



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Анализ применения кадровых технологий в управлении

Исполнитель Логунова Злата Владимировна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Панова Анастасия Юрьевна

«К защите допускаю»

И. о. заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

«25» июня 2024г.

Санкт-Петербург
2024

Оглавление

	Стр.
Введение.....	3
1 Теоретические аспекты кадровых технологий в управлении.....	6
1.1 Кадровые технологии: понятие и сущность	6
1.2 Модели кадрового менеджмента.....	11
1.3 Особенности применения кадровых технологий в управлении предприятием городского хозяйства.....	18
2 Анализ кадровых технологий применяемых в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».....	24
2.1 Общая характеристика АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»	24
2.2 Управление персоналом в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».....	31
2.3 Анализ использования кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»	40
3 Совершенствование применяемых АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» кадровых технологий	48
3.1 Мероприятия по внедрению и улучшению кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».....	48
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	57
Заключение.....	65
Список использованной литературы.....	67
Приложение А.....	71
Приложение Б.....	75

Введение

Актуальность исследования. Исследование применения кадровых технологий в управлении имеет высокую актуальность в современном бизнес-мире. С развитием технологий и изменениями в рабочей среде требуется постоянное обновление и оптимизация методов управления персоналом. Кадровые технологии играют ключевую роль в этом процессе, обеспечивая компаниям возможность эффективного подбора, развития и удержания персонала.

В условиях быстрого темпа изменений и роста конкуренции на рынке, организации вынуждены оперативно реагировать на потребности своих сотрудников и рыночные требования. Применение современных кадровых технологий позволяет улучшить процессы подбора квалифицированных сотрудников, оценки их производительности, а также создать благоприятные условия для их развития и мотивации.

Кроме того, в условиях роста значимости человеческого капитала как ключевого ресурса для достижения конкурентных преимуществ, компании все чаще обращаются к аналитике данных и использованию искусственного интеллекта для оптимизации процессов управления персоналом.

Таким образом, исследование применения кадровых технологий в управлении представляет собой важную тему, отражающую актуальные вызовы и возможности, с которыми сталкиваются современные организации в управлении своими людскими ресурсами.

Цель исследования провести анализ применения кадровых технологий в управлении на АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты кадровых технологий в управлении

2. Провести анализ кадровых технологий применяемых в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

3. Дать рекомендации по совершенствованию применяемых АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» кадровых технологий

Объект исследования: АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».

Предмет исследования: применение кадровых технологий в управлении персоналом в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности выявления эффективных методов применения кадровых технологий в управлении персоналом на конкретном предприятии городского хозяйства. Результаты могут послужить основой для разработки и внедрения практических мероприятий по совершенствованию управления персоналом в данной организации, что в свою очередь способствует повышению эффективности бизнес-процессов и улучшению работы предприятия в целом.

Методической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, научные статьи, материалы периодической печати и научных конференций в области ГМУ.

В качестве методов исследования были использованы следующие: синтез, обобщение, сравнение, аналогия, анкетирование, системный анализ.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из 3 глав, а также заключение, список использованной литературы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты кадровых технологий в управлении. В частности, в первой части анализируются такие теоретические аспекты, как понятие и сущность кадровых технологий, методы анализа современных кадровых технологий, особенности применения кадровых технологий в управлении предприятием городского хозяйства.

Во второй главе проводится анализ кадровых технологий применяемых в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ». В частности, дается общая характеристика АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ», анализируются управление персоналом в АО

«ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ», проводится анализ использования кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» .

В третьей главе предлагаются меры совершенствования применяемых АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» кадровых технологий. Автор предлагает мероприятия по внедрению и улучшению кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ», в заключении экономически обосновываются предложенные мероприятия.

1 Теоретические аспекты кадровых технологий в управлении

1.1 Кадровые технологии: понятие и сущность

Кадровые технологии в современной коммерческой компании – это ряд действий, направленных на достижение следующих целей: получение информации о специалисте: о его профессиональных компетенциях, знаниях и навыках, определение навыков и качеств, которые компания хочет видеть в своих работниках [7, С. 67].

Кадровые технологии служат для создания современной организация, которая будет способна достичь успеха на рынке. Крайне важно найти специалистов и оценить уровень их профессионализма, деловые качества и личностные характеристики. Отбор кандидатов требует времени. С каждым выбранным работником оформляется трудовой договор, а затем отдел кадров помогает в адаптации [12, С. 135].

Комплектование штата является критически важным элементом в работе с персоналом, от которого напрямую зависит эффективность функционирования компании и рациональное использование её ресурсов. Привлечение опытных специалистов с хорошей репутацией может стать удачной инвестицией, обеспечивающей компании высокую производительность и конкурентные преимущества. Однако экономия на подборе кадров может привести к серьезным последствиям. Ошибки в найме могут обернуться значительными финансовыми потерями, особенно если компания инвестирует в обучение и повышение квалификации сотрудников, которые оказываются неподходящими для выполнения своих обязанностей. Особенно уязвимы в этом плане малые и средние предприятия, для которых непродуктивные расходы на кадры могут оказаться критическими. Современные кадровые технологии разработаны для того, чтобы защитить компании от таких рисков, обеспечивая более точный и эффективный процесс подбора персонала. Для достижения организационных целей важно направлять способности сотрудников в нужное русло, что требует

грамотного управления персоналом. Необходимо объективно оценивать квалификацию специалистов и своевременно назначать их на позиции, где они могут максимально эффективно использовать свои навыки и таланты. Помимо этого, сотрудники должны быть заинтересованы в результатах своего труда. Этого можно достичь не только через мотивацию, но и посредством адекватного вознаграждения, которое будет стимулировать их к достижению высоких результатов [17, С. 167].

Таким образом, успешное комплектование штата и эффективное управление персоналом являются основой для устойчивого развития и процветания компании. Это требует серьезного подхода к подбору кадров, инвестиций в их развитие и создания условий, способствующих полной реализации их потенциала.

С осуществлением управленческих действий в сфере управления персоналом тесно связаны кадровые технологии. Их основными элементами являются (рис. 1.1) [12, С. 190]:

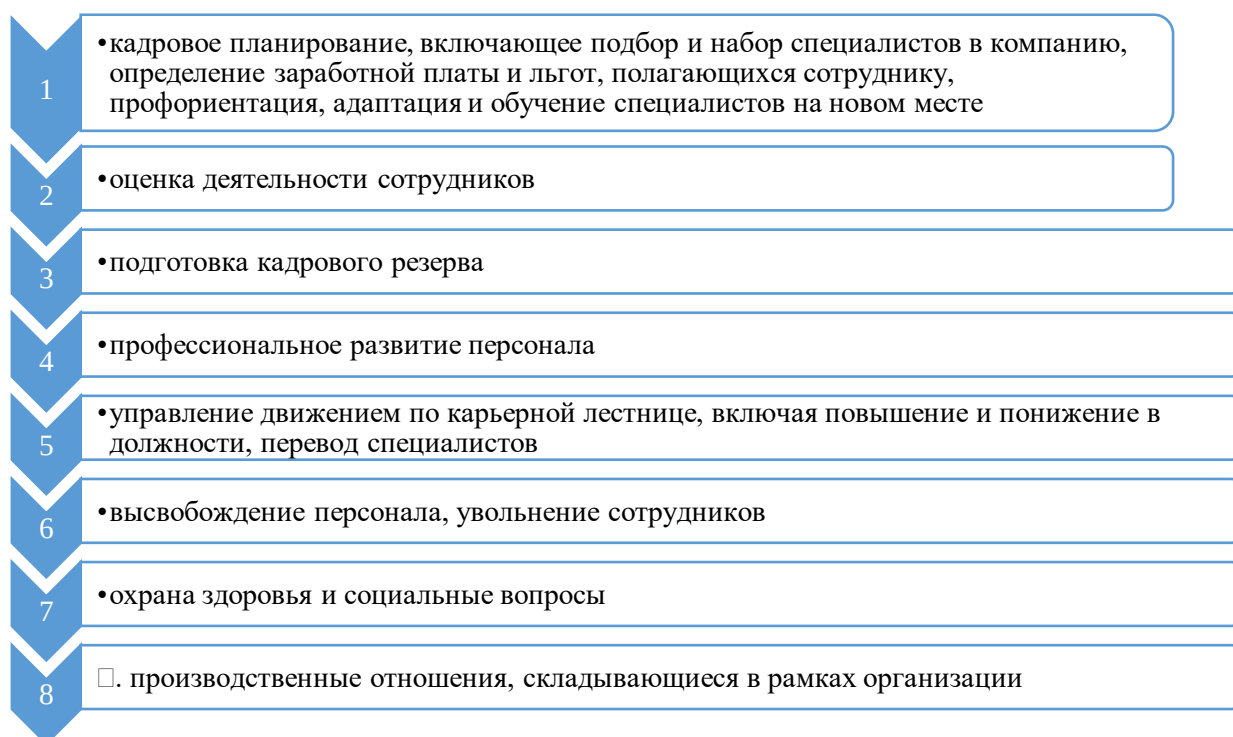


Рисунок 1.1 – Элементы кадровых технологий

Все современные технологии управления персоналом коммерческого предприятия можно подразделить три группы: к первой группе относятся технологии, позволяющие получить информацию о специалистах. К этой группе можно отнести такие процессы, как подбор новых работников, периодическая ротация персонала, управление карьерой, во вторую группу входят технологии, позволяющие найти персонал, имеющий нужные характеристики. Сюда относятся аттестация, квалификационные экзамены, индивидуальные собеседования, наблюдение за поведением работника в разных ситуациях, к третьей группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие востребованность специалистов. В компаниях формируется кадровый резерв и выполняется кадровое планирование [20, С. 226].

Следует отметить, что для получения персональной информации о сотрудниках отдел кадров может пользоваться только легитимными способами.

Все перечисленные категории технологий находятся в тесном взаимодействии. Невозможно реализовать их отдельно друг от друга. Перечисленные технологии можно считать базовыми [11, С. 34].

Благодаря грамотному использованию кадровых технологий на предприятии формируется комфортная среда, создаётся социальный капитал. У каждого сотрудника есть необходимые предприятию профессиональные навыки, которые в совокупности образуют профессиональный капитал компании. Для управления этими ресурсами используются специфические средства [15, С. 23].

Руководители должны особенно тщательно подходить к выбору технологии для влияния на персонал. Во внимание должны приниматься стратегические цели компании. Необходимо, чтобы кадровые технологии активно воздействовали на сложившуюся систему социальных отношений. Только так можно удовлетворить потребности компании в количественных и качественных характеристиках сотрудников.

Каждое предприятие имеет свою систему профессиональных ролей. Благодаря кадровым технологиям человек включается в имеющуюся систему.

В компаниях должна создаваться система передачи и воспроизводства опыта профессионалов.

В любой организации технологии управления персоналом должны быть использованы только на нормативной основе. Все действия сотрудников отдела кадров и руководителей компании строго регламентируются [9, С. 615].

Разрабатывать и использовать в своей работе кадровые технологии имеют право только те лица, которые обладают необходимой квалификацией.

Личное достоинство работника при проведении оценки не должно быть ущемлено, нельзя нарушать права человека и разглашать информацию, не имеющую отношения к профессиональным обязанностям человека.

Кроме того, следует подробно объяснить методику всем сотрудникам, чтобы у них не оставалось вопросов [6, С. 110].

Еще одним важным моментом является то, что все результаты, полученные при оценке, должны быть закреплены нормативными актами предприятия. Это повысит доверие сотрудников компании, снизит вероятность возникновения субъективизма при использовании технологий управления персоналом.

Рассмотрим территориальные различия кадрового обеспечения и пути их регулирования [3].

Одним из основных показателей территориальных различий в сфере управления персоналом в России являются региональные различия в уровне образования. По данным Всемирного банка, средняя продолжительность обучения взрослого населения в России в 2018 году составила 11,7 года, что выше среднемирового показателя в 8,4 года. [48] Однако за этим средним показателем скрываются значительные различия между регионами России. Так, самый высокий уровень образования наблюдался в Москве (14,4 года), Санкт-Петербурге (13,9 года) и Тюменской области (13,6 года), а самый низкий — в Чеченской Республике (8,9 года), Республике Ингушетия (9,1 года) и Республике Дагестан (9,3 года) [4].

Еще одним показателем территориальных различий в сфере управления персоналом в России являются региональные различия в уровне безработицы. По данным Росстата, средний уровень безработицы в России в 2019 году составил 6,1 %, что ниже среднемирового показателя в 5,4 %.[49]. Однако за этим средним показателем скрываются и существенные различия между регионами России. Так, наименее интенсивная безработица виделась в Москве со значением в 1,2 %, а также в ЯНАО со значением 2,1 %. Однако наиболее высокое значение безработицы наблюдалось в Республике Ингушетия со значением 26,7 %, Республике Тува со значением 17,8 % и Карачаево-Черкесской Республике со значением 15,7 %.

Эти территориальные различия в России имеют различные последствия для экономического и социального развития страны. С одной стороны, они отражают неравномерное распределение ресурсов, возможностей и проблем между регионами России, что может привести к региональным дисбалансам, конфликтам и неравенству. С другой стороны, они также обеспечивают потенциал для регионального сотрудничества, интеграции и диверсификации, что может способствовать региональной конкурентоспособности, инновациям и устойчивому развитию.

Поэтому для России важен комплексный стратегический подход к развитию кадрового потенциала, учитывающий территориальные различия и специфику каждого региона, а также национальные и глобальные тенденции и требования. Такой подход должен быть направлен на повышение качества и актуальности образования и подготовки, повышение эффективности и мотивации работников, содействие мобильности и гибкости труда, сокращение региональных диспропорций и разрывов, а также расширение участия и вовлеченности всех заинтересованных сторон в процесс развития персонала и программ, а также участие и обратную связь с заинтересованными сторонами и общественностью [8].

1.2 Модели кадрового менеджмента

Существует несколько подходов к управлению человеческими ресурсами. Реализация процессного подхода требует процесса управления человеческими ресурсами, который включает в себя, прежде всего основные функции управления: планирование, организацию, контроль и мотивацию. Кроме того, процесс управления кадровым потенциалом включает в себя создание условий, поиск ресурсов, использование инструментов и механизмов, таких как профессиональное обучение и развитие персонала, направленных на развитие конкретных навыков и способностей специалиста, которые он применяет или намеревается применять в своей работе. Следует также отметить системный подход к характеристике сущности кадрового потенциала организации. Система управления человеческими ресурсами представляет собой совокупность взаимодействующих отдельных функциональных подсистем, осуществляющих скоординированную деятельность, которая, в свою очередь, может быть достигнута с помощью эффективной кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [11, С. 88].

Кадровый менеджмент хозяйствующего субъекта наряду с другими видами менеджмента имеет важность и большое значение для его качественного функционирования. Кадровый менеджмент определяет ряд действий, мер и методов, направленных на эффективное управление кадровым потенциалом и ресурсом предприятия.

Во многом результаты деятельности предприятия зависят именно от кадровой составляющей, которая выявляет проблемы, проводит их анализ и оценку, используя опыт и практику вырабатывает наиболее приемлемые варианты для ее решения [23, С. 155]. В условиях цифровизации экономики большую часть аналитической работы выполняют уже программы, но это если крупное предприятие приобрело необходимое программное обеспечение, но наряду с крупными предприятиями функционируют и средние, и более мелкие. В

таких условиях необходимы работники с компетенциями, связанными с цифровыми технологиями, умеющими работать с программными продуктами [9, С. 122].

Поэтому в любом случае актуальность исследования однозначна в условиях цифровой экономики, приоритет остается за кадровым менеджментом. Основываясь на мнениях ученых в области кадрового менеджмента следует отметить, что отсутствует единое его определение. Ученые придерживаются мнения, что кадровый менеджмент необходимо рассматривать как абсолютно новый подход управления с учетом формирования не только кадрового потенциала, а управления потенциалом работников предприятия. Такая позиция говорит о том, что предприятие не только занимается приемом и отбором наиболее подходящих кандидатов на должности, но и рассматривает подходы в управлении, которые касаются потенциала персонала, то есть предприятие осуществляет прогнозирование развития кадрового потенциала работников [20, С. 134]. Другие ученые рассматривают кадровый менеджмент с точки зрения инновационного подхода, который заключается в развитии кадрового потенциала, но с точки зрения интересов всего предприятия, целостной системы. В данной ситуации кадровый менеджмент рассматривается руководством как одно из инновационных направлений развития предприятия и это оправдано с точки зрения процессов цифровизации, которые становятся в современных условиях для хозяйствующих субъектов фактором конкурентоспособности [4, С. 78]. Изменения, происходящие во внешней среде, требуют изменений и внутри предприятия, в частности, повышение и расширение компетенций работников предприятия, которые смогут обеспечить предприятию выполнение всех поставленных целей и задач, стабильную работу. Важным критерием оценки эффективности персонала являются не только результативность, но и компетенции работников, которые они постоянно реализуют, но и при необходимости расширяют. Если сравнить компетенции работников предприятий с компетенциями и требованиями к работникам даже десять лет

назад, то это абсолютно разные уровни требований и компетенций, так как постоянно в условиях интенсивного развития человечества что-то новое внедряется на предприятиях более эффективное, современное как в части технологических процессов, так и в процессах управления [12, С. 155].

Главной целью кадрового менеджмента является правильное формулирование стратегии и тактики кадрового менеджмента, которые связаны с обеспечением эффективной деятельности предприятия при оптимальном использовании трудовых ресурсов. Оптимальное использование трудовых ресурсов для предприятия – это, прежде всего, эффективное управление кадрами, то есть снижение затрат, но получение необходимых результатов.

Для достижения поставленной цели кадрового менеджмента необходимо выполнение определенных функций (табл. 1.1) [5, С. 441]:

Таблица 1.1 – Функции для достижения целей кадрового менеджмента

Функция	Описание
Планирование привлечения, набора, увольнения работников	Определение потребностей в персонале, поиск и отбор кандидатов, проведение собеседований, оформление трудовых договоров и увольнение сотрудников.
Расширение компетенций	Обучение сотрудников, проведение тренингов, курсов повышения квалификации, организация переподготовки и содействие профессиональному росту внутри компании.
Формирование и выполнение условий найма	Разработка систем оплаты труда, формирование социальных пакетов, внедрение программ материального и морального стимулирования, обеспечение соблюдения трудового законодательства.
Создание условий труда	Организация рабочего пространства, обеспечение безопасности труда, улучшение условий работы в соответствии с современными стандартами и требованиями.
Деловые коммуникации	Организация и поддержание формальных и неформальных коммуникаций внутри компании, проведение собраний, совещаний, поддержка корпоративной культуры.
Предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций	Выявление потенциальных конфликтов, проведение переговоров, медиаторских сессий, внедрение программ по разрешению конфликтов и улучшению психологического климата в коллективе.

Кадровые службы также должны использовать в своей деятельности и ряд методов управления:

– административно-правовые методы, к которым относят внутренние нормативные документы, например, приказы, должностные инструкции, методические требования при выполнении той или иной работы и другое; эти методы являются базисом для любой организации, особенно в части работы с кадрами, так как отбор работников для предприятия осуществляют управление кадрами в соответствии с разработанными инструкциями, зачисление и прием на работу также происходит исходя из критериев законодательства, то есть все начинается с управления кадрами [17, С. 123];

– экономические методы, к которым относят, прежде всего, это материальное стимулирование работников, без которого не будет реализации компетенций и достижения результата; на сегодняшний день материальное обеспечение для работника является важным вопросом, так как оплата труда – это цена его умений, знаний и навыков, и если работник профессионал высокого уровня, то и материальное стимулирование должно быть соответствующим;

– социально-психологические методы предполагают осуществление мер социальной защиты работников, создание приемлемого морально-психологического климата внутри коллектива, предупреждение конфликтов и их разрешение; поддержка предприятия своих работников, объединение корпоративным духом являются неотъемлемыми элементами процесс а управления, каждый работник должен чувствовать заботу со стороны руководства, а небезразличность к нему как индивидууму, к его проблемам; для каждого работника также важен и морально-психологический климат внутри коллектива, предприятия, так как от этого зависят и результаты его труда. Если работник испытывает стресс находясь на рабочем месте, то результаты труда будут снижены, любое руководство заинтересовано в том, чтобы результаты коллег были высокими, поэтому, задача руководителей это налаживание положительных и результативных взаимоотношений между работниками в коллективе [15, С. 55].

Кадровый менеджмент реализуется через определенные методы набора работников для компании [28, С. 612]:

- внутренний набор – управление кадрами внутри организации делает рассылку информации об имеющихся вакансиях, с указанием необходимых компетенций, при этом указывает на необходимость распространения этой информации знакомым и родственникам, таким образом, компания получает потенциальных работников с определенными рекомендациями от известных ей работников; при временном замещении работника также в основном используют внутренний отбор;

- внешний набор – управление кадрами компании обращается в центры занятости населения, кадровые агентства с целью подбора необходимых работников, при условии, что внутри организации не имеются работники с необходимыми компетенциями.

Внешний набор лучше всего осуществлять после внутреннего, так как лучше всего принимать на вакантные места уже известных работников или их родственников, которые быстрее пройдут трудовую и социальную адаптацию в коллективе, чем работники совершенно незнакомые и ранее не работавшие в ней [31, С. 321].

Очень важно для реализации целей и задач компании подбор необходимых кадров не только с точки зрения профессионализма, но и умения адаптации их к работе и коллективу.

Вышеизложенные тезисы можно подытожить следующим [33, С. 65]:

- приоритетным направлением менеджмента предприятия является кадровый, который направлен на обеспечение необходимыми трудовыми ресурсами его деятельность;

- кадровый менеджмент может быть определен как управление по формированию трудового (ресурсного) потенциала предприятия, который является базисом для него;

– кадровый менеджмент претерпевает также определенные изменения, которые связаны с цифровизацией экономики и управления, связанные с компетенциями работников;

– кадровый менеджмент необходим любой организации, предприятию, так как он формирует не только стратегию и тактику в области управления трудовыми ресурсами и потенциалом, но и будущность функционирования, так как без необходимых работников с определенными компетенциями процесс управления окажется неэффективным;

– кадровый менеджмент для достижения целей и задач выполняет определенные функции и использует методы, без которых не реализуется ни один вид менеджмента, в частности, функции связаны с планированием, созданием условий для реализации компетенций работниками, социальной их защитой, повышением квалификации и перееаттестации и другое, а методы управления отражают административные подходы, экономические и социально-психологические;

– на каждом предприятии выбирается к реализации определенная или несколько моделей кадрового менеджмента, которые имеют специфические отличия и направлены на реализацию определенных управленческих подходов предприятия;

– кадровый менеджмент реализуется через использование приемов и правил внешнего или внутреннего отбора персонала [29, с. 112];

– правильно выстроенная политика кадрового менеджмента положительно влияет и способствует росту предприятия, его развитию.

Имеется несколько показателей продуктивности, к ним относят: трудоотдачу, производительность труда, материалоотдачу, капиталотдачу, фондоотдачу и т.д. [47]. Базовыми косвенными критериями эффективности политики управления персоналом выступают показатели текучести кадров. Фактическая текучесть измеряется числом увольнений сотрудников по

собственному желанию, либо по инициативе администрации (за конкретный период) [13, С. 112].

Основные критерии эффективной кадровой политики: наличие персонала; компетенции персонала; удовлетворенность кадров; эффективность использования персонала; состояние основных средств предприятия и др. [46].

В кадровом менеджменте основное место занимает реализация определенной модели управления персоналом, а может быть использование нескольких моделей. Рассмотрим ряд моделей, при помощи которых и вырабатывается политика кадрового менеджмента (табл. 1.2):

Таблица 1.2 - Модели, при которых вырабатывается политика кадрового менеджмента [18, С. 122]

Модель	Описание	Особенности
Управление по целям	Формирование рабочих групп с установлением конкретных целей и контролем их достижения.	- Определение четких целей для групп. - Регулярный контроль и оценка результатов. - Повышение ответственности за выполнение задач.
Менеджмент на основе мотивации	Уделение внимания потребностям работников с учетом их личных интересов и целей компании.	- Индивидуальный подход к мотивации. - Учет личных и профессиональных интересов сотрудников. - Повышение удовлетворенности трудом.
Рамочное управление	Создание условий для проявления самостоятельности, ответственности и инициативности работников.	- Развитие организованности и ответственности. - Поддержка инициативности. - Фокус на результативности и самоконтроле.
Управление на основе делегирования	Предоставление работникам широких полномочий в анализе проблем и принятии решений с возложением ответственности за результаты.	- Широкие полномочия сотрудников. - Требование высокой компетентности - Повышенная ответственность за принятые решения.
Партисипативное управление	Активное вовлечение работников в бизнес-процессы компании, что способствует их заинтересованности и повышению производительности.	- Вовлечение сотрудников в принятие решений. - Усиление заинтересованности в успехе компании. - Повышение производительности труда.

Модель	Описание	Особенности
Предпринимательское управление	Постоянный поиск новых решений и возможностей для саморазвития, что способствует повышению компетентности и формированию партнерства.	- Постоянное саморазвитие и самообучение. - Поиск инновационных решений. - Создание корпоративного партнерства и сотрудничества.

В современных социально-экономических условиях все большее внимание уделяется вопросам, связанным с анализом и пониманием роли кадрового потенциала в деятельности организаций. От эффективности управления кадровым потенциалом зависит производительность труда в конкретных условиях, социально-психологический климат в коллективе, уровень трудовой мотивации персонала. Поэтому актуальными являются вопросы исследования подходов к определению сущности, структуры кадрового потенциала, поиска эффективных инструментов и необходимых условий формирования и развития кадрового потенциала организации в долгосрочной перспективе.

1.3 Особенности применения кадровых технологий в управлении предприятием городского хозяйства

В современном мире цифровая трансформация становится неотъемлемой частью развития городской инфраструктуры и управления. Взаимодействие между гражданами, органами власти и бизнесом становится все более важным, при этом необходима подготовка всех участников процесса к использованию современных технологий. Учёт мнений общества и бизнеса при разработке проектов городской инфраструктуры способствует повышению эффективности управления и готовности к совместному финансированию. Внедрение информационных технологий позволяет эффективно управлять городскими системами, улучшая процессы администрирования и взаимодействия между

всеми участниками. Таким образом, активное участие всех сторон и цифровая трансформация играют ключевую роль в создании успешных и устойчивых городских систем управления [43, С. 122].

Получение навыков электронных коммуникаций для активного участия в жизни города остаётся в зоне личной ответственности граждан. В то же время, для сотрудников предприятий городского хозяйства и органов власти траектория профессионального роста в части овладения знаниями, умениями и навыками работы в цифровой среде может и должна быть выстроена с участием представителей службы управления персоналом [26, С. 76]. Дополнительные задачи, возникающие в современных условиях перед службой управления персоналом предприятий городского хозяйства, включают (табл. 1.3):

Таблица 1.3 - Дополнительные задачи, возникающие в современных условиях перед службой управления персоналом предприятий городского хозяйства

Задача	Описание
Организация обучения и повышения квалификации сотрудников	Обучение сотрудников новым цифровым технологиям, проведение тренингов и курсов повышения квалификации по цифровизации.
Построение индивидуальных траекторий освоения умений и навыков	Разработка персонализированных планов обучения, адаптированных под конкретные потребности и уровень цифровых навыков сотрудников.
Применение профессиональных стандартов с учетом уровня цифровизации	Внедрение и соблюдение профессиональных стандартов, соответствующих цифровому уровню различных должностей и функций.

Кадровая служба в современных условиях - это наиважнейший элемент любого предприятия, руководство которого нацелено на стабильное и гармоничное развитие. Она представляет собой не только центр подбора персонала, но и часть системы формирования человеческого капитала как на корпоративном, так и на территориальном уровне [37, С. 112]. Сегодня, когда экономика изменяется быстрыми темпами и технологии выходят в авангард построения всех бизнес-процессов, возникает необходимость в совершенствовании системы управления кадровыми ресурсами предприятий городского хозяйства.

Исторически сложившаяся практика набора персонала для управления городским хозяйством в российских регионах часто не требовала специализированного образования. Однако, с появлением концепций устойчивого развития и перехода к низкоуглеродной экономике, возникла необходимость в специалистах, соответствующих новым профессиональным стандартам. Это стимулировало разработку и внедрение профессиональных стандартов в различных секторах городского хозяйства [41, с. 345].

Одним из ключевых направлений в развитии систем управления городским хозяйством в условиях цифровизации становится работа по повышению квалификации и переподготовке специалистов всех уровней с учётом новых стандартов. Это позволит обеспечить соответствие кадровых ресурсов современным требованиям и обеспечить эффективное функционирование городских систем.

Современный формат управления человеческими ресурсами в сфере городского хозяйства стремится к максимальной вовлечённости сотрудников в осуществление деятельности, соответствующей стратегическим приоритетам развития города и его систем. Отделы кадров активно участвуют в управлении персоналом, отборе, обучении, развитии, оценке эффективности и мотивации сотрудников, а также в создании благоприятной социальной атмосферы на предприятиях городского хозяйства [38, С. 88].

Таким образом, современное управление человеческими ресурсами в городском хозяйстве стремится к гармоничной сочетаемости организационной практики с новыми профессиональными стандартами и требованиями нормативно-правовых актов, что способствует устойчивому и эффективному развитию городских систем управления [45, С. 134].

Технологии виртуализации управления городскими системами значительно влияют на работу с человеческими ресурсами. Цифровые технологии делают информацию более доступной для сотрудников городских предприятий, что сокращает время на административные задачи и позволяет

предприятиям функционировать оперативно, снижая затраты. В случае аварий в электрических или тепловых сетях цифровая система быстро передаёт информацию о сбое руководителям соответствующих служб и конкретным сотрудникам, ответственным за устранение проблемы. Обратная связь от жителей по качеству и скорости устранения проблемы позволяет не только оценивать работу сотрудников, но и использовать эти данные при премировании, депремировании, аттестации, планировании повышения квалификации и ротации кадров. Таким образом, виртуализация управления повышает эффективность и прозрачность работы с человеческими ресурсами в городской инфраструктуре. На современном этапе информационные технологии повысили эффективность управления персоналом в таких областях, как электронный рекрутинг, проведение аттестации сотрудников, обучение и переподготовка кадров [20, С. 88]. Ранее, для заполнения открытых вакансий рекрутеры полагались на публикации в специализированных источниках или же сарафанное радио. С помощью инструментов электронного рекрутинга специалисты по персоналу могут размещать вакансии и отслеживать соответствие кандидатов определённым требованиям [31, С. 321]. Результаты собеседований, биографические, медицинские данные, заметки правоохранительных органов, служб безопасности, жизнь в социальных сетях могут быть доступны и структурированы онлайн.

Организационные факторы, определяющие успех управления персоналом предприятий городского хозяйства в условиях цифровизации, можно сгруппировать в три основные категории: технологические, мотивационные и образовательные.

Технологические факторы определяют, насколько правильно подобраны и настроены цифровые технологии, применяемые в системе управления. Здесь важен учёт размера и организационной структуры предприятия городского хозяйства. Размер предприятий, как правило, положительно коррелирует с эффективностью цифровизации, т.е. для больших предприятий эффект

цифровизации более заметен, а доля затрат на внедрение информационных технологий в общей величине расходов ниже. Трудности в приобретении и внедрении цифровых инструментов в организациях могут быть вызваны, главным образом, ограниченными бюджетами, недостаточной осведомлённостью о потенциале систем управления или отсутствием персонала, достаточно подготовленного к процессу оцифровки [39, С. 223]. По мнению экспертов, ограничения, связанные с бюджетом и финансовыми ресурсами, рассматриваются руководителями предприятий как основополагающие условия процесса корпоративной цифровизации. Это связано с тем, что внедрение новых цифровых технологий требует от предприятий значительных затрат, которые влияют на решения их руководителей [40, С. 65]. Они отмечают, что самым большим препятствием, с которым им приходится сталкиваться при внедрении новых цифровых технологий, является корпоративный бюджет. В

категории мотивационных факторов целесообразно выделить поддержку высшего руководства и вовлечённость сотрудников. Фактически, руководители не только принимают решение о финансировании мероприятий по цифровой трансформации компаний, но и играют фундаментальную роль в том, чтобы сотрудники понимали важность внедрения и использования современных информационных технологий.

Это может быть осложнено трудностями в полном понимании процесса цифровизации самими руководителями предприятий городского хозяйства. Степень вовлечённости сотрудников определяется предоставленными им стимулами и имеющимися ограничениями.

Эпоха цифровизации, или Индустрия 4.0, требует совершенствования управления персоналом в городском хозяйстве для обеспечения его конкурентоспособности и устойчивого развития.

Внедрение цифровых технологий обещает повысить эффективность городской инфраструктуры, но успешное осуществление этого процесса зависит

от глубокого понимания соответствующих факторов и их учета при разработке стратегий цифровизации.

Далее проанализируем кадровые технологии, применяемые в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».

2 Анализ кадровых технологий применяемых в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

2.1 Общая характеристика АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» — это ведущая компания в области теплоснабжения, расположенная в городе Вологда. Основанная для обеспечения качественного и надёжного теплового сервиса, компания играет ключевую роль в поддержании комфортных условий для проживания и работы жителей города. Основные направления деятельности АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» включают производство, транспортировку и распределение тепловой энергии, а также эксплуатацию и техническое обслуживание тепловых сетей. Благодаря применению современных технологий и высококвалифицированному персоналу, предприятие успешно справляется с задачами повышения энергоэффективности и обеспечения бесперебойного теплоснабжения в любых условиях.

Рассмотрим далее официальные данные по рассматриваемому предприятию.

Организация: АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

ИНН: 3525432983 (Вологодская область)

Отрасль: 35.30.14 Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными

Организационно-правовая форма: 12267 - Непубличные акционерные общества

Выручка за 2023 год: 3 958 млн. руб. (+2.5% за год) - 16 место среди 1,81 тыс. предприятий в отрасли

Активы на 31 декабря 2023: 2 976 млн. руб. (+6.6% за год) - 33 место

Чистые активы на 31 декабря 2023: 1 377 млн. руб. (+16% за год)

Чистая прибыль за 2023 год: 115 млн. руб. (-2.8% за год)

АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» создано путем реорганизации МУП «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» в форме преобразования на основании постановления Администрации города Вологда от 27.07.2018 №901 «О реорганизации муниципального унитарного предприятия «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» путем преобразования в акционерное общество «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ». Общество является коммерческой организацией, наделенной правом собственности на имущество. Владелец акций общества в размере 100% является Администрация города Вологды.

АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Далее на рисунке 2.1 рассмотрим организационную структуру предприятия.



Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Целью предприятия является:

- удовлетворение общественных потребностей (эксплуатация тепловых сетей и котельных и бесперебойное обеспечение потребителей города тепловой энергией) предприятием;

- получение прибыли предприятием, как субъектом предпринимательской деятельности.

Предприятие в соответствии со своими целями и задачами осуществляет следующие функции:

- самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития;

- заключает любые договоры, сделки, не противоречащие закону, с государственными и иными предприятиями, организациями и отдельными гражданами;

- устанавливает тарифы на оказываемые населению услуги в соответствии с действующим законодательством;

- осуществляет работу по улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- обеспечивает сохранность имущества, грамотную его эксплуатацию, выдает технические условия на теплоснабжение потребителей, строительство и реконструкцию теплоэнергетических объектов.

- На балансе предприятия находится:

- 24 котельных;

- общая установленная мощность составляет 541,3 ГКал/ч;

- количество установленных котлов: 78;

- тепловых сетей протяженностью 321,6 км в двухтрубном исполнении;

- протяженность магистральных сетей 231,61 км в двухтрубном исполнении;

- протяженность разводящих сетей 89,99 км в двухтрубном исполнении;

- количество центральных тепловых пунктов 4 шт.;
- присоединенная нагрузка 938,95 Гкал/ч, в том числе:
- отопление 786,49 Гкал/ч;
- ГВС 99,07 Гкал/ч;
- Вентиляция 50,20 Гкал/ч;
- Пароснабжение 3,19 Гкал/ч.

Предметами деятельности АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» являются:

- производство, передача и распределение тепловой энергии, купля – продажа тепловой энергии;
- ремонт и эксплуатация котельных и тепловых сетей;
- оказание услуг населению (выдача и согласование технических условий).

Основные покупатели (заказчики) работ и услуг – организации и население города Вологды и п. Молочное. Рассмотрим далее финансово-экономические показатели деятельности компании в таблице 2.1, 2.2, 2.3.

Таблица 2.1 - Финансовые результаты АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Показатель	2021 (тыс. руб.)	2022 (тыс. руб.)	2023 (тыс. руб.)	Изменение 2022 к 2021 (тыс. руб.)	Изменение 2022 к 2021 (%)	Изменение 2023 к 2022 (тыс. руб.)	Изменение 2023 к 2022 (%)
Выручка	3 725 798	3 860 342	3 958 540	134 544	3.61%	98 198	2.54%
Расходы по обычным видам деятельности	3 382 076	3 452 262	3 652 004	70 186	2.08%	199 742	5.79%
Прибыль (убыток) от продаж	334 716	408 080	306 536	73 364	21.92 %	-101 544	-24.88%

Продолжение таблицы 2.1

Показатель	2021 (тыс. руб.)	2022(тыс. руб.)	2023 (тыс. руб.)	Изменени е 2022 к 2021 (тыс. руб.)	Измене ние 2022 к 2021 (%)	Изменени е 2023 к 2022 (тыс. руб.)	Изменен ие 2023 к 2022 (%)
Прочие доходы и расходы кроме процентов к уплате	-139 438	-171 638	-99 717	-32 200	23.09%	71 921	-41.90%
ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	195 278	236 442	206 819	41 164	21.08%	-29 623	-12.53%
Проценты к уплате	70 301	83 485	54 746	13 184	18.75%	-28 739	-34.42%
Налог на прибыль изменение налоговых активов и пр.	-30 488	-3 150	-36 591	27 338	- 89.67%	-33 441	1061.62%
Чистая прибыль (убыток)	95 531	118 807	115 482	23 276	24.36%	-3 325	-2.80%

В период с 2021 по 2023 год компания продемонстрировала положительную динамику выручки, которая выросла на 6.25%. Это указывает на стабильное увеличение доходов от основной деятельности, несмотря на замедление роста в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Тем не менее, рост расходов по обычным видам деятельности превысил рост выручки, что привело к снижению прибыли от продаж на 8.42%. Примечательно, что прибыль от продаж сначала увеличилась на 21.92% в 2022 году, но затем резко сократилась на 24.88% в 2023 году.

Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате, также показали значительные колебания. В 2021 году они были отрицательными и составили - 139 438 тыс. руб., но к 2023 году их отрицательная величина сократилась до -99 717 тыс. руб., что свидетельствует о частичном улучшении. ЕВІТ, или прибыль

до уплаты процентов и налогов, за рассматриваемый период увеличилась на 5.91%, что указывает на общую устойчивость операционной прибыли компании.

Проценты к уплате показали заметное снижение в 2023 году после увеличения в 2022 году, что могло быть связано с оптимизацией задолженности или снижением ставок по займам. Чистая прибыль компании выросла на 20.88% за рассматриваемый период, несмотря на снижение в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Это указывает на то, что компания смогла более эффективно управлять своими налоговыми и процентными обязательствами, что в конечном итоге улучшило чистую прибыль.

Таблица 2.2 - Показатели рентабельности АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Показатель	2021 (тыс. руб.)	2022 (тыс. руб.)	2023 (тыс. руб.)	Изменен ие 2022 к 2021 (п.п.)	Измене ние 2022 к 2021 (%)	Изменен ие 2023 к 2022 (п.п.)	Изменен ие 2023 к 2022 (%)
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в рубле выручки)	8.98%	10.57%	7.74%	1.59	17.71%	-2.83	-26.77%
Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли до уплаты процентов и налогов в рубле выручки)	5.24%	6.12%	5.22%	0.88	16.79%	-0.90	-14.71%
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в рубле выручки)	2.57%	3.08%	2.92%	0.51	19.84%	-0.16	-5.19%

Рентабельность продаж, которая показывает долю прибыли от продаж в общей выручке, продемонстрировала рост на 17.72% в 2022 году, достигнув 10.57%, но затем снизилась до 7.74% в 2023 году.

Это снижение связано с увеличением расходов, что привело к уменьшению рентабельности. Рентабельность продаж по ЕВІТ также показала схожую динамику, увеличившись на 16.79% в 2022 году и затем снизившись на 14.71% в

2023 году, что указывает на снижение операционной эффективности компании в 2023 году.

Рентабельность по чистой прибыли продемонстрировала позитивную динамику, несмотря на снижение в 2023 году. В целом, рост составил 13.62% за период с 2021 по 2023 год.

Это свидетельствует о том, что несмотря на колебания операционной прибыли и увеличения расходов, компания смогла удержать положительный тренд в показателях чистой прибыли, что может быть результатом эффективного управления налогами и процентными обязательствами.

Таблица 2.3 - Структура имущества и источники его формирования АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Показатель	2021 (тыс. руб.)	2022 (тыс. руб.)	2023 (тыс. руб.)	Изменение 2022 к 2021 (п.п.)	Изменение 2022 к 2021 (%)	Изменение 2023 к 2022 (п.п.)	Изменение 2023 к 2022 (%)
Внеоборотные активы	1 449 338	1 464 855	1 519 044	15 517	1.07%	54 189	3.70%
Оборотные активы	1 417 808	1 348 091	1 252 128	-69 717	-4.92%	-95 963	-7.12%
Баланс	2 867 146	2 812 946	2 771 172	-54 200	-1.89%	-41 774	-1.49%

Анализ структуры имущества компании показывает, что внеоборотные активы стабильно увеличивались в течение трех лет, достигнув 1 519 044 тыс. руб. в 2023 году, что на 4.81% выше по сравнению с 2021 годом. Это может свидетельствовать о стратегических инвестициях компании в долгосрочные активы.

Оборотные активы, напротив, демонстрировали снижение на 11.69% за тот же период, что указывает на возможные проблемы с ликвидностью или изменение в стратегии управления оборотным капиталом. Совокупный баланс компании сократился на 3.35% за период с 2021 по 2023 год, что в основном связано со снижением оборотных активов.

Эти изменения в структуре активов и обязательств компании указывают на значительные стратегические корректировки, направленные, возможно, на повышение долгосрочной устойчивости и эффективности бизнеса. Однако, снижение оборотных активов требует особого внимания, так как может повлиять на оперативную ликвидность компании и её способность выполнять краткосрочные обязательства.

В целом, финансовое положение АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» можно оценить как стабильное, но с потенциалом для улучшения. Основные направления для повышения финансового здоровья компании включают в себя оптимизацию операционных расходов, улучшение управленческих процессов и повышение общей операционной эффективности. В условиях стабильного спроса на услуги компании и улучшенного показателя покрытия процентов, компания имеет хорошие шансы на укрепление своей финансовой позиции при условии адресного решения текущих проблем.

2.2 Управление персоналом в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Управление персоналом в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» осуществляет начальник отдела персоналом и три менеджера по персоналу (рис. 2.2).

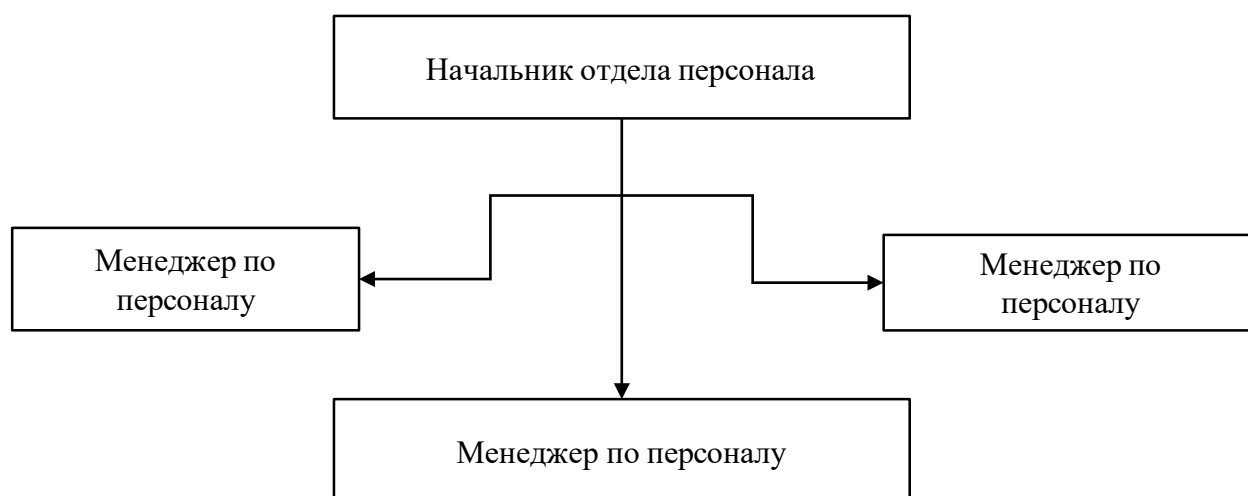


Рисунок 2.2 – Организация структуры управления отдела по персоналу

В обязанности данного отдела входит:

- ведение кадрового делопроизводства;
- привлечение сотрудников, их отбор, проведение собеседований;
- адаптация вновь принятых сотрудников, ознакомление их с деятельностью и политикой Общества;
- контроль уровня квалификации работников и направление их на периодическую аттестацию.

Практика планирования потребности в персонале на основе текущего состояния, а не на долгосрочной основе, может привести к серьезным проблемам кадрового планирования. Отсутствие непрерывного анализа возможного выбытия кадров и поиска их замены может создать нестабильность в кадровом обеспечении и привести к задержкам в производственном процессе из-за отсутствия рабочей силы. Более того, отсутствие кадрового резерва означает, что компания не готова к возможным изменениям в кадровом составе, что может усугубить ситуацию в случае неожиданных обстоятельств, таких как уход ключевых сотрудников или рост потребности в персонале.

В процессе адаптации новых сотрудников важно обеспечить им не только знания о деятельности и структуре компании, но и интеграцию в коллектив, понимание корпоративных ценностей и культуры. Недостаточная адаптация может привести к недовольству работников, неэффективной работе и, в конечном итоге, к увеличению текучести кадров.

Таким образом, необходимо пересмотреть подход к планированию потребности в персонале, сделав упор на долгосрочное стратегическое планирование и создание кадрового резерва. Кроме того, важно улучшить процесс адаптации новых сотрудников, чтобы обеспечить их успешную интеграцию в организацию и повысить эффективность их работы.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в Обществе уделяется достаточно большое внимание адаптации новых сотрудников. Процесс принятия в коллектив нового работника затрагивает всех сотрудников

службы, которые пытаются облегчить первые месяцы работы в новой организации, помочь разобраться в деятельности Общества и непосредственных обязанностях.

Задачами управления персоналом являются:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, 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, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- согласование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Компания уделяет значительное внимание всем аспектам управления персоналом, начиная от набора и отбора кадров и заканчивая их адаптацией и обучением. Важно отметить, что процесс набора и отбора сотрудников осуществляется внимательно, с учетом потребностей предприятия и требуемой квалификации, что способствует формированию квалифицированного и соответствующего потребностям компании персонала. Однако, некоторые проблемы могут возникать из-за текущего планирования кадровых ресурсов без учета долгосрочной перспективы и отсутствия кадрового резерва.

Корпоративная программа укрепления здоровья на рабочем месте АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» (далее Общество) — это объединенные усилия работодателя, работников и органов власти по улучшению здоровья и благополучия людей трудоспособного возраста. Программа укрепления здоровья работающих учитывает отраслевую специфику, условия труда и комплексное влияние факторов производственного процесса на здоровье работающих.

Программа направлена на формирование у работников Общества мотивации к здоровому образу жизни и осознанной потребности в сохранении и укреплении здоровья; на борьбу с факторами риска развития неинфекционных заболеваний — низкую физическую активность, нерациональное питание, избыточную массу тела/ожирение, табакокурение, пагубное потребление алкоголя. В комплекс мероприятий включены также меры психологической поддержки, способствующие улучшению атмосферы в коллективе. Корпоративная программа «Укрепление здоровья на рабочем месте» разработана в рамках реализации мероприятий Федерального проекта «Укрепление общественного здоровья», национального проекта «Демография» с учетом рекомендаций Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Цели программы:

- укрепление и сохранение здоровья работников, профилактика заболеваний и травматизма;
- повышение у работников мотивации к трудовой деятельности, улучшение психологического климата в коллективе и, как следствие, повышение производительности труда;
- снижение потерь, связанных с временной нетрудоспособностью работников.

Сроки реализации программы:

Срок реализации программы 2023 — 2027 годы.

Разделы программы:

1. Формирование медицинской активности работников.
2. Создание здоровьесберегающих условий на рабочем месте
3. Формирование у работников мотивации и личной ответственности за сохранение здоровья

4. Повышение физической активности
5. Рациональное питание
6. Профилактика потребления табак
7. Снижение потребления алкоголя
8. Создание комфортного психологического климата в коллективе
9. Мониторинг программы.

Компания реализует корпоративную программу укрепления здоровья на рабочем месте, что свидетельствует о заботе о благополучии своих сотрудников. Программа включает в себя широкий спектр мероприятий, направленных на поддержание здоровья и профилактику заболеваний среди персонала. Это может положительно сказаться не только на здоровье сотрудников, но и на их производительности и мотивации к труду.

Далее в таблице 2.4 рассмотрим численность сотрудников по годам.

Таблица 2.4 - Численность сотрудников по годам АО «ВОЛОГДАТЕПЛОСЕТЬ» 2021-2023 гг.

Год	Численность сотрудников, чел.	Прирост/Убыль сотрудников, чел.
2021	350	-
2022	365	+15
2023	360	-5

Численность сотрудников в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» увеличилась с 350 в 2021 году до 365 в 2022 году, что составляет прирост на 15 человек. В 2023 году численность сотрудников уменьшилась на 5 человек, достигнув 360 сотрудников.

Далее в таблице 2.5 рассмотрим текучесть кадров.

Таблица 2.5 - Текучесть кадров АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» 2021-2023 гг.

Год	Число уволенных сотрудников, чел.	Число принятых сотрудников, чел.	Коэффициент текучести (%)
2021	30	35	8.57
2022	25	40	6.85
2023	35	30	9.72

Текучесть кадров в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» варьировалась в пределах от 6.85% до 9.72% за последние три года. Наибольший коэффициент текучести наблюдался в 2023 году (9.72%), что связано с увеличением числа увольнений и сокращением числа принятых сотрудников.

В таблице 2.6 рассмотрим средний уровень квалификации сотрудников.

Таблица 2.6 Средний уровень квалификации сотрудников АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» 2021-2023 гг.

Год	Количество сотрудников, чел.	Средний уровень квалификации (баллы)
2021	350	38
2022	365	36
2023	360	35

Средний уровень квалификации сотрудников снизился с 38 баллов в 2021 году до 35 баллов в 2023 году. Это может свидетельствовать о необходимости усиления программ повышения квалификации и адаптации новых сотрудников.

Эти данные демонстрируют динамику численности персонала, текучести кадров и уровня квалификации сотрудников в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» за последние три года. Снижение среднего уровня квалификации и увеличение текучести кадров указывают на важность долгосрочного планирования и создания кадрового резерва, а также усиления программ адаптации и обучения новых сотрудников.

Рассмотрим политику в области охраны труда.

Приоритетом в деятельности АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» является забота о безопасности и благополучии сотрудников и подрядчиков. Безопасное

производство является основной и базовой ценностью Общества. Рабочая среда, отвечающая всем требованиям безопасности, способствует достижению поставленных в Обществе целей. Основными целями являются — обеспечение безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников в процессе их трудовой деятельности.

Мы стремимся максимально снизить уровень травматизма и полностью исключить смертельные случаи и аварии. Обязательства, принятые Обществом в области охраны труда и промышленной безопасности, отражают его стремление к созданию безопасных и здоровых условий труда для всех сотрудников. Эти обязательства включают организацию безопасных условий труда, соблюдение законодательства и требований по охране труда, формирование безопасной корпоративной культуры, применение передового опыта для предотвращения происшествий, обучение сотрудников и регулярный анализ эффективности системы управления охраной труда.

Эти действия позволяют не только соблюдать требования законодательства и обеспечить безопасность сотрудников, но и создать благоприятную и продуктивную рабочую среду. При этом подчеркивается важность учета индивидуальных особенностей работников и их активного участия в процессах обеспечения безопасности на рабочем месте.

Постоянное совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасностью подчеркивает стремление к непрерывному улучшению и обеспечению высокого уровня безопасности и благополучия сотрудников.

Такой подход позволяет Обществу не только соблюдать требования законодательства, но и превзойти их, обеспечивая высокие стандарты охраны труда и промышленной безопасности, что способствует укреплению корпоративной культуры, повышению производительности и улучшению общего качества трудовой деятельности.

В таблице 2.7 представлены показатели найма и отбора персонала.

Таблица 2.7 - Показатели найма и отбора персонала АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» 2021-2023 гг.

Показатель	2021, чел.	2022, чел.	2023, чел.
Среднесписочная численность работников	950	980	1000
Число вакансий, заполненных за год	80	90	100
Среднее время на закрытие вакансии (дни)	45	40	35
Уровень текучести кадров (%)	12	10	8

Наблюдается рост численности работников и увеличение количества закрытых вакансий. Среднее время на закрытие вакансий снижается, что свидетельствует о повышении эффективности процессов найма.

Снижение уровня текучести кадров говорит о улучшении условий работы и удовлетворенности персонала.

В таблице 2.8 представлены показатели мотивации и удержания персонала. Таблица 2.8 - Показатели мотивации и удержания персонала АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» 2021-2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023
Средний уровень зарплаты (тыс. руб./мес.)	50	55	60
Доля работников, получивших премии (%)	40	50	60
Уровень удовлетворенности работой (%)	70	75	80
Средний стаж работы в компании (годы)	4.5	5.0	5.5

Рост среднего уровня зарплаты и доли работников, получивших премии, свидетельствует о повышении материальной мотивации.

Увеличение уровня удовлетворенности работой и среднего стажа работы в компании указывает на улучшение условий труда и эффективные программы удержания персонала.

В таблице 2.9 представлены показатели использования технологий

Таблица 2.9 - Показатели использования технологий АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» 2021-2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023
Доля автоматизированных процессов HR (%)	50	60	70
Использование систем управления талантами (%)	30	50	70
Внедрение системы дистанционного обучения (%)	20	40	60
Уровень удовлетворенности HR-системами (%)	65	75	85

Рост доли автоматизированных процессов и использование систем управления талантами указывают на активное внедрение современных технологий в HR. Внедрение системы дистанционного обучения способствует гибкости в обучении сотрудников. Повышение уровня удовлетворенности HR-системами говорит о их эффективности и удобстве для пользователей.

АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» демонстрирует позитивную динамику в использовании кадровых технологий. Улучшение процессов найма и отбора, а также повышение уровня мотивации и удержания персонала свидетельствуют о стремлении компании к повышению эффективности управления кадрами. Активное внедрение современных HR-технологий способствует автоматизации процессов и повышению удовлетворенности как сотрудников, так и руководства.

Важным аспектом системы управления персоналом является также политика в области охраны труда. Компания придает высокий приоритет безопасности и здоровью своих сотрудников, что отражается в принятых обязательствах и мероприятиях, направленных на обеспечение безопасных условий труда и соблюдение требований законодательства в области охраны труда. Важной частью этой политики является также активное участие сотрудников в обеспечении безопасности на рабочем месте и высокая личная ответственность каждого сотрудника за соблюдение правил и процедур в области охраны труда. Таким образом, система управления персоналом в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» ориентирована на создание благоприятных

условий для работы и развития сотрудников, что способствует повышению их эффективности и общего благополучия в организации.

2.3 Анализ использования кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» – это предприятие, занимающее ключевое место в сфере теплоснабжения Вологодской области. Анализ использования кадровых технологий в данном предприятии представляет интерес в контексте его эффективного функционирования и обеспечения качественного обслуживания потребителей тепла. Понимание того, как эти технологии применяются в процессе управления персоналом, а также их влияние на производственные процессы и кадровую политику, поможет выявить сильные стороны и потенциальные области для улучшения. Основываясь на анализе использования кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ», можно сформулировать рекомендации по оптимизации кадровых процессов и повышению эффективности управления персоналом, что способствует общему успеху предприятия и повышению его конкурентоспособности на рынке теплоснабжения.

В таблице 2.10 проведём SWOT-анализ использования кадровых технологий компании.

Таблица 2.10 - SWOT-анализ использования кадровых технологий компании

Аспект	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Внутренние факторы				
Электронные системы HR	- Наличие электронных систем учета кадров и автоматизации HR-процессов, что упрощает управление персоналом.	- Недостаточное обучение персонала использованию электронных систем HR, что снижает эффективность их использования.	- Проведение обучающих программ для сотрудников по использованию электронных систем HR.	- Возможность сбоев в работе электронных систем, что может привести к потере данных и снижению производительности.

Продолжение таблицы 2.11

Аспект	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Использование облачных технологий	- Использование облачных технологий позволяет улучшить доступность и гибкость кадровых данных для сотрудников и руководства.	- Недостаточная защищенность облачных систем, что увеличивает риск утечки конфиденциальной информации.	- Улучшение безопасности облачных систем через внедрение дополнительных мер защиты данных.	- Возможность сбоев или проблем с доступом к облачным системам, что может привести к простоям в работе.
Автоматизированные процессы	- Автоматизированные процессы в управлении персоналом позволяют сократить временные затраты на рутинные задачи и повысить эффективность работы.	- Ограниченные возможности автоматизации некоторых процессов из-за сложности или специфики деятельности компании.	- Внедрение дополнительных модулей и функциональности в существующие автоматизированные системы для улучшения их функциональности.	- Возможность технических проблем или сбоев в автоматизированных системах, что может привести к перерывам в работе.
Внешние факторы				
Технологические инновации	- Внедрение новых технологий в области управления персоналом (например, искусственный интеллект, аналитика данных) может повысить эффективность кадровых процессов.	- Высокие затраты на внедрение и поддержку новых технологий могут стать препятствием для компании с ограниченным бюджетом.	- Поиск более доступных и эффективных решений в области управления персоналом с использованием последних технологических достижений.	- Возможность несовместимости новых технологий с существующими системами или сложностей в их интеграции.
Рыночная конкуренция	- Анализ конкурентов может выявить лучшие практики в области управления персоналом и возможности для улучшения собственной системы.	- Рост конкурентной борьбы может вынудить компанию к поиску новых, более эффективных кадровых технологий.	- Адаптация кадровых технологий компании с учетом конкурентного окружения для повышения конкурентоспособности.	- Возможность потери талантливых сотрудников в пользу конкурентов с более привлекательными условиями труда.

Компания обладает электронными системами учета кадров и автоматизации HR-процессов, что способствует улучшению управления персоналом и повышению эффективности работы. Также использование облачных технологий и автоматизированных процессов позволяет сократить

временные затраты на рутинные задачи.

Недостаточное обучение персонала использованию электронных систем HR может снижать эффективность их использования. Также ограниченные возможности автоматизации некоторых процессов могут стать препятствием для достижения полной эффективности кадровых технологий.

Внедрение новых технологий в области управления персоналом может повысить эффективность кадровых процессов. Поиск более доступных и эффективных решений с использованием последних технологических достижений может улучшить систему управления персоналом компании.

Возможность технических проблем или сбоев в автоматизированных системах, а также высокие затраты на внедрение и поддержку новых технологий могут стать угрозой для эффективного использования кадровых технологий в компании.

Было проведено исследование уровня квалификации по специальности. Анкета представлена в Приложении А.

Исследование уровня использования кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» проводилось с целью оценки текущего состояния системы управления персоналом и выявления возможностей для ее улучшения. Для этого был использован комплексный подход, включающий анкетирование сотрудников, тестирование их квалификации и анализ данных кадрового учета.

Период проведения исследования: исследование проводилось в течение одного месяца, в мае 2024 года.

Цель: оценка удовлетворенности сотрудников текущими кадровыми технологиями и выявление проблемных областей.

Метод: онлайн-анкеты, включающие вопросы по использованию электронных систем учета, автоматизации HR-процессов и облачных технологий.

Участники: все сотрудники компании (около 360 человек).

Тестирование уровня квалификации:

Цель: оценка профессиональных навыков и компетенций сотрудников.

Метод: тестирование по специальностям, результаты которого представлены в Приложении А.

Участники: рабочие и служащие компании.

Анализ данных кадрового учета:

Цель: анализ текучести кадров, структуры персонала и эффективности использования кадровых технологий.

Метод: сбор и анализ данных из электронных систем учета кадров за последние три года (2021-2023).

Весь процесс исследования был тщательно организован и задокументирован, чтобы обеспечить точность и достоверность полученных данных.

Далее на рисунке 2.3 показаны результаты квалификационного теста.

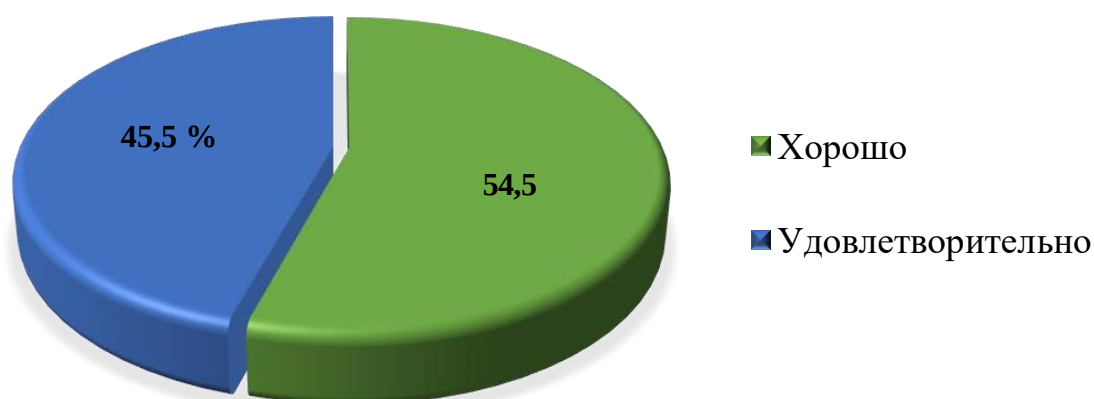


Рисунок 2.3 - Результаты квалификационного теста

По результатам тестирования среди рабочих и служащих наблюдаем средний уровень квалификации по своей специальности – оценка 3,5.

45,5% работников предприятия сдали тест на удовлетворительную оценку, а 54,5% работников сдали на хорошо.

Далее на рисунке 2.4 показаны результаты психологического теста.

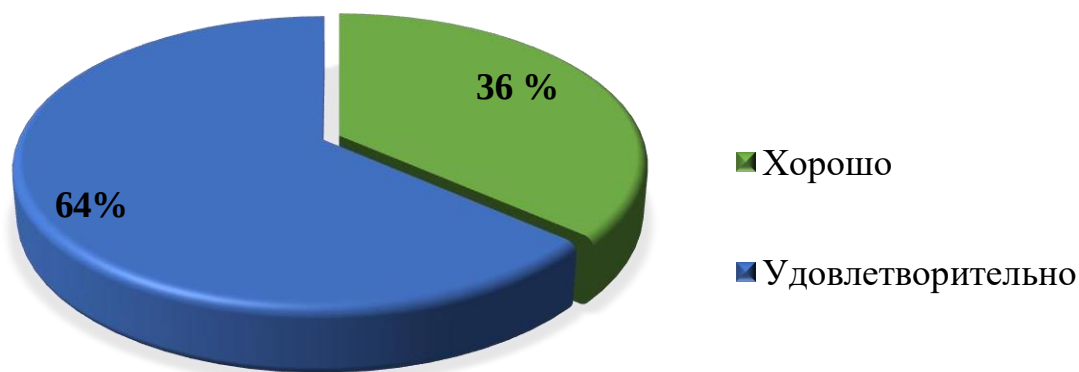


Рисунок 2.4 – Результаты психологического теста

Анкета психологического теста представлена в Приложении Б.

Результаты психологического анализа ниже среднего (рис. 2.4) – оценка 3,4. Результат физиологического тестирования (рис. 2.5) на низком уровне – оценка 2,8 - так как в тесте принимали участие операторы и специалисты аварийной службы, график работы которых подразумевает ночные смены.

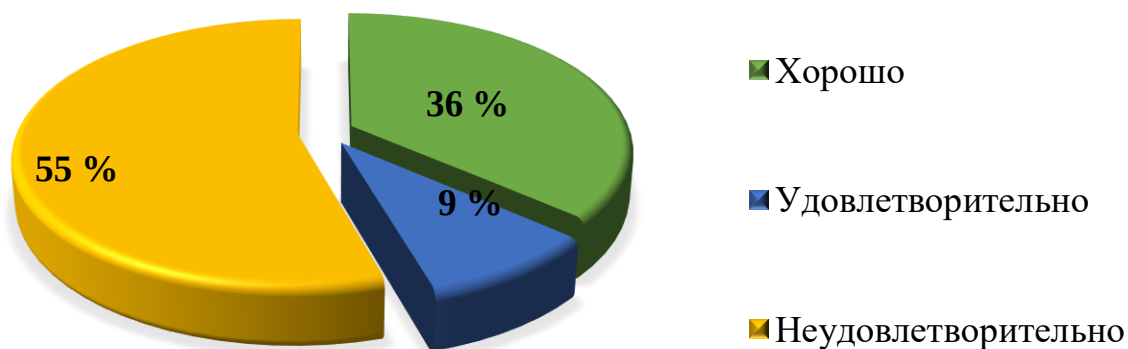


Рисунок 2.5 – Результаты физиологического теста

По результатам физиологического теста можно сделать следующие выводы. 55% работников прошли тест на неудовлетворительную оценку, 36: работников сдали тест на хорошо, 9% сдали на удовлетворительно.

Результаты тестирования руководителей указаны на рисунках 2.6, 2.7

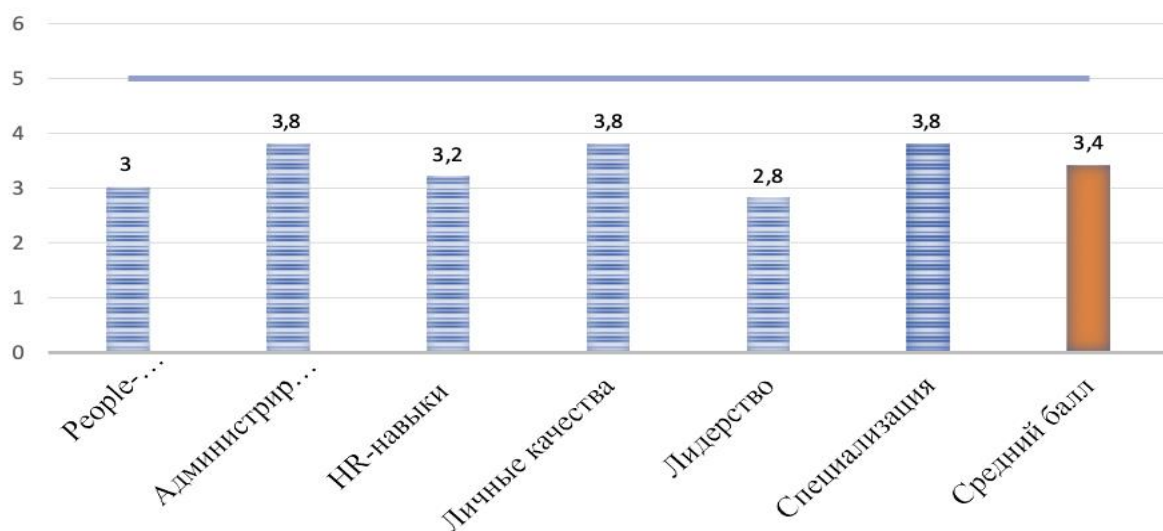


Рисунок 2.6 – Результаты управленческого теста АУП

По результатам управленческого теста АУП можно сделать вывод о том, что средний балл тестирования имеет значение 3,4.

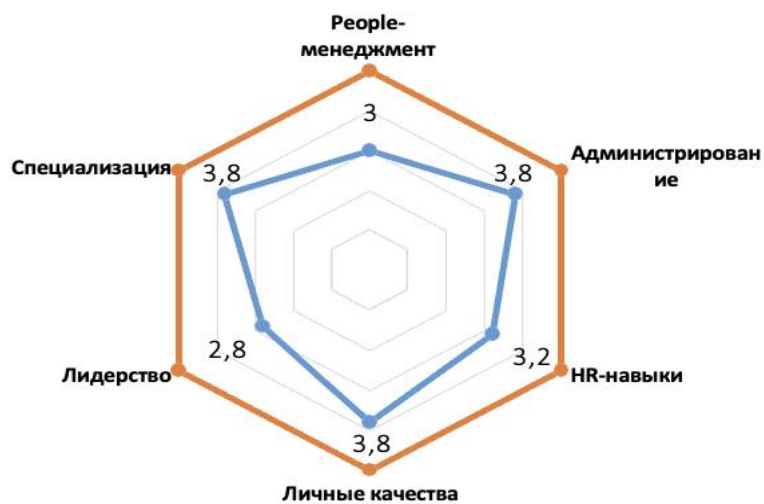


Рисунок 2.7– Результаты управленческого теста АУП на радиальной диаграмме

В ходе анализа уровня квалификации аппарата управления выявлен низкий уровень компетенции действующих начальников и их заместителей в сфере управления персоналом. На данном этапе, существует необходимость в

переквалификации аппарат управления по направлению управление персоналом, с целью обучения специалистов в области основной деятельности Общества, искусству управления. Данная мера, на мой взгляд, позволит подготовить кадры, которые управляя коллективом смогут не только принимать правильные производственные решения, но и наладить отношения внутри коллектива, учитывать психические и физиологические особенности сотрудников тактически правильно распределять задачи, с целью их максимально эффективного выполнения. Исходя из данных, полученных в результате тестирования, а также анализа кадрового состава, представляется возможным выяснить причины текучести персонала. Психологический тест показал высокий уровень напряжения в коллективе, неготовность работать в команде. Кроме того, оценивание управленческого потенциала руководителей, указывает на то, что аппарат управления не обладает достаточными навыками для организации эффективной работы предприятия с учетом социально-психологических, квалификационных и физических характеристик сотрудников. Таким образом, низкий уровень компетенции сотрудников аппарата управления в области управления персоналом не позволяет создать комфортный микроклимат внутри предприятия, что и является одной из причин оттока сотрудников.

Анкетное исследование было проведено компанией «Вологда-Кадры», расположенной в Вологодской области. «Вологда-Кадры» специализируется на консалтинговых услугах в области управления персоналом, включая проведение анкетных исследований, кадровый аудит и разработку рекомендаций по улучшению HR-практик.

Команда экспертов из «Вологда-Кадры» разработала анкету, включающую вопросы о различных аспектах кадровых технологий, таких как эффективность процессов найма, качество обучения и развития, мотивация и удержание сотрудников, а также использование современных технологий. В анкете были как количественные, так и качественные вопросы, позволяющие

получить всестороннюю информацию.

Анкетные были распределены среди всех сотрудников АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ». Для обеспечения высокого уровня участия использовались как электронные, так и бумажные формы анкет. Сотрудники были проинформированы о целях исследования и его значимости для улучшения условий труда.

«Вологда-Кадры» осуществляла сбор и обработку анкет, обеспечивая конфиденциальность ответов. Анализировались как количественные показатели, так и текстовые комментарии, предоставленные сотрудниками.

Полученные данные были обработаны и проанализированы специалистами «Вологда-Кадры». Основное внимание уделялось выявлению сильных и слабых сторон текущей системы управления персоналом, определению ключевых проблем и возможностей для улучшения.

Таким образом, для повышения эффективности использования кадровых технологий в компании необходимо уделить внимание обучению персонала, а также поиску и внедрению новых технологических решений, учитывая при этом возможные технические проблемы и финансовые затраты.

Далее рассмотрим мероприятия по внедрению и улучшению кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ».

3 Совершенствование применяемых АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» кадровых технологий

3.1 Мероприятия по внедрению и улучшению кадровых технологий в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Повышение квалификации персонала представляет собой одну из ключевых и наиболее востребованных кадровых технологий для АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ». В условиях стремительно меняющейся технологической среды и усиливающейся конкуренции на рынке коммунальных услуг, компания сталкивается с необходимостью адаптации к новым требованиям и стандартам. Внедрение цифровых технологий в производственные процессы требует от сотрудников не только базовых знаний и навыков, но и глубокого понимания и умения эффективно применять новые инструменты и методы работы.

Актуальность повышения квалификации обусловлена несколькими факторами. Во-первых, постоянное обновление технологий и методов управления процессами требует от сотрудников регулярного обновления знаний. Это особенно важно в такой технически насыщенной области, как теплоснабжение, где новые решения могут значительно повысить эффективность работы всей системы. Во-вторых, современный рынок труда предъявляет высокие требования к профессиональным компетенциям работников, и компании необходимо поддерживать конкурентоспособность своего персонала.

Востребованность повышения квалификации также связана с внутренними потребностями компании. Эффективное использование цифровых технологий и автоматизированных систем управления позволяет оптимизировать производственные процессы, снижать издержки и улучшать качество услуг. Обучение и развитие сотрудников в этой области способствует

повышению их мотивации и удовлетворенности работой, что в свою очередь снижает текучесть кадров и повышает производительность труда.

Для АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» внедрение программ повышения квалификации становится стратегическим приоритетом. Такие программы позволяют формировать высококвалифицированный кадровый резерв, готовый к выполнению сложных задач и внедрению инноваций. В условиях цифровой трансформации компании это особенно важно, так как новые технологии требуют не только технической грамотности, но и способности к адаптации и быстрому обучению.

Кроме того, повышение квалификации способствует улучшению корпоративной культуры и укреплению внутреннего взаимодействия. Обученные сотрудники более эффективно взаимодействуют между собой, что улучшает командную работу и способствует более быстрому и качественному решению задач.

Таким образом, повышение квалификации персонала в АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» является не только актуальной, но и необходимой кадровой технологией, способствующей устойчивому развитию компании в условиях цифровой эпохи.

В таблице 3.1 рассмотрим этапы проекта повышения квалификации.

Таблица 3.1 - Проект повышения квалификации персонала

Действие проекта	Длительность	Начало	Конец
Определение потребностей в обучении	2 недели	01.01.2025	14.01.2025
Выбор курсов и программ обучения	3 недели	15.01.2025	04.02.2025
Разработка индивидуальных планов обучения	4 недели	05.02.2025	02.03.2025
Проведение обучения	12 недель	03.04.2025	24.04.2025
Оценка результатов обучения	2 недели	25.04.2025	08.05.2025
Планирование последующих мероприятий по обучению	2 недели	09.05.2025	22.105.2025

Проект повышения квалификации персонала для АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» представляет собой последовательный и тщательно продуманный процесс, охватывающий шесть основных этапов. На начальном этапе, который продлится две недели с 1 по 14 января 2025 года, будет проведено определение потребностей в обучении. Это позволит выявить конкретные области, требующие улучшения.

Следующим этапом станет выбор курсов и программ обучения, что займет три недели с 15 января по 4 февраля 2025 года. Здесь будет произведен тщательный отбор соответствующих образовательных программ, способных удовлетворить выявленные потребности. Разработка индивидуальных планов обучения запланирована на четыре недели с 5 февраля по 2 марта 2025 года. В рамках этого этапа будет создана персонализированная траектория обучения для каждого сотрудника, что обеспечит максимальную эффективность образовательного процесса.

Проведение обучения начнется 3 марта и продлится до 24 апреля 2025 года. В течение этого двенадцатинедельного периода сотрудники будут непосредственно проходить обучение, приобретая новые знания и навыки. Оценка результатов обучения займет две недели с 25 апреля по 8 мая 2025 года. В этот период будут проведены мероприятия по анализу эффективности обучения и его влияния на профессиональные компетенции сотрудников.

Заключительный этап – планирование последующих мероприятий по обучению – запланирован на две недели с 9 по 22 мая 2025 года. Это позволит скорректировать образовательные программы и планы в соответствии с полученными результатами и отзывами, а также подготовить дальнейшие шаги по развитию кадрового потенциала компании.

На рисунке 3.1 рассмотрим Диаграмму Ганта проекта повышения квалификации персонала

Действие проекта	01.01.20 25	15.01.202 5	05.02.2025	03.04.20 25	25.04.202 5	09.05. 2025
Определение потребностей в обучении						
Выбор курсов и программ обучения						
Разработка индивидуальных планов обучения						
Проведение обучения						
Оценка результатов обучения						
Планирование последующих мероприятий по обучению						

Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта проекта повышения квалификации персонала

В результате, проект будет реализован в течение 24 недель (с январь по май 2024 года). Основными этапами проекта являются определение потребностей в обучении, выбор курсов и программ обучения, разработка индивидуальных планов обучения, проведение обучения, оценка результатов обучения и планирование последующих мероприятий по обучению.

Пандемия коронавирусной инфекции нанесла серьезный ущерб всей экономике и затронула практически все страны. Человечество столкнулось с новой реальностью, вынуждено было принять новые вызовы и адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. В это время произошел резкий переход вынужденный цифровизации всех процессов. За последние 2 года число удаленных вакансий выросло почти в 3 раза.

Основываясь на статистике Министерства труда и социальной защиты РФ почти 3 миллиона граждан нашей страны продолжают работать в дистанционном режиме несмотря на то, что часть коронавирусных ограничений уже сняты.

Нормативно-правовое регулирование в области трудовой деятельности, которое было созданного эпоху индустриального общества не в состоянии уже

эффективно адаптироваться и реагировать на происходящие изменения в современном обществе. Нынешние глобальные изменения мировой экономики и трансформация рынка труда повлекли за собой изменение всех правовых норм в области труда. Были внесены серьезные поправки в законодательные акты в связи с новыми обстоятельствами и условиями. Значительное влияние на данный аспект оказало коронавирусная инфекция.

В этот период большое количество традиционных видов трудовой занятости столкнулась с большими проблемами. Одновременно с этим дистанционная работа и работа через онлайн-платформы проявили свои положительные черты и свои достоинства, включая способность адаптироваться под изменения цифровизации.

ТК РФ не содержал ранее положение, которые регулировали дистанционную работу, так как на практике этот вид работы был нераспространённым. В настоящий же момент правовое регулирование дистанционной работы расширилось и регламентировало многие положения и прояснила условия и организацию данного вида деятельности. [1]

Переход большинства граждан на дистанционную работу повлекло за собой острую необходимость трансформации и совершенствования законодательства Российской Федерации. Таким образом с 1 января 2021 были внесены поправки в Трудовой кодекс Российской Федерации, которые касались регулирования дистанционной работы.

Были внесены поправки в Федеральный закон № 407 «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулировании дистанционной работы и временного перевода работника на дистанционную работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». В частности, были внесены изменения и дополнены главы 41.9 Трудового кодекса Российской Федерации. Это глава была изменена практически полностью. [2]

Новый законодательный проект был создан и принят достаточно быстро, поскольку он являлся вынужденной экстренной мерой в сложившейся критической ситуации, связанной с пандемией коронавирусной инфекции.

Срочная необходимость перевода работников на дистанционный режим не имела должной основательной правовой базы. В этом случае работодатели действовали по-разному, исходя из своего собственного мнения и основываясь на своем собственном опыте. Часть работодателей перезаключала трудовые договоры, часть подписывали с работниками дополнительные соглашения, а другие издавали приказы.

В этой ситуации важным оказалось то, что не существовало единого порядка действий, который был бы четко прописан в Трудовом кодексе Российской Федерации. Этот порядок должен был быть регламентирован для того, чтобы упорядочить и закрепить такой вид трудовой деятельности, как дистанционная работа.

В связи с этим был принят новый закон о дистанционной работе в 2021 году, который четко регламентировал положение о дистанционной работе включая постоянный, временный или комбинированный характер.

Изменения в Трудовом кодексе Российской Федерации касались гибкости и адаптации законопроектов, а также применение информационно-коммуникационных технологий в области трудового права. Одним из важных понятий, которое было введено в область дистанционной работы стало понятие «удаленной работа». [1]

Равнозначность понятий «дистанционная работа» и «удалённая работа» вытекает из положений статьи 312.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

В этой статье написано, что работодатель может использовать термин и «дистанционная работа» и «удаленная работа». Они являются в этом случае тождественными.

Однако ранее дистанционную работу выполняли такие работники, которые с самого начала принимались на работу на условиях выполнения трудовой

функции, не находясь на рабочем месте под контролем работодателя. Все это прописывалось в трудовом договоре, а удаленными работниками являлись те, кто временно был переведен на такой режим работы, при котором он находился дома.

Так, дистанционная работа в соответствии с новыми поправками в Трудовом кодексе Российской Федерации делится на 3 категории:

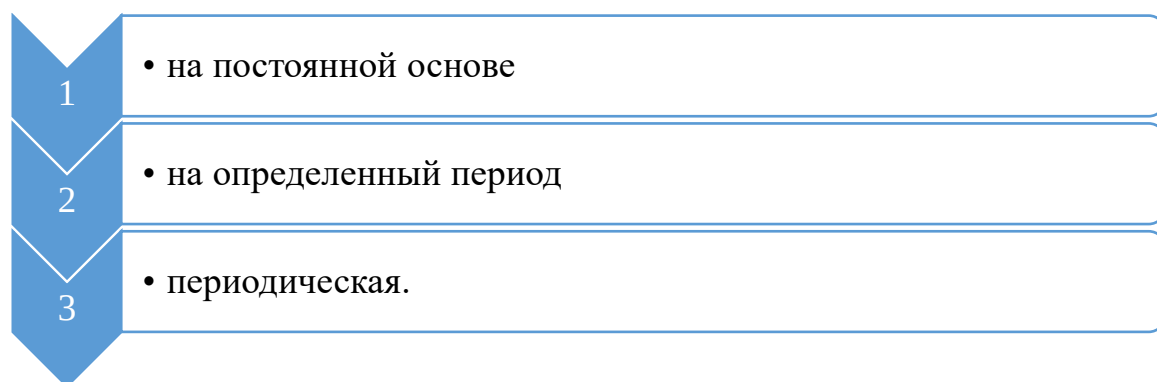


Рисунок 3.2 - Категории дистанционной работы

В контексте современной трудовой среды становится ясным, что дистанционная работа стала неотъемлемой частью жизни многих сотрудников и компаний. Она представляет собой эволюцию трудовых отношений, которая вносит существенные изменения в обычный рабочий процесс и поведенческие паттерны сотрудников.

Первоначально дистанционная работа рассматривалась как возможность для работника лучше совмещать профессиональные и личные обязанности, уменьшая время, затрачиваемое на поездки и обеспечивая гибкий график работы. Однако, с постоянным проникновением технологий в повседневную жизнь, граница между рабочим временем и временем отдыха стирается. Работник, оставаясь в онлайн-режиме, может ощущать постоянное давление работы, что ведет к перманентному стрессу и перегрузке.

Этот новый образ работы создает ряд вызовов как для самих сотрудников, так и для работодателей. Для сотрудников становится сложно выдерживать баланс между работой и личной жизнью из-за постоянной доступности и

неопределенности границ рабочего времени. Они могут столкнуться с эмоциональным и профессиональным выгоранием, что негативно сказывается на их общем благополучии и производительности.

Для компаний это означает необходимость разработки стратегий управления временем и поддержки сотрудников, работающих удаленно, чтобы предотвратить их выгорание и сохранить высокий уровень производительности. Это может включать в себя регулярные перерывы, обучение по управлению стрессом, установление ясных границ рабочего времени и т.д.

Таким образом, хотя дистанционная работа может предоставить определенные преимущества, такие как гибкость и комфорт рабочей среды, необходимо признать, что она также несет определенные риски для здоровья и благополучия сотрудников. Только путем внедрения соответствующих стратегий управления и поддержки можно обеспечить успешное функционирование этой формы трудовых отношений и максимально защитить интересы всех сторон: как работников, так и работодателей.

Можно заметить, что невзирая на то, что стирание границ между рабочим графиком удалённого работника и свободным временем все таки происходит, дистанционный труд в России трансформируется и изменяется в лучшую сторону. Так, согласно исследованиям сайта HH.ru пятая часть опрошенных респондентов вообще никогда не работали удалённо. Однако большинство из этих людей хотели бы попробовать работать дистанционно, то есть со стороны соискателей нет никаких препятствий или страхов для перехода на дистанционный режим. Наоборот, глобальная цифровизация и внедрение новых технологий дает возможность появляться новым высококвалифицированным специалистом, обладающим различными компетенциями, которые нужны для работы в удаленном режиме.

Пандемия коронавирусной инфекции, безусловно, стала с точкой отсчета появления новых реалий в области трудовых отношений. Дистанционный режим работы стал привычным. В настоящее время в России в области дистанционной

работы имеются различные проблемы правового регулирования. Их решение является первоочередной задачей. Это позволит в ближайшей перспективе снизить число нарушений прав работников, которые работают на удаленном режиме. Все это будет способствовать развитию трудового законодательства.

Таблица 3.1– Этапы проекта дистанционного обучения

Этап	План действий	Дата начала	Дата окончания
1. Подготовительный этап	- Определение целей и задач обучения - Анализ потребностей сотрудников - Выбор платформы для дистанционного обучения	01.01.2025	31.01.2025
2. Разработка программы	- Создание учебных материалов - Формирование учебных курсов и модулей - Определение графика обучения	01.02.2025	28.02.2025
3. Техническая подготовка	- Настройка платформы - Тестирование системы дистанционного обучения - Обучение сотрудников работе с платформой	01.03.2025	15.03.2025
4. Запуск обучения	- Начало дистанционных курсов по цифровым технологиям - Проведение вебинаров и онлайн-сессий	16.03.2025	31.05.2025
5. Мониторинг и поддержка	- Текущий контроль за прохождением курсов - Предоставление поддержки и консультаций участникам обучения	16.03.2025	31.05.2025
6. Оценка результатов	- Проведение итогового тестирования - Анализ результатов обучения - Сбор обратной связи от участников	01.06.2025	15.06.2025
7. Корректировка программы	- Внесение изменений и дополнений в программу на основе обратной связи и результатов оценки	16.06.2025	30.06.2025
8. Повторное обучение	- Запуск улучшенной программы обучения для новых групп сотрудников	01.07.2025	31.12.2025

Эта таблица описывает этапы и план дистанционного обучения с конкретными датами, что поможет компании АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

в совершенствовании кадровых технологий и повышении квалификации сотрудников.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» провело исследование и предложило меры по совершенствованию кадровых технологий, ориентированных на повышение квалификации сотрудников с использованием дистанционных образовательных программ. Данный подход был выбран для оптимизации затрат и повышения доступности образовательных ресурсов. Процесс совершенствования кадровых технологий включал несколько ключевых этапов, а также подробное экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Основой для экономического обоснования служили расчеты, проведенные на основе интервью с сотрудником экономического отдела, в частности, Бессоновой Галиной Васильевной. В ходе интервью были собраны данные о текущих затратах на обучение и повышении квалификации сотрудников, а также о предполагаемых затратах на внедрение дистанционных образовательных программ.

Для вычисления доходов и расходов были использованы следующие данные и предположения:

Расходы на традиционные методы обучения. Текущие расходы включали затраты на организацию очных семинаров, тренингов, командировочных расходов сотрудников, а также оплату преподавателей и аренду учебных помещений. Эти расходы оказались значительными, особенно с учетом частоты проведения подобных мероприятий и числа обучаемых сотрудников.

Расходы на дистанционное обучение. Предполагалось, что внедрение дистанционных образовательных программ приведет к сокращению расходов на обучение. В расчетах учитывались затраты на разработку и поддержку онлайн-курсов, приобретение необходимых программных продуктов и лицензий, а

также на организацию и проведение вебинаров. Несмотря на начальные инвестиции в разработку дистанционных курсов, общий уровень затрат прогнозировался значительно ниже по сравнению с традиционными методами обучения.

Доходы от увеличения производительности. Применение более доступных и гибких форм обучения, по мнению экспертов, должно было привести к росту квалификации сотрудников и, как следствие, увеличению производительности труда. Ожидалось, что улучшение навыков и знаний сотрудников приведет к более эффективному выполнению задач и повышению качества предоставляемых услуг. Это, в свою очередь, должно было положительно сказаться на выручке компании.

Экспертные оценки и прогнозы. Для обоснования ожидаемого роста доходов были использованы экспертные оценки, предоставленные экономическим отделом. Были проведены консультации с ключевыми специалистами, которые подтвердили, что улучшение кадровых технологий и повышение квалификации сотрудников должно привести к росту эффективности работы и, как следствие, к увеличению выручки от продаж на 5-10%

В таблице 3.2 представлен финансовый план проекта повышения квалификации персонала

Таблица 3.2 - Финансовый план проекта повышения квалификации персонала

Наименование	Сумма, руб.
Доходы:	
Выручка от продаж	70 000 000
Другие доходы	2 000 000
Расходы:	
Затраты на материалы и оборудование	24 000 000
Затраты на персонал	28 000 000
Прочие расходы	6 000 000
Инвестиции:	
Обучение персонала	4 200 000

Наименование	Сумма, руб.
Приобретение нового оборудования	0
Чистая прибыль:	
Выручка от продаж минус расходы и инвестиции	9 800 000

Расходы включают в себя затраты на материалы и оборудование, затраты на персонал и прочие расходы на сумму 58 000 000 рублей. Инвестиции включают в себя обучение персонала на 4 200 000 рублей и не включают приобретение нового оборудования на данном этапе.

На рисунках 3.3 и 3.4 рассмотрим структуру расходов и доходов соответственно.

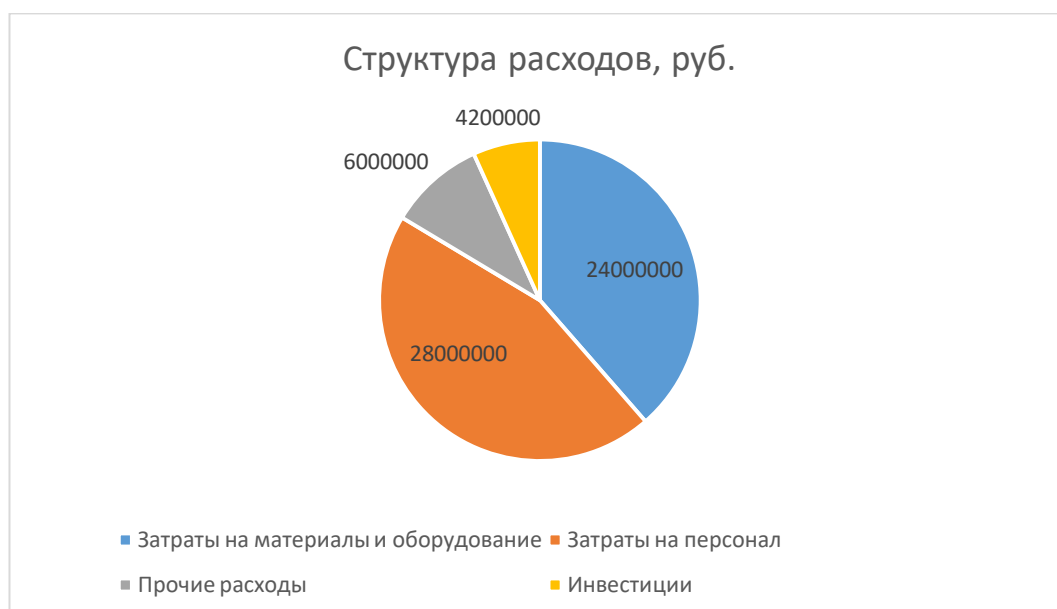


Рисунок 3.3– Структура расходов проекта повышения квалификации персонала

Выручка от продаж состоит из следующих статей:

Программы обучения: 50 000 000 рублей

Услуги консультации: 15 000 000 рублей

Лицензионные сборы и продажа материалов: 5 000 000 рублей

Итак, сумма выручки от продаж составляет:

Выручка от продаж=50 000 000+15 000 000+5 000 000

Выручка от продаж=70 000 000 рублей

Расчеты показывают, каким образом предполагаемая выручка от продаж разделена на различные статьи доходов, предполагая, что они включают в себя продажу образовательных программ, консультационные услуги и дополнительные доходы от лицензионных сборов или продажи материалов.

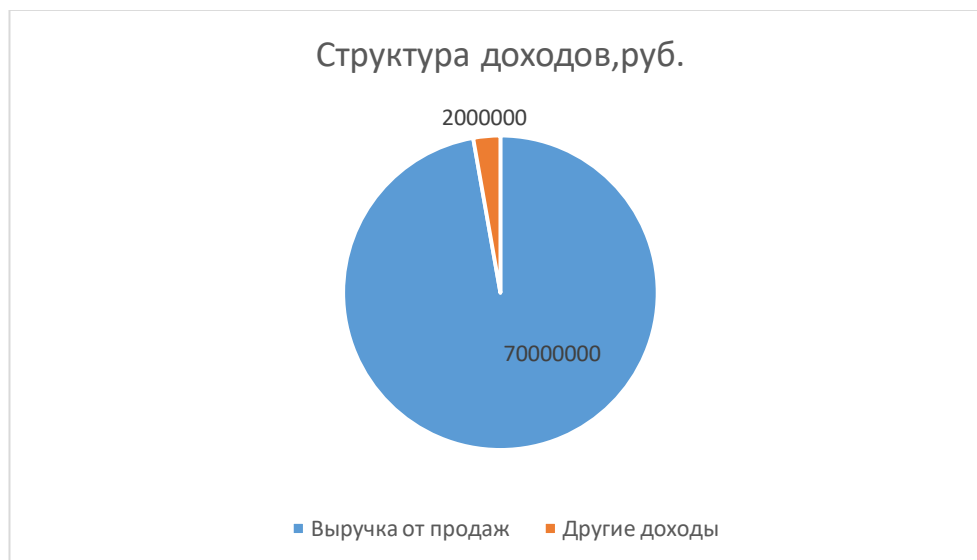


Рисунок 3.4 – Структура доходов проекта повышения квалификации

Чистая прибыль компании составляет 9 800 000 рублей, что является разницей между доходами и расходами и инвестициями.

Для расчета рентабельности проекта необходимо использовать формулу:

Рентабельность проекта = (Чистая прибыль / Сумма инвестиций) x 100%

В данном случае чистая прибыль равна 9 800 000 рублей, а сумма инвестиций составляет 4 200 000 рублей.

Рентабельность проекта = $(9\,800\,000 / 4\,200\,000) \times 100\% = 233.33\%$

Таким образом, рентабельность проекта составляет 233.33%, что говорит о том, что проект является очень прибыльным. Он принесет компании более чем в два раза больше прибыли, чем было вложено в него инвестиций.

Таблица с прогнозом ЧДП на 5 лет будет выглядеть следующим образом (табл. 3.3):

Таблица 3.3 - Чистый денежный поток повышения квалификации персонала

Год	Доходы, руб.	Расходы, руб.	Чистая прибыль, руб.	Инвестиции, руб.	ЧДП, руб.
1	72 000 000	58 000 000	14 000 000	4 200 000	9 800 000
2	75 600 000	60 900 000	14 700 000	0	14 700 000
3	79 380 000	63 846 000	15 534 000	0	15 534 000
4	83 349 000	66 839 860	16 509 140	0	16 509 140
5	87 515 445	69 883 341	17 632 104	0	17 632 104

Как видно из таблицы, чистый денежный поток проекта на первый год составляет 9 800 000 рублей. Затем он растет до 17 632 104 рублей на пятый год, поскольку доходы растут быстрее, чем расходы и инвестиции в основные средства.

На рисунке 3.5 рассмотрим динамику чистого денежного потока за 5 лет рассматриваемого проекта.

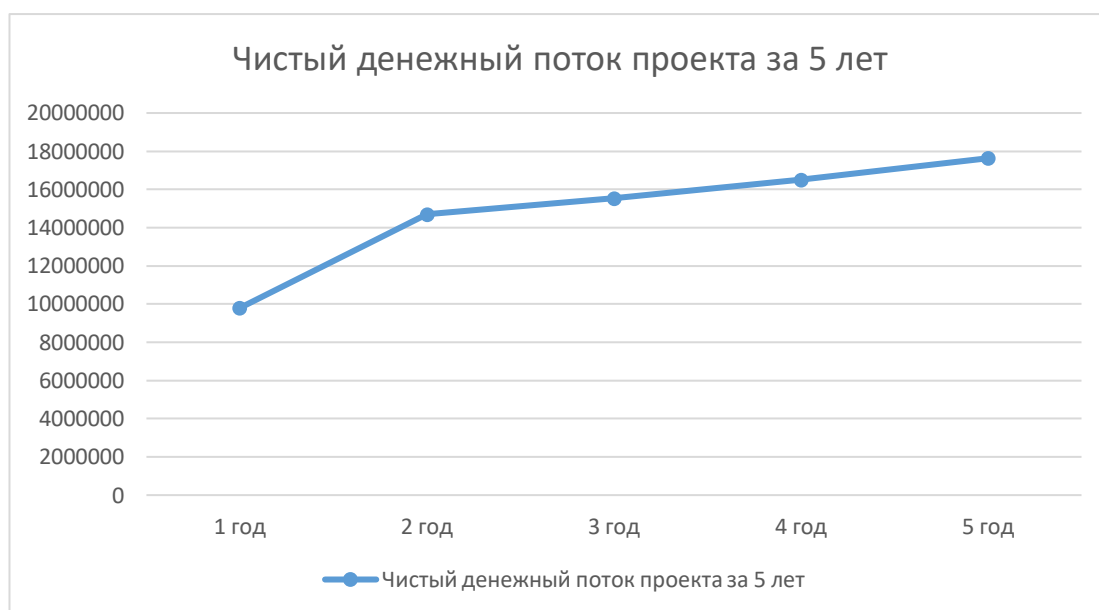


Рисунок 3.5 – Чистый денежный поток проекта повышения квалификации персонала за 5 лет

Расчеты ЧДП для каждого года:

Год 1:

$$\begin{aligned} \text{Чистая прибыль} &= \text{Доходы} - \text{Расходы} - \text{Налоги} = 72\,000\,000 - 58\,000\,000 - 0 \\ &= 14\,000\,000 \end{aligned}$$

$$\text{ЧДП} = \text{Чистая прибыль} + \text{Инвестиции} = 14\,000\,000 + 4\,200\,000 = 18\,200\,000$$

Год 2:

$$\begin{aligned}\text{Чистая прибыль} &= \text{Доходы} - \text{Расходы} - \text{Налоги} = 75\,600\,000 - 60\,900\,000 - 0 \\ &= 14\,700\,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{ЧДП} &= \text{Чистая прибыль} + \text{Изменение в рабочем капитале} + \text{Инвестиции} = \\ &14\,700\,000 + 0 + 0 = 14\,700\,000\end{aligned}$$

Год 3:

$$\begin{aligned}\text{Чистая прибыль} &= \text{Доходы} - \text{Расходы} - \text{Налоги} = 79\,380\,000 - 63\,846\,000 - 0 \\ &= 15\,534\,000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{ЧДП} &= \text{Чистая прибыль} + \text{Изменение в рабочем капитале} + \text{Инвестиции} = \\ &15\,534\,000 + 0 + 0 = 15\,534\,000\end{aligned}$$

Год 4:

$$\begin{aligned}\text{Чистая прибыль} &= \text{Доходы} - \text{Расходы} - \text{Налоги} = 83\,349\,000 - 66\,839\,860 - 0 \\ &= 16\,509\,140\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{ЧДП} &= \text{Чистая прибыль} + \text{Изменение в рабочем капитале} + \text{Инвестиции} = \\ &16\,509\,140 + 0 + 0 = 16\,509\,140\end{aligned}$$

Год 5:

$$\begin{aligned}\text{Чистая прибыль} &= \text{Доходы} - \text{Расходы} - \text{Налоги} = 87\,515\,445 - 69\,883\,341 - 0 \\ &= 17\,632\,104\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{ЧДП} &= \text{Чистая прибыль} + \text{Изменение в рабочем капитале} + \text{Инвестиции} = \\ &17\,632\,104 + 0 + 0 = 17\,632\,104\end{aligned}$$

Таким образом, общий ЧДП на 5 лет составляет:

$$\begin{aligned}\text{ЧДП (общий)} &= 18\,200\,000 + 14\,700\,000 + 15\,534\,000 + 16\,509\,140 + 17\,632\,104 \\ &= 74\,175\,244 \text{ рублей.}\end{aligned}$$

Повышение квалификации кадров с использованием дистанционных форм обучения, таких как вебинары, является актуальным и эффективным подходом в современных условиях, особенно в контексте возможной новой волны пандемии COVID-19, когда безопасность становится приоритетом. Такие формы обучения

позволяют обеспечить безопасные условия для сотрудников, избегая физического контакта и соблюдая меры предосторожности.

Вебинары предоставляют возможность участвующим взаимодействовать с преподавателями и другими участниками обучения через текстовые и аудио-чаты, видео-конференции, обмен файлами и информацией. Это создает комфортную обстановку для обучения и обсуждения материала, а также способствует эффективному обмену знаниями и опытом между участниками.

Экономическая выгода использования дистанционных форм обучения также очевидна. Они позволяют сократить затраты на организацию обучения, такие как затраты на аренду помещений, транспортные расходы и прочее. Кроме того, дистанционное обучение уменьшает время, затраченное на перемещения и ожидание, что повышает эффективность использования времени сотрудников.

В таблице 3.4 рассмотрим основные показатели затрат на обучение:

Таблица 3.4 - Расчет стоимости обучения

№ пп	Наименование показателя	Ед. изм.	Затратная стоимость
1.	Стоимость обслуживания класса на 20 рабочих мест	Руб./час	200
2.	Средняя з/п преподавателя, вкл. Налоги	Руб./час	500

Сравнение экономических показателей проведения обучения в очном и дистанционном режиме проведем на основе проведения занятий 40 человек (две группы) по программе 36 часов (в том числе 28 часов лекции, 6 часов практика и 2 часа теста) (табл. 3.5):

Таблица 3.5 - Учебный план курса N

№ пп	Наименование показателя	Практика	Лекции	Тест
1.	Группа №1 (20 человек)	6	28	2
2.	Группа №2 (20 человек)	6	28	2

При очном обучении преподаватель читает курс для каждой группы отдельно и стоимость обучения составит:

$$(\text{Стоимость обслуживания класса} * \text{кол-во часов}) + (\text{з/п лектора} * \text{на кол-во часов}) = (36 * 200) + (36 * 500) = 25200$$

Итого: двадцать пять тысяч двести рублей для одной группы т.е. общие затраты составляют 50400 (пятьдесят тысяч четыреста) рублей.

В случае использования дистанционной формы обучения преподаватель, преподаёт курс лекций для обеих групп одновременно, тестирование проходит без участия преподавателя. Также не используется помещение. При таких условиях стоимость обучения составит:

$$\text{з/п лектора} * \text{кол-во часов (лекции + практика)} = 500 * (6+28) = 17000$$

Итого: семнадцать тысяч рублей стоимость обучения для двух групп.

Рассчитаем процент экономии:

$$(\text{расходы на ОО} - \text{расходы на ДО}) / \text{расходы на ОО} * 100\% = (50400 - 17000) / 50400 * 100 = 66,27\%$$

В результате при дистанционном обучении экономия составляет 66,27 процента.

Поэтому после сравнительного анализа экономических показателей обучения в двух типах форм были сделаны следующие выводы:

1. Путем проведения обучения с использованием средств дистанционного обучения, мы получаем выгоду в размере 50-70% по отношению к очному обучению.
2. Преподаватель может обучать в два раза большее людей за тот же промежуток времени, в случае использования дистанционных технологий.
3. Преподаватель и слушатели экономят денежные средства в связи с отсутствием необходимости тратиться на проезд к месту обучения.
4. Слушатели не тратят время на проезд до места обучения.

Заключение

Таким образом, кадровые технологии представляют важные способы управленческого воздействия на количественные и качественные характеристики сотрудников организации и призваны обеспечить эффективное управление профессиональными возможностями человека в организации. Они позволяют получить: всестороннюю достоверную персональную оценочную информацию о человеке; текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала; большие результаты деятельности каждого специалиста и высокий эффект.

Кадровая технология - это комплекс средств управления количественными и качественными характеристиками персонала, которое обеспечивает достижение целей организации и ее эффективное функционирование. Использование кадровых технологий позволяет субъектам управления на основе информации о кадровых процессах и кадровых отношениях в организации предпринимать необходимые действия по отношению к персоналу. Сущностное содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: цель, задачи, функции, принципы, формы, методы, механизмы, процедуры, результативная ориентация, критерии эффективности. Отбор и подбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, оценка и аттестация персонала, формирование кадрового резерва, управление развитием карьеры всё это относится к базовым кадровым технологиям.

Целью исследования было изучение применения кадровых технологий в управлении на примере АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ» с целью выявления особенностей их использования в контексте предприятия городского хозяйства и разработки рекомендаций по их совершенствованию.

Наблюдается положительная динамика в сокращении времени на закрытие вакансий и уменьшении уровня текучести кадров. Это свидетельствует о внедрении эффективных методов подбора и улучшении условий работы.

Повышение средней зарплаты, введение премиальных программ, а также увеличение уровня удовлетворенности работой и среднего стажа работы свидетельствуют о эффективности мер по мотивации и удержанию персонала.

Внедрение автоматизированных процессов, систем управления талантами и дистанционного обучения значительно улучшило управление персоналом, обеспечивая гибкость и удобство для сотрудников и руководства.

Компания активно участвует в обеспечении безопасных условий труда и внедряет меры по соблюдению правил охраны труда, что отражает ее социальную ответственность и заботу о сотрудниках.

Для повышения эффективности использования кадровых технологий в компании необходимо уделить внимание обучению персонала, а также поиску и внедрению новых технологических решений, учитывая при этом возможные технические проблемы и финансовые затраты.

Проведен анализ экономической целесообразности и потенциальных выгод от внедрения предложенных мероприятий, включая расчеты затрат и оценку ожидаемых результатов. Таким образом, выполнение поставленных задач исследования позволило достичь поставленной цели и предложить конкретные рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии городского хозяйства.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 08.12.2022).
2. Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» от 08.12.2020 N 407-ФЗ (последняя редакция)
3. Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 375 с.
4. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. 186 с.
5. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации. Учебник. — М.: Издательский дом Университета «Синергия». 2020. 460 с.
6. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. 279 с.
7. Архипова Н. И. Кадровая безопасность: Учебное пособие. — М.: Российский государственный гуманитарный университет. 2023. 94 с.
8. Архипова Н. И. Маркетинг персонала: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2023. 187 с.
9. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 387 с.
10. Былков В. Г. Регламентация труда. — М.: Юрайт. 2023. 190 с.
11. Васильева И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 123 с.

12. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. — М.: Юрайт. 2024. 300 с.
13. Волкова А. С., Кудяева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 171 с.
14. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можая Т. П. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 218 с.
15. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 84 с.
16. Духновский С. В. Кадровая безопасность организации. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.
17. Егоров В. П. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций в условиях цифровой экономики. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 216 с.
18. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. — М.: Юрайт. 2024. 181 с.
19. Завертаная Е. И. Управление качеством в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. — М.: Юрайт. 2023. 308 с.
20. Захарова Л. Н. Психология управления. Учебник для вузов. — М.: Лань. 2023. 396 с.
21. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. / Под ред. А. П. Панфиловой, Л. С. Кисилевой. — М.: Юрайт. 2023. 314 с.
22. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 169 с.
23. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами в образовательной организации. — М.: Юрайт. 2023. 179 с.
24. Колосов В. А. Организационная культура. — М.: Юрайт. 2023. 344 с.
25. Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 370 с.

26. Коргова М. А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
27. Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
28. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Психологические механизмы командообразования. — М.: Юрайт. 2024. 663 с.
29. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 169 с.
30. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 103 с.
31. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 398 с.
32. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2023. 203 с.
33. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024. 203 с.
34. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 527 с.
35. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024. 385 с.
36. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. 176 с.
37. Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024. 256 с.
38. Маркушин А. Г., Морозов О. Л. Основы управления в органах внутренних дел. — М.: Юрайт. 2023. 368 с.
39. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 192 с.
40. Масалова Ю. А. Маркетинг персонала. — М.: Юрайт. 2023. 322 с.
41. Маслова В. М. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 452 с.

42. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала. — М.: Юрайт. 2023. 196 с.
43. Мехтиханова Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала. — М.: Юрайт. 2024. 196 с.
44. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. — М.: Юрайт. 2023. 379 с.
45. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М.: Юрайт. 2024. 425 с.
46. Директор по искусственному интеллекту: Что нужно, чтобы получить самую популярную новую работу// [Электронный ресурс]// - Режим доступа: <https://www.cio.com/article/657977/chief-ai-officer-what-it-takes-to-land-the-c-suites-hottest-new-job.html> Дата обращения: 17.05.2024
47. Исследование данных и искусственного интеллекта среди руководителей высшего звена 2024 [Электронный ресурс]// - Режим доступа: <https://www.wavestone.com/en/insight/data-and-ai-executive-leadership-survey-2024/> Дата обращения: 17.05.2024
48. Проект развития человеческого капитала: Часто задаваемые вопросы [Электронный ресурс]// «Всемирный банк».— Режим доступа: <https://data.worldbank.org/topic/education> Дата обращения: 17.05.2024
49. Занятость и безработица в Российской Федерации в декабре 2020 года [Электронный ресурс]// «Аналитика Росстата».— Режим доступа: <https://nangs.org/analytics/rosstat-zanyatost-i-bezrabortitsa-v-rossijskoj-federatsii> Дата обращения: 17.05.2024

Приложение А

Анкета для исследования уровня квалификации сотрудников компании АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Уважаемый сотрудник,

Просим вас принять участие в опросе, который поможет нам оценить уровень вашей квалификации и определить направления для дальнейшего профессионального развития. Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы максимально честно и полно. Все ответы будут строго конфиденциальными и использованы только в обобщенном виде.

1. Общая информация

1.1 Ваше имя: _____

1.2 Должность: _____

1.3 Стаж работы в компании: _____ лет

1.4 Образование:

Среднее специальное

Высшее

Дополнительное образование/курсы (укажите, какие именно):

2. Профессиональные знания и навыки

2.1 Как вы оцениваете свой уровень владения теоретическими знаниями по вашей специальности?

Начальный

Средний

Высокий

Экспертный

2.2 Оцените свою способность применять теоретические знания на практике:

Начальный

Средний

Высокий

Экспертный

2.3 Как часто вы сталкиваетесь с необходимостью обновления своих профессиональных знаний?

Ежедневно

Еженедельно

Ежемесячно

Реже

2.4 Какие источники информации вы используете для обновления знаний?

Книги

Профессиональные журналы

Интернет-ресурсы

Внутренние тренинги компании

Внешние курсы и семинары

3. Оценка навыков

3.1 Оцените свои навыки работы с профессиональным оборудованием:

Начальный

Средний

Высокий

Экспертный

3.2 Как вы оцениваете свои навыки работы с компьютерными программами, необходимыми для выполнения ваших обязанностей?

Начальный

Средний

Высокий

Экспертный

3.3 Насколько уверенно вы чувствуете себя в решении нестандартных задач и проблем, возникающих на работе?

Совсем не уверенно

Скорее не уверенно

Скорее уверенно

Полностью уверенно

4. Профессиональное развитие

4.1 Какие курсы или тренинги вы бы хотели пройти для повышения своей квалификации? _____

4.2 Как вы считаете, какие направления обучения наиболее актуальны для вас и ваших коллег в ближайший год?

Технические знания и навыки

Менеджмент и управление проектами

Навыки работы с клиентами

Другие (укажите): _____

5. Обратная связь

5.1 Какие у вас есть предложения по улучшению системы обучения и повышения квалификации в компании? _____

5.2 Есть ли у вас пожелания или замечания по поводу вашего текущего профессионального уровня или условий работы? _____

Благодарим вас за уделенное время и ценные ответы!

С уважением,

Отдел кадров АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Приложение Б

Анкета для психологического тестирования сотрудников компании АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»

Уважаемый сотрудник,

Просим вас принять участие в психологическом тестировании, которое поможет нам лучше понять ваши индивидуальные особенности и создать благоприятные условия для работы. Ваши ответы будут строго конфиденциальными.

1. Общая информация

1.1 Ваше имя: _____

1.2 Возраст: _____

1.3 Должность: _____

1.4 Стаж работы в компании: _____ лет

2. Личностные особенности

2.1 Как вы оцениваете свой уровень стресса на рабочем месте?

Очень низкий

Низкий

Средний

Высокий

Очень высокий

2.2 Как вы обычно справляетесь со стрессовыми ситуациями? (выберите все подходящие варианты)

Обсуждаю проблемы с коллегами

Занимаюсь спортом

Читаю книги или смотрю фильмы

Медитирую или занимаюсь йогой

Другое (укажите): _____

2.3 Оцените свою удовлетворенность рабочей атмосферой в коллективе:

Полностью удовлетворен

Скорее удовлетворен

Нейтрально

Скорее не удовлетворен

Совсем не удовлетворен

2.4 Как бы вы описали свои отношения с коллегами?

Дружеские

Профессиональные

Нейтральные

Напряженные

Конфликтные

3. Мотивация и удовлетворенность работой

3.1 Насколько вы удовлетворены своей текущей должностью?

Полностью удовлетворен

Скорее удовлетворен

Нейтрально

Скорее не удовлетворен

Совсем не удовлетворен

3.2 Что мотивирует вас на работе? (выберите все подходящие варианты)

Возможность карьерного роста

Финансовое вознаграждение

Признание и похвала

Интересные задачи

Устойчивость и стабильность

Другое (укажите): _____

3.3 Как часто вы чувствуете себя выгоревшим или уставшим от работы?

Никогда

Редко

Иногда

Часто

Очень часто

4. Эмоциональное состояние

4.1 Как вы оцениваете свой общий уровень счастья и удовлетворенности жизнью?

Очень низкий

Низкий

Средний

Высокий

Очень высокий

4.2 Как часто вы испытываете негативные эмоции (гнев, грусть, тревога)?

Никогда

Редко

Иногда

Часто

Очень часто

4.3 Как вы справляетесь с негативными эмоциями? (выберите все подходящие варианты)

Разговариваю с друзьями или семьей

Занимаюсь хобби

Занимаюсь спортом

Медитирую

Другое (укажите): _____

5. Обратная связь и предложения

5.1 Какие изменения вы бы предложили для улучшения психологического климата в коллективе? _____

5.2 Есть ли у вас пожелания или замечания по поводу вашей текущей работы или условий труда? _____

Благодарим вас за участие в опросе! Ваши ответы помогут нам создать более комфортные условия для вашей работы.

С уважением,

Отдел кадров АО «ВОЛОГДАГОРТЕПЛОСЕТЬ»