

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы управления знаниями персонала ООО
«ДВ Партнер»

Исполнитель студент группы 172 зб	_____	Н.Е. Гутковская
Руководитель доцент, к.т.н	_____	Л.В. Рыбакова
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 98 с., 22 рисунка, 16 таблиц, 55 источников.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПЕРСОНАЛА, КОРПОРАТИВНЫЕ ЗНАНИЯ, КАДРЫ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, КВАЛИФИКАЦИЯ, ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ, ОПЫТ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЗНАНИЙ

Цель бакалаврской работы – исследование и совершенствование системы формирования корпоративных знаний и технологий развития кадрового потенциала предприятия.

В качестве предмета исследования в данной работе будет выступать система развития персонала и управления знаниями исследуемого предприятия ООО «ДВ Партнер», а в качестве объекта – персонал данного предприятия.

В бакалаврской работе обобщен теоретический материал, касающийся основ управления знаниями персонала. В частности, рассмотрены методы управления знаниями, направления и технологии развития системы управления знаниями. Проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия, изучена система формирования корпоративных знаний и технологий развития персонала ООО «ДВ Партнер», рассмотрены направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «ДВ Партнер», проведена эффективность программы по совершенствованию системы. Актуальность работы заключается в том, что в настоящее время многие руководители пренебрегают обучением и повышением квалификаций своих сотрудников, но это является одним из составляющих успешного развития компании.

В бакалаврской работе используются такие методы: сравнение, структурного анализа, логических обобщений, статистический метод, теоретический анализ и синтез, изучение и обобщение отечественной практики.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы изучения процессов формирования и развития системы управления знаниями предприятия	8
1.1 Сущность и основные методы управления знаниями современного предприятия	8
1.2 Стратегические направления и кадровые технологии развития персонала предприятия	17
1.3 Методика исследования проблем управления знаниями	29
2 Анализ системы управления корпоративными знаниями и развитием персонала ООО «ДВ Партнер»	34
2.1 Общая характеристика ООО «ДВ Партнер»	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия	38
2.3 Исследование системы управления знаниями персонала ООО «ДВ Партнер»	52
3 Совершенствование системы управления знаниями персонала ООО «ДВ Партнер»	57
3.1 Постановка задач систему управления знаниями ООО «ДВ Партнер»	57
3.2 Формирование программы совершенствования системы управления знаниями персонала	72
3.3 Эффективность программы совершенствования системы управления знаниями персонала	77
Заключение	79
Библиографический список	81
Приложение А Устав ООО «ДВ Партнер»	86
Приложение Б Штатное расписание	93
Приложение В Должностная инструкция офис-менеджера	94

ВВЕДЕНИЕ

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьей расходов организации.

В настоящее время формируется новая функция управления, цель которой состоит в аккумулировании интеллектуального капитала, выявлении и распространении имеющихся информации и опыта, создании условий для распространения и передачи знаний. На практике выполнение данной функции находит выражение в систематическом и целенаправленном формировании, обновлении и применении знаний для максимизации эффективности компании и прибыли от активов, основанных на знаниях. Осуществляется доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительскую стоимость.

В целом, управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности охватывает решение следующих задач:

- придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;
- придание знаниям потребительского характера, с тем чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;
- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- стимулирование прироста знаний (распространение внутри компании, обмен с другими сотрудниками);
- создание интерактивного обучающего окружения, в котором люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения

НОВЫХ ЗНАНИЙ.

– оценка знаний, измерение и использование нематериальных активов организации.

Предприятия, поощряющие работников к постоянному профессиональному совершенствованию, к приобретению новых навыков, личностному развитию, карьерному росту, поддерживающие комфортный моральный климат в коллективе и достойные условия труда, получают возможность нанимать, а затем сохранять рабочую силу более высокого качества и, следовательно, увеличить свое конкурентное преимущество. А в условиях постоянных динамичных изменений в области науки и техники роль и необходимость непрерывного обучения еще более возрастает.

Повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией. При этом российский опыт показывает, что для подавляющего числа наших компаний до недавнего времени было характерно явно недостаточное внимание к обучению персонала. Это связано прежде всего с тем, что обучение работников не рассматривается компаниями как один из самых значительных ресурсов в повышении эффективности их работы.

Таким образом, в современных условиях развития экономики необходимость непрерывного обучения и развития персонала в организации с целью решения ключевых задач фирмы очевидна. Поэтому в качестве цели данной работы выделим исследование и совершенствование системы формирования корпоративных знаний и технологий развития кадрового потенциала предприятия. Для этого определим ряд задач, необходимых для решения в процессе данной работы в рамках достижения поставленной цели:

- 1) исследование сущности и основных методов управления знаниями современного предприятия;
- 2) разработка методических основ исследования проблемы формирования корпоративных знаний и развития персонала предприятия;
- 3) анализ системы формирования корпоративных знаний и технологий

развития персонала ООО «ДВ Партнер»;

4) разработка рекомендаций по совершенствованию процессов управления корпоративными знаниями ООО «ДВ Партнер».

В качестве предмета исследования в данной работе будет выступать система развития персонала и управления знаниями исследуемого предприятия ООО «ДВ Партнер», а в качестве объекта – персонал данного предприятия.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты процессов формирования и развития системы управления знаниями предприятия.

Во второй главе исследуются система управления корпоративными знаниями, а так же развитие персонала ООО «ДВ Партнер».

Третья глава посвящена разработке программы по совершенствованию системы управления знаниями в ООО «ДВ Партнер».

В бакалаврской работе широко используются такие методы исследования, как: сравнение, метод структурного анализа, метод логических обобщений, статистический метод, теоретический анализ и синтез, изучение и обобщение отечественной практики.

Информационной базой работы послужили публикации российских авторов в научных журналах, учебные пособия, статьи на официальных сайтах.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и основные методы управления знаниями современного предприятия

Главной ценностью и конкурентным преимуществом современной компании являются знания, созданные и накопленные в коллективе. Они могут быть аккумулированы как в явном виде – инструкций, патентов, описания технологических процессов, так и в неявном, включающим в себя квалификацию персонала, структуру предприятия, неформальные отношения в коллективе, представления людей о существующем порядке вещей и характере поведения.

Управление знаниями как функция и как вид управленческой деятельности охватывает решение следующих задач:

- придание дополнительной ценности информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;
- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- стимулирование прироста знаний (распространение внутри компании, обмен с другими сотрудниками);
- создание интерактивного обучающего окружения, в котором люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний;
- оценка знаний, измерение и использование нематериальных активов организации¹.

Знания организации имеют исключительно субъективный, персональный характер, определяемый ее работниками как экспертами, менеджерами, так и остальными сотрудниками. Если внутри организации больше создается, передается, интегрируется и эксплуатируется знаний, то увеличивается количество компетенций фирмы и число рыночных предложений, которое ведет к возрас-

¹ Маслова В.М. Управление персоналом. М. Юрайт, 2011. С. 314.

танию ее дохода. Создавая знание, т.е. преобразуя внешнюю среду, человек неизбежно сталкивается с неопределенностью в силу возрастающего объема информации и специализации, а значит – с необходимостью обмена знаниями.



Рисунок 1 – Ценности, увеличивающие доход организации с ростом ее знаний²

Основные взаимосвязи внутри организации по поводу использования знаний и компетенции показаны на рисунке 2.

Корпоративные стратегии управления знаниями направлены на создание новой стоимости, реализованной в продуктах, услугах, процессах, с помощью формирования, накопления и использования знаний в организациях.



Рисунок 2 – Знания и базовые компетенции организации³

Методами реализации стратегии управления знаниями могут быть систематические опросы потребителей, формирование баз данных о клиентах и их предпочтениях. Полученные знания затем используются для совершенствования товара и обслуживания потребителей, становясь фактором конкурентоспособности.

В целом, управление знаниями – это интегрированный процесс, по созда-

² Викторов Е. Инфраструктура управления знаниями: типы и характеристика // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 9. С. 24.

³ Доничев О. Экономика знаний: новый тип воспроизводства // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 11. С. 25.

нию, сбору, организации и использованию информационных ресурсов организации и доступу к ним, благодаря которому организация может трансформировать свое интеллектуальное достояние в материальные ценности.⁴

Управление знаниями – процессы, благодаря которым знания, необходимые для успеха организации, создаются, сортируются, сохраняются, распределяются и применяются путем обеспечения быстрого доступа к ним (рисунок 3).

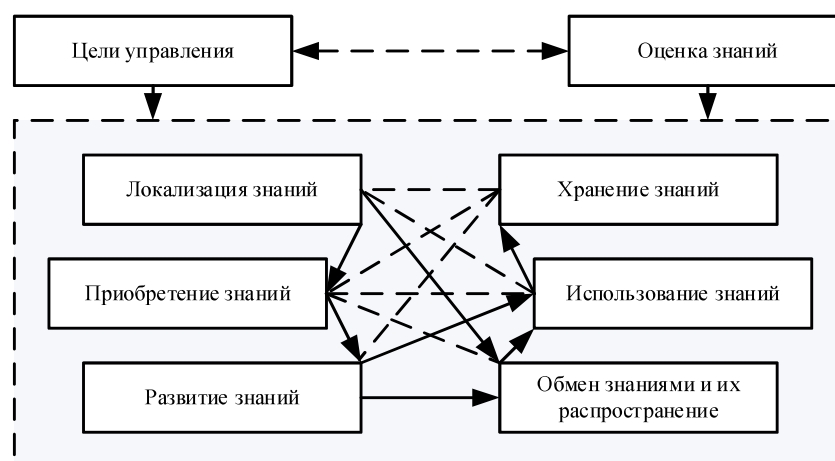


Рисунок 3 – Процесс управления знаниями⁵

Эксперты утверждают: использование технологий управления знаниями позволяет повысить производительность труда и приносит финансовую отдачу в любой сфере хозяйственной деятельности. На предприятии может ускориться внедрение новаторских идей, улучшается качество обслуживания клиентов, сокращается срок выпуска продуктов и услуг; текучесть кадров снижается, поскольку сотрудники получают заслуженное признание и вознаграждение.

Упрощенная схема основных циклов процессов управления знаниями приведена на рисунке 4.

В деятельности по управлению знаниями выделяют следующие основные процессы. Это формирование – распространение и обмен - использование знаний. К вспомогательным можно отнести те процессы, которые в той или иной степени включены во все основные процессы, пронизывают их, обеспечивают их протекание. Это накопление (хранение) - развитие - защита - аудит - оценка - контроль знаний. Если основные процессы управления знаниями можно услов-

⁴ Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. М. КНОРУС, 2010. С. 15.

⁵ Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях. М. Дело, 2006. С. 48.

но назвать горизонтальными, то вспомогательные процессы являются вертикальными⁶



Рисунок 4– Основные циклы процессов управления знаниями⁷

В процессе управления знаниями можно выделить следующие этапы.

Основу управления знаниями компании составляет процесс их формирования, цель которого – определить, какие знания нужны организации, из каких источников и какими способами они будут приобретаться, сколько это будет стоить, кто и когда будет этим заниматься. Кроме того, в задачи управления входит изучение полученной информации, ее структурирование и трансформация в организационные знания (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы приобретения и усвоения знаний⁸

Этап	Содержание этапа
1	2
Определить	Выявляются, какие знания имеют решающее значение для успеха
Собрать	Приобретаются существующие знания, опыт, методы и квалификация
Выбрать	Создаются потоки собранных, упорядоченных знаний, оценивается их полезность
Хранить	Отобранные знания классифицируются и вносятся в корпоративную память
Распределить	Знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования
Применить	Знания применяются при осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении

⁶ Толпыкин И. Система передачи знаний: через тернии к звездам // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 5. С. 69.

⁷ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М. Юрайт, 2011. С. 494.

⁸ Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М. ИНФРА – М, 2011. С. 509.

1	2
Создать	Выявляются новые знания путем наблюдения за клиентами, обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных
Продать	На основе интеллектуального капитала создаются новые продукты, которые могут быть реализованы вне предприятия

На этапе идентификации (определения) необходимо установить, какие основные знания имеют решающее значение для реализации стратегии и успеха компании. Основные базовые знания – это совокупность экспертных знаний, инструментов и методов, необходимых для реализации соответствующих стратегических возможностей.

Далее базовые знания, выбранные для внутреннего развития, разделяются на домены знаний, представляющие собой специализированные предметные области знаний, в которых признанные специалисты могут продемонстрировать наилучшие результаты.

Затем необходимо оценить имеющийся уровень компетенции работников в каждой области знаний. Нужно определить, обладают ли работники достаточными знаниями для достижения высокого результата. Должна быть произведена экспертная оценка профессиональных навыков (знаний, опыта).

После того как основные знания определены, можно принимать решение об источниках их получения. Задачи управления на этапе приобретения знаний:

- выбор источников знаний,
- отбор и аккумулирование значимых сведений,
- получение новых знаний.

Для овладения профессиональными знаниями необходимо определить и выбрать эффективные источники их получения. Внешними источниками знаний для организации могут быть:

- средства массовой информации (печать, телевидение, радио);
- публикации (книги, газеты, журналы, другие периодические издания);
- Интернет;
- специальные документы об отраслевых знаниях, отчеты компаний;

- коммерческие базы данных и системы экспертных знаний;
- материалы конференций (отраслевые и межотраслевые конференции, международные симпозиумы);
- услуги консультационных компаний, менеджеры-консультанты;
- курсы, семинары, тренинги и другие.

Компания может получать необходимые знания и из внутренних источников, к которым могут быть отнесены:

- отраслевые специалисты и ведущие специалисты организации;
 - внутренние заказчики и поставщики;
 - корпоративная экспертиза (измерительные и информационно-управленческие системы);
 - политика, практика и методы;
 - внутреннее обучение и образование;
 - будущее бизнеса (задачи, ценности, принципы);
 - стратегия бизнеса (круг основных полномочий, размещение ресурсов, информационные технологии, планы и прогнозы);
 - мероприятия по совершенствованию и инициативы по развитию (например, модернизация бизнеса);
 - корпоративное управление (полномочия, функции и ответственность, взаимоотношения, подчиненность, размещение ресурсов, организационные графики);
 - организационная структура и виды работ и другие источники.⁹
- Задачами управления процессом накопления знаний являются:
- классификация знаний;
 - определение видов интеллектуальных ресурсов, подлежащих или не подлежащих преобразованию в интеллектуальные активы;
 - кодификация знаний;
 - обеспечение доступности знаний.¹⁰

⁹ Бухалков М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала. М. ИНФРА-М, 2011. С. 114.

¹⁰ Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. М. КНОРУС, 2010. С. 228.

Одним из важнейших условий управления интеллектуальным знаниям является распространение знаний среди сотрудников компании и создание среды для их свободного обмена. Неравномерное распределение знаний среди работников организации считается дефицитом знаний.

К основным технологиям обмена знаниями относятся:

а) *people-content-people (codification)* – характеризуется тем, что сотрудники обмениваются своими знаниями опосредованно, используя технологические инструменты, в числе которых базы знаний различного назначения. Иногда также используются дискуссионные форумы и другие инструменты в зависимости от принятых в компании решений. Суть технологии в том, что сотрудники «кладут» свои задокументированные знания в определенные базы, чтобы и они сами, и другие сотрудники могли воспользоваться ими вновь;

б) *people-to-people (personalization)* в меньшей степени опирается на технологические схемы и инструменты. Использование технологии предполагает непосредственное общение сотрудников внутри сообщества. При этом выявляются сотрудники-лидеры по ключевым вопросам данного бизнеса и создаются предпосылки для максимально эффективного обмена знаниями экспертов с остальными членами сообщества. Организационные формы могут быть различными:

- наставничество (*coaching*);
- *taskForces* – формирование групп для решения определенных задач;
- *coregroups*– объединение сотрудников различных подразделений для периодического обмена знаниями по определенным вопросам;
- различные обучающие программы/мероприятия;
- *leadershipgroups* – объединение сотрудников в группы для обсуждения не связанных с их профессиональной деятельностью задач;
- форумы/дискуссии по различной тематике.¹¹

Процесс развития знаний предполагает выявление новых знаний и пополнение корпоративной памяти. Для этого используются различные средства, та-

¹¹ Там же. С. 248.

кие, как наблюдение, обратная связь и ее анализ, причинный анализ, эталонное тестирование, лучшие практические примеры, опыт, полученный при модернизации бизнес-процессов и проектов по рационализации технологического процесса, исследования, экспериментирование, креативное мышление, автоматизированное получение знаний и разработка данных.¹²

Можно выделить такие способы развития знаний, как обучение сотрудников вне организации; разработка и предоставление обучающих программ организации; проведение тренингов; приглашение инструкторов для обучения; распространение имеющихся знаний внутри организации.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, компания должна управлять процессом распространения и обмена знаниями, направляя усилия на решение таких важных задач, как:

- поиск необходимых знаний, обеспечение быстрого доступа сотрудников к знаниям, извлечения знаний из корпоративной памяти;
- передача знаний путем использования новых информационных и телекоммуникационных технологий, обеспечение соответствующего нормативно-правового регулирования доступа к информационным ресурсам;
- создание условий для обмена опытом в результате группового взаимодействия, неформального общения сотрудников компании;
- усвоение знаний, создание возможностей для обучения и повышения квалификации работников компании¹³.

В результате хорошо организованного процесса распространения знаний и обмена ими практически вся информация компании становится доступной каждому сотруднику. Работник, занятый на любом уровне компании, имеет доступ к такому же объему данных, как и любой работник высшего звена. Дополнительной выгодой от распространения информации и знаний в компании является активный процесс внутреннего контроля.

Среди основных задач управления в процессе использования знаний

¹² Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. СПб. Питер, 2012. С. 61.

¹³ Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях. М. Дело, 2006. С. 283.

можно выделить:

- создание условий для использования знаний в деловых процессах, в том числе в процессе принятия решений;
- обучение сотрудников;
- продажа знаний.¹⁴

В управлении знаниями используются различные методы в зависимости от особенностей того или иного этапа организации приобретения и освоения новых знаний.

Коммуникативные методы охватывают способы и процедуры контактов обучаемого с непосредственным источником знаний – специалистами и экспертами фирмы, а текстологические включают методы извлечения знаний из документов и специальной литературы.

Обучение происходит через опыт, когда организация независимо экспериментирует и приобретает знания путем проб и ошибок, проводя исследования и разработки, реализуя различные проекты, внедряя инновации в различные сферы деятельности компании.

В 70-е гг. прошлого столетия в Японии зародился бенчмаркинг как метод изучения и использования чужого опыта, затем он стал широко использоваться западными компаниями. Бенчмаркинг можно определить как систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции, технологий, методов с целью использования передового опыта этих компаний.¹⁵

Покупка знаний также достаточно широко используется для их приобретения. Наиболее распространенными являются следующие методы покупки знаний и опыта: наем на работу новых сотрудников, обладающих знаниями и опытом; партнерство с другой организацией; переход какой-либо функции из другой организации для постоянного функционирования в данной структуре. При этом отмечается, что прием на работу особенно привлекателен, поскольку появляется возможность получить знания немедленно в условиях, когда знания

¹⁴ Дуракова И.Б. Управление персоналом. М. Инфра –М, 2012. С. 437.

¹⁵ Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть II. Практика. М. Альфа-Пресс, 2009. С. 802.

и мастерство нужны на длительный период и могут быть сразу же переданы сотрудникам фирмы.

Таким образом, можно сделать вывод, что с точки зрения управления знаниями в организации протекает постоянный непрерывный процесс обучения работе со знаниями, то есть она учится, как эффективно управлять своими знаниями на благо собственного развития.

1.2 Стратегические направления и кадровые технологии развития персонала предприятия

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Уровень развития персонала непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства. Научно-технический прогресс в современных условиях влияет на всю систему производственных сил.

Научно-технический прогресс порождает отрасли промышленности и углубляет специализацию производства. Это обуславливает возникновение новых профессий и специальностей и в то же время ведет к исчезновению профессий, связанных с отмирающим видом производства и труда.¹⁶

Стратегическое планирование и управление предприятием является центральным звеном, обеспечивающим долгосрочную выживаемость предприятия и возможность достижения им успеха в конкурентной борьбе, поэтому сегодня большое значение придается грамотному формированию стратегии предприятия.

Стратегия управления персоналом представляет собой совокупность действий и последовательность принимаемых кадровых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранного типа стратегии развития организации.

¹⁶ Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 73.

Среди видов стратегических подходов к управлению персоналом можно выделить четыре основных:

1) совершенствование навыков персонала:

- цель: нахождение и подготовка работников с высоким уровнем профессионализма;
- составляющие стратегии: комплектация персонала; тренинг; улучшение условий труда; совершенствование практики взаимоотношений персонала;

2) поддержание внутрикорпоративного климата «наибольшего благоприятствования» работе персонала:

- цель: способствовать реальной поддержке мотиваций персонала;
- составляющие стратегии: расширение полномочий персонала; реальная помощь персоналу в освоении новых профессий; разнообразие предлагаемых профессий; гибкая система вознаграждения;

3) совершенствование практики измерения выполненной работы:

- цель: направить энергию персонала на повышение производительности труда;
- составляющие стратегии: объективная оценка выполненной работы; периодическое обновление систем компенсации;

4) усиление значимости участия персонала в маркетинге;

- цель: создать связующее звено между целями персонала и компании;
- составляющие: разработка альтернативных видов деятельности; увеличение компенсаций за счет успешного маркетинга.¹⁷

При разработке стратегии развития предприятия перед кадровой службой возникает задача подготовки персонала. Необходимо соотнести стратегию компании, представляющую собой направление развития организации с миссией, с учетом внешних и внутренних факторов с учетом меняющегося рынка, и кадровую стратегию, включающую методы управления персоналом, направленные на функциональное исполнение стратегии развития.

Генеральная стратегия персонала включает множество различных страте-

¹⁷ Шкапа Н. Живое знание компании // Справочник по управлению персоналом. 2011. №7. С.66.

гий: концентрированного развития, развитие потенциальных работников фирмы, диверсификационного и интегрированного развития персонала, квалификационную и мотивационную стратегии.

Модель стратегического развития персонала представлена на рисунке 5.

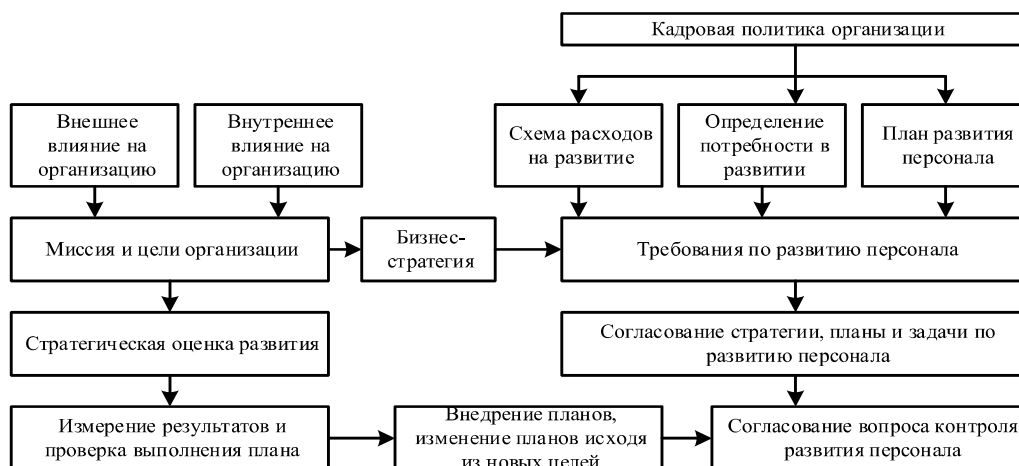


Рисунок 5 – Модель стратегического развития персонала¹⁸

В настоящее время во всех развитых странах мира, имеющих высокий рейтинг конкурентоспособности, разрабатываются и реализуются системы управления качеством рабочей силы.

В области организации обучения лидируют крупные корпорации, действующие в отраслях высоких технологий. Например, американская корпорация Motorola имеет сеть учебных центров и технический университет для подготовки и повышения квалификации специалистов.

Возможность эффективно обеспечивать любые функции определяется компетенцией работника, которая представлена его личной квалификацией и полномочиями, делегированными работнику.

Под компетенциями понимаются атрибуты личности, которые важны для успешного, результативного осуществления профессиональной деятельности на соответствующей должности и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение. Составляющие компетентности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Составляющие компетентности¹⁹

¹⁸ Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. М. Креативная экономика, 2010. С. 235.

Элементы компетентности	Характеристика
Общие знания	Знания, полученные в результате базового образования и самообразования
Профессиональные знания	Знания, полученные в процессе профессиональной деятельности, имеющие непосредственное к ней отношение
Профессиональные навыки	Навыки, необходимые для осуществления функциональных обязанностей, соответствующих занимаемой должности
Коммуникативные навыки	Навыки презентации и самопрезентации, навыки ведения переговоров и делового общения, навыки работы в команде, навыки управления конфликтом
Управленческие навыки, в том числе инновационность и устойчивость к изменениям	Самоеффективность управления временем, навыки управления информацией, лидерство, навыки планирования, навыки принятия решений, навыки организации, навыки управления процессом, навыки творчества, навыки адаптации к изменениям, навыки управления стрессом

Цель развития персонала, состоит в поддержании его компетентности на уровне, соответствующем требованиям производства (рабочего места, должности) или их опережения на определенную величину.

Трудовое поведение работника в обучающей организации сконцентрировано не на выполнении указаний и приказов руководства, а на личной инициативе, самостоятельности и ответственности, требующих постоянного обновления знаний, развития способностей. Изменение роли работника принципиально изменяет систему управления в такой организации, стиль руководства, корпоративную культуру.

Развитие персонала призвано на практике реализовать концепцию самообучающихся организаций и непрерывного образования в течение всей трудовой жизни работника.

Под непрерывным образованием обычно понимают такие виды обучения, как: самостоятельное обучение (самообразование); краткосрочное обучение; стажировка; аспирантура и докторантура; переподготовка.

Группы преимуществ, возникающих в связи с развитием управления знаниями представлены на рисунке 6²⁰.

¹⁹ Управление персоналом / под ред. В.П. Бычкова. М. ИНФРА-М, 2012. С. 151.

²⁰ Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М. Инфра – М, 2011. С. 77.

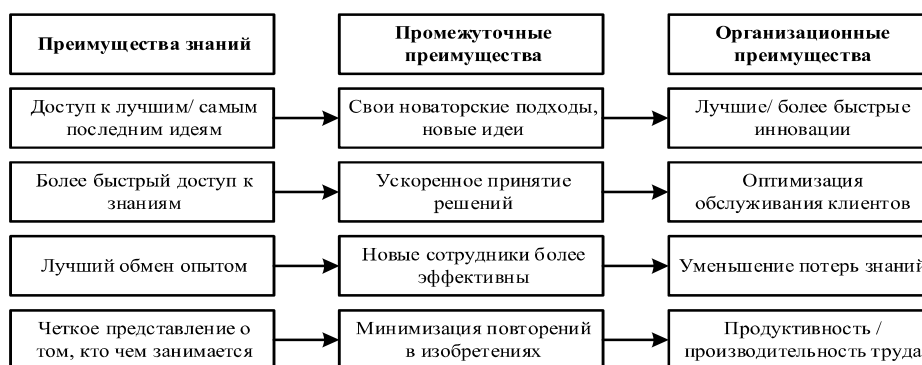


Рисунок 6– Группы преимуществ, возникающих в связи с развитием управления знаниями

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Компания создает методы и системы управления профессиональным развитием – управление корпоративным обучением, созданием кадрового резерва²¹.

Место обучения персонала в общей системе управления персоналом представлено на рисунке 7.

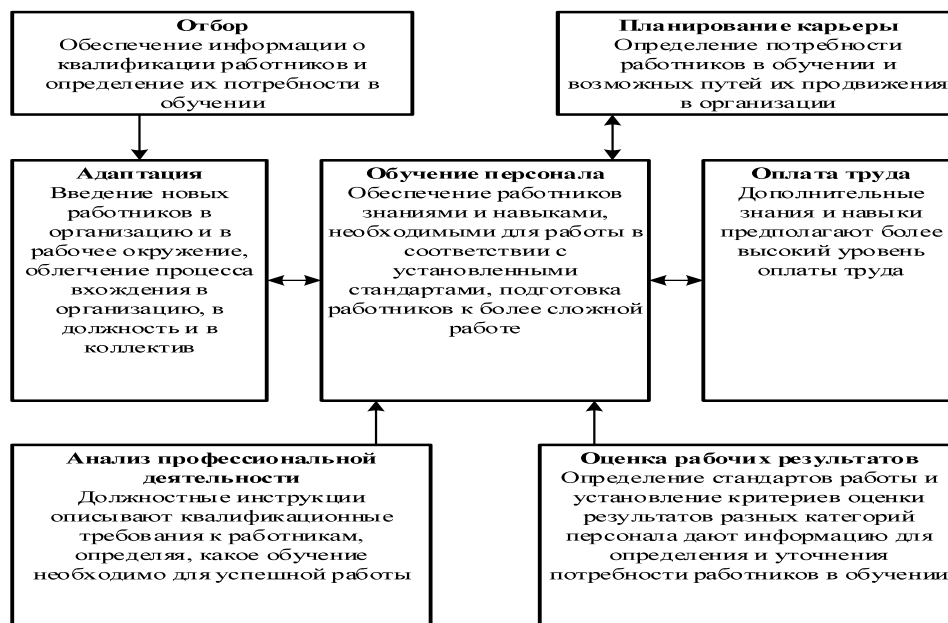


Рисунок 7 –Место обучения персонала в общей системе управления персоналом²²

²¹ Куприянчук Е. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М. Риор, 2012. С. 219.

²² Одегов Ю.Г. Экономика персонала. Часть II. Практика. М. Альфа-Пресс, 2009. С. 1052.

Следует иметь в виду, что между понятиями “обучение” и “развитие” есть различие. Обучение ориентировано на настоящее и призвано решить сиюминутные проблемы бизнеса, его цель привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны сегодня и сейчас. Развитие ориентировано на будущее и согласовывается с досрочной стратегией развития предприятия. Развитие также включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст эффект.²³

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения кадров:

1) концепция обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно на непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укреплению чувства собственного достоинства;

2) концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника;

3) концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой, приобретенных в результате деятельности. Концепция относится к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя.

Среди сложившихся моделей организации процесса обучения можно выделить:

- традиционное обучение – направлено на передачу известных знаний, умений и способов деятельности;

- программированное обучение – обеспечивает непосредственное управление познавательной деятельностью, оперативный контроль за усвоением зна-

²³ Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С.73.

ний и практических навыков обучающихся;

- инновационное обучение – предусматривает продуктивную и творческую деятельность преподавателя и учащегося;

- проблемное обучение – построено на создании проблемных ситуаций и поиске самостоятельных решений;

- опережающее обучение – предполагает опережающий характер содержания образования управленческих кадров и повышение их профессиональной компетентности.²⁴

Внутрифирменное корпоративное обучение – это систематический и непрерывный процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов организации и направленный на изменения поведения работника в целях достижения наилучших результатов деятельности организации, а сам процесс обучения – это приобретение знаний и навыков, которое предполагает их непрерывное воспроизводство и преобразование, а также структурирование знания и превращение его в продукт организации.²⁵

Можно выделить следующие цели корпоративного обучения:

1)наделение сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы;

2) поддержание высокого уровня профессиональной компетентности персонала и ознакомление его с развитием технологии;

3)готовность сотрудников к возможному замещению коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения;

4)создание возможности к перемещению / продвижению по службе;

5)создание и поддержание у сотрудников чувства причастности к деятельности организации, знание ее стратегии, структуры, технологии;

б) поддержание у сотрудников позитивного отношения к работе;

7)обучение, определяемое действующим законодательством. Кроме того, целый ряд профессий и специальностей требует регулярной обязательной сер-

²⁴ Шаульский А. Альфа и омега обучения: алгоритм процесса // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 8. С.59.

²⁵ Управление персоналом / под ред. А.И. Турчинова. М. РАГС, 2010. С. 337.

тификации.²⁶

Виды и направления внутрифирменного обучения определяют его формы. Выбор форм обучения зависит от наличия в организации финансовых и временных ресурсов.

Организация обучения персонала на предприятии представлена на рисунке 8.

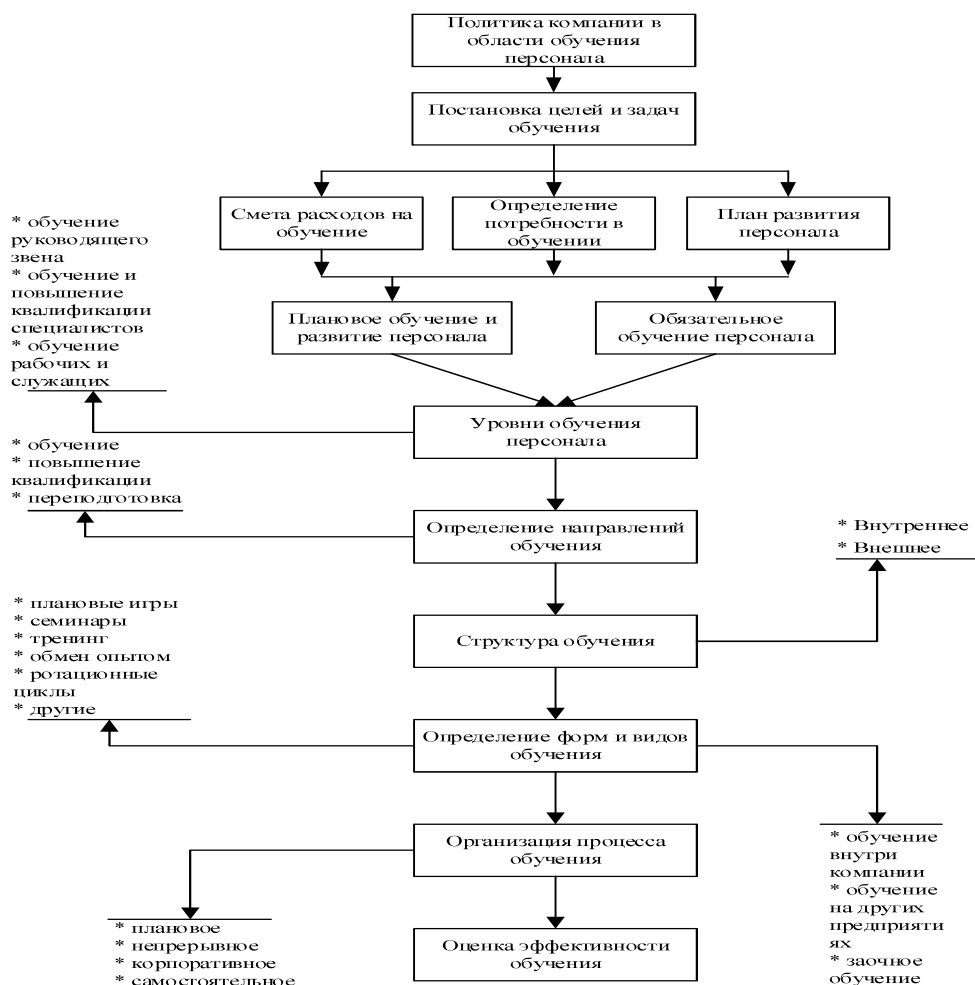


Рисунок 8 – Организация обучения персонала на предприятии²⁷

Существует много классификационных признаков видов корпоративного обучения (рисунок 9).

Организационные программы обучения должны предусматривать гибкое сочетание всех форм. Каждая форма обучения реализуется с помощью применения того или иного метода.

²⁶ Власова Ю. Организация внутреннего обучения сотрудников производства // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 4. С.53.

²⁷ Управление персоналом / под ред. А.И. Турчинова. М. РАГС, 2010. С.340.

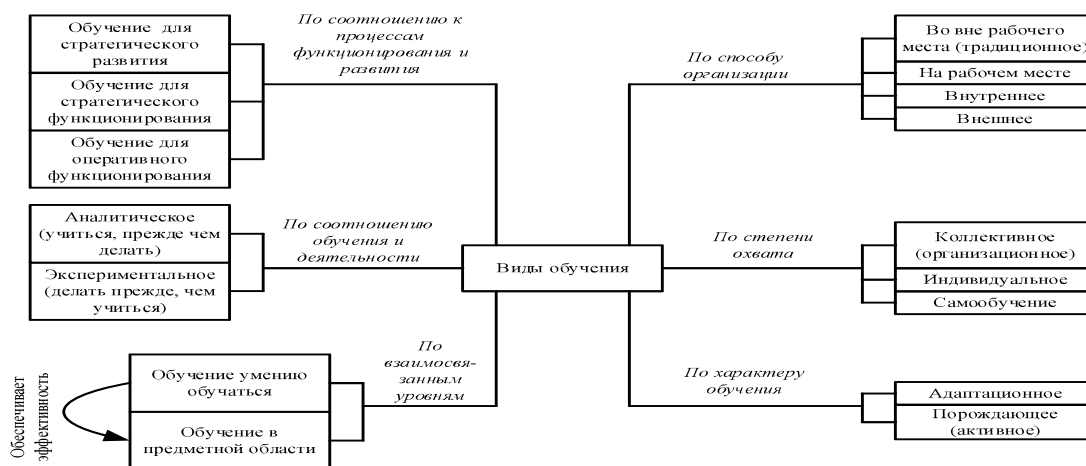


Рисунок 9– Классификация видов обучения²⁸

Одна из эффективных инновационных технологий – обучение действием. Это способ обучения персонала без отрыва от работы, эффективного решения наиболее важных организационных задач и создания культуры и среды неформального постоянного организационного обучения, которое способствует развитию инициативы и мотивации сотрудников. В основе такого обучения – добывание нужной информации, конкретные планы действий, проверка и обсуждение достигнутых результатов, взаимообмен знаниями и опытом.

В последнее время руководители организаций все чаще применяют коучинг. В нашей стране это новое направление в обучении персонала, которое все больше находит свое применение в организациях. В широком смысле коучинг – это бизнес-консультирование, бизнес-тренинг, бизнес-эксперт, имидж-мейкерство.

Коучинг – это форма консультирования, ориентированная на прояснение клиентом собственных целей и успешного достижения их за счет внутренних ресурсов и источников мотивации.

Многие организации в настоящее время предпочитают проводить обучение на рабочем месте. Наиболее часто применяется дистанционное обучение.

Дистанционное обучение – способ реализации процесса обучения, основанный на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии без

²⁸ Макарова И. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. М. Дело РАНХ и ГС, 2012. С. 65.

непосредственного, личного контакта.²⁹

В качестве достигнутых результатов (количественных и качественных) с помощью системы дистанционного обучения можно выделить следующие:

- 1) позволяет одновременно обучать и тестировать всех сотрудников компании, включая филиалы;
- 2) автоматизирован процесс оценки и аналитической отчетности (по очному и дистанционному обучению) по своим сотрудникам;
- 3) эффективно работает система адаптационного обучения вновь принятых сотрудников;
- 4) сокращены затраты на обучение топ-менеджмента (путем использования дистанционного обучения).³⁰

Профессиональная карьера характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.³¹

Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера, как принято считать, реализуется в следующих направлениях:

- вертикальное – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальное –перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (руководитель программы, временной целевой группы и т.п.), либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой ступени с адекватным изменением вознаграждения;
- центростремительное –это продвижение к ядру, руководству организации, что является привлекательным для сотрудников; выражается в получении

²⁹ Аракелян М. СДО: от потребности до внедрения // Справочник по управлению персоналом. 2012. №3. С. 10.

³⁰ Козева А. Дистанционное обучение: оценка эффективности // Справочник по управлению персоналом. 2011. №3. С.70.

³¹ Костина Е. Управление карьерой: курс на развитие // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 9. С.45.

доступа к источникам информации, в доверительных обращениях и важных поручениях руководства, приглашениях на встречи и совещания.

Успешность карьеры определяется внутренней удовлетворенностью человека трудом, ощущением значимости собственных профессиональных достижений, степенью реализации личного интеллектуального, творческого потенциала и профессиональным признанием.



Рисунок 10 – Процесс развития карьеры³²

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности.

Особое внимание предприятия уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей – руководителей. В современных организациях создается специальная система работы с резервом. От того, насколько эффективно работает эта система, во многом зависит успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства.

Резерв кадров – это:

- группа работников предприятия, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, навыков и умений, деловых и личных качеств;

³² Цыпкина И. Управление карьерой сотрудника // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 113.

- система отбора, развития и обучения, а также перемещения будущих руководителей, управление которой является стратегически важной задачей.

Основные задачи формирования кадрового резерва следующие:

1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;

3) своевременность заполнения вакантных мест;

4) преемственность и устойчивость управления организацией и ее подразделениями;

5) деловая учеба претендентов на должность, постепенное накопление ими необходимого опыта для новой должности;

6) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.³³

Программа подготовки кадрового резерва состоит из следующих разделов:

1) теоретическая подготовка, предусматривающая как внутрикорпоративные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включающая:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией;

- повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;

- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления;

2) специальная программа, предполагающая разделение всего резерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

- деловые и ролевые игры по общетехническим и специальным проблемам;

³³ Костина Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 3. С. 40.

- тренинги;
- решение конкретных производственных (коммерческих, технологических и т.д.) задач по специальностям;

3) индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв, и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Современные организации призваны постоянно искать и удерживать новые таланты, удовлетворяя их нужды, эффективно использовать их потенциал и создавать им такую рабочую атмосферу, которая способствует творческим прорывам и решению творческих проблем. Фирма, обладающая многими талантами, способна на большее количество неожиданных решений и, как следствие, имеет повышенные шансы на успех.

Развитие персонала – средство усиления кадрового потенциала и поощрения необходимых в будущем кадровых ресурсов -рассматривается как производная от философии и миссии предприятия и отталкивается от его долгосрочных целей. В связи с этим цели развития персонала формулируются руководством компании. Одновременно они должны быть достижимыми с точки зрения сотрудника и приносить осязаемые результаты. Четкое определение задач, стоящих перед сотрудником, является предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности повышать свой профессиональный уровень.

1.3 Методика исследования проблем управления знаниями

Методика исследования представляет собой совокупность различных методов, форм и способов исследования проблемы. При ее разработке необходимо учитывать специфику изучаемой проблемы.

В рамках данной работы планируется проведение социологического исследования, которое представляет собой способ получения знаний о социальном мире, основанный на строгом сборе фактов социальной жизни и их логическом объяснении. Важно выделить этапы проведения исследования:

- 1) выбор проблемы. Диапазон вопросов, открытых для исследования,

весьма обширен; среди актуальных проблем необходимо отобрать те, которые поддаются исследованию с помощью научных методов;

2) обзор литературы. Выбрав конкретную проблему, необходимо обратиться к уже имеющейся по этой теме литературе, чтобы понять, насколько тема разработана, и воспользоваться научной информацией;

3) построение плана исследования.

План создастся на базе определенных правил, суть которых состоит в том, что все научно-исследовательские и организационно-технические процедуры и операции группируются в 4 раздела:

1) первый раздел предусматривает порядок подготовки, обсуждения, утверждения программы и инструментария исследования. Сюда входит вопрос формирования и подготовки группы сбора первичной информации, В этом же разделе нужно предусмотреть проведение пилотажного исследования, которое покажет, как «работает» инструментарий;

2) второй раздел включает все организационные и методические виды работ, т.е. отвечает на вопросы; что надо сделать, где и когда, в какие сроки. Важно предусмотреть предварительное оповещение опрашиваемых о целях, задачах и практическом значении исследования, т.е. заранее ответить на вопросы, которые задают все респонденты (опрашиваемые);

3) третий раздел посвящен обычно планированию операций, связанных с подготовкой собранной в «поле» информации;

4) четвертый раздел включает все виды работ, связанные с анализом результатов обработки³⁴.

Одним из методов сбора и анализа информации является анализ документов.

Документы нередко выступают в качестве главного источника информации, дополняемой опросом или прямым наблюдением.

Этот метод позволяет получать сведения о прошедших событиях, наблюдение за которыми уже невозможно. Изучение документов нередко позволяет

³⁴ Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М. Академкнига, 2006. С. 67.

выявить тенденции и динамику их изменений и развития. Источником социологической информации выступают обычно текстовые сообщения, содержащиеся в протоколах, докладах, резолюциях и решениях, публикациях, письмах и т. п. Особую роль выполняет социальная статистическая информация, которая долгое время была закрытой, использовалась в крайне ограниченном объеме. Между тем эта информация существенно влияет на общие выводы, более четкое и реальное понимание происходящих процессов и явлений.

Для полного исследования системы развития персонала на предприятии необходимо проанализировать следующие документы:

- устав предприятия;
- стандарт предприятия. Система менеджмента качества. Подготовка кадров. Работа с персоналом;
- штатное расписание;
- положение об обучении персонала на предприятии;
- организационная структура предприятия;
- организационная структура отдела персонала;
- положение об отделе персонала;
- перспективный план развития предприятия;
- должностные инструкции сотрудников отдела персонала;
- положение о кадровом резерве;
- программа социального развития предприятия;
- статистика человеческих ресурсов;
- данные по текучести персонала;
- отчеты по обучению персонала;
- результаты аттестации сотрудников;

Главные недостатки метода документального анализа состоят в проблеме получения достоверной информации из документальных материалов, и в том, что при изучении человеческой деятельности в документах часто отражается не процесс, но лишь результаты.

Обычно выделяют два подхода к оценке управления знаниями персонала: логический и математический.

Логический подход. Соответственно названию оценка при использовании данного подхода выносится исходя из логических заключений, опирающихся на полученные посредством опроса данные.

Опросы – незаменимый прием получения информации. Опрос позволяет мысленно моделировать любые нужные экспериментатору ситуации для того, чтобы выявить устойчивость склонностей, мотивов.

Анкетирование – письменная форма опроса, осуществляющаяся, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом.

Опросы проводят в рабочее время, в виде заполнения специальных бланков. Результаты обобщаются в диаграммах, аналитических рекомендациях, доносятся до сведения работников. Опросные листы могут быть как именованными, так и анонимными. Работники должны быть заранее оповещены об этих мероприятиях.

Математический подход. Математическая методология требует применения как система, которая служит, и как основной элемент мониторинга, и как модель для осуществления анализа выгод.

Знания играют ключевую роль в формировании капитала организации, который включает в себя четыре группы активов – рыночные, человеческие, инфраструктурные, а также интеллектуальную собственность. Под человеческими активами подразумевается “совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков.

В организациях должна сформироваться новая функция управления, цель которой состоит в аккумуляции интеллектуального капитала, выявлении и распространении имеющихся информации и опыта, создании условий для распространения и передачи знаний. На практике выполнение данной функции находит выражение в систематическом и целенаправленном формировании,

обновлении и применении знаний для максимизации эффективности компании и прибыли от активов, основанных на знаниях.

С точки зрения управления знаниями в организации протекает постоянный непрерывный процесс обучения работе со знаниями, то есть она учится, как эффективно управлять своими знаниями на благо собственного развития. Развитие персонала - средство усиления кадрового потенциала и поощрения необходимых в будущем кадровых ресурсов - рассматривается как производная от философии и миссии предприятия и отталкивается от его долгосрочных целей. В связи с этим цели развития персонала формулируются руководством компании. Одновременно они должны быть достижимыми с точки зрения сотрудника и приносить осязаемые результаты. Четкое определение задач, стоящих перед сотрудником, является предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности повышать свой профессиональный уровень.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ЗНАНИЯМИ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ООО «ДВ ПАРТНЕР»

2.1 Общая характеристика ООО «ДВ Партнер»

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью «ДВ Партнер».

Местонахождение общества: юридический адрес – 675000, Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Ленина, 80; фактический адрес – 675000, Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Институтская, 6, офис 19.

Общество с ограниченной ответственностью «ДВ Партнер» было создано в 2007 году под руководством Кримкера Дмитрия Израилевича для осуществления текущего и капитального ремонта зданий и помещений, а так же сотрудничества с зарубежными компаниями, организациями для поставки строительных материалов из-за границы. В настоящее время особое внимание уделяется грамотному управлению организацией. Специалисты менеджмента не только успешно управляют предприятием, но и вводят новые идеи для развития предприятия. Ведь успех компании зависит от того, кто ею управляет и как управляют.

ООО «ДВ Партнер» является организацией, осуществляющей текущий и капитальный ремонт зданий и помещений, работая в основном с государственным и муниципальным заказчиком. Так же фирма осуществляет поставку строительных материалов из Китая для своих нужд, а так же для продажи. Заключение договоров с заказчиками осуществляется через игру на аукционах на электронно-торговых площадках, таких как ЭТП «Сбербанк-АСТ», ЭТП «RTS-tender» и другие.

ООО «ДВ Партнер»отлично зарекомендовал себя среди государственных и муниципальных заказчиков, на территории города Благовещенска, как компания, выполняющая качественно работы и в срок в соответствии с требованиями заказчика и техническим заданием.

Данные о хозяйственной деятельности ООО «ДВ Партнер» представлены

в таблице 3.

Таблица 3 – Данные о хозяйственной деятельности ООО «ДВ Партнер»

в тыс. руб.

Показатели	Значение показателя			Абсолютное изменение		Относительное изменение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2012/2013	2013/2014	2012/2013	2013/2014
Выручка	87 598	229 397	44 738	141 799	-184 659	2,62	0,2
Расходы	29 487	54 112	18 139	24 625	-35 973	1,84	0,36
Оборотные средства	13 434	15 121	20 444	1 687	5 323	1,13	1,35
Валовая прибыль	30 225	57 006	17 628	26 781	-39 378	1,89	0,31
Прибыль	926	3 242	249	2 316	-2 993	3,5	0,08
Чистая прибыль	741	2 594	199	1 853	-2 394	3,5	0,08
Себестоимость продаж	57 373	172 391	27 110	115 018	-145 281	3	0,16
Прочие доходы	188	348	760	160	412	1,85	2,18

Проанализировав таблицу 3 «Данные о хозяйственной деятельности ООО «ДВ Партнер»», можно сказать, что в 2014 году по отношению к 2013 году произошло значительное увеличение выполненных работ, а соответственно и увеличение прибыли. Экономическому росту организации способствовало заключение более выгодных контрактов, а так же сотрудничество с новыми поставщиками на более выгодных условиях, расширение рынка сбыта строительных материалов, а так же развитие отношения с постоянными клиентами.

Что касается 2015 года, то за данный год наблюдается резкое снижение показателей по отношению в двум предыдущим годам. Согласно данным таблицы в 2015 году расходы превышают доходы, но за счет получения дополнительного дохода, а именно продажи строительных материалов, что не является основной деятельностью организации, позволило ООО «ДВ Партнер» получить прибыль и покрыть расходы. Причиной снижения показателей послужило сокращения заключенных контрактов из-за снижения финансирования государственных/ муниципальных предприятий, а как следствие уменьшение количества проводимых ремонтных работ.

О дальнейшем экономическом развитии ООО «ДВ Партнер» говорить

сложно, так как уровень конкуренции на рынке постоянно растет, на данный момент многие компании занимаются данным видом деятельности, так же на развитие компании оказывает влияние текущий экономический кризис страны и падение курса национальной валюты. Но я думаю, что при правильной и слаженной работе сотрудников организации, можно добиться высокого уровня прибыли, а так же повышения конкурентоспособности организации.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех под процессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый под процесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет под процесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления под процессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность. А зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

Миссия организации ООО «ДВ Партнер» заключается в максимальном удовлетворении заказчиков в качестве и скорости выполняемых работ, а так же сохранении конкурентоспособных цен.

Цели организации:

- расширение оказания строительно-ремонтных услуг;
- повышение качества оказываемых услуг;
- получение различных лицензий для расширения оказываемых услуг;
- открытие филиалов в других городах России
- расширение оказания услуг. Выполнение работ не только в рамках муниципальных и государственных контрактов, но и оказание услуг населению;
- расширение постоянного квалифицированного кадрового состава.

Для успешного выполнения целей, необходимо выполнение ряда задач, которые были сформулированы генеральным директором предприятия ООО «ДВ Партнер»:

- обеспечение потребностей организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

К настоящему времени общепринятого единого определения понятия "репутация" в специальной литературе нет. В определенном смысле репутация воспринимается как синоним социально-экономической ответственности организации перед покупателем. В некоторых публикациях отмечается отождествление понятий «репутация» и «имидж».

Под деловой репутацией организации понимается разница между покупной ценой организации (приобретенного имущественного комплекса) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств. Деловая репутация может быть и положительной, и отрицательной. Положительная деловая репутация может быть и положительной, и отрицательной. Положительная деловая репутация может быть и положительной, и отрицательной.

вая репутация рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод. Отрицательная деловая репутация представляет собой скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием стабильных покупателей, высокого качества продукции, навыков маркетинга, сбыта и др.

Репутация организации отражает устойчивое мнение о качествах, достоинствах или недостатках организации в определенном сегменте рынка. Можно выделить ряд составляющих, по-разному влияющих на репутацию организации. В процессе формирования репутации воздействия осуществляются для создания и развития положительных составляющих, к которым, в частности, относятся: имидж организации, ее позиционирование на рынке, отношение к клиентам, авторитет первого лица, известность организации на рынке, престижность как места работы, финансовую стабильность.

ООО «ДВ Партнер» зарекомендовал себя на рынке ремонтных услуг как ответственный подрядчик. Организация всегда выполняет работы качественно, в срок с соблюдением всех необходимых норм и ГОСТов. В случае возникновения гарантийных обязательств, компания всегда их выполняет, в том случае если это входит в рамки контракта.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целевых показателей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь поставленных целей.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов

стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать поставленные цели, и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения поставленных целей, и тем, на достижение каких результатов нацелена ее деятельность.³⁵

Можно сказать, что планирование дает возможность заблаговременно учесть внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы, предприятия или др. структурного подразделения.

Анализируя внешнюю среду предприятия необходимо учитывать все внешние факторы. Такие как конкуренты, потребители товара, поставщики и др.

³⁵Виханский О. С. Менеджмент. М. Экономика, 2006. С. 670.

К потребителям относятся государственный и муниципальные организации, физические и юридические лица города Благовещенска и других городов Амурской области, а так же города Севастополь. Так же необходимо учитывать и потенциальных заказчиков. Важным фактором является уровень дохода потребителей (низкий, средний, высокий).

Поставщиками являются организации, которые поставляют необходимое сырье и материалы, а так же физические лица и бригады, которые нанимаются для выполнения работ.

Конкуренты являются очень важным элементом внешней среды предприятия и одной из важных проблем. В настоящее время на рынке существует множество предприятий оказывающих аналогичные услуги. Огромным преимуществом для организации является выход на рынок города Севастополя, так как республика Крым после присоединения к России является отстающим регионом в данной области и конкуренция гораздо ниже, чем на территории Амурской области.

Таблица 4 – Возможности и угрозы

Возможности	<ul style="list-style-type: none"> - обслуживание дополнительных групп потребителей; - доступность ресурсов; - низкая активность конкурентов; - ослабление ограничивающего законодательства; - появление новых технологий; - рост спроса.
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> - замедление роста рынка; - неблагоприятный сдвиг в курсах валют; - ожесточение конкуренции; - появление на рынке новых конкурентов; - принятие новых законодательных ограничений; - рост налогового бремени; - ужесточение требований поставщиков.

Внутренняя среда предприятия включает в себя следующие элементы:

- стиль управления (личные прерогативы, знания, навыки руководства);
- капитал (объем капитала, ликвидность, объем долгов);
- трудовые ресурсы (соответствия знаний и навыков работников сегодняшнему дню, уровень окладов-часовых тарифных ставок);

- технология (степень прогрессивности технологического процесса, степень модернизации, скорость восприятия новшеств);
- и другие критерии.

Основными направлениями деятельности ООО «ДВ Партнер» являются:

- соблюдение не только законодательства РФ, но и условий контракта;
- высокое качество выполняем работ;
- выполнение необходимых работ в срок или досрочно;
- высокое качество обслуживания.

Таблица 5 – Слабые и сильные стороны ООО «ДВ Партнер»

Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> - адекватные финансовые источники; - высокая компетентность и квалификация персонала; - высокое качество продукции; - проверенное надежное управление; - проверенный и надежный поставщик; - хорошее понимание потребителей; - ценовое преимущество; - четко сформулированная стратегия.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> - недостаток финансирования; - недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии; - отсутствие анализа информации о потребителях; - слабая политика продвижения на рынок; - слабая сеть распределения; - узкий ассортимент оказываемых услуг.

Под кадровым потенциалом общества понимается совокупность способностей всех работников для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед обществом. Например – иметь экономику определенного уровня, воспроизводить ее составляющие на всех ступенях производственно-экономического цикла с определенной степенью эффективности. Содержание кадрового потенциала и основные его черты, на мой взгляд, можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров.

В ООО «ДВ Партнер» как на постоянном месте работы работают три сотрудника:

- генеральный директор;
- заместитель генерального директора;
- офис-менеджер.

Так же в организации присутствуют работники, которые работают по гражданско-правовому договору:

- бухгалтер;
- юрист;
- специалисты и рабочие, выполняющие ремонтные или строительные работы.

Каждый из сотрудников обладает определенными знаниями и образованием для выполнения своих должностных обязанностей. Каждый специалист по максимуму использует свои навыки для достижения целей организации, а так же ее миссии.

Стоит ответить, что в случае расширения оказываемых услуг или выход на новый рынок, потребует от руководителя найма новых сотрудников.

В ходе исследования вопроса о совершенствовании системы управления знаниями работников ООО «ДВ Партнер» были опрошены все сотрудники.

Средний возраст обследованных работников отвечает требованиям работоспособности, причем 100 % опрошенного персонала еще не достигли сорокалетнего возраста. Это свидетельствует о достаточно молодом кадровом составе ООО «ДВ Партнер». Наличие сотрудников молодого и среднего возраста положительно сказывается на интенсивности и качестве труда, так как возможности для инициативы сочетаются с большей долей ответственности за работу.

Таблица 6 – Возраст респондентов исследуемого предприятия

Показатели	Количество респондентов	В процентах от общего числа респондентов
до 20 лет	-	-
21 – 25 лет	2	40 %
26 – 30 лет	-	-
31 – 35 лет	2	40 %
36 – 40 лет	1	20 %
41 – 45 лет	-	-
46 – 50 лет	-	-
51 – 55 лет	-	-
60 и более лет	-	-
Итого	5	100 %

Так в организации ООО «ДВ Партнер» небольшое количество сотрудников, то должности респондентов распределились следующим образом: управленческая команда – 40 %; работники – 60 %. При этом 70 % обследованных имеют подготовку по соответствующему профилю, причем высшее образование имеют все сотрудники организации. Таким образом, управленческие должности и должности специалистов предприятия практически полностью укомплектованы работниками нужного профиля.

Маркетинг – это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации. В широком смысле задачи маркетинга состоят в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей.

В ООО «ДВ Партнер» отсутствует маркетинговый отдел или персонал, который занимается маркетингом. Это можно объяснить тем, что организация работает с государственными или муниципальными заказчиками, посредством участия в электронных аукционах. А из этого следует, что отсутствует необходимость продвижения, распространения и рекламы своих услуг.

Финансовое положение предприятия можно оценивать с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспектив. В первом случае критерии оценки финансового положения – ликвидность и платежеспособность предприятия, то есть, способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Таким образом, во втором случае критерием оценки финансового состояния будет являться финансовая устойчивость предприятия.³⁶

³⁶ Финансовый анализ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. URL : <http://www.1-fin.ru>. (дата обращения : 15.03.2016).

Оценку финансового положения предприятия можно производить двояко: во-первых, с точки зрения определения платежеспособности предприятия как способности предприятия расплачиваться по своим обязательствам. Тогда показатели финансовой устойчивости определяют способность предприятия расплачиваться по своим долгосрочным обязательствам (в перспективе), а показатели ликвидности – способность предприятия расплачиваться по своим краткосрочным (текущим) обязательствам. Во-вторых, можно избрать традиционный подход, который не меняет существа вопроса. То есть мы анализируем финансовое положение предприятия, оценка которого строится на анализе ликвидности и платежеспособности (текущие обязательства) и финансовой устойчивости (перспективы).

Задача анализа ликвидности баланса возникает в условиях рынка в связи с усилением жесткости финансовых ограничений и необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для их превращения в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, тем выше ликвидность активов.

В зависимости от степени ликвидности, активы предприятия разделяются на следующие группы:

а) наиболее ликвидные активы (A_1) – суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно. В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения;

б) быстро реализуемые активы (A_2) – активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время. В эту группу можно включить дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12

месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы;

в) медленно реализуемые активы (A_3) – наименее ликвидные активы – это запасы, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, при этом статья «Расходы будущих периодов» не включается в эту группу;

г) труднореализуемые активы (A_4) – активы, которые предназначены для использования в хозяйственной деятельности в течение относительно продолжительного периода времени. В эту группу включаются статьи раздела I актива баланса «Внеоборотные активы»³⁷.

Первые три группы активов в течение текущего хозяйственного периода могут постоянно меняться и относятся к текущим активам предприятия, при этом текущие активы более ликвидны, чем остальное имущество предприятия.

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом.

1) наиболее срочные обязательства (Π_1) – кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, а также ссуды, не погашенные в срок (по данным приложений к бухгалтерскому балансу);

2) краткосрочные пассивы (Π_2) – краткосрочные заемные кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты. При определении первой и второй групп пассива для получения достоверных результатов необходимо знать время исполнения всех краткосрочных обязательств. На практике это возможно только для внутренней аналитики. При внешнем анализе из-за ограниченности информации эта проблема значительно усложняется и решается, как правило, на основе предыдущего опыта аналитика, осуществляющего анализ;

3) долгосрочные пассивы (Π_3) – долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы – статьи раздела IV баланса «Долгосрочные пассивы»;

³⁷ Центр дистанционного образования [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL : <http://www.elitarium.ru> (дата обращения : 25.03.2016).

4) постоянные пассивы (П₄) – статьи раздела III баланса «Капитал и резервы» и отдельные статьи раздела V баланса, не вошедшие в предыдущие группы: «Доходы будущих периодов» и «Резервы предстоящих расходов». Для сохранения баланса актива и пассива итог данной группы следует уменьшить на сумму по статьям «Расходы будущих периодов» и «Убытки».³⁸

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

- $A1 > П1$;
- $A2 > П2$;
- $A3 > П3$;
- $A4 < П4$ ³⁹.

Анализ ликвидности за 2013 год ООО «ДВ Партнер» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ ликвидности за 2013 год

в тыс. руб.

АКТИВ	На конец года	ПАССИВ	На конец года
1 Наиболее ликвидные активы	468	1 Наиболее срочные обязательства	4 604
2 Быстро реализуемые активы	12 966	2 Краткосрочные пассивы	8 093
3 Медленно реализуемые активы	0	3 Долгосрочные пассивы	0
4 Трудно реализуемые активы	0	4 Постоянные пассивы	737
БАЛАНС	13 434	БАЛАНС	13 434

В нашем случае, анализируя показатели 2013 года, получаем следующие соотношения:

- $A1 < П1$ так как $468 < 4\ 604$;
- $A2 > П2$ так как $12\ 966 > 8\ 093$;
- $A3 = П3$ так как $0 = 0$;

³⁸ Центр дистанционного образования [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL : <http://www.elitarium.ru> (дата обращения : 25.03.2016).

³⁹ Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL : <http://www.grandars.ru> (дата обращения : 28.03.2016).

– $A4 < P4$ так как $0 < 737$.

Это свидетельствует о не абсолютной ликвидности баланса 2013 года. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе в стоимостной оценке, в реальной же ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные. Проанализируем данные баланса 2014 года.

Анализируя показатели 2014 года (таблица 8), получаем следующие соотношения:

- $A1 < P1$ так как $12 < 6\,775$;
- $A2 < P2$ так как $3\,112 < 5\,015$;
- $A3 > P3$ так как $11\,997 > 0$;
- $A4 < P4$ так как $0 < 3\,331$.

Таблица 8 – Анализ ликвидности за 2014 год

в тыс. руб.

АКТИВ	На конец года	ПАССИВ	На конец года
1 Наиболее ликвидные активы	12	1 Наиболее срочные обязательства	6 775
2 Быстро реализуемые активы	3 112	2 Краткосрочные пассивы	5 015
3 Медленно реализуемые активы	11 997	3 Долгосрочные пассивы	0
4 Трудно реализуемые активы	0	4 Постоянные пассивы	3 331
БАЛАНС	15 121	БАЛАНС	15 121

Это свидетельствует о не ликвидности баланса 2014 года. Так как выполняется неравенство $A3 > P3$, то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса. Но не выполнение неравенств $A1 > P1$ и $A2 > P2$ говорит о неплатежеспособности организации на момент составления баланса, а так же быстро реализуемые активы не превышают краткосрочные пассивы и организация не может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. У организации не достаточно для покрытия

наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Анализ ликвидности за 2015 год представлен в таблице 9

Таблица 9 – Анализ ликвидности за 2015 год

в тыс. руб.

АКТИВ	На ко- нец года	ПАССИВ	На ко- нец года
1 Наиболее ликвидные активы	6	1 Наиболее срочные обязательства	10 082
2 Быстро реализуемые активы	7 282	2 Краткосрочные пассивы	6 832
3 Медленно реализуемые активы	13 156	3 Долгосрочные пассивы	0
4 Трудно реализуемые активы	0	4 Постоянные пассивы	3 530
БАЛАНС	20 444	БАЛАНС	20 444

Анализируя показатели 2015 года, получаем следующие соотношения:

- $A1 < П1$ так как $6 < 10\,082$;
- $A2 > П2$ так как $7\,282 > 6\,832$;
- $A3 > П3$ так как $13\,156 > 0$;
- $A4 < П4$ так как $0 < 3\,530$.

Проанализировав все данные за 2015 год было выявлено несовпадение одного неравенства $A1 < П1$ это говорит о не абсолютной ликвидности баланса предприятия, а так же о неплатежеспособности ООО «ДВ Партнер» на момент составления баланса, то есть на конец 2015 года.

Рассмотрев три последних отчетных года организации, четко выявлено недостаток наиболее ликвидных активов, которые необходимы для покрытия расходов по текущим платежам.

Сопоставление наиболее ликвидных средств и быстро реализуемых активов с наиболее срочными обязательствами и краткосрочными пассивами позволяет выяснить текущую ликвидность. Сравнение же медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами отражает перспективную ликвидность. Текущая ликвидность свидетельствует о платежеспособности предприятия на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Перспективная ликвидность представляет собой прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей.

Проведем анализ платежеспособности предприятия, рассчитав следующие показатели:

– коэффициент абсолютной ликвидности – показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть погашена немедленно за счет высоколиквидных активов.

Нормативное значение коэффициента принято считать в пределах 0,2 – 0,3.

$$K_{ал2011} = A1 : П1+П2 = 468 : 4\,604+8\,093 = 0,037$$

$$K_{ал2012} = A1 : П1+П2 = 12 : 6\,775+5\,015 = 0,001$$

$$K_{ал2013} = A1 : П1+П2 = 6 : 10\,082+6\,832 = 0,0004$$

Значение коэффициента ниже нормативного, это говорит о неспособности организации немедленно оплатить обязательства за счет денежных средств. Также наблюдается динамика к снижению показателя;

– промежуточный коэффициент критической ликвидности – показывает сможет ли предприятие в установленные сроки рассчитаться по своим краткосрочным долговым обязательствам. Он определяется по формуле (1):

$$K_{кл} = (A1+A2) : (П1+П2), \quad (1)$$

$$K_{кл2013} = (468+ 12\,966) : (4\,604+8\,093) = 1,058$$

$$K_{кл2014} = (12+3\,112) : (6\,775+5\,015) = 0,265$$

$$K_{кл2015} = (6+7\,282) : (10\,082+6\,832) = 0,43$$

Достаточный критерий показателя по нормативам находится в диапазоне от 0,7 до 1 и выше. В 2013 году показатель немного превышает 1, это говорит об ускорении оборачиваемости собственных средств и об улучшении платежеспособности предприятия. Но в двух последующих годах показатель резко сократился и не дотягивает даже до минимального значения, это говорит о возможном риске потери инвесторов (если они имеются), а так же если организации потребуется кредит, то он будет выдан под большой процент или в кредите будет отказано;

– общий коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности) – дает общую оценку платежеспособности предприятия. Он показывает, в какой мере текущие кредиторские обязательства обеспечиваются материальными оборотными средствами. Рассчитывается по формуле (2):

$$K_{\Pi} = (A1+A2+A3) : (\Pi1+\Pi2), \quad (2)$$

$$K_{\Pi2013} = (468+12\,966+0) : (4\,604+ 8\,093)=1,058$$

$$K_{\Pi2014} = (12+3\,112+11\,997) : (6\,775+5\,015)=1,283$$

$$K_{\Pi2015} = (6+7\,282+13\,156) : (10\,082+6\,832) = 1,208$$

Общий коэффициент покрытия за исследуемые три года приближен к нормативному значению, это говорит о том что оборотные средства практически покрывают текущие кредиторские обязательства. Но существует вероятность того, что предприятие будет не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Одна из основных задач анализа финансового состояния – изучение показателей, характеризующих его финансовую устойчивость. Для нее свойственны превышение доходов над расходами, маневрирование свободными денежными средствами и эффективное их использование в процессе текущей (операционной) деятельности.

Для оценки финансовой устойчивости рассчитаем следующие показатели (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели финансовой устойчивости⁴⁰

Наименование показателя	Способ расчета	Оптимальное значение	Пояснение
1	2	3	4
1 Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	= заемный капитал / собственный капитал	не выше 1,5	Показывает сколько заемных средств организация привлекла на 1 руб. вложенные активы собственных средств

⁴⁰ Луценко Ю. Анализ показателей финансовой устойчивости [Электронный ресурс] // Сибирский федеральный университет : офиц. сайт. URL : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html> (дата обращения : 25.03.2016).

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
2 Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\text{=(собственный капитал - внеоборотные активы) / оборотные активы}$	нижняя граница 0,1 оптимальное значение 0,5	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников
3 Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\text{= собственный капитал / валюта баланса}$	0,4 – 0,6	Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования
4 Коэффициент финансирования	$\text{= собственный капитал / заемный капитал}$	не ниже 0,7 оптимальное значение 1,5	Показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая за счет заемных
5 Коэффициент финансовой устойчивости	$\text{= (собственный капитал + долгосрочные обязательства) / валюта баланса}$	не ниже 0,6	Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников

Исходя из данных баланса ООО «ДВ Партнер» за 2013, 2014 и 2015 года, получили данный коэффициенты представленные в таблице 9, характеризующие финансовую устойчивость организации.

Таблица 11 – Значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1 Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	17,23	3,54	4,79
2 Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,05	0,22	0,17
3 Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,055	0,22	0,17
4 Коэффициент финансирования	0,06	0,28	0,2
5 Коэффициент финансовой устойчивости	0,055	0,22	0,17

Подводя итог, можно сказать, что объективная оценка показателей деятельности организации зависит от полноты отчетной информации, от предоставления её пользователям всех необходимых для анализа данных. Форма бухгалтерского баланса стала более компактной за счет исключения целого ряда статей и сокращения объема предоставляемой в балансе информации. При этом детализацию статей баланса организация может определить самостоятельно,

включая в него существенную отчетную информацию об остатках активов и обязательств, без знания которых невозможно оценить имущественное и финансовое положение организации.

Так же, на мой взгляд, необходимо учитывать такие факторы как срок нахождения организации на рынке, особенности ее функционирования и направления деятельности, отсутствие основных средств т.е. организация является не производственной, а ее основной деятельностью является текущий ремонт помещений, а так же купля-продажа китайских строительных материалов, поэтому у организации отсутствуют основные средства.

2.3 Исследование системы управления знаниями персонала ООО «ДВ Партнер»

С точки зрения современного менеджмента, развитие персонала рассматривается как главный резерв повышения эффективности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет часто большую роль, чем инвестиции, направляемые на модернизацию оборудования или на увеличение производственных мощностей.

Под формированием системы управления знаниями современного предприятия понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации: подготовку и переподготовку кадров, обучение, повышение квалификации, создание кадрового резерва, планирование карьеры персонала, а также комплекс мер, направленных на более эффективное распространение и обмен информацией в корпорации.

На предприятии ООО «ДВ Партнер» организация подготовки кадров производится в соответствии с годовым планом, который готовит отдел кадров и утверждает генеральный директор предприятия. План формируется из потребности предприятия в специалистах по профессиям, специальностям, квалификации, а также по заявкам подразделений на обучение, переподготовку и повышение квалификации работников, которые направляются в отдел кадров. План в течение года может дополняться согласно заявкам от подразделений. Отчет о выполнении плана подготовки отдел кадров предоставляет руководству

предприятия 2 раза в год.

Подготовка кадров осуществляется непрерывно по планам и программам обучения и охватывает всех сотрудников предприятия, включая руководящий состав всех уровней.

Для повышения уровня подготовленности специалистов отделом кадров проводится работа в двух направлениях:

1) повышение квалификации руководителей и инженерно-технических работников путем обучения их на семинарах и курсах повышения квалификации, проводимых профильными образовательными учреждениями;

2) переквалификация специалистов путем получения второго высшего образования со специализацией профилю производства.

На предприятии постоянно ведется работа с молодежью. С целью повышения профессионального уровня рабочих ежегодно проводятся конкурсы профессионального мастерства среди аппаратчиков, лаборантов и препаратовов.

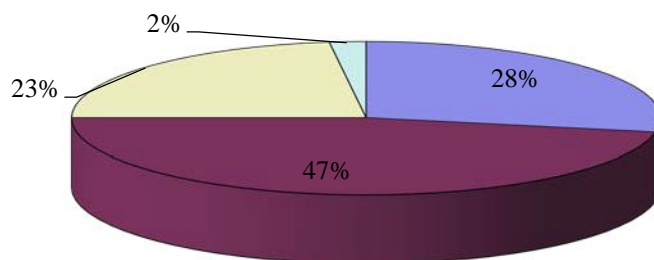
На работу принимаются как подготовленные рабочие и специалисты, так и те, которые обучаются на рабочем месте. С ними заключаются учебные договора.

На предприятии организуется обучение вторым профессиям и переподготовка персонала.

Вышеперечисленные сведения были получены нами в ходе изучения основных кадровых документов предприятия, стандарта предприятия.

В процессе выполнения бакалаврской работы был проведен опрос персонала ООО «ДВ Партнер», показавший отношение руководства предприятия к системе развития персонала. Показательным является также мнение сотрудников по поводу того, достаточно ли внимания уделяется руководством системе развития персонала.

Распределение ответов респондентов, на вопрос об отношении руководства предприятия к системе развития персонала, представлено на рисунке 11.

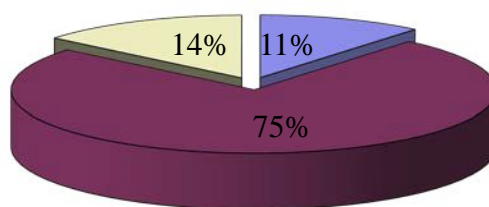


- Система развития персонала находится на высоком уровне
- Системе развития персонала уделяется внимание, но многие мероприятия остаются не реализованными

Рисунок 11 – Отношение руководства предприятия к системе развития персонала

Таким образом, достаточно большой уровень неудовлетворенности персонала вниманием руководства к обучению может быть связан с тем, что на предприятии акцент в плане подготовки кадров делается на обучение новичков (тем более, что смена кадрового состава происходит в последнее время достаточно часто в связи с текучестью персонала); а развитию аттестованных работников и специалистов уделяется при этом значительно меньше внимания. Кроме того, многие запланированные мероприятия остаются только в кадровых документах и стандартах и не реализуются в практической деятельности.

Проведенное исследование показало, что только 11 % респондентов ответили, что на предприятии существует резерв кадров на выдвижение, 75 % – не знают о существовании такого резерва и 14 % респондентов вообще затруднились ответить.

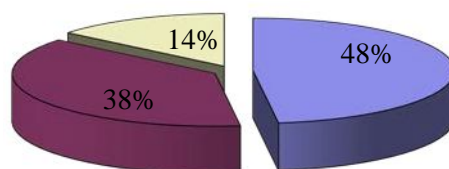


- на предприятии существует резерв кадров на выдвижение
- На предприятии отсутствует резерв кадров на выдвижение
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 12 – Информированность персонала о кадровом резерве

На основании результатов анкетного опроса видно, что формированием кадрового резерва предприятия занимаются в зависимости от отдела либо руководитель подразделения, либо сотрудники отдела персонала, хотя в большинстве случаев в данном процессе участвуют как руководители отделов, так и сотрудники отдела персонала.

Следующий вопрос касался роли карьерного продвижения для сотрудников предприятия. Здесь были получены следующие варианты ответов: «значительное повышение заработной платы, хороший соцпакет» – 48 % опрошенных; «продвижение по служебной лестнице» – 38 %; «самореализация» – 14 % респондентов.



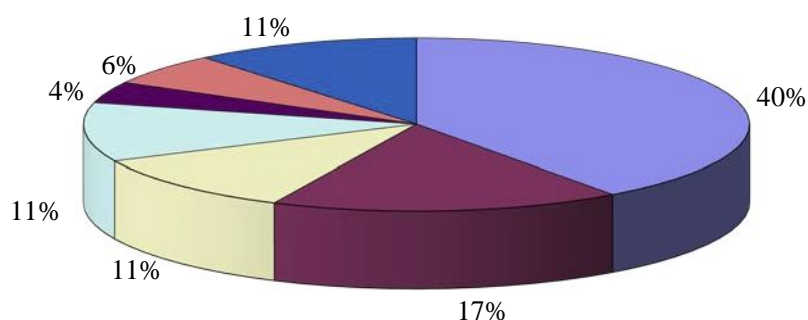
- значительное повышение заработной платы, хороший соцпакет
- продвижение по служебной лестнице
- самореализация

Рисунок 13 – Роль карьерного роста для сотрудников предприятия

Кроме того, исследование показало, что основными причинами, препятствующими развитию системы управления карьерой на предприятии являются отсутствие заинтересованности в этом вопросе у руководителей, недостаточная работа с кадровым резервом, нехватка финансирования. Можно предположить, что руководство предприятия, декларируя в кадровых документах и стандартах по управлению предприятием необходимость формирования кадрового резерва и программ по управлению карьерой персонала, в действительности не до оценивает всю важность данных процессов и не создает реальных условий для реализации данного процесса.

По данным анкетного опроса самым популярным методом подготовки специалистов, зачисленных в резерв кадров на выдвижение, является повышение квалификации сотрудника (40%), вторым по значению является временное

исполнение обязанностей руководителя, на замещение должности которого готовится данный сотрудник (17 %). Третье место разделили такие методы как стажировка в должности, учеба на курсах или в ВУЗе, предоставление сотруднику права решения отдельных вопросов на уровне руководителя, на замещение должности которого готовится сотрудник. 4% респондентов ответили, что подготовка кандидатов производится на основании персонального плана обучения. 6% - исполнение обязанностей (отдельных функций) руководителя.



- повышение квалификации сотрудника
- временное исполнение обязанностей руководителя, на замещение должности которого готовится данный сотрудник
- стажировка в должности
- предоставление сотруднику права решения отдельных вопросов на уровне руководителя
- подготовка кандидатов производится на основании персонального плана обучения
- исполнение обязанностей (отдельных функций) руководителя
- учеба на курсах или в ВУЗе

Рисунок 14 – Способы подготовки кандидатов на выдвижение

Состав резерва в конце каждого года пересматривается отделом персонала и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров, а также оценки их деятельности.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДВ ПАРТНЕР»

3.1 Постановка задач совершенствования системы управления знаниями персонала ООО «ДВ Партнер»

При совершенствовании системы управления знаниями будем исходить из того, что процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, на предприятиях и в организациях и т.п. Целью обучения является получение образования. Образование должно осуществляться непрерывно.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых покажем ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему та-

лантом руководителя, педагога и т.п.

В таблице 10 представлена характеристика видов обучения кадров, на основе которых осуществляется система управления знаниями персонала ООО «ДВ Партнер».

Таблица 12 – Виды обучения кадров ООО «ДВ Партнер»

Виды обучения	Характеристика вида обучения
1 Профессиональная подготовка кадров 1.1 Профессиональная начальная подготовка 1.2 Профессиональная специализированная подготовка	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров) Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2 Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) 2.1 Совершенствование профессиональных знаний и способностей 2.2 Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт) Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность) Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3 Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы.

Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расче-

там, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Для отдельных целевых групп персонала ООО «ДВ Партнер» выделяем главные задачи (таблица 13).

Таблица 13– Задачи обучения для отдельных целевых групп

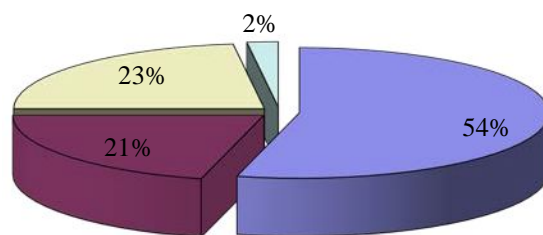
Целевая группа	Главные задачи обучения
1 Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
2 Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется.

В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Реализация поставленных задач совершенствования системы управления знаниями персонала ООО «ДВ партнер» требует оценки отношения работников к возможным мероприятиям по совершенствованию управления знаниями.

Наиболее полно отношение работников ООО «ДВ Партнер» к внедрению мероприятий развития системы корпоративных знаний иллюстрирует следующая диаграмма, отражающая результаты анкетного опроса сотрудников на вопрос: «Считаете ли Вы мероприятия по формированию системы корпоративных знаний и развитию персонала необходимыми на предприятии?»



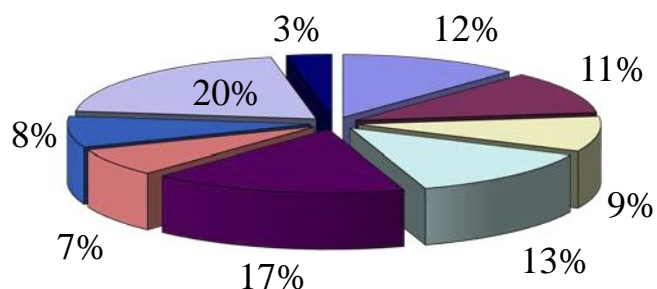
- Да, такие мероприятия необходимы в настоящее время
- Без них можно обойтись
- В подобных мероприятиях нет необходимости
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 15 – Отношение работников ООО «ДВ Партнер» к мероприятиям по формированию системы корпоративных знаний и развитию кадрового потенциала

Данная диаграмма показывает, что 54 % опрошенных считают развитие кадрового потенциала безусловно необходимым мероприятием в современных условиях функционирования предприятия. Однако при этом достаточно большое количество респондентов (44 %) высказались против какого-либо развития или обучения.

Далее нами были выявлены источники определения потребностей в обучении персонала ООО «ДВ Партнер».

Как видно из диаграммы на рисунке 17, максимальное количество респондентов считают, что решение об обучении принимается, если существует необходимость в связи с изменениями в технологиях (20 %) или необходимость в обучении сотрудников возникает в результате аттестации им качества трудовой деятельности; решения об обучении принимается по заявкам руководителей в 13% случаев, 7% опрошенных полагают, что инициатива обучения должна исходить от самих работников. При этом 11% респондентов утверждают, что планирование управления знаниями – это часть общего стратегического планирования на предприятии.



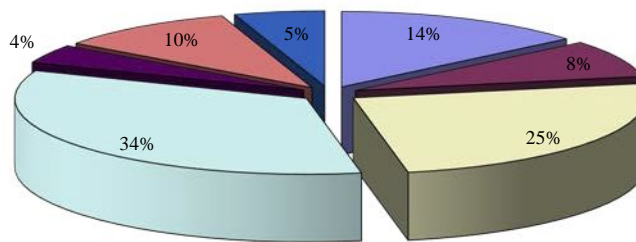
- Формальный процесс отсутствует
- Часть общего процесса планирования на предприятии
- Разработка учебных планов по результатам регулярных обсуждений проблемы обучения и повышения квалификации работников и функциональных руководителей
- Заявки руководителей подразделений
- Результаты оценок и аттестаций работников предприятия
- Индивидуальные планы развития сотрудников предприятия
- Планы обучения и повышения квалификации персонала
- Необходимость внедрения технических и технологических инноваций, а также проведение организационных изменений
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 16 – Источники определения потребности в обучении персонала ООО «ДВ Партнер»

Таким образом, основываясь на ответах респондентов, можно поставить задачу информацию о системе планирования обучения и развития персонала доводить до работников в более полном объеме. А так как, респонденты затрудняются определить категорию сотрудников, отвечающих за определение потребностей предприятия в развитии кадров, следует более четко определять работу по планированию обучения.

Для определения индивидуальных потребностей в обучении чаще всего используются наблюдение за качеством работы сотрудника и используемыми им технологиями. Существенно реже для этого используется обсуждение с сотрудником результатов оценки его деятельности непосредственным руководителем.

На рисунке 18 представлены технологии формирования корпоративных знаний ООО «ДВ Партнер».



- Кадровая политика, направленная на прием квалифицированного талантливое персонала
- Создание проектных команд, деловых сообществ, творческих групп
- Постоянное пополнение и совершенствование собственных информационных систем и ресурсов, предназначенных для обучения сотрудников
- Покупка знаний (закупка предприятием необходимых лицензий, патентов и т.д.)
- Бенчмаркинг
- Организация специализированных служб, подразделений исследований, разработок и развития персонала
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 17 – Технологии формирования корпоративных знаний ООО «ДВ Партнер»

Следует отметить, что персонал ООО «ДВ Партнер» предлагает механизм «покупки знаний», т.е. приобретения различных лицензионных продуктов, готовых технологий. Любое обучение работников на предприятии предполагает в качестве контроля предоставление отчетности о пройденном повышении квалификации, а также при необходимости обучение остальных сотрудников новым технологиям и методам работы. Корпоративная библиотека (в том числе и сетевая) также пополняется новыми источниками, доступными для изучения всеми работниками предприятия. Такая технология повышает доступность знаний, т.к. ими может пользоваться большинство работников. По существу они способствуют созданию определенной культурной среды, которая направлена на положительную ориентацию персонала на исследования, создание, обмен и использование знаний; снятие препятствий для свободного обмена знаниями.

Достаточно большое количество респондентов отдали свои голоса и за такой вариант как прием на работу квалифицированных специалистов. Но надо отметить и тот факт, что теоретически в настоящее время осуществить это сложно из-за отсутствия на региональном рынке труда достаточного количества работников технических специальностей. В связи с этим изученные кадровые

документы прямо указывают на то, что большое количество корпоративных ресурсов расходуется именно на адаптационное первичное обучение вновь принимающих работников.

Одно из ведущих направлений деятельности ООО «ДВ Партнер» – это постоянное совершенствование существующих, а также разработка новых технологий производства и новых направлений деятельности предприятия, и в этой связи были сформулированы вопросы, касающиеся развития инновационного и творческого потенциалов сотрудников предприятия.

При этом важно отметить, что для гармоничного развития предприятия важен инновационный потенциал не только управленческого звена, но и всего персонала. Так, склонные к нововведениям компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов, поощряют так называемое «интрапренерство» – внутреннее предпринимательство. Те сотрудники, которые находятся на “передовой” производства, знают лучше в каких инновациях оно нуждается.

В ходе проведенной работы было выяснено отношение менеджеров предприятия к инновациям. Итоги опроса показали, что более половины опрошенных указали на то, что вышестоящие руководители не всегда поддерживают их инициативы. Половина респондентов вообще никак не была поощрена, многие руководители были не рады, что сами предложили инновацию.

Оценка персоналом ООО «ДВ Партнер» инновационной среды предприятия представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка персоналом ООО «ДВ Партнер» инновационной среды своего предприятия

Вопросы	В процентах от общего числа опрошенных
Какой принцип фактически действует в вашем коллективе:	
- всякая инициатива поощряется	36 %
- всякая инициатива наказуема	64 %
Если в вашем подразделении есть специалист- рационализатор (новатор), то вы:	
- относитесь к нему с уважением и поддерживаете его;	41 %
- считаете его выскочкой, нескромным человеком;	38 %
- вам все равно – рационализатор он или нет	21 %

Оценка инновационной среды ООО «ДВ Партнер» руководителями низового звена управления представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка инновационной среды предприятия руководителями низового уровня управления

Вопросы	В процентах от общего числа опрошенных
Какой принцип фактически действует в вашем коллективе: - всякая инициатива поощряется - всякая инициатива наказуема	34 % 66 %
Поддерживает ли ваши инициативы вышестоящий руководитель: - поддерживает - не поддерживает	47 % 53 %
Если по вашему предложению внедрялись какие-либо инновации, то: - вас поощряли материально; - вас поощряли только морально; - вас никак не поощряли; - вы были не рады, что предложили инновацию	16 % 15 % 54 % 15 %
Затрудняюсь ответить	-

Таким образом, руководители первичного уровня управления, в силу своего положения лучше других знающие недостатки производства, поставлены в условия, демотивирующие их инициативность.

Об отношении руководителей высшего и среднего звена управления к инновационной активности можно судить по результатам экспертного опроса. В частности, было выявлено, что 29 % респондентов никогда не поощряли за инновации, 8 % – были не рады, что вообще предложили нововведения и 15 % считают, что инициатива наказуема. И только 48 % руководителей –экспертов полагают, что инновационная активность играет решающую роль в конкурентной борьбе. Кроме того, каждый пятый руководитель убежден, что не способен к новаторству и не намерен этим заниматься, и может только точно и в срок выполнять поставленные задачи.

Таким образом, можно отметить, что значительная часть персонала предприятия (и рядовые сотрудники и руководство) недооценивают роль инноваций в конкуренции, а существующим инновационным инициативам противостоят серьезные психологические барьеры.

Руководящий состав предприятия при опросе выделил следующие мотиваторы, необходимые для удержания на предприятии талантливых работников:

- интересная работа;
- четкие правила взаимодействия внутри предприятия;
- премии по результатам реализации инновационных проектов;
- удобные рабочие места.

С другой стороны рядовые сотрудники выделили свои мотивационные факторы, требующие изменения и совершенствования на предприятии, которые отражены на следующей диаграмме (рисунок 19).



Рисунок 18 – Ведущие мотивационные факторы рядовых сотрудников, влияющие на инновационное развитие предприятия

Здесь в ходе опроса было выявлено, что у тех служащих, специалистов, руководителей, у которых величина оплаты труда напрямую не увязана с результатами труда, появляется стремление отказываться от работы, нежелание выполнять свои трудовые функции, если это не замечается руководством и т.д.

Существенную роль в системе формирования корпоративных знаний играет также поддержка и развитие творческого потенциала предприятия. В качестве условий такой поддержки и развития были выделены следующие

(рисунок 20). Как показывает диаграмма, на ОО «ДВ Партнер» внимание уделяется развитию системы коммуникации; формируется благоприятное отношение к пополнению сотрудниками своих знаний путем посещения конференций, выставок, общения в профессиональной среде. Но в тоже время не уделяется внимания поддержанию креативной атмосферы, обучению сотрудников творческим методам работы; формированию эффективной системы оценки новых идей.



Рисунок 19 –Условия поддержки и развития творческого потенциала предприятия

Видим, что на предприятии сложилась достаточно неблагоприятная социально-психологическая среда для развертывания инновационной деятельности персонала. Предстоит сложная и длительная работа по разработке эффективных систем материального и морального стимулирования инновационной активности работников.

Инновационный потенциал предприятия оказывается не востребованным, а в настоящее время управление инновационным потенциалом является одной из существенных составляющих формирования системы знаний на корпоративном уровне.

Для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке, необходимо иметь лояльный, высокопрофессиональный персонал, мотивированный не только на определенную деятельность, но и на улучшение этой деятельности, получение новых знаний, навыков.

В связи с этим были выявлены мотивы обучения и повышения квалификации сотрудников (рисунок 21).



Рисунок 20 – Основные мотивы обучения и повышения квалификации сотрудников

Большинство респондентов отметили возможность перехода на более высокооплачиваемую работу (должность), карьерный рост (22 и 16 % опрошенных соответственно). Кроме того, 10 % респондентов показали на значимость такого фактора как «потребность в приобретении новых знаний и навыков», еще 15 % сотрудников хотели бы за счет развития и переобучения получить возможность выполнять более интересную работу, заняться тем направлением деятельности предприятия, которое входит в сферу их научных интересов. Всего 6 % опрошенных стимулируются к обучению возможностями поддерживать профессиональные контакты и обмен опытом со своими коллегами и специалистами других предприятий.

Развитие персонала представляет собой комплексный процесс, который обусловлен как развитием всего предприятия, так и саморазвитием.

Всякое развитие сотрудника есть в конечном итоге его саморазвитие. Но на предприятии оно должно носить не только самостоятельный характер. Предприятие ему содействует, преследуя свои цели. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выявлены следующие факторы, содействующие повышению квалификации именно в процессе саморазвития.



Рисунок 21 – Факторы, повышающие эффективность процесса саморазвития работников предприятия

Как видно из полученных ответов, большинство респондентов выделили такой фактор как ориентация на будущее (60 % опрошенных). Это связано, на наш взгляд, с быстрым изменением профессиональных требований и снижающейся уверенностью работников в гарантии занятости. В связи с этим необходимость самостоятельности и личной ответственности (в том числе и в плане формирования собственной карьеры) все больше осознается и получает развитие на рынке рабочей силы.

Недостаточно внимания уделяется в ООО «ДВ Партнер» в связи постоян-

но усложняющимися технологиями и техники с необходимостью развития персонала.

В будущем, скорее всего, работники предприятия возьмут на себя еще большую ответственность за свое развитие. Однако, как отметили эксперты, саморазвитие не должно стать предлогом недостаточной организации развития персонала со стороны предприятия.

Экспертный опрос специалистов и руководящего состава предприятия, а также анкетирование сотрудников показали, что из всех имеющихся видов обучения предпочтительными оказываются специализированные тренинги (88 % опрошенных). В то же время внешним тренингам уделяется значительно меньше внимания.

Это может быть объяснено тем, что тренинг является наиболее информативной формой обучения с большим объемом практических занятий. Причем в организации согласно кадровым документам есть и собственные тренеры.

На следующее место по эффективности руководящий состав поставил обучение и повышение квалификации на рабочем месте (возможно с привлечением внешних консультантов, специалистов сходных по профилю предприятий и т.д.). За это отдали свои голоса 76 % респондентов.

Кроме того, респонденты отметили, что достаточно хорошо проявляет себя такая система как специализированные краткосрочные курсы (52 % опрошенных сотрудников).

Малый процент предпочтений респондентов получили система дистанционного обучения (17 % респондентов), внешние курсы повышения квалификации (13 %), а также участие в конференциях и выставках (15 % опрошенных).

Недостаточно внимания уделяется такой хорошо зарекомендовавшей себя методикой как наставничество, существовавшей на отечественных предприятиях еще в советское время. Обучение на ранних стадиях позволяет снизить расходы на адаптацию новых сотрудников; уменьшается и текучесть кадров, не связанная с неподходящими условиями труда.

И совершенно не используются такие системы как коучинг, ротация, об-

мен опытом между сотрудниками.

На наш взгляд также следует уделять большее внимание семинарам (9 %), стажировкам (10 % респондентов), последние остаются в основном привилегией управленческого состава организации.

И в целом, предприятие, стараясь придерживаться современных методик и форм обучения персонала, не всегда правильно и адекватно применяет их на практике, просто копируя их у других современных предприятий. Тогда как на местах часто не хватает квалифицированных преподавателей, способных эффективно донести до слушателей учебный материал.

Важным стало то, что возвращаясь на предприятие после внешнего обучения, сотрудник часто не может применить новые знания на практике. Знания оказываются просто не востребованы и работник через определенное время забывает о них, не используя их на практике.

Более половины респондентов в качестве серьезной проблемы выделили также проблему единичного обучения. Здесь появляется риск того, что сотрудник, приобретя новые знания, подняв при этом уровень амбиций, не получит адекватной отдачи в виде карьерного роста и увеличения заработной платы.

Основными причинами, препятствующими развитию системы управления карьерой на предприятии являются отсутствие заинтересованности в этом вопросе у руководителей, недостаточная работа с кадровым резервом, нехватка финансирования. Можно предположить, что руководство предприятия, декларируя в кадровых документах и стандартах по управлению предприятием необходимость формирования кадрового резерва и программ по управлению карьерой персонала, в действительности не до оценивает всю важность данных процессов и не создает реальных условий для реализации данного процесса.

Таким образом основные направления совершенствования системы управления знаниями ООО «ДВ Партнер» перечислены ниже

- 1) стимулирование инновационной активности руководством предприятия;
- 2) развитие общения работников в профессиональной среде (выставки,

командировки, конференции);

3) корректировка системы оплаты труда (в частности, введение бонусов за быстрое и качественное выполнение работы, проектов);

4) уделение внимания поддержанию креативной атмосферы, возможность обучения сотрудников творческим методам работы; формированию эффективной системы оценки новых идей;

5) возможность уделять внимание руководством предприятия по вопросам формирования системы знаний;

6) расширение технологий формирования корпоративных знаний, таких как создание деловых сообществ, творческих групп, бенчмаркингу, а также организации специализированных служб исследований и развития персонала;

7) возможность развития собственного корпоративного университета, инновационный центр;

8) рассмотрение потребностей в обучении сотрудников индивидуальных планов развития сотрудников предприятия, планов обучения и повышения квалификации персонала;

9) развитие системы информирования сотрудников о планировании обучения и развития персонала;

10) возможность адекватной отдачи в виде карьерного роста и увеличения заработной платы, после прохождения обучения сотрудника;

11) развитие нужной периодичности и индивидуальной направленности обучения;

12) введение на предприятии концепции «непрерывного обучения»;

13) использование различных методов и форм обучения;

14) уведомление персонала о наличии кадрового резерва;

15) предоставление возможности реальной перспективы карьерного роста на предприятии.

То система управления знаниями предприятия нуждается в совершенствовании.

3.2 Формирование программы совершенствования системы управления знаниями персонала

Управление знаниями является важнейшим условием успешного функционирования организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Для эффективного управления знаниями на исследуемом предприятии представляется целесообразным выделить два основных подхода совершенствования:

- планомерное управление знаниями на всем предприятии на основе регулярной операционной деятельности;
- управление знаниями на основе реализации разнообразных проектов, с последующим распространением их результатов по всему предприятию.

Второй подход на данный момент времени более адаптирован к современным социально-экономическим условиям предприятия.

Таким образом, современная система непрерывного образования должна состоять из ряда последовательных этапов, характеризующихся самостоятельными, но взаимосвязанными целями и средствами их достижения. Первый этап – получение общеобразовательных знаний, трудовых умений, приемов творческой деятельности. Здесь закладываются фундаментальные знания.

Второй этап – формирование профессиональных знаний и умений, опыта творческой деятельности, приобретение специальных, конкретных знаний.

Третий этап – периодическое обновление, углубление, расширение профессиональных знаний, умений и навыков для повышения эффективности труда в соответствии с требованиями рыночных отношений и происходящими изменениями в технике, технологии и организации производства. В этой системе управление знаниями персонала будет включать три взаимосвязанных во времени подсистемы управления развитием трудового потенциала.

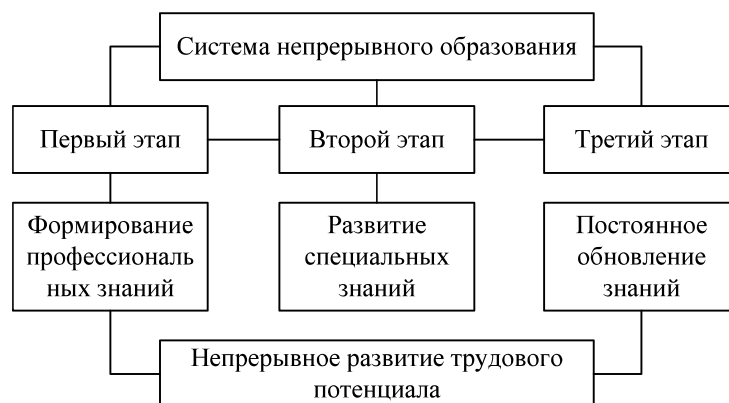


Рисунок 22 – Система непрерывного развития трудового потенциала

Суть концепции непрерывного профессионального образования, состоит в постоянной адаптации работников, периодическом повышении их квалификации, переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки.

В целом, совершенствование системы управления знаниями на предприятии можно представить следующими взаимосвязанными уровнями работы.

I уровень. Повышение интеллектуального уровня (подразделенческого IQ) в службах, отделах, подразделениях.

В первую очередь целесообразно введение своеобразной системы «политинформаций» для сотрудников, т.е. работники поочередно, ежемесячно, на собрании докладывают о проблемах, курируемых данным сотрудником.

II уровень. Корпоративные формы обучения.

На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные курсы, семинары, конференции и т.д.) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях.

На предприятии целесообразно разработать систему представления отчета каждого сотрудника, выезжавшего на обучение или семинар, анализа этого отчета и учета выводов специалистами, которые могут следом выезжать в те же учебные центры или другие обучающие структуры.

III уровень. Внекорпоративное обучение.

Сотрудников компании целесообразно направлять на отечественные и за-

рубежные стажировки только в те компании, с которыми установлены корреспондентские отношения и где хорошо проверен уровень профессионализма конкретных специалистов, принимающих стажеров.

Среди основных требований, предъявляемых современным производством к специалистам, на первый план можно вынести фундаментализацию их знаний. В условиях внедрения прогрессивных технологий имеющиеся знания быстро устаревают, что снижает уровень профессиональной компетентности работников. Поэтому очень важна постоянная их готовность к самообучению, периодическому обновлению своих базовых фундаментальных знаний.

Примерное содержание программы в соответствии с уровнями совершенствования системы представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Программа совершенствования системы управления знаниями персонала ООО «ДВ Партнер»

Содержание уровней	Задачи уровня	Рекомендации по решению задач	Сроки выполнения	Ответственное лицо
1	2	3	4	5
I уровень. Повышение интеллектуального уровня (подразделенческого IQ) в службах, отделах, подразделениях. В первую очередь целесообразно введение своеобразной системы «политинформаций» для сотрудников, т.е. работники поочередно, ежемесячно, на собрании докладывают о проблемах, курируемых данным сотрудником.	На первом уровне каждому сотруднику ООО «ДВ Партнер» необходимо изучить все проблемы, недочеты и перспективы. Сообщить о полученной информации руководителю организации для дальнейшего решения возникших проблем. Например, для менеджера актуальна проблема внесение изменений в Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и в Федеральный закон № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».	В первую очередь целесообразно введение своеобразной системы «политинформаций» для сотрудников, т.е. работники поочередно, ежемесячно, на собрании докладывают о проблемах, курируемых данным сотрудником.	1 год	Генеральный директор

1	2	3	4	5
<p>II уровень. Корпоративные формы обучения.</p> <p>На этом уровне важно создать качественно работающие корпоративные центры (учебные курсы, семинары, конференции и т.д.) и наладить работу по сбору ценной информации о знаниях и удачных технологических решениях. На предприятии целесообразно разработать систему представления отчета каждого сотрудника, выезжавшего на обучение или семинар, анализа этого отчета и учета выводов специалистами, которые могут следом выезжать в те же учебные центры или другие обучающие структуры.</p>	<p>Второй уровень предполагает корпоративные формы обучения. Важная задача корпоративного университета – создание системы дистанционного обучения. Все курсы, направленные на получение теоретических знаний и не требующие специальной тренировки, постоянного участия преподавателя, целесообразно перевести в цифровой формат. Причем в программное обеспечение вебинаров могут входить такие инструменты обучения как презентации, проверочные тесты, электронные опросы и другое.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - реорганизации системы работы с резервом кадров на выдвижение – создание одного оптимального для данного предприятия алгоритма работы с резервом кадров; - создание корпоративного университета, как средства своевременной усиление конкурентоспособности компании за счет создания инструмента накопления и передачи корпоративных знаний и технологий, а также за счет уменьшения зависимости компании в целом от отдельных сотрудников - носителей технологий, поддержание требуемого уровня инновационности и создание внутри компании проактивной среды; - оптимизация процесса обучения – введение системы “входного – выходного” контроля процесса обучения, планирование обучения исходя из объективной потребности каждого сотрудника и предприятия в целом и других мероприятий 	2,5-3 года	Генеральный директор
<p>III уровень. Внекорпоративное обучение.</p> <p>Сотрудников компании целесообразно направлять на отечественные и зарубежные стажировки только в те компании, с которыми установлены корреспондентские отношения и где хорошо проверен уровень профессионализма конкретных специалистов, принимающих стажеров. Среди основных требований, предъявляемых современным производством к специалистам, на первый план можно вынести</p>	<p>Третьем уровне, который представляет собой внекорпоративное обучение. Направление сотрудников на зарубежные стажировки будет не эффективным, так как ООО «ДВ Партнер» работает по российскому законодательству с российскими нормами и ГОСТами. Так же возможно направление сотрудников на отечественные стажировки. В г. Благовещенске достаточно часто проводятся различные</p>	<ul style="list-style-type: none"> - поиск необходимых знаний, обеспечение быстрого доступа сотрудников к знаниям, быстрого извлечения знаний из корпоративной памяти; - передача знаний путем использования новых информационных и телекоммуникационных технологий, обеспечение соответствующего нормативно-правового регулирования доступа к информационным ресурсам; - создание условий для обмена опытом в результате группового взаимодействия, неформального общения сотрудников 	3 года	Генеральный директор

1	2	3	4	5
<p>фундаментализацию их знаний. В условиях внедрения прогрессивных технологий имеющиеся знания быстро устаревают, что снижает уровень профессиональной компетентности работников. Поэтому очень важна постоянная их готовность к самообучению, периодическому обновлению своих базовых фундаментальных знаний.</p> <p>Первый этап — получение общеобразовательных знаний, трудовых умений, приемов творческой деятельности. Здесь закладываются фундаментальные знания.</p> <p>Второй этап — формирование профессиональных знаний и умений, опыта творческой деятельности, приобретение специальных, конкретных знаний.</p> <p>Третий этап — периодическое обновление, углубление, расширение профессиональных знаний, умений и навыков для повышения эффективности труда в соответствии с требованиями рыночных отношений и происходящими изменениями в технике, технологии и организации производства. В этой системе управление знаниями персонала будет включать три взаимосвязанных во времени подсистемы управления развитием трудового потенциала.</p>	<p>семинары в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ. Также для менеджера ООО «ДВ Партнер» будет актуальным посещение семинаров по работе в программе «ГРАНД-Смета».</p>	<p>компании;</p> <p>- усвоение знаний, создание возможностей для обучения и повышения квалификации работников компании.</p>		

При этом компания должна не только внедрять высокоуровневые техно-

логии поиска знаний, но и создавать среду, особую корпоративную культуру для использования различных форм распространения и совместного использования как явных, так и неявных знаний.

Отдельные работники организации должны иметь возможность обмениваться идеями, знаниями, мнениями, опытом на личных встречах, а также на основе применения программных средств коллективного использования. Разные точки зрения и их логические обоснования должны быть зафиксированы как часть любого процесса принятия решений, так же как метод, применяемый для принятия окончательного решения.

3.3 Эффективность программы совершенствования системы управления знаниями персонала

Программа совершенствования системы управления персоналом ООО «ДВ Партнер» позволяет также дополнить стратегию развития персонала данного предприятия.

Руководители, работающие преподавателями и сами проходят определенное обучение. Они в ходе обучения:

- начинают лучше понимать стратегию предприятия;
- приобретают более глубокое понимание подхода компании к обучению и переподготовке персонала;
- знакомятся с трудностями, достижениями и неудачами, которые имеют место при развитии персонала;
- осваивают педагогические методы, приемы и навыки, которые в дальнейшем помогают им работе в качестве руководителей;
- получают возможность на собственном опыте оценить влияние обучения и повышения квалификации на эффективность работы предприятия.

Таким образом, формирование «класса» внутренних преподавателей может дополнить и систему мотивации на предприятии, стать частью системы планирования карьеры и внутренней ротации, а также системы обучения.

Создание корпоративного университета оправдано для исследуемого предприятия и с экономической точки зрения, т.к. обучение силами предприя-

тия несомненно дешевле, чем использование услуг внешних провайдеров.

Общий эффект организации от оптимизированной системы развития персонала:

- 1) формирование и закрепление на предприятии работников требуемой квалификации и специальностей;
- 2) улучшение качественного состава рабочих кадров, специалистов и руководителей предприятия, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всех занятых на предприятии;
- 3) формирование и подготовка резерва кадров на выдвижение на основе политики планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки кадров с использованием практики оценок, переподготовки, повышения квалификации и стажировки;
- 4) достижение максимальной эффективности труда;
- 5) увеличение рентабельности инвестиций в персонал;
- 6) снижение текучести кадров.

Возрастающая сложность управления организациями требует тщательного анализа целей и задач деятельности, путей и средств их достижения, оценки влияния различных факторов на повышение эффективности и качества работы. Это приводит к необходимости широкого применения экспертных оценок в процессе формирования и выбора решений.

Сущность метода экспертных оценок заключается в рациональной организации проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Обобщенное мнение группы экспертов принимается как решение проблемы.

В процессе принятия решений эксперты выполняют информационную и аналитическую работу по формированию и оценке решений. Все многообразие решаемых ими задач сводится к трем типам:

- формирование объектов;
- оценка характеристик;
- формирование и оценка характеристик объектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Знания играют ключевую роль в формировании капитала организации, который включает в себя четыре группы активов – рыночные, человеческие, инфраструктурные, а также интеллектуальную собственность. Под человеческими активами подразумевается совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков.

В организациях должна сформироваться новая функция управления, цель которой состоит в аккумуляции интеллектуального капитала, выявлении и распространении имеющихся информации и опыта, создании условий для распространения и передачи знаний. На практике выполнение данной функции находит выражение в систематическом и целенаправленном формировании, обновлении и применении знаний для максимизации эффективности компании и прибыли от активов, основанных на знаниях.

С точки зрения управления знаниями в организации протекает постоянный непрерывный процесс обучения работе со знаниями, то есть она учится, как эффективно управлять своими знаниями на благо собственного развития.

Развитие персонала – средство усиления кадрового потенциала и поощрения необходимых в будущем кадровых ресурсов – рассматривается как производная от философии и миссии предприятия и отталкивается от его долгосрочных целей. В связи с этим цели развития персонала формулируются руководством компании. Одновременно они должны быть достижимыми с точки зрения сотрудника и приносить осязаемые результаты. Четкое определение задач, стоящих перед сотрудником, является предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности повышать свой профессиональный уровень.

Результаты экспертного опроса руководящего состава и ведущих специалистов ООО «ДВ Партнер» показали, что на предприятии нет четко разработанной стратегии развития персонала. Отдельные стратегические направления развития персонала приводятся во внутренних стандартах предприятия в обла-

сти управления системой качества, а также в политике предприятия в области качества.

ООО «ДВ Партнер» зарекомендовал себя на рынке ремонтных услуг как ответственно подрядчика. Организация всегда выполняет работы качественно, в срок с соблюдением всех необходимых норм и ГОСТов. В случае возникновения гарантийных обязательств, компания всегда их выполняет, в том случае если это входит в рамки контракта.

Объективная оценка показателей деятельности организации зависит от полноты отчетной информации, от предоставления её пользователям всех необходимых для анализа данных. Форма бухгалтерского баланса стала более компактной за счет исключения целого ряда статей и сокращения объема предоставляемой в балансе информации. При этом детализацию статей баланса организация может определить самостоятельно, включая в него существенную отчетную информацию об остатках активов и обязательств, без знания которых невозможно оценить имущественное и финансовое положение организации.

Так же, на мой взгляд, необходимо учитывать такие факторы как срок нахождения организации на рынке, особенности ее функционирования и направления деятельности. Проведя данный анализ и проанализировав полученные данные и коэффициенты можно сказать, что организация является не платежеспособной и убыточной, не имея возможности оплачивать свои текущие обязательства. Но на самом деле, ситуация обстоит совсем другим образом. Возможно, на результат показателей повлияло, то что организация является не производственной, а ее основной деятельностью является текущий ремонт помещений, а так же купля-продажа китайских строительных материалов, поэтому у организации отсутствуют основные средства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдикеев, Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : учебное пособие / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев. – М. : ИНФРА –М, 2011. – 382 с.
- 2 Аракелян, М. СДО : от потребности до внедрения / М. Аракелян // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 3. – С. 10 – 12.
- 3 Бабурин, С.Н. Комментарий к трудовому кодексу Российской Федерации / С.Н. Бабурин, А.А. Глисков, А.Г. Глисков. – М. : Книжный мир, 2012. – 847 с.
- 4 Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Колтыров, А.Г. Санина. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
- 5 Баранчеев, В.П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова. – М. : Юрайт, 2011. – 711 с.
- 6 Борисова, Н. Роль коучинга в управлении персоналом / Н. Борисова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 11. – С. 91 – 100.
- 7 Бочарова, И.Ю. Корпоративное управление : учебник / И.Ю. Бочарова. – М. : Инфра – М, 2012. – 368 с.
- 8 Брагина, З.В. Управление персоналом : учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. – М. : КноРус, 2010. – 126 с.
- 9 Бухалков, М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала : учебное пособие для вузов / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 192 с.
- 10 Вестеровский, Р. Оценка производственного персонала не может существовать в отрыве от обучения и планов развития сотрудников / Р. Вестеровский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 7. – С. 47 - 50.
- 11 Викторov, Е. Инфраструктура управления знаниями: типы и характеристика / Е. Викторov // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 9. – С. 23 - 27.
- 12 Власов, М.В. Оптимизация процессов управления новыми знаниями / М.В. Власов, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. –

С. 3 – 7.

13 Власова, Ю. Организация внутреннего обучения сотрудников производства / Ю. Власова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 4. – С. 51 – 54.

14 Грипась, Е. Вебинар – формат для высокотехнологичной компании / Е. Грипась // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 11. – С. 54 – 57.

15 Дайновская, О. Корпоративный университет – не самоцель, а средство развития бизнеса / О. Дайновская // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 2. – С. 19 – 23.

16 Дони́чев, О. Экономика знаний: новый тип воспроизводства / О. Дони́чев, С. Грачев // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - № 11. – С. 20 -29.

17 Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М. : Инфра – М, 2011. – 300 с.

18 Зленко, Н. Управление неуправляемыми / Н. Зленко // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 5. – С. 44 – 48.

19 Знатов, Е.А. Роль персонала в стратегии предприятия / Е.А. Знатов // Управление персоналом. – 2012. - № 9. – С. 42 – 45.

20 Кандаурова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв / И. Кандаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 3. – С. 22 – 26.

21 Кибанов, А. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом / А. Кибанов, Е. Каштанова. – М. : Проспект, 2012. – 64 с.

22 Комарова, А. Проектное управление знаниями: организационная структура / А. Комарова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 3. – С. 44 - 51.

23 Коробцев, А. Человеческий фактор в производственной деятельности /

А. Коробцев, М. Сагиров // Проблемы теории и практики управления. – 2012. - № 5. – С. 48 – 55.

24 Костина, Е. Управление карьерой : курс на развитие / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 9. – С. 44 – 48.

25 Кохно, П. Человек в интеллектуальном производстве / П. Кохно // Человек и труд. – 2011. - № 1. – С. 56 – 62.

26 Куприянчук, Е. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е. Куприянчук, Ю. Щербакова. – М. : Риор, 2012. – 255 с.

27 Лактионова, К. Дистанционный курс как виртуальная реальность / К. Лактионова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 3. – С. 13 – 17.

28 Лейкина, Я. Резерв топ-уровня : первые шаги / Я. Лейкина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 5. – С. 33 – 39.

29 Луценко, Ю. Анализ показателей финансовой устойчивости / Ю. Луценко, О. Лабутина [Электронный ресурс] // Сибирский федеральный университет : офиц. сайт. – 2011. – Режим доступа : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2011/section04.html>. – 23.03.2016.

30 Макарова, И. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И. макарова, О. Алехина, О. Крайнова. – М. : Дело РАНХ и ГС, 2012. – 124 с.

31 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2011. – 488 с.

32 Мельников, О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О.Н. Мельников. – М. : Креативная экономика, 2010. – 384 с.

33 Метельская, Е.В. Управление персоналом : учебник / Е.В. Метельская, Е.И. Костюкевич. – Минск : Высшая школа, 2011. – 560 с.

34 Митрейкина, В. Система обучения для руководителей среднего звена / В. Митрейкина // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 3. – С. 62

– 67.

35 Митрофанова, Е. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие / Е. Митрофанова, Е. Коновалова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.

36 Митрофанова, Е. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учебно-практическое пособие / Е. Митрофанова, В. Свистунов, Е. Каштанова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.

37 Никулина, Л. Программы развития карьеры: пиар-ход или реальная помощь бизнесу? / Л. Никулина // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 4. – С. 73 – 77.

38 Об обществе с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14 – ФЗ (в ред. от 06.12.2011). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

39 Олина, Н. Внедрение стажировки на производстве / Н. Олина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 6. – С. 93 - 96.

40 Опарина, Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н. Опарина // Управление персоналом. – 2011. - № 7. – С. 44 – 47.

41 Пиляева, В.В. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / В.В. Пиляева. – М. : Проспект, 2012. – 1088 с.

42 Пименов, А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный / А. Пименов // Кадровая служба. – 2012. - № 11. – С. 66 – 72.

43 Писаренко, К.Э. Совершенствование системы менеджмента качества на основе системы менеджмента знаний / К.Э. Писаренко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 59 – 67.

44 Семина, Е. Тренинг для руководителей среднего звена / Е. Семина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 2. – С. 84 – 88.

45 Стулов, А. Технология внедрения системы ДО в компании / А. Стулов // Справочник по управлению персоналом. – 2010. - № 10. – С. 71 – 79.

46 Толпыкин, И. Система передачи знаний: через тернии к звездам / И. Толпыкин // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5. – С. 68 –

74.

47 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197 – ФЗ (с изменениями от 1.04. 2012). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

48 Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В.П. Бычкова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 237 с.

49 Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА – М, 2011. – 638 с.

50 Федорова, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2013. – 432 с.

51 Финансовый анализ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.1-fin.ru>. – 15.03.2016.

52 Химаныч, В. Легко ли управлять креативом? / В. Химаныч // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 3. – С. 10 – 12.

53 Центр дистанционного образования [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.elitarium.ru>. – 25.03.2016.

54 Шаульский, А. Альфа и омега обучения : алгоритм процесса / А. Шаульский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - № 8. – С. 58 – 61.

55 Шунаева, Я. Учебная программа: правила разработки и внедрения / Я. Шунаева // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 9. – С. 73 - 78.

56 Энциклопедия экономиста [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru>. – 28.03.2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «ДВ Партнер»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Штатное расписание

Унифицированная форма № Т-3
 Утверждена Постановлением Госкомстата России
 от 05.01.2004 № 1

ООО "ДВ Партнер"
 (наименование организации)

Форма по ОКУД
 по ОКПО

Код	
0301017	
97993924	

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
2	29.07.2014

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от " 29 " июля 20 14 г. №

Штат в количестве 3 единиц

на период с 1 августа 2014 г.

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.		Всего, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
					Районный коэф. 30%	Дальневос- точная		
1	2	3	4	5	6	7	8	10
Рабочие	3	Менеджер	1	5 760,00	1 728,00	1 152,00	8 640,00	Беснова А. И.
Управление	5	Генеральный директор	1	7 002,00	2 100,60	1 400,40	10 503,00	Кример Д.И.
Управление	5	Заместитель генерального директора	1	6 933,00	2 079,90	1 386,60	10 400,00	Коломыгин Д.А.
Итого							29 543,00	

Руководитель кадровой службы

(должность)

Главный бухгалтер

(личная печать)

(расшифровка подписи)



Рисунок Б.1 – Штатное расписание

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Должностная инструкция офис-менеджера

