**РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа на тему «Управление развитием персонала в медиаорганизации» содержит 70 страниц (в том числе 60 страниц основной части), 18 таблиц, 7 рисунков, библиографический список из 35 наименований, 3 приложения и сопровождается 10 листами графического материала.

Ключевые слова: управление, развитие персонала, система кадрового менеджмента, персонал, профессиональное развитие, обучение, документация.

Цель работы – исследование системы управления развитием персонала в медиаорганизации на примере ОАО «Московская газетная типография».

Задачи работы:

- изучить элементы системы управления развитием персонала;

- определить составляющие профессионального развития персонала в современных условиях;

- рассмотреть зарубежный опыт управления развитием персонала;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ОАО «Московская газетная типография»;

- оценить систему управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография»;

- разработать практические рекомендации по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография».

Объект исследования – медиаорганизация ОАО «Московская газетная типография».

Предмет исследования – система управления развитием персонала. Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

В первой главе раскрыты теоретико-методологические основы управления развитием персонала, а именно: элементы и принципы системы управления развитием персонала, понятие профессионального развития персонала, отражены этапы профессионального развития персонала, а так же рассмотрен зарубежный опыт управления развитием персонала.

Во второй главе проведено исследование системы управления развитием персонала на примере ОАО «Московская газетная типография». В данной главе приведена характеристика организации, а так же оценка ее финансовых результатов. Так же вторая глава содержит результаты исследования системы управления развитием персонала: отражена численность персонала, его структура по категориям сотрудников, возрасту и уровню образования.

В третьей главе представлена разработка рекомендаций по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография».

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы в практической деятельности медиаорганизации.

Основные рекомендации, сделанные в работе, заключаются в следующем:

- организовать посещения учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования»;

- внедрить должность тренинг-менеджер, целью которого является обучение персонала, которое необходимо для решения бизнес - задач организации

- организовать психологические тренинги для управленческого состава организации, что поможет увеличить количество клиентов в компании впоследствии.

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 11](#_Toc512166412)

[1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА 14](#_Toc512166413)

[1.1 Система управления развитием персонала и ее элементы 14](#_Toc512166414)

[1.2 Профессиональное развитие персонала в современных условиях 20](#_Toc512166415)

[1.3 Зарубежный опыт управления развитием персонала 25](#_Toc512166416)

[2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСКОВСКАЯ ГАЗЕТНАЯ ТИПОГРАФИЯ» 33](#_Toc512166417)

[2.1 Общая характеристика ОАО «Московская газетная типография» 33](#_Toc512166418)

[2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Московская газетная типография» 41](#_Toc512166419)

[2.3 Оценка системы управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография» 46](#_Toc512166420)

[3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОАО «МОСКОВСКАЯ ГАЗЕТНАЯ ТИПОГРАФИЯ» 51](#_Toc512166421)

[3.1 Практические рекомендации по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография» 51](#_Toc512166422)

[3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления развитием персонала 55](#_Toc512166423)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 60](#_Toc512166424)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 62](#_Toc512166425)

[Приложение А 66](#_Toc512166426)

[Приложение Б 68](#_Toc512166427)

[Приложение В 70](#_Toc512166428)

# ВВЕДЕНИЕ

Система управления персоналом в последние годы получили широкое развитие. При этом не все организации успевают адаптировать их к условиям своей жизнедеятельности. Успешное развитие и функционирование организаций в значительной мере определяется тем, насколько эффективно в них осуществляется управление персоналом. Разработка теоретических закономерностей и предпосылок, которые определяют способы формирования и развития персонала организации представляет большой научный и практический интерес.

Персонал организации является ее ключевым ресурсом, который во многом определяет успех деятельности и конкурентоспособность любой компании. В то же время в настоящий момент отечественные компании уделяют данному фактору развития недостаточное количество внимания. Во многом это объясняется сложностью оценки того вклада, который вносит управление персоналом в совокупную эффективность работы организаций. Менеджменту и акционерам компаний проще рассчитать эффект от инвестирования средств в новую технику, внедрение инновационных технологий, продвижение своей продукции на рынок, чем от вложения усилий в управление персоналом организации. В результате происходит недооценка большинством топ менеджеров, возможностей применения современных технологий управления развитием персонала. В этих условиях разработка теоретических вопросов развития и использования современных технологий управления развитием персонала крупной организации становится особенно актуальной.

Объект исследования – медиаорганизация ОАО «Московская газетная типография».

Предмет исследования – система управления развитием персонала.

Целью данной работы является исследование системы управления развитием персонала в медиаорганизации на примере ОАО «Московская газетная типография».

Задачи:

- изучить элементы системы управления развитием персонала;

- определить составляющие профессионального развития персонала в современных условиях;

- рассмотреть зарубежный опыт управления развитием персонала;

- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ОАО «Московская газетная типография»;

- оценить систему управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография»;

- разработать практические рекомендации по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография».

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования систем управления развитием персонала: Балабановой Л.В., Сардака О.В., Варданяна И. В., Галимовой А. Ш., Хасанова А. А., Егоршина А. П., Жулиной Е.Г., Закаблуцкой Е.А., Кузнецовой И.В., Белика Т.С., Лазаренко Л.А., Козловой Т.А., Минервина И.А., Силина А.Н., Хайруллиной Н.Г., Чернова А.В., Носковой Е.М. и др.

Теоретической и методологической основой дипломной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития элементов системы управления развитием персонала, зарубежный опыт управления развитием сотрудников организации.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография».

При проведении исследования настоящей темы использовались методыанализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и библиографическим списком.

Первая глава посвящена раскрытию теоретико-методологических основ управления развитием персонала. Вторая глава содержит исследование системы управления развитием персонала на примере ОАО «Московская газетная типография». Третья глава представлена разработкой рекомендаций по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография».

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

* 1. **Система управления развитием персонала и ее элементы**

Система управления персоналом включает множество специфических функций управленческой деятельности, главным объектом которой являются люди, которые входят в определенные социальные группы, трудовые коллективы. Как субъект управления выступают руководители и специалисты, которые выполняют функции управления относительно своих подчиненных. Таким образом, управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, направлена на разработку концепции, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших составляющих системы управления персоналом является управление его развитием.

Управление развитием персонала – это оказание воздействия на работников организации, которое реализуется с целью увеличения эффективности их деятельности с позиции интересов этой организации. Также необходимо заметить, что здесь говорится о повышении эффективности деятельности сотрудника, при этом для побуждения к деятельности можно ограничиться стимулированием [5, c. 300].

Основным моментом в системе управления развитием персонала можно назвать определение потребностей организации в данной области. Так как управление всегда является целенаправленным процессом, то необходимо определить чего хочет организация достичь в результате развития своих сотрудников, то есть поставить цель развития.

 После этого руководителю надлежит обозначить все принципы, методы развития, задачи, необходимые источники для развития своих работников. В настоящее время существуют следующие элементы системы развития персонала, используя которые руководитель сможет претворить в жизнь эффективную систему развития своих сотрудников (см. рисунок 1.1).

Адаптация

персонала

Обучение персонала

Оценка персонала

Система развития персонала

Управление деловой карьерой и служебное продвижение

Работа с кадровым резервом

Рисунок 1.1 - Компоненты системы развития персонала [13, c. 106]

Обозначение приоритетов и цели корпоративного обучения во многих аспектах зависит от особенностей стратегического управления организацией в целом и персоналом в частности.

Системный подход к обучению сотрудников по многим позициям зависит от стратегических ориентиров руководства компании. В случае, когда руководство организации рассматривает персонал как издержки, которые надо сокращать, корпоративное обучение в такой компании практически не проводится. Более результативным при таком подходе является отбор и наем высококвалифицированного персонала со стороны, а не профессиональное взращивание собственных работников[15, c. 123].

В случае если персонал компании рассматривается как основной ресурс, приносящий успех этой компании, в обучение и развитие работников закладываются большой объем ресурсов, корпоративное обучение становится одним из главных направлений развития организации.

Многообразие факторов, определяющих направленность, интенсивность и комплексность будущих изменений в области развития персонала организации, и включаемых в организационно - экономический механизм управления, интегрируется в практические развивающие воздействия на персонал через систему принципов.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Это нормы и требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основными принципами управления персоналом являются следующие (см. таблицу 1.1.).

Таблица 1.1 – Принципы управления персоналом [27, c. 67]

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Значение |
| 1 | 2 |
| Принцип интеграции единоначалия и коллегиальности управления | организация выработки коллективного решения на разных уровнях управления и организации коллективной реализации решения, при единоличном управлении в соответствии с установленными для данного уровня полномочиями. |
| Принцип научной обоснованности (объективности) управления | все управленческие действия базируются на применении научных методов и подходов. |
| Принцип плановости | разработка направлений, планов, программ, целей и задач развития, комплекса соответствующих действий в определенной последовательности и в определенные сроки. |

Продолжение таблицы 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Принцип мотивации | установление прямой зависимости между системой поощрений и наказаний и результативностью персонала. |
| Принцип демократизации управления | привлечение к участию в управлении организации ее персонала, на основе равноправия и активной позиции в развитии организации. |
| Принцип эффективности | достижение целей организации с минимальными затратами ресурсов и с максимальными результатами в оптимальные для организации сроки. |
| Принцип осуществления контроля и распределения ответственности за исполнение решений | непрерывное наблюдение, проверку, надзор, мониторинг за ходом реализации управленческих решений и его результатами для обеспечения обратной связи и своевременной корректировки процесса развития. |

Система управления развитием персонала является подсистемой системы управления персоналом организации, и поэтому качество управления, а значит и качество и эффективность развития персонала, будет определяться функционированием самой системы управления персоналом. В этой связи необходимо рассмотреть принципы построения самой системы управления персоналом организации и характеризующие их требования к формированию системы управления персоналом [14, c. 155].

Резюмируя исследование принципов управления развитием персонала организации, можно сделать следующие выводы. Наполненность и направленность управленческих воздействий на персонал организации и его развитие определяется системой иерархично интегрированных принципов управления развитием персонала, которая образует логическую систему организационно - экономического механизма, включенного в общую систему организации и управления предприятием

Управление развитием персонала является фактором благополучного функционирования компании, так как с одной стороны, оно говорит о ее заинтересованности в повышении качества развития работников, а с другой стороны, предопределяет успех в будущем всей деятельности компании.

В больших иностранных компаниях на развитие персонала отводится до 10% фонда оплаты труда. Эти денежные средства представляются не дополнительными расходами, а средствами, которые принесут в будущем большую рентабельность.

Перед тем как принимать решение о вливании различных средств в повышение квалификации сотрудников необходимо понять, в какой мере данные вложения будут эффективными. Эффективность вложений в человеческий капитал, в частности, в образование или повышение квалификации персонала, можно исследовать подобно эффективности инвестиций в новое оборудование, технологии, ценные бумаги и тому подобное. Однозначно необходимо сравнить объем издержек на образование и предполагаемые выгоды от того, кто выступает в роли «инвестора» [2, c. 156].

Помимо прямого влияния на экономические результаты деятельности компании, развитие персонала благотворно влияет на создание комфортного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников, их лояльность и преданность компании.

Рассмотрим российский опыт формирования системы управления развитием персонала на примере компаний ПАО «Газпром нефть», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл».

Так, систему развития сотрудников ПАО «Газпром нефть» условно можно разделить на две части: первая часть обеспечивает соответствие квалификации работников выполнению текущих поручений. Вторая часть подготавливает персонал для претворения в жизнь стратегических планов ПАО «Газпром нефти».

Принцип «70/20/10» в компании применяется при создании индивидуальных планов для персонала, находящегося в кадровом резерве.

Также в компании принято соотношение обучения и развития каждого работника 80/20 в процентном выражении – на техническое и общее корпоративное обучение соответственно.

В корпорации ОАО «НК «Роснефть» функционирует единая корпоративная система подготовки кадров, в которой составные единицы в зависимости от стратегических установок организации и целей обучения и развития персонала делятся на категории: программы профессионального развития, включая профессиональную подготовку, повышение квалификации, переподготовку, управленческие программы, целевые курсы развития профессиональных компетенций, и программы обязательного обучения, смысл которых в обеспечении качества выполнения работ на производстве и безопасности труда.

Подготовка резерва кадров и руководящего состава - одно из ведущих направлений деятельности ПАО «Лукойл» в области управления персоналом; она проводится в соответствии с индивидуальными планами подготовки. В организации проводится многоступенчатый тренинг «Школа молодого специалиста» преследующий цель уменьшения периода адаптации и увеличения профессиональной эффективности.

Стажировка работников как форма обучения персонала организуется как в организациях Группы компаний ПАО «Лукойл», так и в сторонних организациях. Корпоративный учебный центр в Астрахани, созданный по международным стандартам, является примером инновационного подхода к подготовке персонала. Основная цель его учреждения - подготовка персонала для работы в море.

* 1. **Профессиональное развитие персонала в современных условиях**

Эффективность профессионального развития организации детерминирована качеством процесса профессионального развития каждого отдельного сотрудника. Под профессиональным развитием необходимо понимать процесс, ориентированный на сохранение работником своих профессиональных компетенций, знаний, навыков, личностных ресурсов на протяжении всей трудовой жизни.

В век, когда новая информация появляется беспрерывно и устаревает с высокой скоростью, подтверждать свои профессиональные качества необходимо систематически.

Отсюда вытекает второй термин, определяющий профессиональное развитие как систематическое подкрепление, совершенствование и расширение спектра знаний, процесс, в ходе которого человек формирует новые личностные и деловые качества, осваивает новаторскую информацию в своей трудовой сфере, обретает современные профессиональные инструменты в форме инновационного мышления для эффективной трудовой деятельности [22, c. 54].

Развитие человеческих ресурсов – это процесс целенаправленных действий по изменению качеств личности как субъекта профессионального труда, нацеленный на результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального уровня и делового совершенствования. Кадровая политика при таком подходе по своей глубинной сути является стратегией воспроизводства, рационального использования и востребования кадрового потенциала, ориентированного на изменение профессиональных возможностей человека и развитие профессиональной среды, предполагающих синтез образовательных, мотивационных, адаптационных технологий и технологий карьерного роста. Управленческий аспект развития персонала представляет собой введение целенаправленных изменений, позволяющих минимизировать издержки от нововведений, целенаправленно формировать будущее и эффективно распоряжаться профессиональными способностями персонала [25, c. 23].

Развитие персонала – это, по сути, план конкретных действий и мероприятий, включающий систему управленческих технологий, механизмов, методов, направленных на совершенствование профессионального потенциала кадров с целью повышения эффективности профессиональной деятельности персонала, эффективности организации в целом.

Концепция непрерывного профессионального развития персонала должна включать как минимум систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов:

* миссию;
* цели и задачи;
* общую и функциональную стратегии профессионального развития;

- принципы и технологии развития, обеспечивающие, с одной стороны, поддержание соответствия качественного уровня персонала требованиям организации, а с другой, возможности удовлетворения потребностей персонала в профессиональной самореализации [26, c. 99].

Важнейшим элементом концепции является цель профессионального развития персонала – обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными специалистами в соответствии с организационными целями и стратегией.

Таким образом, профессиональное развитие как ключевая подсистема кадровой политики организации представляет собой кадровый процесс непрерывного, последовательного и системного качественного изменения профессионализма персонала: его компетентности, профессионального опыта, личностно-деловых качеств, активной вовлеченности в социальную практику.

Профессиональное развитие обеспечивается руководством организации, однако, должно быть инициативой в первую очередь самого работника, поскольку без его активного участия, самодисциплины, саморазвития, осознанного и направленного стремления к освоению новых знаний и навыков, данный процесс не увенчается успехом.

Основополагающей целью взаимодействия с работниками является формирование на предприятии качественного конкурентоспособного человеческого капитала, творческих личностей с инновационным мышлением, высокой квалификацией, высокими деловыми качествами, коллективистской психологией, идентифицирующих себя с предприятием и способствующих ее процветанию [21, c. 60].

Работники и руководители организации имеют различные цели и взгляды на процесс обучения. С позиции работодателя целесообразность обучения сотрудников заключается в формировании конкурентоспособного персонала с инновационным мышлением, способного решать сложные производственные задачи.

Обучение для работника представляет собой возможность повысить собственную квалификацию, совершенствовать профессиональные компетенции, знания, овладеть новыми навыками, соответствовать в своих личностных и профессиональных качествах запросам рынка [17, c. 82].

Согласно официальным сведениям, представленным на сайте Федеральной службы государственной статистики за период 2016 года, в нашей стране обучение прошли 14, 2 % работников различных предприятий. Сюда относятся руководители организаций – 23 % , специалисты – 16 % , служащие – 6 % , и рабочие – 13 % . При этом личностное и профессиональное развитие посредством обучения направлено преимущественно на молодую категорию работников, чей возраст составляет 25 – 29 лет – 18 % от численности списочного состава [19].

Сегодня профессиональное развитие персонала является краеугольным камнем в осуществлении предприятием намеченных стратегических целей: сообразно тому, как трансформируется деятельность и структура компании, требуются систематические изменения в моделях производственного поведения работников.

Профессиональное развитие персонала предприятия – это мероприятия проводимые кадровой службой данного предприятия, нацеленное на повышение производительности трудового потенциала организации. Организация профессионального развития и обучения сотрудников компании – это одна из ключевых функций управляющих служб. Процесс профессионального развития персонала имеет индивидуализированный характер, поскольку всё зависит от имеющихся у сотрудника определенных навыков, способностей, умений и квалификации. Данный процесс должен иметь непрерывный характер[30, c. 30].

Интересы работников и руководителей организации пересекаются в точке, где обе стороны предпринимают меры по противодействию «моральному и физическому износу», то есть устареванию. Устаревание персонала представляет собой процесс применения работником знаний, навыков, методов в трудовой деятельности, которые являются менее эффективными и теряющими актуальность при решении производственных задач, нежели существующие в настоящее время.

Профессиональные знания и навыки необходимо совершенствовать постоянно, поскольку они значительным образом подвержены устареванию. Например, уже через месяц после завершения первоначального обучения, приобретенные знания могут оказаться неактуальными.

Далее, схематично обозначим этапы профессионального развития персонала на рисунке 1.2.

1 этап. Определение потребностей в развитии персонала

2 этап. Планирование развития персонала

3 этап. Внедрение плановых мероприятий по развитию

4 этап. Контроль и оценка развития персонала

Рисунок 1.2 - Этапы профессионального развития персонала [8, c. 77]

Профессиональное развитие направлено, прежде всего, на совершенствование личностных и профессиональных качеств у специалистов предприятия. Программа профессионального развития должна составляться индивидуально, опираясь на изъяны в профессиональных познаниях каждого отдельного работника, а главное ориентироваться на раскрытие потенциала сотрудника, и использование его новых профессиональных компетенций на благо компании.

Помимо развития работника в профессиональном и личностном отношении, формирования продуктивного человеческого капитала в организации, работодатель в процессе профессионального развития персонала преследует также цели мотивации сотрудников к эффективной трудовой деятельности, саморазвитию, самодисциплине, работе с максимальной отдачей, поддерживанию с ним благоприятных отношений.

Таким образом, необходимо обозначить следующие задачи, которые решаются в процессе профессионального развития работников организации:

1. Определяется уровень развития профессиональных и личностных характеристик персонала.

2. Определяется потенциал персонала и возможности его развития;

3. Осуществляется развитие профессиональных и личностных качеств сотрудников организации.

4. Формируются условия, побуждающие работников к саморазвитию, самосовершенствованию, овладению всеми нюансами своей профессии, идентификации себя с организацией и ее миссией.

Часто руководители в целях экономии финансов приходят к ошибочному умозаключению о том, что рациональнее сократить и заменить морально и физически устаревший персонал, нежели направлять ресурсы на профессиональное развитие работников. Однако данная позиция приводит к таким негативным последствиям, как увеличение издержек на привлечение и адаптацию персонала, текучести кадров, ухудшение социально - психологического климата в коллективе, а, также снижение уровня мотивации и лояльности персонала.

* 1. **Зарубежный опыт управления развитием персонала**

Развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, нацеленных на совершенствование профессиональной и управленческой компетентности сотрудников с целью наиболее результативного достижения поставленных перед организацией задач.

Значительная доля сегодняшних организаций руководствуется представлением о том, что обучения, полученного в вузе, недостаточно для начала успешной профессиональной деятельности сотрудником, так как высшее образование является только начальным этапом развития компетентного работника. Таким образом, существенная значимость эффективного функционирования компании в настоящее время приходится на рост уровня профессиональных и личностных компетенций сотрудников с помощью системы обучения и развития персонала.

С конца XVIII века, когда впервые американская фирма «Boulton and Watt» создала систему развития работников, и до сегодняшних дней, большое значение в концепции управления персоналом идея «школы трех поколений», а также пожизненности обучения [32, c. 290].

Смысл данных теорий в том, что каждый человек должен непрерывно совершенствовать свои профессиональные умения, навыки, компетенции. В качестве доказательства данного утверждения достаточно рассмотреть финансовые отчеты затрат предприятий: расходы на развитие сотрудников занимают вторую позицию после заработной платы, то есть около 2-5% от всего бюджета компании либо 2-8% всего фонда заработной платы.

Приведенное утверждение доказывают также проводимые исследовательские работы по данной проблеме. Например, в 2009 году Бостонская консалтинговая группа (БКГ) вместе с Европейской ассоциацией по управлению персоналом (ЕАРМ) провели исследование о роли развития сотрудников для компаний. В результате было выявлено, что большая доля зарубежных организаций выделяет развитие и обучение своего персонала в качестве важнейшей задачи в политике компании.

К факторам, влияющим на рост приоритетности развития работников относятся следующие: непрерывный научно-технический прогресс; экономическая выгода для организации постоянного совершенствования компетенций персонала; высокая степень производительности труда и конкурентоспособности в странах, активно использующих идею непрерывного образовательного процесса.

Как показывает практика, в планах затрат американских фирм на развитие сотрудников приходится около 4-5% всех расходов на персонал. В российских организациях на 2016 год данный показатель составляет 1-2% от общих расходов на персонал [6, c. 59].

В области управления системой развития кадрового состава в иностранных организациях существует следующая тенденция.

В странах Европы наблюдаются строгие экономические ограничения, то есть контроль обучения сотрудников с непременной оценкой результатов проведенных мероприятий.

Также, в европейских государствах большое распространение имеет корпоративное обучение в специализированных центрах. Например, лидер рынка глазной оптики Германии, фирма Fielmann, удачно использующая на протяжении множества десятков лет в собственном корпоративном центре обучения стратегию Fielmann Academy, заключающуюся в обязательном повышении квалификации 2 раза в год для всех работником компании.

В американских компаниях наблюдается тесный уровень связи между получаемым развитием и заработной платой работника, а значит и уровнем жизни в целом.

Корпорации Японии расходуют в 3 раза больше ресурсов на обучение и развитие кадрового состава, нежели в американских организациях. Данное положение исходит из того, что большое распространение имеет концепция «гибкого сотрудника», заключающаяся в переподготовке сотрудника по нескольким направлениям с дальнейшим повышением квалификации. Это объясняется тем, что сотрудника намного выгоднее и дешевле, чем его заменить.

В России наблюдается следующая ситуация относительно развития сотрудников. Проведенное РБК исследование в 2015 году на тему развития корпоративных центров дало следующие результаты. Первое место в данном рейтинге занял «Сбербанк», который также занял лидирующее положение по расходам на корпоративное обучение (2 млрд. рублей в 2014 году), а строительство собственного корпоративного университета обошлось компании в 10 млрд. рублей. Далее следуют такие компания как «Евросеть» и «Газпром нефть». Все организации, принявшие участие в опросе, в среднем расходуют на обучение персонала около 0,73% фонда заработной платы [24].

В целом, в РФ наблюдается тенденция сокращения расходов на образовательную функцию развития сотрудников. Например, в результате исследования «Банка данных заработных плат HeadHunter» в 2015 году, опросив 481-го представителя российских компаний, было выявлено, что четверть респондентов планируют сократить расходы на обучение своих сотрудников. В первую очередь данная тенденция касается работников следующих сфер: «Машиностроение, электроника» (38%), «Строительство» (33%), «Автомобильный бизнес» (32%).

В результате исследования 2016 года, проведенного рекрутинговым порталом Superjob выяснилось, что наиболее часто встречаемой целью обучения кадров, среди респондентов, является увеличение производительности труда (79%), второе место приходится на повышение уровня мотивации сотрудников (43% опрошенных).

Разнообразные методы развития сотрудников в образовательных учреждениях и бизнес-школах используются по-разному.

К примеру, в Центре изучения функций управления организацией (Италия) доля способов обучения:

* разбор практических ситуаций – 40%;
* лекции – 25%;
* деловые игры – 15%;
* групповые дискуссии – 10%;
* ролевые игры – 5%;
* имитационные упражнения– 5%.

В Международном институте повышения квалификации руководящих кадров (Швейцария) 10-месячный курс обучения включает следующие методы:

* лекции – 45%;
* разбор практических ситуаций – 30%;
* поездки на предприятия – 15%;
* деловые игры – 10%.

Повышение профессионального уровня в Американской ассоциации по управлению состоит из следующих видов обучения:

* лекции – 30%;
* управленческие игры (в группах по 12 человек) – 35%;
* разбор практических ситуаций – 10 %(для действующих руководителей до 90% времени);
* ролевые игры (в группах по 12 человек или весь поток) – 10%;
* тренинг стрессоустойчивости (в группах по 12 человек) – 9% [23].

Большая доля представленных выше способов развития кадрового состава известны и в России. Однако ни одно отечественное исследование, касающееся обучения и развития сотрудников, не отвечает на вопрос, какая доля компаний применяет тот или иной метод обучения своих сотрудников.

Стоит отметить, что в настоящее время во многих странах происходит процесс переоценки места и значения службы управления персоналом на предприятии. Руководство предприятий в РФ также вынуждено изменить свои взгляды на роль и значение службы управления персоналом в условиях рынка.

В силу возросшей важности работы прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в службы персонала или человеческих ресурсов, обладающие широкими полномочиями и они становятся «визитной карточкой» организации. Новые функции выводят службу персонала в один ряд с другими ведущими подразделениями предприятия.

В нынешнее время наиболее популярными моделями управления работниками, используемыми в иностранных государствах, являются американская и японская модели управления персоналом.

Кадровики в США больше всего обращают внимание на личные ценности каждого соискателя и результаты, которые могут быть получены от его деятельности.

Основу всего механизма составляют индивидуальные показатели, индивидуальная ответственность, а также установка конкретных краткосрочных целей, осуществляемых в количественном выражении.

Американская модель управления персоналом предусматривает следующие условия труда для персонала: снижение количества выполняемых обязательств центральными подразделениями и уменьшение количества сотрудников в административных службах; расширенный список должностных инструкций для большого числа профессий; нефиксированная оплата труда (зависит от выполненной работы); создание «сквозных» коллективов внутри предприятия, что позволяет перемещать специалистов из одного подразделения в другое или освобождать должности при необходимости [14, c. 157].

Японская модель управления персоналом имеет противоположные признаки.

Менеджеры по кадрам обращают внимание на самого потенциального работника, внимательно изучая все его отрицательные и положительные стороны и только после этого осуществляется подбор соответствующей должности для соискателя.

Японская модель управления персоналом имеет следующие особенности:

* важнейшим являются личные и профессиональные качества кандидата, его образование;
* - перспектива на длительную работу в принимающей организации;
* - соответствие оплаты за выполненные обязанности с периодом деятельности, с возрастом, образованием и эффективностью труда;
* каждый член коллектива может принимать участие в профсоюзах, находящихся внутри компании.

Одна из основных особенностей японского управления персоналом - это система пожизненного найма. Японские компании сотрудничают с высшими учебными заведениями, которые подготавливают специалистов в нужных им областях. Кандидат на должность должен проработать год в качестве стажера и через год сотрудник становится постоянным работником и если он увольняется по собственному желанию, то начинает свою карьеру сначала, что решает проблему текучести кадров.

Однако, минусом японской системы управления персоналом является общение руководящего состава с подчиненными, поощрения различных формальных и неформальных связей, и при этом рабочие могут не испытывать особого уважения к администрации, что часто приводит к объявлению японскими работниками митингов [29, c. 65].

На крупных японских предприятиях службы персонала возглавляются вице-президентами, занимающими вторые места в управленческой иерархии. На эти должности принимают преимущественно молодых энергичных людей в возрасте до 40 лет, обладающих гибким прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, и без их участия не принимается ни одно серьезное решение.

Служба управления персоналом устанавливает контакты с профсоюзами, что способствует выявлению и предупреждению возможных конфликтов на предприятии, что ставит службу персонала в один ряд с другими ведущими подразделениями предприятия [18].

В настоящее время кадровая служба во всех странах, а также в России рассматривается в качестве серьезной профессиональной службы, так как для реализации функций и задач этой службы нужны соответствующие специальные знания, навыки и умения, т.е. необходима специализация подразделений внутри службы управления персоналом. Менеджеры по кадрам должны иметь право участвовать в реализации политики использования и развития персонала на предприятии, в анализе человеческих проблем, предвидеть будущие потребности в новых рабочих местах и ликвидации части старых рабочих мест, изучать новые тенденции, происходящие в обществе в результате экономических, политических и социальных процессов [28].

Таким образом, система развития персонала является одной из значимых сфер управления кадровым составом современных предприятий.

В зависимости от уникальных целей, которые преследует конкретная организация, используются подходящие виды и методы образовательного процесса, способные повысить уровень эффективной деятельности фирмы. Отсутствие необходимого внимания либо неполноценная организация обучающей деятельности сотрудников в конечном итоге могут привести к снижению эффективности работы предприятия в целом.

**2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСКОВСКАЯ ГАЗЕТНАЯ ТИПОГРАФИЯ»**

* 1. **Общая характеристика ОАО «Московская газетная типография»**

История типографии на Красной Пресне (на улице 1905 года) берет свое начало 5 ноября 1974 года, когда на новом оборудовании типографии был выпущен первый пробный тираж газеты «Московская правда» офсетным способом и это был первый опыт в России. К 1983 году ежедневный средневзвешенный тираж всех выпускаемых типографией газет достиг 4 млн. экз., мощностей не хватало. Было решено расширять и продолжать модернизировать производство.

Таким образом, постепенно год за годом росли потенциал, мощности и уровень современных технологий в типографии. Одними из первых освоили фотонабор, компьютерную верстку изданий, запустили журнальное производство.

 И сегодня типография уже с новым именем ОАО «Московская газетная типография» сохраняет звание передового предприятия г. Москвы и Московской области. Об этом говорят результаты деятельности предприятия параллельно в нескольких направлениях за последние 2 года.

В конце 2009 года была введена в эксплуатацию новейшая, не имеющая аналогов в России, комбинированная рулонная офсетная печатная машина, состоящая из моделей GOSS UNILINER и GOSS UNIVERSAL 75 в комплекте с экспедиционным оборудованием Schur (Дания). Уникальность этой машины в том, что она способна решать задачи по выпуску широкого спектра продукции с большой производительностью, средними и большими тиражами, а самое главное, с коротким производственным циклом. Печатные пластины для машины GOSS и других изготавливаются на 2-х скоростных линиях CTP в непосредственном соседстве с печатным цехом.

При непосредственном участии своего подразделения информационных технологий (отдела АСУП) была создана и внедрена уникальная компьютерная программа управления производством, позволяющая осуществлять контроль за прохождением заказов, начиная с расчетов необходимых расходных материалов для его реализации, предварительной калькуляции заказа и заканчивая операциями бухгалтерии, складским учетом.

По ожиданиям экспертов в области СМИ крайне нестабильная рыночная ситуация продолжит жестко диктовать издателям условия по снижению и оптимизации затрат на издательскую и полиграфическую деятельность. Помимо непопулярных мер в кадровой политике (снижение фондов оплаты труда, сокращение кадров и т.д.) серьезным снижениям продолжат подвергаться как тиражи, так и объемы всех без исключения изданий в разных сегментах рынка.

Все большее количество издателей будет вынуждено приостановливать производство печатных версий своих изданий и переходить на электронные версии, а какие-то проекты могут быть закрыты полностью. В таких условиях абсолютно понятно, что стабильное развитие технических возможностей предприятия позволит увеличить кредит доверия у крупных игроков издательского рынка, привлекая издательские дома дополнительными возможностями по изменению и улучшению внешнего вида их полиграфической продукции, сокращению производственного цикла и, следовательно, комплексной оптимизации затрат на производство тиражей. В условиях усиливающегося кризиса и отсутствия инвестиций в какое-либо развитие у конкурирующих полиграфических предприятий, наличие таких финансовых возможностей у ОАО «МГТ» следует рассматривать как явные конкурентные преимущества, которые позволят:

- продолжить движение по ранее намеченному курсу развития ОАО «МГТ» в части обеспечения стабильной производственной загрузки практически всех имеющихся производственных мощностей; оптимизации норм расходов материалов, исторически принятых в отрасли; и поддержания, таким образом, доходов от основной деятельности ОАО «МГТ» на достигнутом ранее уровне;

- обеспечить более стабильное и независимое положение в отрасли на фоне других, серьезно пострадавших от кризиса игроков полиграфического рынка.

Определяют основные структурные изменения в полиграфии, происходящие в последнее время и получившие дальнейшее развитие в 2016 году, не только эти события, но и такие, как растущая концентрация полиграфического потенциала в Московском регионе. Условно его можно разделить на две части: на типографии, расположенные в Москве и Московской области, и типографии, расположенные в других субъектах Российской Федерации, но обслуживающие только московский рынок. Именно этот фактор в последнее время больше всего определяет качественные структурные изменения в полиграфическом бизнесе России. Появление на рынке полиграфических работ Московского региона новых участников обострило и без того жесткую конкуренцию на нем, обрушив ранее существовавший хрупкий баланс в ценовой политике за счет демпинговых предложений на выполнение полиграфических работ. При этом нельзя сказать, что «интервенция» на московский рынок для региональных типографий, предпринявших соответствующие усилия, прошла успешно. Такие примеры есть, но гораздо чаще все это имело негативные последствия для бизнеса.

Вместе с тем, названные процессы содействовали быстрому развитию полиграфических мощностей в Московской области, где за короткое время возникли новые современные газетно-журнальные комплексы: Первый полиграфический комбинат и Полиграфический комплекс «Экстра М» (Красногорск), типография «Прайм Принт Москва» (Долгопрудный), Подольская фабрика офсетной печати и типография VMGprint (Подольск) (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1 – Полиграфии Московской области

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | ОАО «Полиграфический комплекс Пушкинская площадь» |
| 2 | ЗАО «Первый полиграфический комбинат» |
| 3 | ЗАО «Прайм- принт» |
| 4 | ЗАО «Полиграфический комплекс «Экстра М»» |
| 5 | ОАО «Московская газетная типография » |
| 6 | ООО «Типографический комплекс «Девиз» |
| 7 | ОАО «Санкт-Петербургский газетный комплекс» |
| 8 | ООО «Типография Михайлова –С» |

Чеховский полиграфкомбинат (Чехов) стал современной книжной цифровой типографией «Чеховский печатный двор». Еще быстрее развивались типографии в Москве, так как для издателей все более критичными становятся сроки, а удаленность от Москвы существенно влияет на удобство и сроки логистики. Поэтому своевременное появление на рынке Москвы ОАО «Московская газетная типография» было продиктовано временем и сильно возросшими требованиями издателей к имеющимся в окрестностях полиграфистам. Предприятие смогло сразу получить несколько перспективных заказчиков и органично вписаться в существовавшую на тот момент группу основных типографий, обслуживающих Москву и Московскую область, использовав свои уникальные технологические и территориальные преимущества. За исключением пошатнувшихся позиций ООО «Типография Михайлова – С» (Смоленск) и ОАО «Санкт-Петербургский газетный комплекс», находящихся в сложной финансовой ситуации, диспозиция ключевых игроков отрасли остается прежней.

Здесь нет ничего принципиально нового, поскольку российское полиграфическое производство всегда отличала высокая степень концентрации в центре страны, где доминирует Москва, Московская область, Тверь и Ярославль. Количество типографий в ЦФО превышает 30% от их общероссийского числа, а доля занятых на них работников - даже 41,7% от общероссийского показателя. В сложившейся структуре выпуска газетной продукции доля предприятий Московского региона превысила 35%, журнальных изданий – 65%, а книжной продукции – 62% (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2 - Анализ основных конкурентов ОАО «МГТ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  | Размещение | Объем производимой печатной продукции конец 2014 года | Объем производимой печатной продукции конец 2015 года | Объем производимой печатной продукции конец 2016 года |
| Тыс. листов-оттисков 60\*90 см | Доля рынка (%) | Тыс. листов-оттисков 60\*90 см | Доля рынка (%) | Тыс. листов-оттисков 60\*90 см | Доля рынка (%) |
| Экстра-М | г. Москва и Московская область | 605369 | 26,50% | 461630,46 | 25,62% | 456720,1 | 27,17% |
| Прайм Принт | Московская область | 902361,4 | 39,50% | 713642,35 | 39,61% | 641116,7 | 38,14% |
| ОАО «МГТ» | г. Москва | 776723 | 34,00% | 626256,95 | 34,76% | 583010,5 | 34,69% |
| **Итого:** | **Размещение** | **2284453,4** | **100,00;** | **1801529,79** | **100,00%** | **1680847,3** | **100,00%** |

По итогам 2016 года полиграфическое производство во всех федеральных округах Российской Федерации показало в денежном выражении относительно стабильную динамику. Это, в частности, подтверждают и показатели ОАО «Московская газетная типография». В основном это связано с предвыборными кампаниями 2016 года и как прочную тенденцию это рассматривать пока не приходится. Поэтому в целом по отрасли наблюдалось снижение инвестиций в полиграфию, и количество установленной новой печатной техники существенно сократилось. В прошлом году, например, не состоялась ни одной инсталляции рулонной офсетной печатной машины, тогда когда в предыдущие годы их количество превышало десяток и более. Зато буквально расцвел рынок б/у оборудования и запасных частей. А в модернизации действующих производств доминировали процессы дооборудования отдельных технологических подразделений, приобретение CtP и цифровых печатных машин различного назначения, причем не всегда новых.

Далее проанализируем конкурентоспособность ОАО «Московская газетная типография» в сравнении с другими типографиями (таблица 2.3.).

Таблица 2.3 - Анализ факторов конкурентоспособности ОАО «МГТ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Рейтинг важности | ОАО «МГТ» | Экстра-М | Прайм-Принт |
| Удобство расположения | Очень важно | 3 | 2 | 1 |
| Цена | Очень важно | 2 | 3 | 3 |
| Качество продукции | Важно | 3 | 2 | 1 |
| Быстрота обслуживания | Важно | 3 | 2 | 2 |
| Послепродажное обслуживание | Не очень важно | 3 | 2 | 1 |
| Итоговое значение конкурентноспособности акционерного общества |  | 14 | 11 | 8 |

По представленным данным построим многоугольник конкурентоспособности (см. рисунок 2.1.).

Рисунок 2.1 – Многоугольник конкурентоспособности ОАО «Московская газетная типография»

Как показывают данные таблицы 2.3. и рисунка 2.1., ОАО «МГТ» занимает лидирующее положение на занимаемом сегменте рынка. Конкуренты «Экстра-М» и «Прайм-Принт» имеют ценовые преимущества, то есть уровень цен на оказываемые услуги ниже, чем ОАО «МГТ».

Ниже представлен SWOT – анализ основных сильных и слабых сторон Общества, а также угроз и возможностей для дальнейшей деятельности (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4 - Анализ факторов конкурентоспособности ОАО «МГТ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильныестороны | **У типографии имеются конкурентные стороны для обеспечения успешного ведения бизнеса:**Узнаваемое имя и долгосрочная история успешной работы на рынке: Одной из основных сильных сторон предприятия является тот факт, что типография не была создана с нуля, как основные конкуренты на рынке, а была сформирована на базе ГУП «ИПК «Московская правда», давно и серьезно зарекомендовавшего себя на рынке. Типография унаследовала профессионализм сотрудников и производственные стандарты качества, а также уникальный стабильный коллектив специалистов. |
| **Передовое оборудование:**Типография оснащена высокотехнологичным, современным оборудованием. Новая машина позволила увеличить производительность, сократить время простоев и снизить отходы бумаги. Поскольку больших изменений в печатных технологиях не ожидается, опасность технологического «морального износа» является минимальной. Наличие нового оборудования уже позволило вернуть ряд крупных заказчиков ОАО «МГТ» из других типографий. |
| **Центральное расположение:** Расположение типографии фактически в центре Москвы идеально для наилучшего оказания заказчикам услуг в области печати продукции. Поскольку время доставки газет в точки распространения и в почтовые отделения критично, то типография изначально имеет существенное преимущество перед такими конкурентами как «Экстра М» и «Прайм-Принт Москва». |
| Слабые стороны | **Ограниченное количество квалифицированной рабочей силы:** Хотя в регионе и не наблюдается недостатка рабочей силы, очевиден недостаток специалистов необходимой квалификации. Требуется время на обучение и переподготовку кадров. |
| **Отсутствие резервных печатных мощностей для GOSS:** Несмотря на современный интерфейс и передовые технические решения, новое оборудование, как и любая техника, может выходить из строя. В этом случае подстраховки у машины нет и в случае серьезной поломки, требующей остановки оборудования более, чем на 12 часов, заказы придется переразмещать в других типографиях. Это чревато дополнительными затратами как материальных, так и человеческих ресурсов. |
| Возможности | **Оборудование:** ОАО «МГТ» является обладателем самой современной печатной машиной на рынке. Конкуренты оснащались в 2002-2006 году, за этот период времени технология существенно продвинулась вперед. Таким образом, типография может серьезно конкурировать на рынке, предлагая более широкий набор услуг |
| **Прочная база для дальнейшего расширения:** В результате успешного внедрения проекта по установке и запуску в производство новой полноцветной полиграфической машины ОАО «МГТ» продолжает путь к быстрому увеличению своего присутствия на существующем рынке. |
| Реорганизация производства: Обладая самой свежей информацией от ключевых игроков издательского рынка, ОАО «МГТ» имеет уникальную возможность построить современную структуру производства, основываясь на отлично налаженной «обратной связи» с рынком. |
| Угрозы | **Фрагментированное производство с избытком мощностей в регионе:**Печатный рынок России весьма фрагментирован и характеризуется значительным избытком мощностей, особенно в Московском регионе. Такая ситуация заставляет держать цены под постоянным контролем из-за угрозы не выдержать конкуренции. Однако, в связи со своим ведущим положением, ОАО «МГТ» даже в таких условиях остается вполне конкурентоспособным. |
| **Изменения в использовании средств массовой информации в целом:**Рост Интернета, вкупе с растущим использованием беспроводных устройств, делает информацию более доступной, более своевременной и более дешевой, чем традиционные печатные материалы. Хотя рынок для печатных средств информации будет существовать всегда, ожидается снижение уровня потребности на долгосрочной основе. Для того чтобы печатная индустрия осталась жизнеспособной, печатные компании должны предлагать полный ассортимент услуг с конкурентной ценой, быстрым оборотом и высококачественной продукцией. |

В целом 2017 год позволил ОАО «МГТ» лишний раз доказать рынку, что принятые изначально на вооружение тактика и стратегия бизнеса, а также взятые за основу конкурентные преимущества приносят свои плоды и позволяют предприятию выстоять в эти трудные времена. Так, выбранное оборудование, которым располагает ОАО «МГТ», не требует дорогостоящих финансовых вложений в капитальные ремонты и вынужденные технические остановки из-за аварийного состояния машин. Наличие свободных оборотных средств дает возможность независимо от конъюнктуры рынка своевременно и максимально эффективно обновлять и модернизировать существующее программное обеспечение и оборудование, не доводя ситуацию до аварийных остановок и, как следствие, вынужденных простоев.

К примеру, в 2017 году предприятие планово обновило программное обеспечение комплекса предпечатной подготовки AGFA и укомплектовало участок послепечатной обработки изданий оборудованием для упаковки в пленку, в дополнение к существующей технологии упаковки в крафт-бумагу. ОАО «МГТ» всегда предоставляет заказчикам безусловное преимущество перед другими предприятиями отрасли – возможность выбора технологий, и, соответственно, оптимизации цен. Веной-летом 2017 года, благодаря своевременно обеспеченному запасу основных видов бумаг, предприятие, единственное на рынке, смогло спокойно пережить неожиданную остановку на 1,5 месяца поставок газетной и мелованной бумаг, что было с положительно оценено всеми заказчиками ОАО «МГТ». Как уже неоднократно отмечалось, стабильность и ощущение безопасности бизнеса становятся ключевыми факторами, влияющими на принятие решения издателями о сотрудничестве с тем или иным контрагентом. И ОАО «Московская газетная типография» уверенно лидирует по этим двум показателям среди других игроков на рынке.

* 1. **Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Московская газетная типография»**

Кризисные процессы на рынке СМИ наблюдаются на протяжении последних 5 лет и существенно усилились в 2014-2016 годах на фоне общего экономического спада в России. В целом на рынке СМИ имеет место упадок и стагнация. Условия работы с каждым годом становятся все более жесткими и менее прибыльными. Количество появившихся в 2016 году новых СМИ существенно меньше количества изданий, ушедших с рынка. Все существующие на рынке издания ежегодно сокращают тиражи. По данным Федерального агентства, если общий годовой тираж прессы в 2012 году составлял 3 млрд.экз., то в 2013 году этот годовой показатель сократился до 2,7 млрд.экз. За период 2014-2015 год общий тираж прессы сократился до 2,04 млрд.экз. Общее падение годового тиража с 2008 года (дата создания ОАО «МГТ») по 2015 год составило 2 млрд.экз. По итогам 2017 года прогнозное падение годового тиража - 15%.

Однако, несмотря на общие тенденции отрасли, Общество в 2016 году впервые вышло на прибыль. Такого результата удалось достичь в результате:

1. Получена отдача от мероприятий, проводимых с начала образования ОАО «МГТ» и направленных на снижения издержек, на реструктуризацию производственных площадей с целью увеличения доходов от аренды, на сдерживание роста цен на основное сырье и материалы на фоне роста курсов валют и сокращению ряда расходов.

2. Удалось максимально использовать высокой уровень платежеспособности ОАО «МГТ» и финансовой независимости от внешних источников. Указанные показатели всегда выгодно выделяли ОАО «МГТ» из числа всех конкурирующих и смежных газетному рынку журнальных типографий. В настоящий момент ни одно крупное полиграфическое предприятие не имеет таких показателей платежеспособности и финансовой независимости. Конкуренты ОАО «МГТ» находятся в 100 % зависимости от поставщиков и кредитных организаций. Как показывает практика банкротства ряда типографий за последние 3 года, в полиграфической отрасли, имеющей очень низкий уровень рентабельности, риски зависимости от поставщиков и кредитных организаций очень губительны для предприятий. В 2016 году из-за кредиторской задолженности поставщикам ряд прямых конкурентов ОАО «МГТ» своевременно не получили бумагу, в том числе такие крупные типографии как «Экстра М», «Красная звезда», типография «Комсомольская правда», в результате были сорваны заказы. Воспользовавшись этой ситуацией, за счет высокой ликвидности ОАО «МГТ» удалось:

- Привлечь новых заказчиков с высокой маржинальной доходностью, гарантировав им стабильность производства в связи с отсутствием проблем с ликвидностью.

- Несколько сдержать рост цен на бумагу, за счет стабильности платежей и сокращения отсрочек, и, как следствие, увеличить конкурентоспособность за счет увеличения маржинальной доходности.

По итогам 2016 года ОАО «МГТ» удалось выполнить практически все ранее заявленные показатели.

Особенность структуры сформированного убытка за 2008-2016 года представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура сформированного убытка ОАО «МГТ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008-2011 года факт | 2012 год факт | 2013 год факт | 2014 год факт | 2015 год факт | 2016 год факт | ИТОГО |
| Прибыль, в том числе | -188,163 | -21,122 | -38,681 | -23,329 | -37,155 | 3,077 | -305,372 |
| Амортизация | 176,645 | 92,609 | 88,237 | 88,736 | 86,641 | 87,407 | 620,275 |
| Резерв по отпускам |  | 0,122 | 0,200 | 0,106 | 0,073 | 0,141 | 0,141 |
| Резерв по сомнительным долгам | 3,39 | 2,301 | -0,337 | 2,667 | -1,089 | -3,842 | 3,090 |

Рисунок 2.2 – Динамика финансового результата ОАО «МГТ»

Суммарный убыток, полученный ОАО «МГТ» за 2008-2011 года, на 94% состоит из начисленной амортизации и на 4% - из резервов, сформированных на конец 2011 года. Убыток, полученный ОАО «МГТ» за 2008-2016 года уже на 314,903 меньше суммы начисленной амортизации. Следствие такой структуры убытка - при наличии указанных убытков у Общества не происходит оттока денежных средств с расчетного счета и, соответственно, не прирастает привлеченный капитал на покрытие понесенных убытков.

- Для обеспечения финансовой независимости ОАО «МГТ» от внешних источников финансирования в УК ОАО «МГТ» были внесены денежные средства не только на приобретение нового оборудования, но и на обеспечение текущей финансово-хозяйственной деятельности в период нерентабельности производства в размере 114,373 млн. рублей. Денежные средства, внесенные в Уставный капитал на финансирование текущей деятельности, не только не истрачены, но и их объем вырос в 2,87 раза.

По итогам 2016 года показатель «Прибыль» превысил плановые значения, предусмотренные ОБП на 2016 год. На 2016 год ОАО «МГТ» был запланирован убыток в размере 41 942, млн. руб., в результате деятельности ОАО «МГТ» по году была получена прибыль до налогообложения в размере 9,742 млн. руб. Таким образом прибыль по итогам года, превысила ранее запланированный убыток на 51,684 млн.руб (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6 – Выполнение плановых значений объемов прибыли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | План по ОБП базовый | 2016 факт | Разница |
| Выручка от полиграфии | 454,950 | 487,533 | 32,583 |
| Недополученная выручка по переразмещенным заказам | 14,558 | 12,109 | -2,449 |
| Маржинальный доход от полиграфии (выручка минус производственные затраты) |  |  |  |
| сверхплановый мд по полиграфии за счет перевыполнения плана по выручке по полиграфии | 7,663 |
| Уменьшение расходов на оплату труда | 5,355 |
| Уменьшение затрат по материалам и по расходам на полуфабрикаты (в т.ч. удалось рост закупочных цен за счет отсутствия задержек оплаты и сокращения отсрочек платежей) | 26,033 |
| Увелечение доходной части, в том числе: | 3,296 | 12,950 | 12,950 |
| курсовая разница | 0 | 0,547 | 0,547 |
| Проценты по несниженному остатку | 0 | 12,403 | 12,403 |
| Увеличение прибыли до налогообложения | -41,942 | 9,742 | 51,684 |

Рост показателя «Прибыль» обеспечен за счет:

1. Увеличения показателя «выручка по полиграфии» по сравнению с ранее запланированным на 35,583 млн.руб. (без учета НДС), в том числе:

- 2016 год был выборным годом. Доход от полиграфических услуг по печати предвыборных материала за август-сентябрь 2016 года составил 11,6 млн.руб. без учета НДС.

- Как уже отмечалось выше, за счет привлечения новых заказчиков с высокой маржинальной доходностью под гарантию стабильности.

В результате от сверхплановой выручки был получен сверхплановый маржинальный доход в размере 7,663 млн.руб.

2. Сокращения себестоимости продукции. В результате, мероприятий, направленных на сдерживание роста расходов, снижение затрат на основные производственные материалы и расходов на оплату труда составило 31,388 млн. руб. по сравнению с ранее запланированными. Снижение затрат на основные производственные материалы по сравнению с плановыми обеспечено исключительно за счет сдерживания роста расходов путем предложения поставщикам самых выгодных условий на рынке по оплате материалов (сокращение отсрочек платежей и отсутствие задержек платежей).

Таблица 2.7– Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «МГТ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Рекомендуемое значение | 2013 год факт | 2014 год факт | 2015 год факт | 2016 год факт |
| 1. | Коэффициент финансовой независимости | 0,5-0,8 | 0,94 | 0,95 | 0,96 | 0,95 |
| 2. | Отношение суммарных обязательств к суммарным активам | 0,2-0,5 | 0,06 | 0,05 | 0,04 | 0,05 |
| 3. | Отношение суммарных обязательств к собственному капиталу | 0,25-1 | 0,06 | 0,05 | 0,05 | 0,05 |

Как видно из представленной таблицы 2.7.

- Все показатели финансовой устойчивости имеют очень высокие значения и стабильны на протяжении всех периодов.

- Ранее заявленные плановые показатели финансовой устойчивости на 2016 год выполнены полностью во всех периодах.

Таким образом, по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности ОАО «МГТ» следует сделать вывод, что организация несет убытки. Это говорит о ее нерентабельности и требует оптимизации финансовых результатов.

* 1. **Оценка системы управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография»**

Вся деятельность ОАО «Московская газетная типография» по управлению развитием персонала строится на основе соблюдения принципов корпоративного управления, основанных на уважении прав и законных интересов участников ОАО «МГТ» и способствующих эффективной его деятельности, в том числе увеличению стоимости активов Общества, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности ОАО «МГТ.

Основные принципы системы управления:

1. Максимизация прибыли для акционеров.

Общество работает для того, чтобы его акционеры получали наибольшую прибыль. При этом должны соблюдаться интересы не каких-либо отдельных групп собственников или менеджмента, а всех акционеров в совокупности.

2. Открытость.

Для акционеров, а также регулирующих органов Общество представляет информацию о финансах компании, подготовленную по стандартам бухгалтерского учета и аудированную независимым аудитором.

3. Организационная целесообразность

Совет директоров выбирают акционеры компании; перед ними же Совет несет отчетность.

4. Система поощрения внутри ОАО «МГТ».

Заработная плата, премии, опционы и тому подобное соответствует интересам акционеров.

5. Постоянный анализ возможных рисков, связанных с деятельностью ОАО «МГТ».

6. Соблюдение законодательства Российской Федерации.

Органами управления ОАО «МГТ» являются:

- Общее собрание акционеров - высший орган управления ОАО «МГТ»;

- Совет директоров - осуществляет общее руководство деятельностью ОАО «МГТ», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции собрания акционеров;

- Генеральный директор - единоличный исполнительный орган ОАО «МГТ», осуществляет руководство текущей деятельностью организации.

Рассмотрим структуру кадрового состава ОАО «МГТ» по состоянию на конец 2017 года (см. таблицу 2.8).

Таблица 2.8 - Структура кадрового состава ОАО «МГТ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  | Численность  | % |
| ВСЕГО | 264 | 100 |
| Руководство | 59 | 22,3 |
| Производственный персонал | 124 | 47,0 |
| Вспомогательный персонал | 56 | 21,2 |
| Прочий персонал | 25 | 9,5 |

Рисунок 2.3 – Структура кадрового состава ОАО «МГТ»

Как показывают данные таблицы 2.8. и рисунка 2.3., наибольший удельный вес в структуре кадрового состава ОАО «МГТ» занимает производственный персонал – 47%. Руководство представлено 22% от общей численности персонала или 59 человек.

Структура персонала ОАО «МГТ» по возрасту представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Возрастная структура работников ОАО «МГТ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  | Численность  | % |
| ВСЕГО | 264 | 100 |
| До 30-ти лет | 24 | 9,1 |
| .  | 102 | 38,6 |
| От 46 до 60 | 112 | 42,4 |
| Свыше 60 | 26 | 9,9 |

Рисунок 2.4 – Возрастная структура персонала ОАО «МГТ»

Исходя из данных таблицы 2.9. и рисунка 2.4., 46% сотрудников ОАО «МГТ» в возрасте от 46 до 60 лет. К молодым специалистам относятся всего 24 человека. Численность сотрудников старше 60 лет составляет 26 человек.

Качественный состав работников ОАО «МГТ» по уровню образования представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Качественный состав работников ОАО «МГТ» по уровню образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование  | Численность  | % |
| ВСЕГО | 264 | 100 |
| Высшее | 69 | 26,1 |
| Среднее | 193 | 73,1 |
| Неполное высшее | 2 | 0,8 |

Рисунок 2.5 – Качественный состав работников ОАО «МГТ» по уровню образования, %

Как показывают данные таблицы 2.10. и рисунка 2.5., наибольшая доля персонала ОАО «МГТ» представлена сотрудниками, имеющими среднее образование – 73% или 193 человека, что свидетельствует о недостаточном уровне профессионального развития сотрудников и требует внесения изменения в систему управления развитием персонала.

Таким образом, по результатам проведенного анализа предлагается совершенствование управления развитием персонала в рамках повышения уровня профессионального развития сотрудников.

1. **РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОАО «МОСКОВСКАЯ ГАЗЕТНАЯ ТИПОГРАФИЯ»**

**3.1 Практические рекомендации по совершенствованию управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография»**

Анализ систему управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография» позволил выявить проблемы с отсутствием системы обучения как составляющей комплекса управления развитием персонала.

Исходя из этого, в целях повышения качества работы и совершенствования системы управления развитием персонала необходимо осуществление следующих рекомендаций:

1. Внести в затраты и организовать посещения учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования», город Москва, улица Волоколамское ш., д. 73, оф. 252, для сотрудников с периодичностью в 5 лет (исходя из численности компании).

Это поможет «идти в ногу со временем» и предлагать клиентам более новые способы решения их задач.

Посещение учебных центров поможет черпать исключительно новую информацию и внедрять ее в работу. Так как рекомендация подразумевает, что ежегодно один сотрудник из компании посещает учебный центр, то предприятие ОАО «Московская газетная типография» будет в курсе событий каждый год, при этом оплачивая повышение квалификации только одному сотруднику, который в свою очередь будет передавать полученные знания, умения и навыки своим коллегам.

2. Внедрить должность Тренинг-менеджер.

Тренинг-менеджер занимается обучением персонала, которое необходимо для решения бизнес - задач организации. Он проводит тренинги, деловые игры, собеседования, обучающие лекции и иные необходимые учебные мероприятия. Целью обучения является повышение профессиональной квалификации и эффективности работы персонала.

Должность тренинг-менеджера в настоящее время существует практически в любой достаточно крупной компании, поскольку квалифицированный персонал — это залог успешного развития организации.

Также тренеры востребованы в тренинговых центрах. Поскольку не каждой компании требуется обучать сотрудников ежедневно, они приглашают тренинг-менеджера несколько раз в год и это решает задачи развития персонала.

Практика ведения тренингов появилась еще в начале 20-го века благодаря широко известному Дейлу Карнеги. Однако профессия тренинг-менеджера появилась на рынке сравнительно недавно, т.к. только несколько лет назад тренинговое обучение доказало свою эффективность.

Должностные обязанности тренинг-менеджера заключаются в следующем:

- оценка потребности персонала в обучении;

- обучение сотрудников;

- проведение тренингов, семинаров, лекций;

- разработка и адаптация учебных программ;

- составление плана и рекомендаций по обучению;

- анализ эффективности обучения, посттренинговое сопровождение.

Основные требования к тренинг - менеджерам таковы:

- высшее психологическое или педагогическое образование;

- владение ПК;

- умение разрабатывать учебные программы;

- опыт работы от 1 года;

- грамотная устная и письменная речь, а также ораторские навыки.

Образование:

Помимо академического образования, тренинг – менеджеру необходимы навыки управления группой и ораторского мастерства, а также умение просто объяснить сложные вещи.

Должность тренинг-менеджера необходима компании ОАО «Московская газетная типография», так как данный сотрудник будет обучать уже принятый персонал, в связи с тем, что уровень образования большинства сотрудников - среднее специальное.

Так же каждый новый проект индивидуален и несет свою определенную информацию, которую нужно грамотно донести до персонала, сформировать знания и отработать практические навыки работы. Все это поможет удовлетворить требования клиента и продлить сотрудничество.

3. Организовать психологические тренинги для управленческого состава организации, что поможет увеличить количество клиентов в компании впоследствии.

Отделы продаж и отделы по работе с клиентами любых организацийявляются наиболее открытыми для клиентов. Сотрудники этих отделов должны быть дружелюбными, настроенными на быстрое знакомство и легкое общение с клиентом, а также быть социально активными и интересными личностями. Все это, конечно же, должно сопровождаться наличием необходимой квалификации и образования. Многие компании, уделяя время и внимание развитию работников как специалистов, забывают о том, что для сотрудников отделов продаж развитие личности является немаловажным аспектом, влияющим на эффективность работы отдельной кадровой единицы.

Если тренинг для руководителей является чаще всего мероприятием по обмену опытом, а также получению важной теоретической и практической информации по методам организации управленческой структуры на тренинги по управлению. Там сотрудники получат массу необходимой информации, методической литературы и наглядных примеров в области того, как правильно организовать систему управления развитием персонала. Чаще всего компании нанимают специалистов соответствующего направления для обучения персонала: психологов, педагогов и опытных управленцев.

Психологические тренинги личностного роста являются залогом успеха сотрудников как отдельных социальных единиц на службе у предприятия. Человек, который умеет общаться, красиво лгать и при этом располагать к себе клиента, будет эффективным инструментом для повышения продаж. При этом сами работники будут легче работать внутри коллектива, поддерживать интересы компании и работать в команде для достижения результата. Как ни странно, но люди любят болтунов, а потому развитие способностей работников к обычному межличностному общению позволит привлечь к продукции компании внимание большего числа клиентов.

Подобные тренинги могут проводиться в форме ролевых игр, групповых занятий и даже различных развлекательных мероприятий. Самое главное - это улучшение социальных навыков участников тренинга, а также умение использовать их на практике для совершенно четко определенных коммерческих целей: реализации товара, привлечения новых клиентов, продвижения товаров и услуг на рынке.

В связи с тем, что планируется ввод дополнительного сотрудника тренинг – менеджера, у которого одним из направлений является проведение психологических тренингов для сотрудников компании, соответственно, затраты на проведение психологических тренингов равны затратам на найм тренинг – менеджера. И так как рекомендация по проведению данных тренингов рассматривается только после найма тренинг – менеджера, предприятии, то работа с персоналом, который, в свою очередь, работает непосредственно с клиентами, требует особенного подхода, который помимо улучшения личных профессиональных навыков должен включать развитие личности, психологическую подготовку и улучшение социализации сотрудников.

**3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления развитием персонала**

Расчет затрат на посещение учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования» указан в таблице 3.1 и просчитан на период с 2017 года до 2019 года.

Таблица 3.1 - Расчет затрат на посещение учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования»

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Расчет затрат |
| 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Тыс.руб | Тыс.руб | Тыс.руб |
| Посещение учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования» | 10 | 10 | 10 |

Проведя сравнительный анализ на рынке центров обучений, был выявлен наиболее подходящий по выдаче информации и требованиям к оплате за одного сотрудника, стоимость посещения данного центра для одного желающего составляет 10 000 рублей за недельный курс лекций и практики.

Каждое действие сотрудника должно приводить к определенному результату, особенно если это действие руководителя компании, поэтому данная рекомендация по посещению учебного центра была рассчитана со стороны прибыли, получившиеся результаты представлены в таблице 3.2.

По проведенным исследованиям было выявлено, что подобное мероприятие увеличивает выручку организации среднем на 5% в год, а это от 192 050 рублей до 211 735 рублей за год в период с 2017 по 2019 год, полученных путем дополнительного обучения персонала.

Таблица 3.2 - Расчет экономического эффекта

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Расчет экономического эффекта |
| 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Тыс.руб. | Тыс.руб. | Тыс.руб. |
| Посещение учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования» | 24,38 | 49,98 | 76,86 |

Найм дополнительного сотрудника это важное решение, которое должно быть подкреплено экономическими расчетами затрат и прибыли.

Проведя мониторинг рынка, была выявлена минимальная заработная плата тренинг – менеджера в размере 17 000 рублей в месяц, от данной суммы были произведены расчеты в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Расчет затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Расчет затрат |
| 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Тыс.руб. | Тыс.руб. | Тыс.руб. |
| Внедрить должность тренинг-менеджер | 204 | 204 | 204 |

Выявлено, что затраты на содержание тренинг – менеджера для компании ОАО «Московская газетная типография» обойдутся в 204 000 рублей в год, для того чтобы принять данное важное решение необходимо рассчитать планируемую прибыть от найма данного сотрудника.

Планируемая выручка от найма тренинг – менеджера рассчитана в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Расчет экономического эффекта

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Расчет экономического эффекта |
| 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Тыс.руб. | Тыс.руб. | Тыс.руб. |
| Внедрить должность тренинг-менеджер | 49,89 | 62,67 | 84,7 |

Исходя из изученной информации и опыта других компаний, при найме тренинг – менеджера прибыль ежегодно увеличивается минимум на 10 %, благодаря увеличению клиентской базы с помощью увеличения качества обслуживания клиентов, улучшения работы персонала в полях, анализу проблемных зон и поиску путей решения.

Проведя анализ планируемых затрат и планируемого экономического эффекта, выявлено, что уже с момента найма тренинг – менеджера планируемая прибыль будет идти в положительной повышающейся динамике. В связи с чем, данная рекомендация рентабельна для компании ОАО «Московская газетная типография».

Профессиональный рост и наличие самых современных навыков в области организации продаж можно обеспечить, отправляя сотрудников на соответственно затраты на проведение психологических тренингов равны нулю. Данная информация отражена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчет затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Расчет затрат |
| 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Тыс.руб. | Тыс.руб. | Тыс.руб. |
| Проведение психологических тренингов | Включены в затраты на тренинг-менеджера | Включены в затраты на тренинг-менеджера | Включены в затраты на тренинг-менеджера |

Несмотря на то, что на данное мероприятие отсутствуют прямые затраты, так как они заложены в заработной плате тренинг – менеджера, имеется предположительная прибыль, которая рассчитана в таблице 3.6 «Расчет экономического эффекта».

Проведя анализ по опыту крупных компаний, применяющих проведение психологических тренингов для своего персонала с целью повышения рентабельности предприятия, было выявлено, что внедрение подобного мероприятия увеличивает прибыль компании минимум на 4% в год, отталкиваясь от суммы выручки в 2016 году, были произведены расчеты, занесенные в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 - Расчет экономического эффекта 487,533

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Расчет экономического эффекта |
| 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Тыс.руб. | Тыс.руб. | Тыс.руб. |
| Проведение психологических тренингов | 19,50 | 20, 28 | 21,76 |

Исходя из полученных данных по расчету затрат и расчету экономического эффекта от каждого отдельного мероприятия, а именно: посещение учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования», внедрение должности тренинг – менеджера, проведение психологических выводов, были сделаны расчеты общих затрат и общего экономического эффекта от всех вышеперечисленных мероприятий, которые отображены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Расчет экономического эффекта от рекомендуемых мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед.изм. | 2016 год | После мероприятий | Отклонение |
| Выручка | Тыс.руб | 487,533 | 897,553 | +410,02 |
| Себестоимость | Тыс.руб | 401,137 | 635,137 | +234 |
| Прибыль до налогообложения | Тыс.руб | 9,742 | 202,416 | +192,674 |
| Рентабельность | % | 1,99 | 22,55 | +20,56 |

Проведя анализ таблицы 3.7, можно сделать вывод о том, что все рекомендуемые мероприятия актуальны для предприятия ОАО «Московская газетная типография» и повысят рентабельность компании на 20,56%. Однако, при этом увеличатся расходы на 234 тысяч рублей в сравнении с отчетным периодом (2016 годом). При этом, выручка планово достигнет отметки 897,553 тысяч рублей, а именно, увеличится на 410,02 тысяч рублей. И в итоге увеличится прибыль до налогообложения на 192,674 тысяч рублей.

Таким образом, приведенные расчеты свидетельствуют об их эффективности и целесообразности. Реализация предлагаемых мероприятий позволит решить выявленные проблемы, усовершенствовать применяемую систему управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Система развития персонала является одной из значимых сфер управления кадровым составом современных предприятий. В зависимости от уникальных целей, которые преследует конкретная организация, используются подходящие виды и методы образовательного процесса, способные повысить уровень эффективной деятельности фирмы. Отсутствие необходимого внимания либо неполноценная организация обучающей деятельности сотрудников в конечном итоге могут привести к снижению эффективности работы предприятия в целом.

Объектом исследования в работе выступила медиаорганизация ОАО «Московская газетная типография».

Анализ системы управления развитием персонала позволил прийти к следующим выводам: вся деятельность ОАО «Московская газетная типография» по управлению развитием персонала строится на основе соблюдения принципов корпоративного управления, основанных на уважении прав и законных интересов участников ОАО «МГТ» и способствующих эффективной его деятельности, в том числе увеличению стоимости активов Общества, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности ОАО «МГТ.

Анализируя систему управления развитием персонала ОАО «Московская газетная типография» было выявлено отсутствие плана профессионального обучения персонала.

 В данный план мероприятий входят: посещение учебного центра ООО «Межрегиональный центр дополнительного профессионального образования», найм в штат сотрудника на должность тренинг – менеджер, а так же проведение данным сотрудником психологических тренингов для управленческого состава предприятия. На данные мероприятия составлен расчет затрат с 2017 года по 2019 год, а так же расчет экономического эффекта, так же с 2017 года по 2019 год.

Принимая во внимание всю полученную информацию, составлен расчет экономического эффекта от рекомендуемых мероприятий, основываясь на отчетном периоде – 2016 год.

По всему вышесказанному можно сделать вывод, о том что на сегодняшний день перед организациями остро стоит вопрос обучения персонала. Данный момент является одним из наиболее важных в компаниях, так как обучение можно рассматривать с нескольких сторон, то есть, как непосредственно само обучение сотрудника (обучение должности, обучение профессии, повышение квалификации), как момент материальной мотивации (чем больше сотрудник постигает информации, тем продуктивнее его работа, следовательно, тем выше заработная плата данного работника), и как нематериальную мотивацию (компания поощряет трудолюбие сотрудника, верит в его возможности в дальнейшей, и по этой причине «вкладывает» знания, для того чтобы в последствии произвести повышение в должности данного сотрудника, повысить квалификацию данного сотрудника, и так далее. Сотрудник осознает, что компания вкладывает в него дополнительные силы, время денежные средства, тем самым показывает значимость данного сотрудника).

Таким образом, акцентируя внимание на обучении персонала, компания получает не только грамотных сотрудников, но и косвенно задействует одну из функций управления – мотивацию.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Абросимов И.Д. Менеджмент как система управления – М.: «Мир», 2015. – 290 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом.– М.: Центр учебной литературы, 2014. – 468 с.
3. Ветрова, Н.М. Система технологий управления реализацией стратегии предприятия / Н.М. Ветрова, О.Л. Рывкина // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. — Вып. Том 1 (70). – 2015. – №4. – С. 108–115 .
4. Воротынцева Т.Е. Строим систему обучения персонала – М.: «Бизнес технологии», 2014. - 130 с.
5. Егоршин А. П. Организация работы с человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами. – 2015. – № 1. – C. 300 - 314.
6. Жулина Е.Г. Вариативность стратегии управления персоналом организации в условиях модернизации экономики страны / Е.Г. Жулина // Коллективная монография. – Саратов, 2014. – С. 57 - 67.
7. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии – М.: «Финпресс», 2013. – 210 с.
8. Закаблуцкая Е.А. Обучение персонала коммерческих организаций: проблемы и решения // Вестник Российского университета дружбы народов: Социология. - 2014. - №3. - С. 77 - 81.
9. Зеленова, О. И. Система управления персоналом в российских компаниях (итоги российской части международного исследования практик управления персоналом CRANET). [Текст] / О.И. Зеленова //Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. –2014. – № 2. – С. 25-29.
10. Ильин А.И. Управление предприятием. Минск: «Высшая школа», 2015. – 341 с.
11. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 447 с.
12. Кольцова, Л.Н. Анализ деятельности по управлению персоналом как один из факторов, влияющих на стратегию компании / Л.Н. Кольцова, В.У. Кольцова // Управление человеческим потенциалом. –2014. –№ 2. – С. 86-90.
13. Кузнецова И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием / И.В. Кузнецова // Материалы Международной научно – практической конференции. – Саратов, 2016. – С. 106 - 109.
14. Лазаренко Л.А., Белик Т.С. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала //Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. - № 73—74 (1-2). - С. 154—156.
15. Левитский Б. Развитие персонала в российских организациях на основе "компетентностного" подхода // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №5. - С. 123 - 128.
16. Магура М.И. Организация обучения персонала компании – М.: «Мир», 2015. – 246 с.
17. Минервин И.А. Внутрифирменное обучение рабочих. – М.: Экономист, 2015. - №2. – С. 82
18. Обучение персонала [Электронный ресурс]. – URL: http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5443/5466/ (дата обращения 30.03.2018)
19. Официальный сайт Федеральной Службы Государственной Статистики http: // www.gks.ru
20. Панова Н.Н. Обучение персонала компании –М.: «Финпресс», 2015. – 285 с.
21. Погодина Г. Обучение персонала. Зарубежный опыт. – М.: Кадровик.ру, №7.- 2016. – С. 53-59
22. Профессиональное развитие персонала // Справочник по управлению персоналом: Журнал российской HR - практики. - 2012. - № 7. - С. 54 - 63.
23. Развитие персонала [Электронный ресурс]. – URL: http://vuzlib.№et/beta3/html/1/5443/5465/ (дата обращения: 16.03.2018)
24. Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования [Электронный ресурс]. – URL: http://www.rbc.ru/special/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877 (дата обращения 07.04.2018)
25. Свергун Оксана. Развитие сотрудников: комплексный подход // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С. 23 - 28.
26. Силин А.Н., Хайруллина Н.Г. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту. – М.: Вектор Бук, 2017. – 336 с.
27. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 695 с.
28. Учить персонал в российских компаниях меньше не стали, чаще всего учат руководство и фронт-офис [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111985/uchit-personal-v-rossijskih-kompaniyah-menshene-stali-chasche-vsego-uchat-rukovodstvo-i-front-ofis/> (дата обращения 29.03.2018)
29. Форсайт П.В. Развитие и обучение персонала – М.: «Нева», 2014. – 193 с.
30. Чернов А.В. Профессиональная компетентность специалиста как основа формирования инновационного потенциала модернизации производства в условиях его диверсификации Наукоемкие технологии. 2013. - Т. 12. № 1. - С. 28 - 32.
31. Чернов А.В., Носкова Е.М. Развитие кадрового потенциала менеджеров // Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов. 2016. - С. 126 - 131.
32. Чернов А.В., Чернова В.А. Оценка результативности персонала на основе системы ключевых показателей // Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы. Российский университет дружбы народов. 2015. - С. 282 - 285.
33. Щекин Г. В. Управление персоналом – Киев: «Знание»,2014. – 234 с.
34. Годовой отчет ОАО «Московская газетная типография»
35. Устав ОАО «Московская газетная типография»

# Приложение А

**Бухгалтерский баланс ОАО «Московская газетная типография»**



**Продолжение приложения А**



# Приложение Б

**Отчет о финансовых результатах ОАО «Московская газетная типография»**



**Продолжение приложения Б**



# Приложение В

**Отчет о движении денежных средств**

**ОАО «Московская газетная типография»**

