2	3	4	5	6
Грузчик					<p>Есть возможность предоставления отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации.</p> <p>Ежеквартальная премия 20%</p> <p>Отпуск 35 календарных дней, компенсация льготного питания.</p>
<p>Специалист по сбыту и снабжению</p>	26500	45521,74	<p>Организация материально-технического снабжения, а также сбыта и поставок готовой продукции. Контроль за соблюдением установленных сроков поставок, номенклатуры, комплектности и качества поставляемой и реализуемой продукции. Участие в подготовке плана производства и реализации продукции. Выполнение работ по обеспечению заказами на выпускаемую предприятием продукцию, заключение договоров на поставку.</p>	<p>Высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование без предъявления требований к стажу работы, либо среднее профессиональное образование и стаж работы в должности не менее 1 года.</p>	<p>Есть возможность предоставления отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации и Компенсация санаторно-курортного лечения, компенсация услуг стоматолога .</p>

Продолжение приложения 16

1	2	3	4	5	6
Специалист по сбыту и снабжению			Составление заявок, сводных ведомостей заказов и номенклатурных планов поставок. Иные обязанности согласно должностной инструкции.		
Подсобный рабочий	18679	36638,04	Выполнение заданий и распоряжений непосредственно о начальника. Разгрузка, загрузка, перемещение грузов вручную или с помощью средств механизации. Очистка территории, подъездные путей, помещений. Оказание помощи в транспортировке, складировании, перемещении грузов.	Образование не ниже среднего полного, опыт работы не обязателен.	Компенсация санаторно-курортного лечения, компенсация услуг стоматолога .
Электромонтер по ремонту и обслуживанию воздушных линий электропередач	32000	32000	Выполнение работ связанных с ремонтом ЛЭП и кабельных линий.	1. Наличие удостоверения электромонтера или профессиональное техническое образование. 2. Наличие удостоверения (с прежней работы) на право допуска к работе в электроустановках до 1000 В и выше по квалификационной группе не ниже III и имеющие свидетельство на право ведения верхолазных работ, прошедшие медицинскую комиссию.	Есть возможность предоставления отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации. Компенсация санаторно-курортного лечения, компенсация услуг стоматолога .

Продолжение приложения 16

1	2	3	4	5	6
Электромонтер по ремонту и обслуживанию воздушных линий электропередач				3. Знание основ электротехники, устройство ЛЭП (типы опор, изоляторов, арматуры, проводов и тросов)	
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования во вспомогательных цехах и участках	32000	41433,09	Выполнение работ по ремонту и обслуживанию электродвигателей и монтажу электропроводки.	Наличие удостоверения электромонтера или профессиональное техническое образование. 2. Наличие удостоверения (с прежней работы) на право допуска к работе в электроустановках до 1000 В и выше по квалификационной группе не ниже III. 3. Знание основ электротехники. 4. Умение читать однолинейные и эксплуатационные принципиальные схемы. 5. Знание схем магнитных пускателей, выполнять ремонт электродвигателей и монтаж электропроводки.	Есть возможность предоставления отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации. Компенсация санаторно-курортного лечения, компенсация услуг стоматолога.
Слесарь аварийно-восстановительных работ	21300	28766,8	Выполнение обязанностей согласно должностной инструкции.		
Лаборант физико-химического анализа взрывоопасного сырья, полуфабрикатов и продукции	20500	25500	Анализ взрывоопасной продукции.		Оформление в соответствии с трудовым законодательством; график работы сменный.
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, он же резчик бумаги, картона и целлюлозы /Общеслужбовой персонал/	18679	25124,2	Выполнение обязанностей согласно должностной инструкции.	Ответственность, дисциплинированность, пунктуальность.	

Продолжение приложения 16

1	2	3	4	5	6
Электрогазосварщик, 4 разряд	18679	53066,66	Подготовка электро и газосварочной аппаратуры к работе, выполнение всех видов сварочных работ.	Ответственность, дисциплинированность, пунктуальность. Среднее профессиональное (в том числе начальное профессиональное) образование и/или наличие документов об образовании (удостоверение).	
Столяр	20000	53283,33	Добросовестное и своевременное выполнение поставленных задач. Качество, скорость сборки, аккуратность.	Аккуратность, внимательность, ответственность.	Компенсация санаторно-курортного лечения; компенсация услуг стоматолога.
<i>Составитель поездов</i>	<i>21000</i>	<i>53650</i>	<i>Выполнение обязанностей согласно должностной инструкции</i>	<i>Ответственность, дисциплинированность, пунктуальность.</i>	
Заведующий кабинетом (предрейсового и послерейсового медицинского осмотра) + сестра-хозяйка	18679	23083,33	Осуществление приема предрейсового и послерейсового медосмотра, ведение медицинской отчетной документации.	Среднее профессиональное (в том числе начальное профессиональное) образование. Опыт работы обязателен. Ответственность, дисциплинированность, ответственность.	
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, 4 разряд	25000	30966,66	Ремонт, обеспечение безаварийной работы и обслуживание электрооборудования. Знания требований Правил по охране труда при эксплуатации электрооборудования; Знания требований Правил устройства электроустановок.	Опыт работы в данной должности от 1 года; - опыт работы с электротехническим оборудованием от 1 года; - образование техническое (не ниже среднего профессионального). Опыт работы от 1 года	Есть возможность предоставления отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации.

Окончание приложения 16

1	2	3	4	5	6
Инженер-конструктор 2-ой категории	22770	66800	<p>Разработка эскизных, технических и рабочих проектов особо сложных, сложных, и средней сложности изделий, используя средства автоматизации проектирования, передовой опыт разработки конкурентноспособных изделий. Обеспечение соответствия разрабатываемых конструкций техническим заданиям, стандартам, правилам по охране труда, требованиям наиболее экономичной технологии производства, а также использование в них стандартизированных и унифицированных деталей и сборочных единиц.</p>	<p>Высшее техническое образование и стаж работы; стаж работы в должности не менее 1 года. Образование: Высшее.</p>	

Приложение 17

Анализ новых вакансий АО «КХЗ» и предлагаемых заработных плат в сравнении с уровнем по региону

Название вакансии	Предлагаемая заработная плата, руб.	Заработная плата на аналогичной должности и в среднем по региону, руб.	Должностные обязанности	Требования	Условия
1	2	3	4	5	6
Лаборант физико-химического анализа взрывоопасного сырья, полуфабрикатов и продукции	22750	25500	Анализ взрывоопасной продукции.		Оформление в соответствии с трудовым законодательством; график работы сменный.
Составитель поездов (зарплата не изменилась)	36500	53650	Выполнение обязанностей согласно должностной инструкции	Ответственность, дисциплинированность, пунктуальность.	
Инженер-конструктор 2-ой категории	26500	66800	Разработка эскизных, технических и рабочих проектов особо сложных, сложных, и средней сложности изделий, используя средства автоматизации проектирования, передовой опыт разработки конкурентноспособных изделий. Обеспечение соответствия разрабатываемых конструкций техническим заданиям, стандартам, правилам по охране труда,	Высшее техническое образование и стаж работы; стаж работы в должности не менее 1 года. Образование: Высшее.	

Окончание приложения 17

1	2	3	4	5	6
Инженер-конструктор 2-ой категории			требованиям наиболее экономичной технологии производства, а также использование в них стандартизированных и унифицированных деталей и сборочных единиц.		
Электрогазосварщик, 4 разряд	37500	53066,66	Подготовка электро и газосварочной аппаратуры к работе, выполнение всех видов сварочных работ.		
Заведующий кабинетом (предрейсового и послерейсового медицинского осмотра) + сестра-хозяйка	20539	23083,33	Осуществление приема предрейсового и послерейсового медосмотра, ведение медицинской отчетной документации.	Среднее профессиональное (в том числе начальное профессиональное) образование. Опыт работы обязателен. Ответственность, дисциплинированность, ответственность.	
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, 4 разряд	38500	30966,66	Ремонт, обеспечение безаварийной работы и обслуживание электрооборудования. Знания требований Правил по охране труда при эксплуатации электрооборудования; Знания требований Правил устройства электроустановок.	Опыт работы в данной должности от 1 года; - опыт работы с электротехническим оборудованием от 1 года; - образование техническое (не ниже среднего профессионального). Опыт работы от 1 года	Есть возможность предоставления отсрочки от призыва на военную службу по мобилизации.

Приложение 18

Время закрытия вакансий АО "КХЗ"

Название вакансии	Дата размещения вакансии	Дата закрытия вакансии	Времени закрытия вакансия, дни
Ведущий экономист	23.01.2023	06.03.2023	42
Наладчик технологического оборудования	28.01.2022	30.03.2023	открыта
Мастер участка (железнодорожный цех)	19.08.2022	30.03.2023	открыта
Монтер пути	23.01.2023	27.02.2023	35
Упаковщик специзделий	28.01.2022	15.03.2023	411
Грузчик	19.01.2023	22.02.2023	34
Специалист по сбыту и снабжению	03.03.2023	03.03.2023	1
Подсобный рабочий	03.03.2023	03.03.2023	1
Электромонтер по ремонту и обслуживанию воздушных линий электропередач	03.03.2023	03.03.2023	1
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования во вспомогательных цехах и участках	03.03.2023	03.03.2023	1
Слесарь аварийно-восстановительных работ	27.12.2022	27.02.2023	62
Лаборант физико-химического анализа взрывоопасного сырья, полуфабрикатов и продукции	10.10.2022	27.02.2023	140
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, он же резчик бумаги, картона и целлюлозы /Общещеховой персонал/	10.10.2022	27.02.2023	140
Электрогазосварщик, 4 разряд	28.01.2022	22.02.2023	390
Столяр	23.01.2023	22.02.2023	30
Составитель поездов	10.10.2022	22.02.2023	135
Заведующий кабинетом (предрейсового и послерейсового медицинского осмотра) + сестра-хозяйка	28.01.2022	22.02.2023	390
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, 4 разряд	28.01.2022	22.02.2023	390
Инженер-конструктор 2-й категории	19.08.2022	22.02.2023	187

Приложение 19

Время закрытия вакансий АО "КХЗ", открытых 15 марта 2023 года

Название вакансии	Дата размещения вакансии	Дата закрытия вакансии	Времени закрытия вакансия, дни
Лаборант физико-химического анализа взрывоопасного сырья, полуфабрикатов и продукции	15.03.2023	30.03.2023	открыта
Составитель поездов	15.03.2023	30.03.2023	открыта
Электрогазосварщик, 4 разряд	15.03.2023	30.03.2023	открыта
Инженер-конструктор 2-й категории	15.03.2023	30.03.2023	открыта
Заведующий кабинетом (предрейсового и послерейсового медицинского осмотра) + сестра-хозяйка	15.03.2023	30.03.2023	открыта
Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, 4 разряд	15.03.2023	30.03.2023	открыта

Приложение 20

Должностные обязанности нового работника отдела кадров АО «КХЗ»

Название должности	Обязанности
<p>Менеджер по обучению и развитию персонала</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оценивать потребность предприятия и отдельных сотрудников в обучении, для чего осуществлять сбор и анализ информации. 2. Разрабатывать и внедрять планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, программы обучения с целью повышения конкурентоспособности предприятия посредством развития профессиональных и личностных качеств сотрудников предприятия, приведения имеющихся знаний и навыков в соответствие с целями предприятия, кадровой политикой, конкурентной средой, современными требованиями и технологиями обучения. 3. Организовывать аттестацию, тестирование, мониторинг и другие виды анализа и контроля профессионального уровня персонала. Разрабатывать раздаточные обучающие материалы, процедуры тестирования и оценки обучающихся работников. 4. Взаимодействовать с компаниями, предлагающими образовательные курсы и тренинги. Проводить анализ и подбор тренингов. 5. Осуществлять выбор средств и методов обучения, поиск и оценку обучающих продуктов, разработку адаптацию и проведение тренингов. 6. Организовывать процесс непрерывного обучения персонала, обеспечивать создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников. 7. Обеспечивать заключение договоров со специализированными учебными центрами на обучение и стажировку персонала. 8. Составлять бюджет обучения, осуществляет контроль над правильным расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности. 9. Систематически проводить анализ обратной связи по результатам тренинга, корректировать и обновлять программы. 10. Объективно относиться к другим сотрудникам, оценивать их вклад в достижение целей Фирмы по результатам их работы независимо от личного отношения. 11. Соблюдать установленные сроки исполнения заданий и поручений. 12. Оказывать помощь коллегам при решении задач их деятельности в случае, если помощь может привести к качественному улучшению результатов деятельности. 13. Соблюдать правила конфиденциальности при работе с личной информацией сотрудников предприятия.

Приложение 21

Курсы центров повышения квалификации для специалистов в области работы с персоналом

Название учебного центра	Название курса	Должность работника отдела кадров, которому подходит курс	Стоимость курса в рублях	Длительность курса	Учебный план	Документ, выдаваемый после прохождения курса
1	2	3	4	5	6	7
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Менеджер по оплате и нормированию труда ¹²⁰	Специалист по организации и оплате труда	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Экономика труда 2 Основы управления персоналом 3 Маркетинг персонала 4 Организация труда персонала 5 Организация оплаты труда 6 Аудит и контроллинг персонала	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Менеджер по подбору и адаптации персонала ¹²¹	Начальник отдела кадров	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Основы менеджмента 2 Рекрутмент 3 Адаптация персонала 4 Основы управления персоналом 5 Организационное поведение 6 Психология личности	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Менеджер по оценке персонала ¹²²	-	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Основы управления персоналом 2 Оценка персонала 3 Профессиональные стандарты: цель, задачи, порядок внедрения	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹²⁰Курс «Менеджер по оплате и нормированию труда» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/medzhment-cat-pk/medzhher-po-oplate-i-normirovaniju-truda-pk/>

¹²¹Курс «Менеджер по подбору и адаптации персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/medzhment-cat-pk/medzhher-po-podboru-i-adaptacii-personala-pk/>

¹²²Курс «Менеджер по оценке персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/medzhment-cat-pk/medzhher-po-ocenke-personala-pk/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					4 Психология личности 5 Маркетинг персонала 6 Организация труда 7 Мотивация трудовой деятельности 8 Управление конфликтами	
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Менеджер по развитию персонала ¹²³	-	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Основы менеджмента 2 Основы управления персоналом 3 Организация труда персонала 4 Организация оплаты труда 5 Аудит и контролинг персонала 6 Мотивация трудовой деятельности 7 Управление конфликтами 8 Делопроизводство в кадровой службе	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Управление персоналом ¹²⁴	Начальник отдела кадров	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Основы менеджмента 2 Основы управления персоналом 3 Организация труда персонала 4 Организация оплаты труда 5 Аудит и контролинг персонала 6 Мотивация трудовой деятельности 7 Управление конфликтами 8 Делопроизводство в кадровой службе	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹²³Курс «Менеджер по развитию персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-razvitiju-personala-pk/>

¹²⁴Курс «Управление персоналом» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/menedzher-po-upravleniju-personalom-pk/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Стратегический менеджмент ¹²⁵	Специалист по организации и оплате труда	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Антикризисное управление 2 Финансовый менеджмент 3 Экономика для менеджеров 4 Основы менеджмента 5 Основы управления персоналом 6 Стратегический менеджмент 7 Организационное проектирование 8 Реструктуризация бизнес-процессов	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Антикризисное управление ¹²⁶	Специалист по организации и оплате труда	4900	Объем 72 часов Длительность обучения до 1 месяца	1 Антикризисное управление. Основные понятия 2 Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия 3 Финансовый менеджмент в кризисной ситуации 4 Реструктуризация организации в процессе управления 5 Правовые основы антикризисного управления 6 Финансовый менеджмент 7 Стратегический менеджмент	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹²⁵Курс «Стратегический менеджмент» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/strategicheskij-menedzhment-pk/>

¹²⁶Курс «Антикризисное управление» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/menedzhment-cat-pk/antikrizisnoe-upravlenie-pk/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					8 Управление персоналом (основы) 9 Оценка стоимости предприятия (бизнеса)	
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Мотивация и стимулирование персонала ¹²⁷	Начальник отдела кадров	5900	Объем 144 часа Длительность обучения до 1 месяца	1 Правовые основы аттестации, трудовой Кодекс РФ и иные нормативны акты РФ 2. Разработка стандартов оценки деловых качеств работника на основе трудового законодательства 3. Управление человеческими ресурсами 4. Сущность и содержание теории мотивации и стимулирования труда 5. Структура мотивации трудовой деятельности и факторы, влияющие на нее 6. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности 7. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹²⁷Курс «Мотивация и стимулирование персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/motivacija-i-stimulirovanie-personala/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					9. Разработка пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала 10. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала 11. Формирование бюджета затрат на персонал и контроль за его исполнением 12. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала 13. Корпоративная культура как средство повышения мотивации персонала 14. Управление конфликтами и стрессами 15. Психология общения	
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Организация кадровой работы и регулирование трудовых и служебных отношений ¹²⁸	Старший инспектор по кадрам/инспектор по кадрам	5900	Объем 144 часа Длительность обучения до 1 месяца	1 Правовые основы аттестации, трудовой Кодекс РФ и иные нормативные акты РФ 2. Профессиональные стандарты	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹²⁸Курс «Организация кадровой работы и регулирование трудовых и служебных отношений» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/organizacija-kadrovoy-raboty-i-regulirovanie-trudovyh-i-služebnyh-otnoshenij/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					<p>3. Разработка стандартов оценки деловых качеств работника на основе трудового законодательства</p> <p>4. Организационно-методические вопросы организации кадровой службы</p> <p>5. Ведение документооборота кадровой службы</p> <p>6. Информационные технологии в работе кадровой службы</p> <p>7. Планирование потребности организации в персонале</p> <p>8. Привлечение и отбор</p> <p>9. Квалификационные требования и аттестация кадров, экзамены</p> <p>10. Ротация кадров</p> <p>11. Формирование кадрового резерва</p> <p>12. Порядок оформления трудовых отношений</p> <p>13. Порядок и сроки прекращения (расторжения) трудовых отношений</p> <p>14. Система мотивации и стимулирования персонала</p> <p>15. Этика служебного поведения</p> <p>16. Служебные проверки, их основания и последствия</p>	

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					17. Судебная практика по рассмотрению трудовых споров 18. Управление человеческими ресурсами 19. Управление конфликтами и стрессами 20. Психология общения	
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Отбор, найм и адаптация персонала. Технологии эффективного рекрутинга ¹²⁹	Начальник отдела кадров	5900	Объем 144 часа Длительность обучения до 1 месяца	1. Правовые основы аттестации, Трудовой Кодекс РФ и иные нормативные акты РФ 2. Профессиональные стандарты 3. Разработка стандартов оценки деловых качеств работника на основе трудового законодательства 4. Планирование потребности организации в персонале 5. HR-бюджет 6. HR-брендинг 7. Бизнес-процесс подбора персонала 8. Внешний рекрутинг 9. Внутренний рекрутинг 10. Ротация кадров 11. Формирование кадрового резерва 12. Кадровая безопасность 13. Адаптация как способ сокращения затрат на персонал	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹²⁹Курс «Отбор, найм и адаптация персонала. Технологии эффективного рекрутинга» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/otbor-najm-i-adaptacija-personala-tehnologii-jeffektivnogo-rekrutinga/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					14. Автоматизация HR 15. Психология общения	
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Построение системы мотивации персонала ¹³⁰	Начальник отдела кадров	5900	Объем 144 часа Длительность обучения до 1 месяца	1. Правовые основы аттестации, трудовой Кодекс РФ и иные нормативные акты РФ 2. Управление человеческими ресурсами 3. Сущность и содержание теории мотивации и стимулирования труда 4. Структура мотивации трудовой деятельности и факторы, влияющие на нее 5. Содержательные теории мотивации 6. Процессуальные теории мотивации 7. Материальная мотивация 8. Нематериальная мотивация 9. Разработка пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала 10. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³⁰Курс «Построение системы мотивации персонала» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/postroenie-sistemy-motivacii-personala/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					11. Формирование бюджета затрат на мотивацию персонала и контроль за его исполнением 12. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала 13. Корпоративная культура как средство повышения мотивации персонала 14. Управление конфликтами и стрессами 15. Психология общения	
Российский институт дополнительного профессионального образования «ИПО»	Эффективная система управления персоналом в организации ¹³¹	Начальник отдела кадров	5900	Объем 144 часа Длительность обучения до 1 месяца	1. <i>Правовые основы аттестации, трудовой Кодекс РФ и иные нормативные акты РФ</i> 2. <i>Профессиональные стандарты</i> 3. <i>Разработка стандартов оценки деловых качеств работника на основе трудового законодательства</i> 4. <i>Организационная структура службы управления персоналом, менеджмент службы управления персоналом</i> 5. <i>HR-стратегии</i> 6. <i>HR-бюджет</i> 7. <i>HR-брендинг</i>	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³¹Курс «Эффективная система управления персоналом в организации» Российского института дополнительного профессионального образования «ИПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipo.msk.ru/povyshenie-kvalifikacii/kadrovoye-deloproizvodstvo-pk/jeffektivnaja-sistema-upravlenija-personalom-v-organizacii/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					<p>8. Бизнес-процесс подбора персонала 9. Ротация кадров 10. Формирование кадрового резерва 11. Адаптация как способ сокращения затрат на персонал 12. Автоматизация HR 13. Психология общения 14. Система мотивации и стимулирования персонала 15. Этика служебного поведения 16. Управление человеческими ресурсами 17. Управление конфликтами и стрессами</p>	
Институт повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК)	Рекрутмент. Методология и практические решения по подбору персонала менеджеров среднего и высшего звена ¹³²	Начальник отдела кадров	20000	Объем: 25 ак. ч. Продолжительность: 2 раз в неделю, 3 месяца	<p>Тема 1 Роль рекрутера в современном HR-менеджменте Тема 2 Поиск и аналитика рынка труда Тема 3 Разбор основных видов интервью Тема 4 Этика деловой коммуникации и обратной связи Тема 5 Организационно-функциональное сопровождение деятельности рекрутера в организации Тема 6 Качество процесса</p>	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³²Курс «Рекрутмент. Методология и практические решения по подбору персонала менеджеров среднего и высшего звена» Института повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dpo.rudn.ru/course/rekrutment-metodologiya-i-prakticheskie-resheniya-po-podboru-personala-menedzherov-srednego-i-vysshe/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					рекрутмента и адаптации Тема 7 Ключевые показатели эффективности и подведение итогов	
Институт повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК)	Управление человеческими ресурсами в организации ¹³³	Начальник отдела кадров	35000	Объем: 48 ак. ч. Продолжительность: 2 месяца	Тема 1 Анализ и оценка состояния человеческих ресурсов. Тенденции на рынке труда. Актуальные социально-психологические исследования и применение психологических методов в менеджменте. Тема 2 Стратегия управления человеческими ресурсами и кадровая политика. Структура и модель бизнес-процессов. Компетенции менеджера по управлению персоналом. Модель компетенций как основа системы управления человеческими ресурсами. Тема 3 Оценка кадрового потенциала, аудит системы управления персоналом. Подбор, расстановка и адаптация персонала. Тема 4 Управление карьерами.	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³³Курс «Управление человеческими ресурсами в организации» Института повышения квалификации и переподготовки кадров (ИППК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dpo.rudn.ru/course/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizatsii/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					<p>Подготовка, обучение и развитие персонала. Оценка результативности и аттестация персонала Тема 5 Консалтинг в сфере управления человеческими ресурсами. Конфликты в организации. Деловое общение в HR-менеджменте. Построение партнерских отношений Тема 6 Профессиональный имидж. Личная эффективность. Коучинг в организации. Компетенции менеджера по управлению персоналом</p>	
<p>Единый Центр Дополнительного Профессионального Образования</p>	<p>Курс мотивация и стимулирование персонала¹³⁴</p>	<p>Начальник отдела кадров</p>	<p>Информация не раскрывается</p>	<p>Объем: 144 ак. ч. Продолжительность: 4 недели</p>	<p>1 Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом 2 Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации 3 Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала. Технология грейдинга 4 Технология разработки системы мотивации и стимулирования</p>	<p>Удостоверение о повышении квалификации государственного образца</p>

¹³⁴Курс построение системы мотивации персонала Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/postroenie-sistemi-motivatsii-personala>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					5 Документационное обеспечение как условие внешней мотивации 6 Формирование мотивации сотрудников с разной адаптацией 7 Модель управления мотивацией персонала на основе теории поколений. Геймификация и игропрактика в повышении мотивации сотрудников	
Единый Центр Дополнительного Профессионального Образования	Курс отбор, найм и адаптация персонала. технологии эффективно го рекрутинга ¹³⁵		Информация не раскрывается	Объем: 144 ак. ч. Продолжительность: 4 недели	1 Планирование потребности организации в персонале 2 Стандарты процессов подбора, оценки кандидатов при найме 3 Поиск и подбор персонала: современные технологии 4 Расход на найм и адаптацию, планирование бюджета в организации 5 Разработка стандартов оценки деловых качеств работника на основе трудового законодательства 6 Внутренний отбор, найм, адаптация, кадровая безопасность	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³⁵ Курс отбор, найм и адаптация персонала. технологии эффективного рекрутинга Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/otbor-naym-i-adaptatsiya-personala-tehnologii-effektivnogo-rekrutinga>

Продолжение приложения 21

Единый Центр Дополнительного Профессионального Образования	Курс управление персоналом. подбор, развитие и обучение персонала ¹³⁶	Начальник отдела кадров	Информация не раскрывается	Объем: 72 ак. ч. Продолжительность: 2 недели	1 Персонал как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием 2 Функциональное разделение труда. Организационная структура службы управления персоналом 3 Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом 4 Трудовой потенциал работника организации. Планирование деловой карьеры 5 Подбор персонала и профориентация 6 Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала 7 Мотивация поведения работников в процессе трудовой деятельности 8 Профессиональная и организационная адаптация персонала 9 Сущность и структура затрат предприятия на персонал	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	----------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

¹³⁶Курс управление персоналом. подбор, развитие и обучение персонала Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-podbor-razvitie-i-obuchenie-personala>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					10 Оценка эффективности управления персоналом	
Единый Центр Дополнительного Профессионального Образования	Курс цифровые технологии для эффективно управления персоналом ¹³⁷	Начальник отдела кадров	Информация не раскрывается (уточнение по телефону звонку 10000)	Объем: 144 ак. ч. Продолжительность: 4 недели	1 Тренды в области информационных технологий и связь с HR 2 Введение в корпоративные порталы. Корпоративные порталы, как элемент вовлечения, оценки и адаптации 3 Игрофикация (геймификация) в процессах нематериальной мотивации и работы команд 4 Технологии и инструменты поиска персонала в сети интернет 5 Работа с социальными сетями: поиск и анализ кандидатов 6 Онлайн-обучение: особенности, возможности и тренды 7 Самообучение и «корпоративные университеты»	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
Единый Центр Дополнительного Профессионального Образования	Курс эффективная система управления персоналом в организации ¹³⁸	Начальник отдела кадров	Информация не раскрывается	Объем: 144 ак. ч. Продолжительность: 4 недели	1 Персонал как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием 2 Функциональное разделение труда.	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³⁷ Курс цифровые технологии для эффективного управления персоналом Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/tsifrovie-tehnologii-dlya-effektivnogo-upravleniya-personalom>

¹³⁸ Курс эффективная система управления персоналом в организации Единого Центра Дополнительного Профессионального Образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ec-dpo.ru/povishenie-kvalifikatsii/upravlenie-personalom/effektivnaya-sistema-upravleniya-personalom-v-organiatsii>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					Организационная структура службы управления персоналом 3 Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом 4 Подбор персонала и профориентация 5 Мотивация поведения работников в процессе трудовой деятельности 6 Профессиональная и организационная адаптация персонала 7 Сущность и структура затрат предприятия на персонал 8 Оценка эффективности управления персоналом	
Межрегиональная Академия промышленного и строительного комплекса (МАСПК)	Инновационный менеджмент ¹³⁹	Начальник отдела кадров	Информация не раскрывается	Объем: от 72 до 144 ак. ч.	1 Основы инновационного менеджмента; 2 Инновации в предпринимательстве; 3 Инновационная деятельность: инструменты и управление; 4 Планирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; 5 Управление проектами; 6 Оценка и хеджирование рисков;	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹³⁹Курс «Инновационный менеджмент» Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса (МАСПК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://maspk.ru/corporate/povyshenie-kvalifikatsii/menedzhment-i-upravlenie/povyshenie-kvalifikatsii-innovatsionny-menedzhment/>

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
					<p>1 Понятие менеджмента, его цели и задачи.</p> <p>2 Теоретические основы, направления и школы менеджмента.</p> <p>3 История и этапы развития менеджмента как науки.</p> <p>Современные стили менеджмента.</p> <p>4 Функции менеджера.</p> <p>Организационная структура управления.</p> <p>7 Стратегии инновационной деятельности;</p> <p>8 Методы анализа инновационных проектов;</p> <p>9 Разработка и введение инноваций.</p>	
Межрегиональная Академия промышленного и строительного комплекса (МАСПК)	Теория менеджмента ¹⁴⁰	Начальник отдела кадров	Информация не раскрывается	Объем: от 72 до 144 ак. ч.	<p>5 Законы, принципы и методы менеджмента.</p> <p>6 Менеджмент организации.</p> <p>7 Стратегическое управление. Планирование. Проектирование.</p> <p>8 Управление персоналом. Системы мотивации.</p> <p>9 Управление рисками.</p> <p>10 Контроль как функция управления. Анализ результатов управления организацией.</p>	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹⁴⁰Курс «Теория менеджмента» Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://maspk.ru/corporate/povyshenie-kvalifikatsii/menedzhment-i-upravlenie/teoriya-menedzhmenta/>

Продолжение приложения 21

Межрегиональная Академия промышленного и строительного комплекса (МАСПК)	Кадровое делопроизводство ¹⁴¹	Старший инспектор по кадрам/инспектор по кадрам	Информация не раскрывается (уточнение по телефону звонку от 8000 до 10000)	Объем: от 72 до 144 ак. ч.	1 Структура и состав основных кадровых документов; 2 Правовое регулирование трудовых отношений; 3 Автоматизированные системы кадрового делопроизводства; 4 Человеческие ресурсы в структуре современного менеджмента; 5 Процедуры оформления и сопровождения трудовых отношений; 6 Управление персоналом: концепции и стратегии; 7 Экономические аспекты трудовых отношений; 8 Правила оформления кадровой и учетной документации.	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
ГБОУ ДПО Центр "Профессионал"	Кадровый учет в программе «1С:Зарплата и управление персоналом» ¹⁴²	Специалист по организации и оплате труда	Информация не раскрывается	Объем: 66 ак. ч. Продолжительность: 2 недели	1 Система программ «1С:Предприятие 8» 2 Ведение кадрового учета в программе «1С:Зарплата и управление персоналом 8»	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹⁴¹Курс «Кадровое делопроизводство» Межрегиональной Академии промышленного и строительного комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://maspk.ru/corporate/povyshenie-kvalifikatsii/menedzhment-i-upravlenie/povyshenie-kvalifikatsii-kadrovoe-deloproizvodstvo/>

¹⁴²Курс «Кадровый учет в программе «1С: Зарплата и управление персоналом»» ГБОУ ДПО Центра "Профессионал" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eduprof.mos.ru/%D0%A6%D0%9F.%D0%91.21_%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B5%201%D0%A1_%D0%97%D0%A3%D0%9F.pdf

Продолжение приложения 21

1	2	3	4	5	6	7
ГБОУ ДПО Центр "Профессионал"	Делопроизводство в организации и с использованием программы «1С:Документооборот» ¹⁴³	Старший инспектор по кадрам/инспектор по кадрам	Информация не раскрывается	Объем: 72 ак. ч. Продолжительность: 2,5 недели	1 Введение в профессиональную деятельность 2 Виды документов и требования к их оформлению 3 Организация документооборота 4 Программа «1С:Документооборот» автоматизация процессов	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца
ГБОУ ДПО Центр "Профессионал"	Специалист по документационному обеспечению и подбору персонала со знанием программы «1С:Зарплата и управление персоналом» ¹⁴⁴	Специалист по организации и оплате труда	Информация не раскрывается	Объем: 252 ак. ч. Продолжительность: 8,5 недель	1 Введение в профессиональную деятельность 2 Правовое регулирование трудовых отношений 3 Организация работы кадровой службы 4 Документационное обеспечение работы с персоналом 5 Подбор персонала 6 Автоматизация документооборота: «1С:Зарплата и управление персоналом 8»	Удостоверение о повышении квалификации государственного образца

¹⁴³Курс «Делопроизводство в организации с использованием программы «1С: Документооборот»» ГБОУ ДПО Центра "Профессионал" [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://eduprof.mos.ru/%D0%A6%D0%9F.%D0%91.37_%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D1%80.%20%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B3.%20%D1%81%20%D0%B8%D1%81%D0%BF.%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80.%201%D0%A1%D0%94%D0%BE%D0%BA_%D0%BE-%D0%B7.pdf

¹⁴⁴Курс «Специалист по документационному обеспечению и подбору персонала со знанием программы «1С: Зарплата и управление персоналом»» ГБОУ ДПО Центра "Профессионал" [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://eduprof.mos.ru/%D0%A6%D0%9F.%D0%91.64_%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%201%D0%A1_%D0%97%D0%A3%D0%9F.pdf

Приложение 22

Тарифы размещения вакансии на сайте hh.ru

Название тарифа	Возможности	Стоимость в руб./мес.
Вакансия "Стандарт"	Подходит для несрочного подбора при ограниченном бюджете. Предполагает размещение на 30 дней.	Цена зависит от региона размещения - от 1086
Вакансия "Стандарт Плюс"	Подходит для сложного подбора. Максимум откликов в течение месяца. Авто обновление каждые 3 дня. Предполагает размещение на 30 дней.	Цена зависит от региона размещения - от 3564
Вакансия "Премиум"	Подходит для массового подбора. Максимум откликов в течение недели. Автоподнятие в поиске на 7 дней. Выделение в поиске на 7 дней. Предполагает размещение на 30 дней.	Цена зависит от региона размещения - от 11167

Приложение 23

Тарифы размещения вакансии на ресурсе "JCAT"

Название тарифа	Возможности	Стоимость в руб./мес.
Минимальный (Базовый тариф)	Размещение на 47 сайтах. Автообновления вакансий на 2 сайтах: Зарплата.ру каждые 7 дней (при наличии в регионе), Карьерист.ру каждый будний день. Предполагает размещение на 30 дней.	1990
Оптимальный на 7 дней	Размещение на 55 сайтах, включая: HH.RU, Superjob.ru Предполагает размещение на 7 дней.	2790
Оптимальный (Расширенный тариф)	Размещение на 57 сайтах, включая: HH.RU, Superjob.ru Автообновления вакансий на 3 сайтах: SuperJob каждые 7 дней, Зарплата.ру каждые 7 дней (при наличии в регионе), Карьерист.ру каждый будний день. Предполагает размещение на 30 дней.	4990
Максимальный (Суперэффективный тариф)	Размещение на 58 сайтах, включая: Стандарт + на HH.RU, SuperJob, Avito. Автообновления вакансий на 4 сайтах: HH.ru каждые 3 дня, SuperJob каждые 7 дней, Зарплата.ру каждые 7 дней (при наличии в регионе), Карьерист.ру каждый будний день. На сайте Авито вакансия будет размещена в рамках тарифа до того, как получит 15 откликов. Предполагает размещение на 30 дней.	11890

Приложение 24

Тарифные планы платформы для обучения Skillspase

Название тарифа	Стоимость в руб./мес.	Условия	Возможности
Любитель	1490	Безлимит Гб 3 курса Безлимит учеников 3 сотрудника	Конструктор тестов Домашние задания API и Webhook
Профи	2990	Безлимит Гб 10 курсов Безлимит учеников 10 сотрудников	Все из тарифа «Любитель» + Онлайн-чат с учениками Функционал вебинаров Группы студентов Автопроверка заданий Тарифы для курсов Триал для учеников
Эксперт	6990	Безлимит Гб Безлимит курсов Безлимит учеников Безлимит сотрудников	Все из тарифа «Профи» + Роли для сотрудников Расширенные лимиты
Бизнес	14990	Безлимит Гб Безлимит курсов Безлимит учеников Безлимит сотрудников	Все из тарифа «Эксперт» + Настройка оформления White Label Собственный домен

Приложение 25

Инструменты совершенствования работы отдела кадров предприятия

Направление	Мероприятие по совершенствованию работы	Необходимость финансовых вложений
1	2	3
Организация отдела кадров	Переименование в отдел по работе с человеческими ресурсами.	Не требует
	Проведение спринт-ревью	Не требует
	Использование дашбордов	Не требует
	Наем менеджера по обучению и развитию персонала	Требует
	Повышение квалификации для работников отдела кадров	Требует
Обеспечение высококвалифицированным персоналом	Использование социальных сетей	Не требует
	Использование входного анкетирования и тестирования	Не требует
	Облачное хранение оцифрованной информации о кандидатах	Не требует
	Создание реферальной программы	Требует
	Корректировка вакансии	Не требует
	Размещение вакансий на большем количестве сайтов при помощи специального сервиса "JCAT."	Требует
Обучения и развития персонала	Создание программы обмена сотрудниками	Не требует
	Проведение кинотренингов	Не требует
	Тренинги: групповые и индивидуальные, практикумы и семинары	Не требует
	Автоматизация процесса обучения и разработка онлайн и оффлайн-курсов	Требует
	Запись видеоуроков.	Не требует
Оценка и аттестация персонала	Внедрение метода 360 градусов	Не требует
Повышение эффективности работы персонала	Разработка системы грейдинга с использованием КРІ	Не требует
	Организация корпоративных мероприятий	Требует
	Официальное признание заслуг	Не требует
	Вовлечение коллектива в процесс управления	Не требует
	Организация трудовых соревнований	Требует
	Гибкий режим рабочего времени для определенных категорий сотрудник	Не требует
	Полезные подарки к памятным датам	Требует
	Политика открытых дверей в отделе кадров.	Не требует
	Организация программы стажировок и практик для студентов и выпускников	Требует
	Развитие КСО.	