

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ТО
ГПОУ ТО «ТУЛЬСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

ОТЧЕТ
о производственной практике по ПМ 04.
ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

ИП Трошин С.А. - Типография «АТРИ print».

(наименование предприятия)

Сроки практики
«20» апреля 2023 года

(начало практики)

«07» июня 2023 года

(окончание практики)

Составил студент
группы 419- Д

_____ **Иванов И.И.**

Руководитель практики
от предприятия

_____ **Петров В.И.**

(подпись)

(Ф.И.О.)

М.П.

Руководитель практики
от колледжа

_____ **Подчуфарова Г.С.**

(подпись)

(Ф.И.О.)

Щекино 2023

СОДЕРЖАНИЕ

**отчета производственной практики
по профессиональному модулю
ПМ 04. ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
для профессии
54.01.20 ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙНЕР**

Номер раздела	Содержание	Страницы
1	Подготовительный этап (организационные вопросы оформления на предприятии, инструктаж по технике безопасности).	4
2	Ознакомление со структурой предприятия	8
2.1	Ознакомление со структурой и характером деятельности предприятия	8
2.2	Организационно-правовые формы организации. Порядок создания и организация деятельности организации (предприятия).	10
2.3	Описать структуру управления организацией применительно к конкретным условиям. Определить достоинства и недостатки. Выявить тенденции в системе организации и управления производством в современных условиях.	11
3	Изучить характеристики внешней среды: поставщиков, потребителей, конкурентов. На примере предприятия показать влияние внешней среды на эффективность его работы.	15
4	Ознакомление с методами мотивации и стимулирования персонала: оценить, какие мотивы преобладают у следующих категорий работников: умники, коммуникаторы, трудяги, организаторы.	25
5	Управленческие решения на предприятии	30
5.1	Проанализировать этапы рационального разрешения проблем. Различные варианты управленческих решений.	30
5.2	Анализ составляющих эффективности принимаемого решения.	34
5.3	Проанализировать составляющие эффективности принимаемого решения: - различные методы выработки решений. Решения, требующие коллективного генерирования идей.	38
6	Информационное обеспечение управленческих решений. Коммуникации в организации.	41
7	Кадровая политика предприятия.	45
7.1	Изучение кадровой политики предприятия: источники найма, технологии отбора.	45
7.2	Дать характеристику отделов и служб, описать их назначение, критерии деятельности и ответственности.	49
7.3	Описать задачи и функции отделов и служб.	53
7.4	Проанализировать этапы кадровой политики.	55
7.5	Планирование потребности в персонале.	56
7.6	Определить факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал.	58
7.7	Проанализировать методы отбора персонала.	59
7.8	Ознакомление с правовой и информационной подсистемами управления персоналом на предприятии.	62
7.9	Сбор информации по адаптации персонала и его продвижению (управление карьерой).	64
7.10	Проанализировать состояние текучести кадров в организации.	68
7.11	Составить индивидуальный план карьеры.	71

Раздел 1 Подготовительный этап (организационные вопросы оформления на предприятии, инструктаж по технике безопасности)

Базой производственной практике является ИП Трошин С.А.

ИП Трошин С.А. осуществляет различные виды полиграфической деятельности в городе Туле и Тульской области.

Индивидуальному предпринимателю Трошину С.А. в Межрайонной инспекции ФНС России № 16 по Тульской области был присвоен ИНН 633066587461.

Для того чтобы быть индивидуальным предпринимателем физическое лицо должно иметь государственную регистрацию, и получить в ИФНС соответствующее свидетельство, содержащего номер в Едином государственном реестре (ЕГРИП). С этого момента индивидуальный предприниматель несет обязанности, установленные налоговым законодательством, которые касаются, в частности, уплаты налогов и представления соответствующей налоговой отчетности.

Индивидуальному предпринимателю Трошину С.А. выдан Общероссийский Государственный Регистрационный Номер – 312633006200018. Регистрация индивидуального идентификационного номера от 12 марта 2012 года.

ИП Трошин С.А. осуществляет свою деятельность под торговым названием - Типография «АТРИ print».

«АТРИ print» - занимается: изготовлением сувениров на заказ, термопечатью и термотрансфером, широкоформатной печатью, оперативной полиграфией, Фотоальбомы и фотокниги, офсетной печатью, после печатной обработкой полиграфии, полиграфическими услугами, печатными услугами.

Организация Типография АТРИ print находится в Туле по адресу: Ленина проспект, 103.

Фото типографии «АТРИ print» представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 - Типографии «АТРИ print» в г. Тула

В период прохождения практики в полном объеме был проведен инструктаж по технике безопасности и противопожарной безопасности. Это необходимо для того, чтобы снизить вероятность травм на производстве, а также заранее предупредить возможность возгорания на объекте. О проведении инструктажа делают пометку в журнале вводного инструктажа с обязательной подписью, инструктирующего и инструктируемого, подпись означает полное понимание ответственности и обязывает к соблюдению техники безопасности на объекте.

При проведении вводного инструктажа инструктируемые должны быть ознакомлены: с общими мерами пожарной безопасности, с возможными причинами возникновения пожаров и мерами их предотвращения, с практическими действиями в случае возникновения пожара. Вводный инструктаж допускается проводить одновременно с инструктажем по охране труда (технике безопасности). О проведении вводного

противопожарного инструктажа и проверке знаний производится запись в журнале регистрации вводного инструктажа с обязательными подписями, инструктировавшего и инструктируемого.

Проведение противопожарного инструктажа в обязательном порядке сопровождалось практическим показом способов использования имеющихся на объекте средств пожаротушения и ознакомлением инструктируемых с мерами пожарной безопасности в быту.

Инструктаж по технике безопасности был проведен руководителем типографии. Особое значение имеет инструктаж на рабочем месте с показом безопасных методов работы. Ознакомление с техникой безопасности и противопожарной безопасности, а также с правилами внутреннего трудового распорядка.

Работники типографии обязаны соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, режимы труда и отдыха, технику безопасности при работе в помещении типографии, технику противопожарной безопасности во избежание несчастных случаев, травм и порчи имущества организации.

Соблюдение данных норм и правил включает в себя следующие пункты:

- общие требования охраны труда;
- требования охраны труда перед началом работы;
- требования охраны труда во время работы;
- требования охраны труда в аварийных ситуациях;
- требования охраны труда по окончании работ.

В требования охраны труда перед началом работы входит:

- осмотреть рабочее место, используемое оборудование, инструменты и материалы, убрать лишние предметы.

- проверить: рабочее место на соответствие требованиям безопасности; исправность применяемого оборудования и инструментов, качество используемых материалов;

- подготовить к работе используемые оргтехнику, оборудование, инструменты, материалы, включающие и выключающие устройства, светильники, электропроводку и т.д.

- обнаруженные перед началом работы нарушения требований безопасности устранить собственными силами, а при невозможности сообщить об этом непосредственному или вышестоящему руководителю, представителям технических и (или) административно-хозяйственных служб.

Самостоятельное устранение нарушений требований безопасности труда, особенно связанное с ремонтом и наладкой оборудования, производится только при наличии соответствующей подготовки и допуска к подобному виду работ, при условии соблюдения правил безопасности труда.

Общее руководство соблюдением правил охраны и безопасности труда осуществляет руководитель Трошин С.А.

Раздел 2 Ознакомление со структурой предприятия

Раздел 2.1 Ознакомление со структурой и характером деятельности предприятия

Среди великого множества компаний г. Тула, которые предоставляют свои услуги, типография «АТРИ print» является одним из лидеров по качеству услуг, которые предоставляются клиентам, и в сфере полиграфического производства полностью соответствуем предъявляемым стандартам качества.

Мастерство специалистов «АТРИ print» постоянно совершенствуется. Сотрудники, работающие в компании, регулярно проходят обучение, чтобы быть в курсе современных полиграфических технологий, специалисты изучают опыт наших отечественных и зарубежных коллег, а также посещают различные полиграфические выставки.

Услуги типографии «АТРИ print» - это гарантия высокого качества выполнения каждого заказа с применением современных полиграфических технологий. Весь комплекс работ проводится при помощи широкого парка полиграфического оборудования, которое обеспечивает весь комплекс работ от допечатной обработки нового заказа до постпечатной обработки конечной продукции.

Персонал «АТРИ print» - это опытные техники, которые своевременно и качественно обслуживают печатное оборудование, креативные художники-дизайнеры, которые смогут воплотить в жизнь любые творческие замыслы каждого заказчика, а также предложат свои идеи.

В своей работе «АТРИ print» использует комплексный подход.

Обращаясь в компанию «АТРИ print», каждый желающий может получить консультацию ведущих специалистов дизайн-студии, которые помогут:

- разработать макет;

- осуществить набор и редактуру текстов;
- отретушировать графическое изображение и произвести цветокоррекцию;
- сверстать материал.

Вся предпечатная подготовка полиграфической продукции осуществляется на современных компьютерах, которые оснащены полным современным набором специализированных программ.

Различные виды высококачественной печати производятся на самом современном оборудовании данной сферы. Типография «АТРИ print» оснащена современными высококачественными печатными машинами, что позволяет достичь высокой производительности производства с залогом высокого качества.

Готовая полиграфическая продукция обязательно проходит специальную послепечатную обработку и приобретает законченный вид, после чего упаковывается и передается заказчику.

Организационная структура Типография «АТРИ print» представлена на рисунке 2.

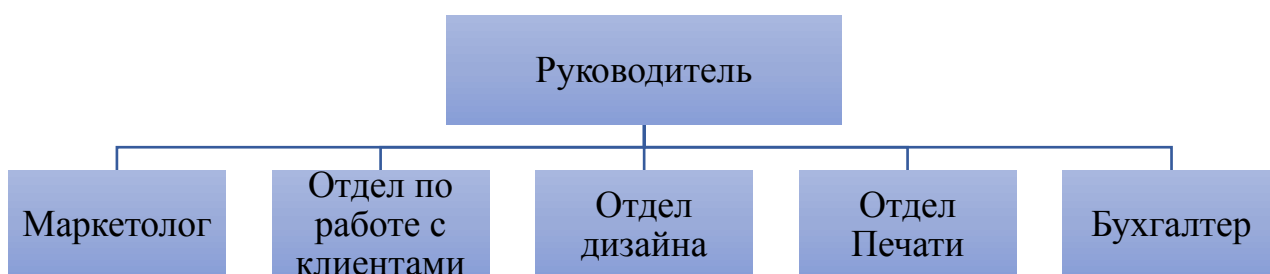


Рисунок 2 - Организационная структура Типография «АТРИ print»

Численность сотрудников Типографии «АТРИ print» насчитывает 11 человек.

Раздел 2.2 Организационно-правовые формы организации. Порядок создания и организация деятельности организации (предприятия)

Организационно-правовая форма типографии «АТРИ print» - ИП Трошин С.А. Недостаток ИП заключается в том, что если компания понесёт убытки или обанкротится, его участники, рискуют личным имуществом.

Индивидуальному предпринимателю Трошину С.А. в Межрайонной инспекции ФНС России № 16 по Тульской области был присвоен ИНН 633066587461.

Для того чтобы быть индивидуальным предпринимателем физическое лицо должно иметь государственную регистрацию, и получить в ИФНС соответствующее свидетельство, содержащее номер в Едином государственном реестре (ЕГРИП). С этого момента индивидуальный предприниматель несет обязанности, установленные налоговым законодательством, которые касаются, в частности, уплаты налогов и представления соответствующей налоговой отчетности.

В соответствии со ст. 23 ГК РФ гражданин имеет право заниматься предпринимательской деятельностью с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Поскольку к предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила ГК РФ, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, то индивидуальный предприниматель принимает де-факто статус предприятия. Этот вывод подтверждает содержание ст. 25 ГК РФ о несостоятельности (банкротстве) индивидуального предпринимателя.

В соответствии с Положением о государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности регистрация ИП осуществляется при представлении следующих документов:

- заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя (форма № Р21001);

- копия российского паспорта;

- квитанция об уплате госпошлины в размере 800 руб.

Сформировать квитанцию на уплату госпошлины можно с помощью сервиса «Уплата госпошлины».

Индивидуальному предпринимателю Трошину С.А. выдан Общероссийский Государственный Регистрационный Номер – 312633006200018. Регистрация индивидуального идентификационного номера от 12 марта 2012 года.

ИП Трошин С.А. осуществляет свою деятельность под торговым названием - Типография «АТРИ print».

Раздел 2.3 Описать структуру управления организацией применительно к конкретным условиям. Определить достоинства и недостатки

Организационная структура представляет собой комплекс взаимосвязей между различными уровнями организации, нацеленный на максимально эффективное распределение обязанностей между всеми уровнями управления и конкретными сотрудниками.

Организационная структура типографии «АТРИ print» представлена следующими подразделениями:

Руководитель (Трошин С.А.).

Бухгалтерия. Бухгалтер - 1 человек.

Маркетолог. – 1 человек.

Отдел по работе с клиентами – 2 человека.

Отдел дизайна – 2 человека.

Отдел печати – 4 человека.

Всего в типографии «АТРИ print» работает 11 сотрудников.

Организационная структура Типография «АТРИ print» продублирована на рисунке 3.

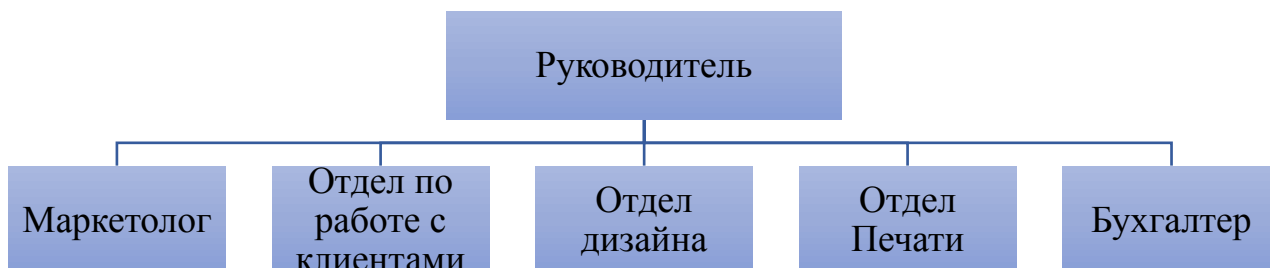


Рисунок 3 - Организационная структура Типография «АТРИ print»

Многолетний опыт использования функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К достоинствам функциональной структуры управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

Главным в управление типографии является руководитель.

Структура компании построена следующим образом: основная часть персонала разделена на менеджеров по работе с клиентами, дизайнеров и операторов. Прямую связь директор компании держит со всеми отделами, что наиболее выгодно в работе организации. Производственная база представлена работниками типографии (печатники, операторы) и специалистами по монтажу рекламных конструкций. В компании есть и дизайнеры, которые так же принимают заказы, общаются с заказчиками и печатным цехом. Все специалисты среднего звена предприятия взаимосвязаны между собой.

Такой вид связи и контроля позволяет повысить и эффективность принимаемых решений, что, в свою очередь, положительно влияет на качество выполнения поставленных задач и на работу типографии в целом.

Структура службы маркетинга. В штате «АТРИ print» работает один маркетолог.

В обязанности маркетолога входят:

1. Выполняет работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на товары, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товаров.

2. На основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию маркетинга компании.

3. Разрабатывает бюджет маркетинга и распоряжается выделенными финансовыми средствами.

4. Проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров.

5. Оценивает перспективы развития рынка, перспективы компании по освоению и завоеванию того или иного сегмента рынка; разрабатывает стратегию выхода на рынок.

6. Определяет требуемый ассортимент товаров, ценовую политику на товары.

7. Организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах.

8. Поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров; организует разработку стратегии рекламных мероприятий.

9. Разрабатывает меры по стимулированию (как активному - через систему скидок, поощрений и т.д., так и пассивному - через качество и дизайн товара, имиджевую политику) продаж.

10. Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

11. Анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.

Раздел 3 Изучить характеристики внешней среды: поставщиков, потребителей, конкурентов

Анализ рынка полиграфических услуг показал, что современные типографии можно условно разделить на две основные категории - типографии, которые листовую печать и типографии, которые выполняют полный цикл работ по изготовлению конечного продукта. Конечным продуктом считаются книги, журналы, каталоги, брошюры, баннеры и т.д.

Типографии, работающие в городе Тула, которые можно отнести к первой категории составляют подавляющее большинство из всех там работающих. Это связано с тем, что для обеспечения начала работы печати необходимо лишь некоторое «предпечатное» оборудование и сами печатные машины. В то время как для выполнения работ полного цикла производства необходимо помимо вышеуказанного еще и большое количество дополнительного оборудования, которое является весьма дорогостоящим. Более того, процессы, выполняемые при изготовлении, к примеру, тиража книги, достаточно сложные и не у каждой типографии присутствует необходимое количество персонала необходимой квалификации для выполнения большого операционного цикла. Основным фактор, который заставляет большинство типографий отказываться от печати книг это затратный по времени ряд операций, входящий в полный цикл производства этого продукта. Естественно, что отпечатка и передача заказчику листовой продукции занимает на много меньше времени и является менее рискованной и затратной. Потому что после проведения каждого дополнительного этапа работы над выпускаемым изделием увеличивается риск брака, что в конечном итоге отображается на себестоимости продукции.

Типография «АТРИ print» относится ко второй категории типографий, и это определённо является большим преимуществом. Типография «АТРИ print» выполняет полный спектр полиграфической деятельности.

Неоспоримыми достоинствами типографии «АТРИ print» является печать высокого качества, достигаемая с помощью машин высокого класса (Heidelberg, KBA, Roland) и их надежность.

По ценовым критериям типографии расположись в таком промежутке:

- большинство - средние цены: 10-12 тыс. руб.,
- 10% типографий с ценами ниже среднего: 8-9 тыс. руб. и
- 15 % - с ценами, завышенными от 20 тыс. руб. и выше.

Более 60% типографий вообще не указывают свои расценки на сайте, что вызывает вопрос и недоверие. Их клиенты имеют шанс переплатить больше и получить не лучшее качество продукции.

На рынке печатной продукции Тулы присутствует два сегмента типографий:

- государственные типографии;
- частные типографии, на них приходится большая доля рынка, выше 90%, к которым и относится типография «АТРИ print»

Оперативная полиграфия в г. Тула развивается высокими темпами, и типография «АТРИ print» является одним из лидеров этого рынка.

Типография «АТРИ print» оказывает услуги полиграфии самого широкого спектра. Все работы «АТРИ print» выполняются на собственных производственно-технических базах. Высокая репутация подтверждена ориентированным подходом на потребности каждого клиента и ответственным отношением к выполнению каждого заказа.

«АТРИ print» уже заслужили доверие клиентов благодаря скорейшему удовлетворению их клиентов в полиграфической продукции. Небольшие заказы выполняются в самые кратчайшие сроки. Высочайшая скорость стала возможна благодаря применению самого современного полиграфического оборудования и качественных материалов.

«АТРИ print» постоянно развивает спектр своих услуг и в настоящее время предлагает своим клиентам услуги по:

- созданию дизайна и верстка полиграфической продукции;

- широкоформатной и цифровой печати;
- тиражированию полиграфических материалов.

Современное полиграфическое оборудование позволяет изготавливать различную печатную продукцию в очень короткие сроки. Художники-дизайнеры «АТРИ print» учитывают все пожелания и требования своих клиентов во время разработки макетов, а также при изготовлении проектных эскизов для изготовления продукции.

В «АТРИ print» каждому клиенту предлагаются кратчайшие сроки обработки заказов. Постоянным клиентам предлагаются самые выгодные условия сотрудничества: скидки на допечатную обработку заказа и производство полиграфии.

Помимо кратчайших сроков при выполнении заказа, «АТРИ print» гарантирует и самое высшее качество готовой печатной продукции, и вполне приемлемую цену на полиграфические услуги.

Рассмотрим ассортимент продукции и услуг типографии «АТРИ print».

Типография, поддерживая марку разноплановой компании, принимает заказы практически на любую полиграфическую продукцию. По довольно демократичным ценам выпускает отличного качества: визитки и буклеты, этикетки и настольные, перекидные, квартальные, настенные календари, печатает рекламные буклеты и календари-домики, изготавливает вырубные папки, брошюры и каталоги, бланки, блокноты, конверты, листовки, а еще производит брошюровку документов или иной печатной продукции.

В перечне услуг типографии имеется большой список работ по ламинированию и лакированию продукции, выпуск шелкографии, верстка и адаптация макетов, работа по выпуску широкоформатной печатной продукции, перевод изображений в векторную графику и еще много других услуг предоставляют в екатеринбургской типографии.

Помимо перечисленных стандартных операций и после печатной обработки, как ламинирование, фальцовки или биговки, нумерации, которые делают в большинстве типографиях города, в нашей типографии возможно

заказать любой из видов брошюровки. Это брошюровка евроскобой или скрепкой, брошюровка с навивкой пластика или металлической пружиной, есть виды брошюровки в мягком переплете КБС и брошюровки книг в твердых переплетах (в 7 БЦ). Кроме всего в типографии можно заказать фигурную вырубку для упаковочных коробок, листовок или папок, этикеток.

В таблице 1 представлена продукция типографии.

Таблица 1 - Анализ структуры ассортимента типографической продукции за 2020-2022 гг.

№ п/п	Наименование товарной продукции	Объем товарооборота, руб.			Абсолютное отклонение, руб.	Темп роста, %
		2020	2021	2022		
1	Визитка 4+0 \ 4+4	240 000	300 000	342 000	102 000	142,5
2	Листовка А4 4+0 \ 4+4	150 000	405 000	330 000	180 000	220,0
3	Листовка до А5 4+0\4+4	300 000	87 500	170 000	-130 000	56,7
4	Плакат А3, А2	25 000	37 500	70 000	45 000	280,0
5	Плакат А1, А0	24 000	36 000	48 000	24 000	200,0
6	Евробуклет А4	135 000	180 000	252 000	117 000	186,7
7	Меню А4 (1лист) 4+0\4+4	60 000	90 000	110 000	50 000	183,3
8	Меню А3 (1лист) 4+0\4+4	42 000	60 000	64 000	22 000	152,4
9	Приглашение, открытка	540 000	594 000	630 000	90 000	116,7
10	Сертификат, грамота, диплом 4+0\4+4	2 000 000	2 232 000	2 440 000	440 000	122,0
11	Блокнот (обложка + внутр. лист)	625 000	395 000	775 000	150 000	124,0
12	Конверт	1 125 000	1 032 000	1 170 000	45 000	104,0
13	Папка вырубная	360 000	352 000	300 000	-60 000	83,3
14	Пакет бумажный\полиэтиленовый	2 000 000	2 112 000	2 260 000	260 000	113,0
15	Карманный календарь	1 875 000	1 802 500	1 965 000	90 000	104,8
16	Календарь "Домик"	420 000	564 000	585 000	165 000	139,3
17	Календарь "Трио""Моно"	390 000	490 000	460 000	70 000	117,9
18	Календарь перекидной А4	715 000	884 000	923 000	208 000	129,1
19	Календарь перекидной А3	630 000	756 000	828 000	198 000	131,4
20	Печать\Штамп Журналы, каталоги	1 125 000	1 170 000	1 410 000	285 000	125,3
21	1 страница А5\А4 Наружная реклама	101 500	124 600	107 800	6 300	106,2

22	Щит 6х3м (Биллборд)	82 500	104 500	132 000	49 500	160,0
23	Сити-лайт 1,2х1.8м	100 000	116 000	124 000	24 000	124,0
24	Стритлайн (Штендер)	96 000	84 000	117 000	21 000	121,9
25	Мобильный стенд	262 500	273 000	329 000	66 500	125,3
26	Ростовая фигура	157 500	171 500	178 500	21 000	113,3
	Идентификационные материалы					
27	Идентификационные материалы	60 000	90 000	70 000	10 000	116,7
28	Разработка логотипа	75 000	120 000	135 000	60 000	180,0
29	Фирменный стиль	58 500	136 500	78 000	19 500	133,3
	Итого:	13 774 500	14 799 600	16 403 300	2 628 800	119,1

По результатам приведенных данных в таблице 1 следует сделать следующие выводы:

- товароборот по всей полиграфической продукции компании имеет положительную тенденцию роста, т.к. общая величина товарооборота за анализируемый период увеличилась на 119,1% или на 2 628 800 рублей;

- наибольшую выручку в отчетном году компании принесла продажа следующих услуг:

- а) продажа сертификатов, грамот, дипломов (наградной продукции) составила 2 440 000 рублей, что на 122,0% или на 440 000 рублей больше, чем в 2010 году;

- б) продажа конвертов составила в 2022 году 1 170 000 рублей, что на 104,0% (или на 45 000 руб.) больше чем в 2020 году;

- в) продажа бумажных/полиэтиленовых пакетов в 2022 году составила 2 260 000 рублей, что на 113,0% (или на 260 000 руб.) больше, чем в 2020 году;

- г) продажа карманных календарей составила в 2022 году 1 965 000 рублей, что на 104,8% (или на 90 000 руб.) больше 2020 года;

- д) продажа печатей и штампов принесла выручку в размере 1 410 000 руб. в отчетном году, что на 125,3% (или на 285 000 руб.) больше базового периода.

Отметим, что увеличился спрос на визитки в 2022 году на 142,5%, а также пользуется спросом у клиентов наружная реклама.

Потенциальными потребителями полиграфических и копировальных услуг являются физические и юридические лица, которые нуждаются в изготовлении бланков, бюллетеней, листовок, рекламных брошюр, проспектов, а также в срочном и несрочном изготовлении копий печатных материалов форматам А3 и А4.

В Туле расположено достаточно большое количество фирм, тиражирующих печатную продукцию. Однако немногие из них предлагают населению столь широкий перечень услуг в области цветной полиграфии, изготавливающих типографскую продукцию малыми и средними тиражами, как «АТРИ print».

Многие фирмы изготавливают печатную продукцию низкого качества. «АТРИ print» гарантирует только высокое качество оказываемых услуг, которое обеспечивает высококлассное оборудование.

Тиражируемая продукция изготавливается на заказ посредством заключения договоров с юридическими и физическими лицами на производство брошюр, буклетов, бюллетеней, листовок, проспектов, бланков на условиях наличного и безналичного расчета. Также изготовление копий мелкими партиями в присутствии заказчика.

Сегментирование рынка покупателей позволяет организации лучше уяснить то, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей и многое другое. Характеристики спроса на продукцию отличаются по своим вкусам, желаниям, потребностям, мотивации к покупке. В такой ситуации руководство организации должно предусмотреть возможности и пути снижения своего риска от неоднозначного поведения покупателей на рынке. Одним из путей, позволяющих снизить уровень риска, является применение метода сегментации рынка. Этот метод позволяет концентрировать маркетинговые усилия фирмы на обеспечении спроса конкретной, избранной группы покупателей, а не на всех сегментах рынка.

Рассматривая рынок как неоднородную структуру, которая может меняться под влиянием, как потребительских свойств товара, так и состава групп потребителей на рынке, можно дифференцировать эту структуру. Сегментация и выступает средством, методом дифференциации рынка на основе изучения и учета индивидуальных потребностей каждой группы покупателей, благодаря чему рынок преобразуется в совокупность гомогенных сегментов, для которых могут представляться соответствующие товары и комплекс маркетинга.

Сегментирование рынка - разделение конкретного рынка (или его составных частей) на четко выраженные группы покупателей (сегменты) таким образом, что каждая из них предъявляет свои, отличные от других, требования к данному товару, и поэтому для каждой группы требуются отдельные комплексы маркетинга. Выбор правильного критерия сегментации в существенной мере влияет на конечные результаты коммерческой деятельности.

В процессе исследования товарного рынка были определены следующие признаки сегментирования и группы покупателей по каждому признаку (рисунок 4):



Рисунок 4 - Сегментирование рынка покупателей

Рынок полиграфии города Тула сегментирован на три части:

1. Крупные клиенты (заказывают большие объемы полиграфической продукции).
2. Средние.
3. Мелкие.

Клиентами типографии «АТРИ print» являются как физические, так и юридические лица. В таблице 3 представлены структура клиентов типографии

Таблица 3 – Структура клиентов и объем продаж полиграфической продукции «АТРИ print» в 2020-2021 гг.

Тип клиентов	Объем продаж, руб.			Абсолют. Отклонения, в руб.	Темп роста, в %
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		
Государственные) муниципальные учреждения	1 515 195	1 479 960	1 476 297	-38 898	97,4
Крупные коммерческие организации	5 647 545	6 363 828	7 217 452	1 569 907	127,8
Средние коммерческие организации	3 719 115	4 291 884	4 756 957	1 037 842	127,9
Индивидуальные предприниматели	2 203 920	1 775 952	2 296 462	92 542	104,2
Физические лица	688 725	887 976	656 132	-32 593	95,3
Итого:	13 774 500	14 799 600	16 403 300	2 628 800	119,1

В результате представленных данных в таблице 3 видно, что наибольший удельный вес в структуре клиентов типографии занимают крупные коммерческие учреждения - 44% в отчетном году, на втором месте находятся средние коммерческие организации, доля которых в отчетном году составила 29%, на третьем месте находятся индивидуальные предприниматели - 14%, доля физических лиц составила 4%, а государственных и муниципальных учреждений - 9%.

В таблице 4 представлена сегментация клиентов «АТРИ print» на постоянных и случайных в 2022 году.

Таблица 4 - Объем продаж каждой из групп заказчиков за 2022 год, руб.

Группа заказчиков	Объем работ 2022 г. руб.	Доля в общем объеме, %
Случайные заказчики	6 233 254	38
Постоянные заказчики	10 170 046	62
Итого	16 403 300	100

В соответствии с данными таблицы 4 видно, что доля постоянных клиентов типографии «АТРИ print» в отчетном году составила 62%, а доля случайных заказчиков 38%.

Приведенные данные свидетельствует о росте количества клиентов «АТРИ print» за анализируемый период, что способствует укреплению типографии на рынке полиграфических услуг и конкурентоспособности по отношению к другим типографическим фирмам.

Анализ конкурентов позволяет:

- своевременно выявлять сильные и слабые стороны конкурентов;
- выработать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- своевременно обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Основными конкурентами типографии «АТРИ print» являются:

- а) ООО «Прогресс»
- б) ООО «Имидж принт»
- в) АРТ+

г) ООО «Радиус Принт»

ООО «Имидж принт» занимает более высокие позиции относительно типографии «АТРИ print». У них шире ассортимент услуг (в т.ч. фигурная вырубка, тампопечать, вышивка, флокирование), наиболее высокий уровень сервиса (короткие сроки исполнения заказа, доставка, предложение «под ключ» и т.д.). Типографии «АТРИ print» стоит стремиться к позициям ООО «Имидж принт».

Типография «АТРИ print» опережает АРТ+ и ООО «Радиус Принт». Но не стоит сбрасывать их со счетов. Возможно, они будут улучшать свои позиции на рынке.

Наиболее опасным конкурентом для типографии «АТРИ print» является компания ООО «Прогресс». Характеристики этого предприятия практически не уступают характеристикам типографии «АТРИ print». Однако главным конкурентным преимуществом перед ООО «Прогресс» является наличие высокопрофессионального многофункционального оборудования, а именно - печатных машин и плоттеров, благодаря которым типографии удастся сохранять качество продукции, не затрачивая дополнительных средств на дорогостоящие расходные материалы. На этом типография «АТРИ print» и делает акцент в рекламной кампании.

Раздел 4 Ознакомление с методами мотивации и стимулирования персонала: оценить, какие мотивы преобладают у следующих категорий работников: консервативных, безразличных, благожелательных

Основой системы оплаты труда, стимулирования и мотивирования сотрудников в организации становится направленность на обеспечение стабильности и гарантированности развития производственных и коммерческих подразделений типография «АТРИ print». Целью системы оплаты труда является выявление доли вклада каждого сотрудника в итоговый результат деятельности организации, на основе которого будет возможно формирование соразмерной оплаты труда сотрудникам.

Основу для выплаты заработной платы работникам подразделений составляет фонд оплаты труда, в который включены следующие денежные выплаты:

1. Заработная плата сотрудникам за выполненную работу.
2. Денежные выплаты мотивационного и стимулирующего характера.
3. Доплаты, связанные с особым режимом работы.
4. Премияльные выплаты.

В основе системы оплаты труда и стимулирования сотрудников лежат следующие принципы:

- ориентировка на конечный результат деятельности;
- взаимосвязь личного и коллективного интереса;
- соразмерность сложности труда и его оплаты;
- планирование труда производится на основании нормативного метода;
- система поощрения в рамках совмещения профессиональных навыков и профессиональной деятельности;
- служебная тайна в вопросах размера заработной платы сотрудников;

- корректность оценки труда руководителем организации;
- обеспечение дополнительных выплат, как социальных благ и социальных гарантий;
- обеспечение дополнительных выплат за достижение определенного стажа работы;
- существование системы материальных пресечений в форме штрафов.
- формирования общего заработка производится на основании сложения должностного оклада сотрудника и его премиальной части заработка. Должностной оклад сотрудников определяется штатным расписанием, а также фиксируется в трудовом договоре сотрудника.

В отделе продаж заработная плата складывается из должностного оклада сотрудника и его вознаграждения, рассчитанного на основании конечного результата деятельности.

Должностной оклад, как фиксированная часть заработной платы сотрудников, определяется на основе трудового законодательства РФ, включающего в себя Трудовой Кодекс РФ и прочие нормативно-правовые акты, содержащие в себе нормы трудового законодательства. Данное основание закрепляется трудовым договором или иным документом. Закрепляющим взаимоотношения работников и организации.

Должностной оклад формируется в зависимости от сложности и объема выполняемых работ, а также оценки профессиональных качеств сотрудника. Рассчитанная сумма определяется как результат работы за месяц.

Переходя от материальной мотивации к нематериальной, стоит отметить, что для типографии «АТРИ print» характерно следующее проявление нематериального стимулирования сотрудников:

1. Устная благодарность сотрудникам;
2. Награждение сотрудников почетными именными грамотами.

Почетной грамотой награждаются работники за добросовестный и безупречный труд, профессиональное мастерство и имеющие стаж работы в

организации не менее 1 года, а также способствующие развитию организации и достижению стратегических целей компании.

Если руководитель типографии «АТРИ print» считает необходимым поощрить сотрудника, он готовит работнику благодарность, награждение почетной грамотой или о принятии решения о выдвижении сотрудника в качестве основного кандидата на вышестоящую должность.

Любое решение о поощрении сотрудников требует закрепления приказом руководителя «АТРИ print». После оформления приказа, решения оглашаются на общем собрании сотрудников. Данный факт закрепляет принцип «прозрачности» системы стимулирования сотрудников, что, несомненно, позитивно сказывается на системе стимулирования сотрудников в организации.

Корпоративная культура несет особую роль в функционировании организации. Именно на основе сформированной корпоративной культуры в «АТРИ print» ценятся позитивные и творческие сотрудники. Основой этого становится еще первый этап создания организации, в котором была заложена данная ценность. Сейчас сотрудниками организации являются успешные люди, которые сохранили в себе позитивное отношение к работе. При этом, за счет существующего опыта, в работниках организации особо ценится сочетание инновационного взгляда на развитие организации и уважения существующих традиций, легкости в общении в коллективе и серьезности в отношении работы. Данные факты определяют легкое формирование приятных взаимоотношений с партнерами, поставщиками и клиентами.

В «АТРИ print» сотрудникам обеспечиваются следующие условия:

1. Достойная заработная плата, характеризующаяся постоянством и стабильностью выплат.
2. Социальный пакет.
3. Достойное оценивание труда сотрудников.
4. Возможность карьерного роста.
5. Стабильность.

Также стоит сказать о бонусах, которые также являются стимулирующими факторами для сотрудников:

- организация предоставляет сотрудникам внутренние скидки на продукцию;
- организация заботится о семьях сотрудников, поэтому на праздники детям сотрудников полагаются подарки;
- организацией проводится множество мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников;
- проведение внутри организации мероприятий.

В организации «АТРИ print» систему мотивации труда возможно разделить на три группы, каждая из которых включает в себя механизмы стимулирования сотрудников.

1) Экономические методами стимулирования выделяются материальные методы мотивации сотрудников. В данных методах основными механизмами стимулирования сотрудника является выплата ему базового оклада, а также премиальных средств, различных доплат и компенсаций.

2) Административно-организационные методы стимулирования, в систему данных методов стимулирования входит сложная система взаимоотношения между сотрудниками и организацией с помощью различной документации (к примеру, указов, распоряжений);

3) Социально- психологические методы стимулирования, включают в себя нематериальные методы мотивации сотрудников. В данной организации группа методов представлена различными видами благодарностей, а также предоставления сотрудникам свободы и доверия со стороны руководства.

Характерным фактом для большинства организаций является первичность материальных методов стимулирования, Данный факт также закрепляется в законодательстве, где фиксируются основные положения в отношении оплаты труда.

«АТРИ print» ведет политику стабильной системы оплаты труда, которая базируется на следующих принципах:

1) Организация предоставляет сотрудникам гарантии в рамках закрепления МРОТ, регламентированного в законе;

2) В выходные и праздничные дни оплата труда сотрудников исчисляется из расчета двойного размера обычной ставки;

3) Различные изменения в области оплаты труда должны быть донесены до сотрудников организации не позднее срока двух месяцев, до момента вступления изменений в силу;

4) Выполнение дополнительных работ предусматривает дополнительную материальную выплату;

5) Премии сотрудникам организации выплачиваются на основании результатов их работы;

6) Размер заработной платы зависит от профессиональных качеств сотрудник, его обязанностей, а также занимаемой им должности.

7) В организации возможно осуществление предоставления дополнительных выплат сотрудникам в форме выплат к дням рождения, а также в форме предоставления сотруднику дополнительного оплачиваемого отпуска введу определенных обстоятельств.

Раздел 5 Управление решения на предприятии

Раздел 5.1 Проанализировать этапы рационального разрешения проблем. Различные варианты управленческих решений

Управленческие решения типографии «АТРИ print» осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рисунке 5.

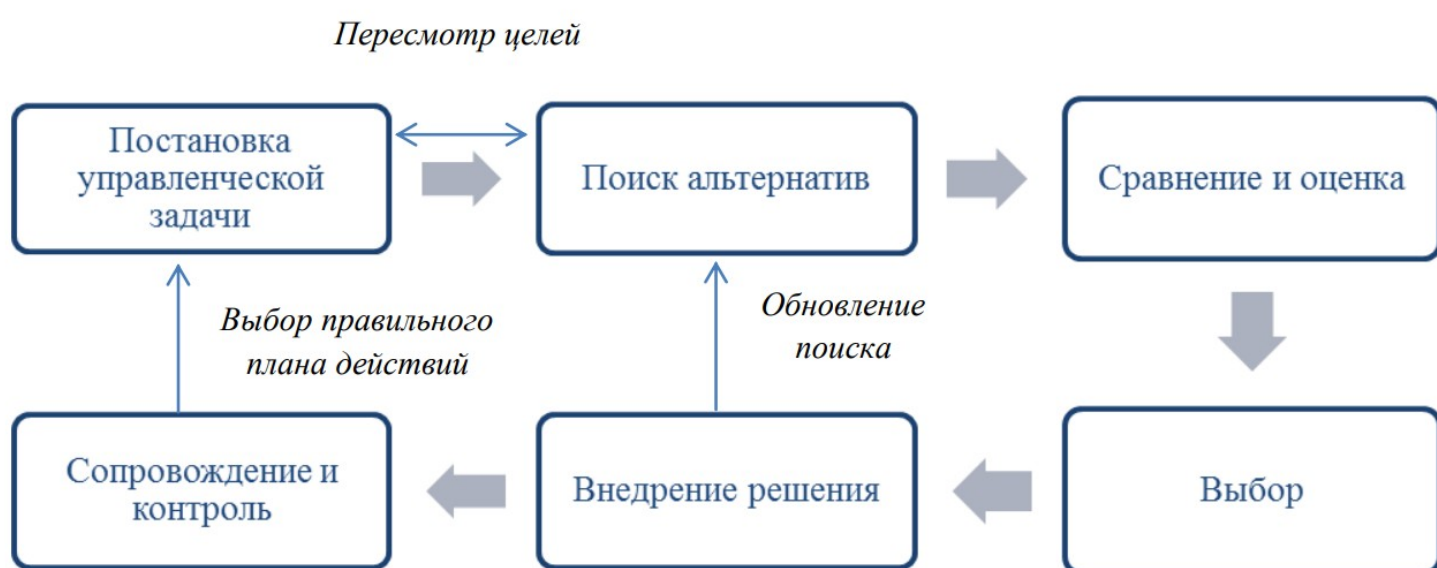


Рисунок 5 - Процесс принятия управленческого решения типографии «АТРИ print»

«Постановка управленческой задачи включает, во-первых, осознание потребности в решении и, во-вторых, диагностику и анализ проблемных ситуаций».

Принятие решений в типографии «АТРИ print» начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

После того как проблема или возможность привлекла внимание руководства «АТРИ print», требуется разобраться в специфике ситуации.

«Этап процесса принятия решения, на котором сотрудники анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой».

Поиск альтернатив. Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды «АТРИ print» с целью получения необходимой информации, используемой затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые, как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. «Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев».

Выбор. «Руководитель, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов».

В настоящий момент для принятия управленческих решения в «АТРИ print» используется метод экспертных оценок.

Рассмотрим, как в «АТРИ print» используется метод экспертных оценок принятия решений. Главный критерий отбора экспертов – это их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов. Рассмотрим пример принятия решения о расширении штата технического персонала. В качестве экспертов выступали директор «АТРИ print», маркетолог, бухгалтер, старший сотрудник отдела печати, сотрудники отдела продаж.

«Рассмотрим простую и удобную форму самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с точки зрения «высокий», «средний», «низкий». Первая позиция имеет числовое значение 1, вторая – 0,5, третья –

0. В данном случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности экспертов вычисляется по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (1)$$

где,

k_1 – числовое значение самооценки экспертов уровня своих теоретических знаний;

k_2 – числовое значение самооценки практического опыта;

k_3 – числовое значение самооценки способности к прогнозу».

Коэффициент уровня компетентности эксперта может изменяться от 1 (полная компетентность) до 0 (полная некомпетентность).

Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности от 0,5 до 1.

Первичные числовые значения самооценки получим с помощью вопросов из табличной формы (таблица 5).

Таблица 5 - Уровень компетентности по вопросам расширения штата технического персонала «АТРИ print»

	Критерий	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
Эксперт 1 (директор)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+	+	
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к3)			
Эксперт 2 (маркетолог)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+	+	
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к3)			
Эксперт 3 (бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+		
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику событий (к3)			
Эксперт 4 (дизайнер)	Уровень теоретического знания проблемы (к1)	+		+
	Практический опыт (к2)	+		
	Способность предвидеть логику			

	событий (к3)			
Эксперт 5 (старший сотрудник отдела печати)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+		
Эксперт 6 (сотрудники отдела продаж)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+	+	

Проведем расчет по формуле 1:

$$K1 = 1+0,5+1/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

$$K2 = 1+1+0,5/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

$$K3 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта является высоким.

$$K4 = 1+0,5+0/3 = 0,5$$

Уровень компетентности эксперта является средним.

$$K5 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта является высоким.

$$K6 = 1+0,5+0,5/3 = 0,67$$

Уровень компетентности эксперта имеет значение выше среднего.

В таблице 6 приведена оценка расширения штата сотрудников «АТРИ print» экспертами. В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 5.

Таблица 6 - Оценка экспертами мероприятия

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Средняя оценка
Повышение эффективности работы персонала	2	3	5	1	2	3	2,6

Повышение объемов продаж	4	5	4	2	3	4	3,6
Повышение качества работ технического персонала	5	4	1	3	5	5	3,8
Возможность более четкого распределения служебных задач между техническим персоналом	0	1	0	5	0	1	1,16
Отсутствие положительного эффекта управленческого решения	0	0	0	0	0	0	0

Как видно из представленной таблицы эксперты пришли к выводу, что расширение штата технического персонала приведет к повышению эффективности работы персонала. При этом эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать. Также эксперты считают значимым вариант развития событий, при которых произойдет повышение качества работ технического персонала.

Однако, несмотря на множество различных вариантов управленческих решений, в типографии «АТРИ print» наиболее частым является следующий вариант: руководитель сам принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения. В целом, такой подход является оправданным, так как генеральный директор - единственный руководитель над всеми отделами типографии, а также является ИП; с другой стороны, мнение подчиненных всё же учитывается, так как сам руководитель, не работая непосредственно с заказчиками типографии, может быть «оторван» от практического опыта работы типографии.

Раздел 5.2 Анализ составляющих эффективности принимаемого решения

Основными составляющими эффективности управленческого решения являются:

- организационная эффективность — результат достижения организационных целей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени. Результатом организационной эффективности может быть новая система стимулирования, группа квалифицированных организаторов производства или управления, новый порядок и др.;

- экономическая эффективность — соотношение стоимости прибавочного продукта (прибыль, снижение затрат, получение кредитов), полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию. Экономическая эффективность связана с реализацией всех потребностей человека и гостиничного предприятия;

- социальная эффективность — результат достижения социальных целей для большего числа работников и гостиницы за более короткое время с привлечением меньшего числа работников, меньших финансовых затрат. Данная эффективность связана со следующими потребностями: для человека — потребность в творческом труде, любви, общении, самовыражении и самопроявлении; для организации — потребность в саморазвитии. Результатом социальной эффективности управленческого решения может быть хороший социально-психологический климат в подразделении, организации в целом, взаимопомощь, неформальные отношения.

Эффективность решения зависит не только от его оптимальности, но и от формы доведения его до исполнителей (оформления решений и личных качеств руководителей и исполнителей). Команда приступить к исполнению решения не может быть дана раньше, чем у руководителя не возникнет уверенности в том, что все звенья правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения.

Обобщающими показателями эффективности управленческого решения в широком смысле могут быть: степень выполнения пожеланий клиентов гостиницы, доля объема продаж гостиницы на рынке и др.; а частными показателями — время исполнения услуги, полнота

предоставляемой информации, оказание дополнительных услуг и т.д.

Анализ составляющих эффективности принимаемого решения в типографии «АТРИ print» достигается определением действия множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, проявляющихся на разных стадиях процесса разработки и реализации решения.

Принято считать, что основными из них являются:

- компетентность и опыт работы лиц, принимающих решения;
- степень информированности лиц, принимающих решения;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, - разрабатывавших решение, в его реализации; мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Методов оценки эффективности множество, они классифицируются по сложности исполнения, по характеру выполняемых работ, по точности получаемых результатов, по объему затрат и т.д.

Рассмотрим основные методы оценки эффективности принимаемых решений:

1. Метод сравнения заключается в сопоставлении плановых показателей с фактическими величинами. Позволяет обнаружить отклонения, их причины и способы для устранения отклонений.

2. Индексный метод нужен при оценке сложных явлений, которые нельзя разбить на элементы. Позволяют оценить динамику процессов.

3. Балансовый метод состоит в сравнении взаимосвязанных показателей. Дает возможность выявить влияние различных факторов на деятельность организации и изыскать резервы.

4. Графический метод применяется в случаях, когда необходима наглядная иллюстрация деятельности фирмы.

5. ФСА (функционально-стоимостной анализ) заключается в системном подходе к исследованию с целью повышения отдачи (полезного эффекта)».

Из числа известных методов для оценки экономической эффективности управленческих решений чаще используются следующие:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов; - метод по конечным результатам;

- метод по непосредственным результатам деятельности».

Созданная система контроля в типографии «АТРИ print» обеспечивает процесс обратной связи между первоначальными планами и достигнутыми показателями. В процессе контроля решаются следующие задачи:

1. Определяется уровень достижения цели;
2. Анализируются возможные причины отклонений;
3. Принимаются решения об изменениях в деятельности организации;
4. Оценивается роль управленческого контроля в организации;
5. Анализируются негативные и позитивные воздействия контроля.

Достаточно эффективный контроль должен обязательно содержать стратегическую направленность, быть своевременным, ориентированным на результаты и простым. Данное последнее условие важно в современных условиях, если организация стремится строить деятельность на принципе доверия к сотрудникам, что приводит в результате к возможности (или необходимости) сокращения контрольных функций».

Реализация решения в типографии «АТРИ print» является наиболее сложным, трудоемким и длительным этапом процесса принятия решений. Вместе с тем это и самое слабое звено в процессе управленческой деятельности, о чем свидетельствуют наблюдающиеся в практике менеджмента затягивание сроков осуществления и недостаточная эффективность реализованных решений в типографии «АТРИ print».

Процесс принятия решений в современных организациях приобретает все более коллегиальный характер. В связи с этим центр тяжести в деятельности менеджера постепенно перемещается из сферы разработки решения в сферу организации и контроля его выполнения».

Для успешной реализации принимаемых решений типография «АТРИ print» должна иметь механизм их осуществления, основными задачами которого являются:

- разработка программы реализации;
- руководство реализацией;
- контроль исполнения;
- оценка результатов.

Ответственность за принятое решение - весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер должен оценить возможную меру ответственности в случае реализации каждой из возможных альтернатив. Эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности управляющей системы. Основным критерием эффективности управленческого решения является отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку и осуществление решения».

В 2020 году руководством в типографии «АТРИ print» было принято решение не переходить на электронный документооборот.

Раздел 5.3. Проанализировать составляющие эффективности принимаемого решения: различные методы выработки решений. Решения, требующие коллективного генерирования идей

Методы принятия решений:

Неформальные методы принятия решений. Это совокупность приемов

и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции руководителя типографии. Их преимущество в том, что они принимаются оперативно; недостатком же является то, что интуиция может иногда подвести руководителя. Такие решения могут, также принять старшие сотрудники отделов, не обращаясь к непосредственному руководству - несерьезная спорная ситуация с клиентом, небольшая поломка и т.п.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются и руководители, и исполнители. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Также примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфи, получивший название от греческого города, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфи — многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Существует еще японская (кольцевая) система принятия решений — «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание.

Однако, последние два примера методов коллективного принятия решения в типографии «АТРИ print» не используются.

Решения, требующие коллективного генерирования идей. в типографии «АТРИ print», как правило, коллективным методом могут решаться вопросы на крупные заказы, серьезной технической поломки, сезонного изменения цен и т.п. Среди участников обсуждения: руководитель, бухгалтер, менеджер маркетолог, старший сотрудник отдела продаж, дизайнер.

Руководитель устанавливает конкретные сроки выполнения всех мероприятий, предусмотрев, что он должен сделать сам, а что поручить своим подчиненным. При отборе исполнителей следует учитывать их квалификацию, опыт, навыки руководства проектами, и соответствие характеру выполняемой работы. Исполнители должны иметь необходимые ресурсы для реализации своей части общей работы.

Любое решение необходимо принимать с учетом эффективности управленческого решения, т.е. учесть организационную, экономическую и социальную эффективность.

Раздел 6 Информационное обеспечение управленческих решений. Коммуникации в организации

В работе типографии «АТРИ print», являющейся значимым участником рынка полиграфических услуг на рынке г. Тулы, активно используются компьютерные информационные технологии. Это обусловлено тем, что в организации существует довольно большой документооборот, а также с тем, что основная деятельность, увязанная на создании макетов и печати полиграфической продукции, связана с непосредственным использованием компьютеров и соответствующего программного обеспечения. **По степени централизации технологического процесса** информационная технология в системе управления организацией является децентрализованной, т.е. основывается на локальном применении средств вычислительной техники, установленных на рабочих местах пользователей для решения конкретной задачи специалиста.

Для эффективной работы организации используются различные виды техники и технологий, о некоторых из них и их конкретном применении следует рассказать подробнее.

Во внутрифирменной системе информации используются следующие виды техники:

- 1) Персональные компьютеры
- 2) Микропроцессоры
- 3) Средства телекоммуникаций
- 4) Средства автоматизированной обработки текстовой информации.

В данной организации персональные компьютеры используются для:

- Разработки оперативных планов производства контроля за их выполнением;
- Контроля движения запасов материалов, необходимых для процесса производства;
- Расчета заработной платы;

- Контроля за поступлением заказов;
- Анализа данных о сбыте продукции;
- Регистрации поступления платежей;
- Ведения учета и отчетности.
- Выполнения макетов
- Хранения клиентской базы
- Коммуникации с клиентами и партнерами

Для данной организации характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации, основанной на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации на базе компьютеров с процессорами Intel, объединенных в единую внутрифирменную локальную вычислительную сеть. Развитие систем телекоммуникаций и, в частности, технологий локальных вычислительных сетей, позволило объединить все технические средства обработки цифровой и текстовой информации в единую внутрифирменную информационную систему.

Фактически на каждом рабочем месте в организации установлен компьютер, его мощность и возможности определяются кругом выполняемых конкретным работником задач. На каждом компьютере организации установлены стандартные элементы программного обеспечения: Операционные системы Windows XP, пакеты программ графических редакторов семейств Adobe и Corel Graphic Suite, открыт доступ к сети Интернет, электронная почта. Также стандартный набор необходимых программ: пакет офисных программ Microsoft Office, антивирус NOD 32 с настройкой на обязательную автоматическую проверку жестких дисков ежедневно. Файлы для запуска сетевых программ (Гарант, Консультант Плюс, АК&М Abacus и т.д.).

Правильно сделанное капиталовложение в компьютерную сеть помогает организации зарабатывать деньги за счет четырех основных факторов:

1. Снижение административных накладных расходов
2. Повышение производительности труда
3. Рационализация ведение дел
4. Снижение затрат на аппаратные средства

Повышение производительности труда.

Наличие сети позволяет работникам предприятия тратить меньше времени на рутинные операции, экономя его для производительности труда.

Рационализация работы.

Применение сетевых приложений, таких как системы управления базами данных и электронные таблицы, позволяет сотрудникам работать совместно, не покидая своего рабочего места. Это намного ускоряет ведение дел.

Снижение расходов на аппаратные средства.

Наличие сети позволяет сотрудникам фирмы совместно использовать периферийное оборудование, такое как лазерные принтеры, устройства резервного копирования, коммуникационное оборудование. Это снижает их стоимость, приходящуюся на одного пользователя и обеспечивает доступ к нему большому числу работников.

Снижение административных расходов.

Объединение компьютеров в сеть помогает значительно снизить административные расходы. Если, например, менеджер решает перейти на новую версию прикладной программы, ему достаточно внести изменения только в ее совместно используемую копию, а не на каждом рабочем месте. Простота управления сетью означает повышение производительности труда работника, ответственного за ее эксплуатацию. Это особенно важно для небольших предприятий, таких как данная типография, где управление сетью часто совмещается с исполнением других обязанностей. Чем меньше времени тратит администратор сети на добавление новых пользователей или подсоединение новых периферийных устройств, тем больше времени он

может уделить решению важных для предприятия текущих задач, что, в конечном счете, повышает рентабельность предприятия.

Руководитель и менеджеры пользуются текстовыми редакторами, в основном. Microsoft Office Word 2010 для Windows и простейшими графическими редакторами типа программы просмотра изображений и факсов, которые позволяют им выполнять свои функции: печатание текстовых документов, таблиц и схем с уже заданными параметрами, просмотр выполненных дизайнерами макетов на согласование. Ими также используются программы для выхода в Интернет, такие как Google Chrome и Яндекс. Использование электронной почты дает работникам возможность направлять письменные сообщения клиентам даже в других городах. Это значительно экономит время, которое ранее тратилось на телефонные звонки и сокращает расходы, связанные с оплатой междугородных телефонных разговоров.

При помощи телефонной сети организации возможно переключение любых внешних звонков на необходимый внутренний номер.

Факс и модем используются для передачи информации по сетям клиентам типографии, для получения от них необходимой нам информации, а также для пополнения баз данных, используемых в организации.

Бухгалтерия использует программу электронного бухгалтерского учета 1С: бухгалтерия.

Дизайнеры данной типографии пользуются графическими редакторами семейств Adobe и Corel Graphic Suite, наиболее подходящих для работы в сфере типографских услуг, для поиска материал дизайнеры также используют программы для выхода в Интернет, такие как Internet Explorer и Opera.

Операторы копировальных аппаратов и цифровых печатающих машин пользуются специфическими программами, связанными с управлением и обслуживанием соответствующей техники.

Раздел 7 Кадровая политика предприятия

Раздел 7.1 Изучение кадровой политики предприятия: источники найма, технологии отбора

Кадровая политика предприятия определяет способы, направление и содержание работы с персоналом. Ключевая цель кадровой политики организации — это формирование коллектива, который эффективно работает на благо всего предприятия и где комфортно каждому отдельному работнику. Для достижения этой цели нужно одновременно двигаться по двум направлениям:

1) Подбирать, обучать и распределять людей так, чтобы они приносили максимальную экономическую пользу.

2) Развивать каждого работника так, чтобы он реализовался наилучшим образом и был мотивирован как морально, так и материально.

Существует два возможных *источника найма*: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией). В типографии «АТРИ print» используются внешние источники найма.

Подбор кадров для типографии «АТРИ print» ведется: с использованием личных связей (по знакомству) и по объявлениям (чаще всего размещаются вакансии на hh.ru и Авито, Работа. ру).

Процедура найма состоит из нескольких этапов, которые нужно пройти соискателям. Эта система дает уйти от ошибок при выборе «не того» человека. В практике типографии «АТРИ print» применяются следующие способы отбора сотрудников:

1. Предварительная отборочная беседа. На данной ступени отбора используются некоторые общие критерии. Выясняется образование кандидата, оценивается его внешний вид и личные качества.

2. Заполняется бланк заявления и автобиографическая анкета.

3. Интервью (собеседование). На нынешний день практикуется проведение всевозможных типов собеседований. Охарактеризую кратко основные из них. Биографическое собеседование основывается на фактах из жизни кандидата, прошлого опыта. Ситуационное собеседование основывается на том что, кандидату предлагается решить одну (несколько) задач (практических ситуаций). Структурированное собеседование - наличие у менеджера подготовленного перечня вопросов по ключевым компетенциям.

4. Проверка рекомендаций и послужного списка.

5. После успешного прохождения собеседования кандидат на должность приступает к двухнедельному обучению непосредственно на будущем рабочем месте, где постепенно вовлекается в трудовую деятельность, начинает самостоятельно решать задачи под наблюдением сотрудников.

В процессе прохождения производственной практики, я предложила, усовершенствовать данный процесс отбора несколькими способами:

1. Дополнительное обучение руководителя типографии «АТРИ print» основам ведения процесса отбора персонала;

2. Дальнейшее сотрудничество с ВУЗами по вопросам трудоустройства молодых специалистов;

3. Возможное внедрение иных методов отбора персонала (например, профессиональный, интеллектуальный, психологический тест, тестирование на эмоциональный интеллект, использование кейсов и аналитических заданий).

Таким образом, можно увидеть, что в типографии «АТРИ print» усовершенствовала метод собеседования с кандидатами, внедрив

двухэтапную систему интервью, при которой кандидата могут оценить дополнительные эксперты.

В настоящее время в типографии «АТРИ print» представляет себя рейтинговой, поэтому руководители представляют рациональным введение строгого отбора сотрудников. Именно качество отобранного персонала во многом влияет на итоговые показатели результативности предприятия.

В качестве проблем существующей системы можно отметить следующее. При отборе кандидатов и их приеме на работу проявятся качества, которые будут являться нежелательными для организации или же человек будет работать недостаточно эффективно. По нашему мнению, подобную проблему на процессе отбора решить довольно проблематично, поскольку риски есть всегда. Подобную проблему можно решить только наставничеством уже после найма кандидата. Именно наставник будет контролировать деятельность нового сотрудника, смотреть за тем, как он будет выполнять свои обязанности, в чем-то помогать советами. Поэтому наставник должен быть довольно опытным сотрудником, который способен определить все недочеты нового сотрудника.

Новый сотрудник может быть очень опытным, однако, если возникают ошибки в процессе работы, но новый сотрудник не готов их признавать за собой, то это может вызвать большие проблемы в дальнейшем процессе работы. Поэтому необходимо стараться подбирать таких сотрудников, которые готовы постоянно совершенствоваться, принимать критику со стороны окружающих, чтобы в дальнейшем не возникало проблем с предвзятым отношением к работе. Все подобные тонкости возможно выявить уже только на этапах прямой рабочей деятельности, поскольку на этапе отбора кандидат может представить себя на 100% подходящим сотрудником.

Отмечено, что в процессе отбора не хватает психологического аспекта со стороны профессионала в этой области. При собеседованиях могут подключаться психологи, можно предположить, что данный специалист является некоторой «переменной» и не всегда руководители и заместители

прибегают к его помощи. В нашем понимании, постоянное присутствие специалиста-психолога на первичных собеседованиях должно быть обязательным условием, потому что, как уже было отмечено ранее, у подобных специалистов есть свои тонкости в оценке кандидатов. Таким образом, мы предполагаем, что на первичном собеседовании должны присутствовать заместитель/руководитель по направлению, специалист психолог. Тогда заместитель/руководитель сможет оценить кандидата в общем, специалист сможет оценить профессиональные навыки кандидата, а психолог сможет определить психологическую пригодность кандидата для подобной деятельности. При найме на должность работнику также следует приставлять наставника, который сможет помочь новому сотруднику реализовать себя.

В настоящее время руководитель в полной степени не обучен специфике отбора персонала. Было отмечено, что в данной ситуации можно было бы нанять дополнительно HR-специалиста, который мог бы работать с тонкостями и также бы присутствовал на первичном собеседовании. В дальнейшем он бы сопровождал процесс отбора, однако, внедрение подобной практики будет довольно проблематично, поскольку подобный HR-специалист должен быть довольно узкопрофильным, ведь сфера промышленности является специфической. Поэтому есть смысл провести дополнительное обучение для руководителей и заместителей по направлениям по основам отбора персонала.

В целом, можно отметить, система отбора кадров в типографии «АТРИ print» работает вполне эффективно. Таким образом, моя гипотеза частично подтвердилась, поскольку, если говорить о собеседовании исключительно с руководителем организации, то оценить профессиональные способности кандидата становится проблематично. Однако, если привлекать к собеседованию опытных работников в данной области, то оценить профессиональные навыки кандидата становится проще.

Раздел 7.2 Характеристика отделов и служб, их назначение, критерии деятельности и ответственности

Главным в управление типографии является директор. Структура компании построена следующим образом: основная часть персонала разделена на менеджеров по работе с клиентами, дизайнеров и сотрудников отдела печати.

Над всеми отделами стоит управляющий, в лице генерального директора – руководителя Трошина С.А. Прямую связь директор компании держит со всеми отделами, что наиболее выгодно в работе организации.

Производственная база представлена работниками типографии (печатники, операторы) и специалистами по монтажу рекламных конструкций. В компании есть и дизайнеры, которые так же принимают заказы, общаются с заказчиками и печатным цехом. Все специалисты среднего звена предприятия взаимосвязаны между собой.

Такой вид связи и контроля позволяет повысить и эффективность принимаемых решений, что, в свою очередь, положительно влияет на качество выполнения поставленных задач и на работу типографии в целом.

В штате типографии «АТРИ print» работает один маркетолог.

В обязанности маркетолога входят:

- Выполняет работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на товары, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товаров.
- На основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию маркетинга компании.

- Разрабатывает бюджет маркетинга и распоряжается выделенными финансовыми средствами.

- Проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров.

- Оценивает перспективы развития рынка, перспективы компании по освоению и завоеванию того или иного сегмента рынка; разрабатывает стратегию выхода на рынок.

- Определяет требуемый ассортимент товаров, ценовую политику на товары.

- Организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах.

- Поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров; организует разработку стратегии рекламных мероприятий.

- Разрабатывает меры по стимулированию (как активному - через систему скидок, поощрений и т.д., так и пассивному - через качество и дизайн товара, имиджевую политику) продаж.

- Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

- Анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.

Отдел бухгалтерии типографии «АТРИ print» состоит из бухгалтера.

Отдел бухгалтерии взаимодействует в активном сотрудничестве со всеми структурными подразделениями в «АТРИ print» и отдельными исполнителями.

В современных условиях требования к квалификации бухгалтера возрастают. Кроме обычных знаний в области учета, контроля и анализа от него требуются навыки работы на современных средствах вычислительной техники, умения хорошо разбираться в методологии нормирования, прогнозирования, финансирования и кредитования, основах организации и технологии производства, принципах организации управления и труда, гражданском праве, умении не только констатировать полученные финансовые результаты, но и прогнозировать их.

Для осуществления своих функций бухгалтер «АТРИ print» наделен широкими полномочиями. Он устанавливает требования по оформлению операций первичными учетными документами и предоставлению в бухгалтерию необходимых для учета и контроля документов и сведений, осуществляет организационную работу в бухгалтерии, осуществляет получение и выдачу денег, обеспечивает сохранность денежных средств, составляет кассовые отчеты, осуществляет операции по учету, получению выписок из банка, обрабатывает документы по журналу-ордеру № 2, собирает информацию по банкам о поступлении и расходе средств с расчетного счета, проводит акты сверок по хозяйственным договорам.

Основные обязанности бухгалтера- в «АТРИ print» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Обязанности бухгалтера-кассира в «АТРИ print»

№ п/п	Обязанность бухгалтера-кассира
1	Организация и учет кассовых операций
2	Прием, выдача и хранение наличных
3	Ведение первичной документации по приему и выдаче наличных
4	Своевременная выплата зарплаты сотрудникам по ведомостям
5	Контроль за первичной документацией по кассовым операциям и их подготовка к счетной обработке
6	Проверка сохранности замков, дверей, оконных решеток и печатей, исправности охранной сигнализации перед открытием помещения кассы и сейфов
7	Прием наличных по приходным кассовым ордерам, подписанным главным бухгалтером или лицом, на это уполномоченным письменным распоряжением генерального директора
8	Выдача наличных из кассы по расходным кассовым ордерам или надлежаще

	оформленным другим документам (платежным ведомостям (расчетно-платежным)), заявлениям на выдачу денег, счетам и т. п.) с наложением на эти документы штампа с реквизитами расходного ордера. Документы на выдачу денег должны быть подписаны генеральным директором, главным бухгалтером или лицами, на это уполномоченными
9	Запись в кассовую книгу после получения или выдачи денег по каждому ордеру или другому заменяющему его документу
10	Подсчет итогов операций за день, вывод остатка денег в кассе на следующее число и передача в бухгалтерию в качестве отчета второго отрывного листа (копия записей в кассовой книге за день) с приходными и расходными документами под расписку в книге
11	Участие в проведении инвентаризаций
12	Организация учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухучета операций, связанных с их движением
13	Полная материальная ответственность (после издания приказа о приеме его на работу обязан под расписку ознакомиться с Порядком ведения кассовых операций и заключить договор о полной материальной ответственности)
14	Сохранность первичных документов по кассовым операциям
15	Обеспечивает сохранность денежных средств, находящихся в кассе, ККТ и прочих материальных ценностей

Отдел печати включает в себя следующие подразделения: монтажа, изготовления печатных форм, корректорский отдел, печатный, фальцовки, разрезки бумаги, укомплектовки блоков, приклейки форзацев к первому и последнему листам блока, прессование, швейный участок. Монтаж осуществляется по расчерченному листу. Печатная форма составляется из сверстанных полос по формату машины. Монтаж состоит из трех основных операций: спуска полос, обкладки (образования полей) и заключении печатной формы в металлическую раму.

На участке копировки и проявки осуществляется непосредственное изготовление печатных форм. Для изготовления печатных форм используются офсетные пластины с монометаллическим покрытием, так как типография выпускает продукцию небольшими тиражами. Полученный монтаж помещают в копировальную раму. Затем обе стороны рамы закрываются и фиксируются специальными зажимами. В проявочной машине происходит проявка, промывка и гидрофилизация печатной формы.

В корректурном отделе осуществляется исправление ошибок и неточностей следующим образом. С набора изготавливают пробный отпечаток и передают его вместе с оригиналом типографскому корректору для проверки (чтения корректуры). Оттиск с пометками корректора возвращается к наборщику, который производит исправления (правку) корректуры.

Раздел 7.3 Описать задачи и функции отделов и служб

Обязанности работников различных служб отражаются в должностных инструкциях типографии. Каждый сотрудник при поступлении на должность получает свою должностную инструкцию.

На руководителя «АТРИ print» возложена ответственность за организацию всей торгово-производственной деятельности предприятия. Он осуществляет хозяйственно-финансовую деятельность, контролирует культуру обслуживания клиентов, состояние учета, контроля и сохранность материальных ценностей, подбор и расстановку кадров; соблюдение трудового законодательства, приказов и инструкций вышестоящих организаций. В связи с этим директор имеет право распоряжаться материально-денежными средствами, приобретать имущество и инвентарь, заключать договоры и соглашения, перемещать, увольнять (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания.

Бухгалтерия. В своем составе данное «АТРИ print» имеет одного бухгалтера. Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности гостиничного предприятия. Организует учет имущества,

обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Бухгалтерии ежедневно подаются отчеты об остатках и движении продовольствия и наличных денег. А также включает функции кадровой службы и решает вопросы подбора, расстановки, продвижения персонала, организации обучения и повышения его квалификации.

Специалист отдела продаж в типографии осуществляет следующие функции:

- ведет деловые переговоры с заказчиками полиграфической продукции;
- производит расчет стоимости заказов;
- контролирует подготовку и отправление счетов на оплату;
- готовит проекты договоров, подготавливает и передает деловые письма;
- контролирует правильность расчетов стоимости заказов;
- оформляет конверты заказов;
- согласует с заказчиками электронные макеты заказов;
- производит согласование и заказ необходимых материалов;
- подготавливает документы необходимых для производства заказов;
- изготавливает макеты полиграфической продукции;
- контролирует размещение заказов в производстве, и его прохождение до момента появления готовой продукции на складе;
- подготавливает документы, связанные с отгрузкой готовой продукции;

- пользуется средствами связи, возможностями интернета, организационной, множительной техникой;

- работает на компьютере в среде WINDOWS, WORD, EXCEL.

В печатном отделе производится печать продукции с полиметаллических печатных форм. Помимо перечисленных отделов существует также отдел по дизайну и отдел продаж, работниками которого являются специалисты по продаже полиграфической продукции.

Раздел 7.4 Проанализировать этапы кадровой политики

Кадровое планирование — процесс обеспечения гостиничного предприятия необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

Кадровое планирование в отеле «Император» осуществляется поэтапно по следующим направлениям:

Этап 1. Нормирование.

Согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Необходимо определить, какое количество людей потребуется для выполнения конкретной операции, и оценить качество труда; провести прогноз численности трудовых ресурсов, необходимых для выполнения всего комплекса работ в отеле. При расчете необходимо использовать коэффициент выполнения нормы выработки (например, сколько номеров должна по норме убирать горничная).

Этап 2. Программирование.

Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Этап 3. Мониторинг персонала.

Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Возможно проведение аттестации персонала руководителем. Самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Так например сотрудники типографии оцениваются через личную беседу с руководителем, по отзывам клиентов, по соответствию живого и телефонного общения с заказчиками, по действиям в конфликтных ситуациях.

Раздел 7.5 Планирование потребности в персонале

Под кадровым планированием потребности в персонале понимается определение нужной для текущего функционирования и будущего развития компании численности специалистов.

С помощью планирования кадровой потребности решаются следующие задачи:

- Формирование оптимальной численности кадрового состава и определение уровня квалификации специалистов для выполнения стратегических целей бизнеса в срок;
- Поддержание рационального количества сотрудников и уровня затрат на их содержание;
- Увеличение производительности, эффективности и качества выполнения работы;
- Поддержание численного состава трудящихся с минимальными издержками.

Планирование можно распределить на основные этапы:

- Анализ статистики по персоналу, включая информацию о его

деловой оценке и продвижении.

- Обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение.
- Планирование мер по покрытию потребности в персонале.
- Расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период.
- Определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период.

Основной задачей в планировании это — сокращать и оптимизировать штат, использовать труд в зависимости от способностей, умений персонала и их уровня знаний. По результатам выполненного анализа вы сможете пересмотреть кадровую политику, если в ней выявлены недочёты. Для эффективного и грамотного планирования человеческих ресурсов нужно учитывать основополагающие факторы:

- Кадровое движение персонала т.е. планы относительно увольнения, декретных отпусков, выходов на пенсию, сокращений и так далее.
- Уровень оплаты труда в организации.
- Стратегические задачи и бизнес-планы компании.
- Финансовое состояние и экономику организации в текущем периоде.
- Государственную политику: налоговый режим, законодательство, социальное страхование
- Ситуацию на рынке и у конкурентов.

Виды планирования:

1. Стратегическое планирование. Долгосрочными (стратегические) считаются планы, которые составляются на ближайшие 5 лет и больше.
2. Тактическое планирование. Оно применяется для анализа потребности в персонале на ближайший конкретный период. Ситуационное планирование зависит от показателей движения кадров в данное время.

Раздел 7.6 Факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал

В планирование кадровой политики можно выделить и проанализировать основные факторы, которые прямо или косвенно влияют на определение потребностей в персонале:

1. Технологический прогресс. Активное технологическое развитие в современном мире зачастую упрощает человеческий труд и приводит к изменению его содержания, что, в свою очередь, влечет необходимость переподготовки квалифицированных специалистов в изменяющихся условиях.

2. Рынок труда. Определяющие совокупности факторов: демографическая ситуация, уровень безработицы, спрос и предложение на рынке труда в различных отраслях, качество работы учебных заведений в области подготовки специалистов, вовлеченность службы занятости в процессы по подготовке кадров.

3. Цели организации. Вся деятельность организации подчинена достижению долгосрочных и краткосрочных целей. Планирование различных сфер развития организации, в том числе и потребности в работниках, основывается на стратегии развития организации в целом.

4. Кадровый потенциал. Это ключевой фактор успешной реализации маркетингового плана. Грамотное распределение персонала, а также возможность увидеть в каждом работнике потенциал и зону развития позволяют в максимально короткие сроки закрывать возникающие вакансии.

5. Финансовые ресурсы. В зависимости от финансовых возможностей организации вырабатывается та или иная кадровая политика.

6. Изменение в законодательстве. Сложный фактор, который трудно прогнозируется поэтому необходимо сделать акцент на изменении законодательства в области занятости и охраны труда, поскольку именно эти две сферы непосредственно касаются деятельности персонала.

Разберем также конкретные факторы, влияющие на количественную и качественную потребность в персонале, которые учитываются в типографии «АТРИ print» исходя из специфики полиграфического бизнеса:

- Спрос на полиграфическую и сувенирную продукцию, который определяет масштаб и тип операций. Чем больше заказов, тем больше требуется сотрудников различных служб.

- разнообразие дополнительных услуг, которые определяет количество производственного персонала. Чем разнообразнее ассортимент полиграфической продукции, тем больше потребности в штатных сотрудниках различной направленности;

- возможность использования современного оборудования, техники и процедур, автоматизации производства, дающих экономию трудовых затрат.

Раздел 7.7 Проанализировать методы отбора персонала

Для проведения настоящего исследования необходимо понимать, что включается в понятие методов отбора кадров (персонала). Методы отбора персонала являются частью системы методов оценки персонала и подразумевают объективные инструменты, выявляющие профессиональные и личностные характеристики кандидатов при отборе. Иными словами, «методы отбора кадров» и «методы оценки кадров при отборе» являются взаимозаменяемыми понятиями; в настоящем исследовании будут использоваться оба понятия. Сама же оценка персонала связывает все составляющие системы управления персоналом и применяется не только при

отборе, но и при других процессах управления человеческими ресурсами. Ниже на рисунке 5 представлена схема, отражающая место оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами.

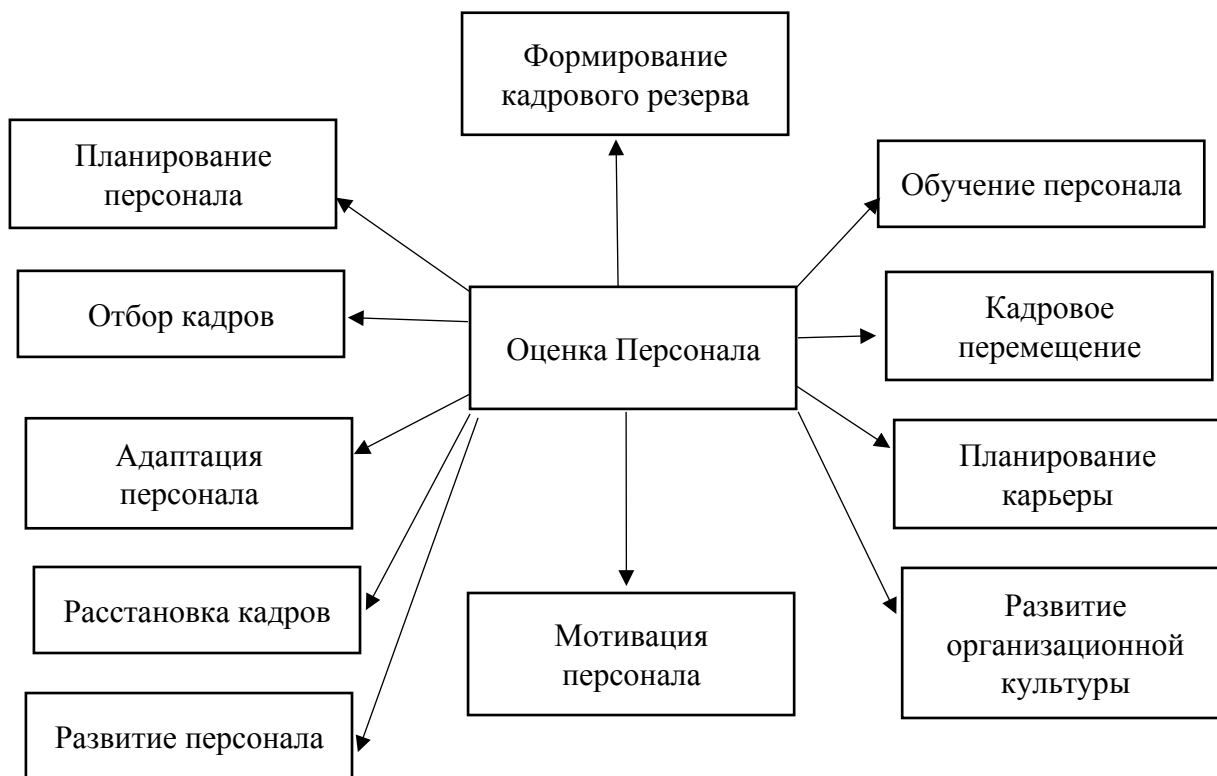


Рисунок 5 - Методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами

Отбор кадров является одной из составляющих практик управления человеческими ресурсами, отображенных на рисунке 5.

Под практиками управления человеческими ресурсами подразумеваются «функциональные мероприятия и стратегические планы, позволяющие совершенствовать условия работы сотрудников».

К практикам управления человеческими ресурсами можно также отнести практики мотивации персонала, обучения, адаптации и другие. Таким образом, в настоящем исследовании под *практиками отбора кадров* будем подразумевать функциональные мероприятия и стратегические планы,

реализующиеся с целью выявления кандидата, в наибольшей степени удовлетворяющего требованиям и особенностям должности и организации.

В существующей практике типографии «АТРИ print» используются следующие методы отбора кадров: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму (собеседование/ интервью), тесты по найму, проверки рекомендаций и послужного списка, групповые методы отбора, предоставление медицинских сведений.

Все эти методы для типографий являются эффективным инструментом подбора персонала. Каждый метод в отдельности можно рассмотреть, как фильтр, дающий возможность на разных стадиях упразднить соискателей, не соответствующих заявленным требованиям.

Использование и соблюдение данных методов способствует тому, что руководитель отеля имеет возможность решения основных целей: предоставление гостиничных услуг в соответствии с мировыми стандартами при общем уменьшении финансовых вложений и оптимизации персонала; увеличение продуктивности и результативности труда работников типографии; формирование плодотворной атмосферы и условий для образования единого коллектива с общностью взглядов на решение задач в сфере полиграфической деятельности.

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. При этом применяются общие правила беседы, направленные на выяснение образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

Ступень 2. Заполнение бланка анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента.

Ступень 3. Беседа по найму. Цель беседы по найму - рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список

вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку.

Ступень 4. Тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. В «АТРИ print» такие тесты не проводятся.

Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Медицинское заключение о здоровье кандидата очень важно, так как персоналу в сервисе приходится непосредственно контактировать с клиентами.

Основными критериями отбора персонала для типографии «АТРИ print»: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Раздел 7.8. Ознакомление с правовой и информационной подсистемами управления персоналом на предприятии

Нормативно-правовую базу, регулирующую документирование трудовой деятельности работников, составляют федеральные нормативные акты, касающиеся трудового права работников, основным из них является Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 года № 197-ФЗ, который содержит нормы по трем категориям кадрового делопроизводства: состав документов, сроки подготовки документов, функции кадровой службы. На основании ТК РФ, в компании созданы локальные нормативные

акты, которые являются важным составляющим регулирования трудовых отношений в типографии «АТРИ print».

Ниже представлен список локальных нормативных актов типографии «АТРИ print», которыми пользуется руководитель, чтобы регулировать трудовые отношения с сотрудниками. Это общие документы, действие которых распространяется на весь коллектив, а также на некоторые конкретные подразделения:

- Трудовой договор.
- Штатное расписание.
- Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189 ТК РФ).
- Положение о коммерческой тайне типографии «АТРИ print», данное положение создано на основе Федерального закона от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне».
- Должностные инструкции сотрудников.
- Положение об оплате труда работников.
- Положение о премировании и материальном стимулировании работников.
- Положение об обработке персональных данных работников (ст. 86 ТК РФ).
- Положение об охране труда, инструкции по электробезопасности, пожарной безопасности и охране труда и т.д.

Для эффективного функционирования структуры управления сотрудниками типографии необходимо *информационно-аналитическое обеспечение*.

Для управления сотрудниками в типографии «АТРИ print» выбрано информационное решение «1С Зарплата/Управление персоналом 8.3», адаптированное под задачи типографии. В «1С:Зарплате и управлении персоналом 8» поддерживаются все основные процессы управления персоналом, а также процессы кадрового учета, расчета зарплаты, планирования расходов на оплату труда, исчисления НДФЛ и страховых

взносов. В программе поддерживаются электронные трудовые книжки, отчеты и справки в государственные органы и социальные фонды.

По данным программы можно получать: актуальные списки работников на конкретную дату с произвольным настраиваемым набором реквизитов, данные о движении работников за выбранный период, статистическую информацию о количестве работников различных категорий, среднюю и среднесписочную численность работников. Эта информация позволяет руководителю анализировать кадровую динамику компании и отдельных подразделений (количество перемещений, увольнений), отслеживать изменения кадрового состава, своевременно выявлять проблемы в управлении персоналом.

Раздел 7.9 Сбор информации по адаптации персонала и его продвижению (управление карьерой)

Адаптацию кадров можно рассмотреть в широком и узком смыслах. В широком смысле адаптация персонала представляет собой первичный этап интеграции индивида в систему социально-психологических и трудовых отношений в частности и в профессионально-производственную среду в целом. В узком смысле под адаптацией персонала понимается освоение сотрудниками необходимых в конкретной организации специфики и тонкостей профессии.

Адаптация персонала является один из главных компонентов системы управления персоналом. Адаптация – это управляемый и ориентируемый процесс на приспособление нового работника к компании, ее структуре, внутреннему распорядку, корпоративной культуре, к предъявляемым к новичку требованиям и ожиданиям. Весь процесс адаптации направлен на сокращение финансовых и временных затрат, легкое и быстрое вливание в

рабочие процессы, быстрый выход на самостоятельную работу с полным погружением и повышение производительности труда. Адаптация – выгодный процесс для всех участников: он выгоден как новичку, так и самой организации. Одним из самых значимых составляющих системы управления персоналом является адаптация сотрудников, она представляет собой полноценное включение работника в новую среду. В процессе адаптации новых сотрудников участвуют менеджеры, руководители, опытные наставники.

На данный момент в типографии «АТРИ print» нет как таковой действующей сформированной системы адаптации. Сейчас при устройстве нового сотрудника в «АТРИ print» его знакомство с ней начинается с отдела кадров: ознакомление с трудовым договором, инструкциями, правилами внутреннего распорядка дня, соглашениями, положением о персональных данных, инструктажами по пожарной безопасности. Далее новичок отправляется к своему непосредственному руководителю для погружения в свои непосредственные обязанности. На данный момент вся адаптация на типографии «АТРИ print» ограничена этим. Можно сделать вывод, что адаптация носит фрагментарный характер.

Знакомство с коллективом осуществляет руководитель типографии «АТРИ print», проводит новичка по кабинетам, представляет его имя и должность. Руководитель сразу объясняет каким образом происходит взаимодействие с тем или иным отделом или человеком в компании.

Введение в должность на данный момент, знакомство с функционалом осуществляет непосредственный руководитель. Проблемой в данном случае является то, что зачастую руководители не располагают таким количеством времени, чтобы детально и качественно погрузить человека в рабочий процесс, поскольку имеет высокую загруженность. В результате чего могут создаваться такие ситуации, в которых новый сотрудник как бы предоставлен сам себе. Если бы в типографии «АТРИ print» была выстроена система

наставничества, то руководителю не приходилось бы тратить время на погружение сотрудников в рабочие процессы.

В большинстве своем в данном случае проблемой является не недостаток времени и высокая загруженность руководителя, поэтому заниматься погружением новичков в работу, он не имеет возможности, а отсюда появляются сложности в приспособлении новичков.

Еще одним очень важным моментом, свидетельствующим об отсутствии эффективной адаптации, является то, что в типографии «АТРИ print» совсем не уделяется внимание взаимоотношениям в коллективе, климату в коллективе, социально-психологическим вопросам, нормам и ценностям. Это все приводит к достаточно высокому уровню текучести кадров.

Для того, чтобы оценить действующую на данный момент систему адаптации, я провела опрос, в котором приняли участие сотрудники, отработавшие в компании до одного года. Условие опроса были следующими: дать оценку от одного до десяти баллов разным критериям адаптации. В итоге, в опросе поучаствовало человек (три человека отработавшие в компании до трех месяцев, три человек до полугода и четыре до одного года).

Результат опроса в виде средней оценки показан в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка действующей системы адаптации сотрудниками, отработавшими в компании до одного года

Вопрос	Средний балл
Насколько комплексный ваш процесс адаптации?	4
Насколько систематично выстроена ваша адаптация?	4
Насколько вовлечены в систему адаптации все необходимые сотрудники?	3
Удовлетворяет ли вас процесс наставничества?	2
Чувствуете ли, как новый сотрудник, поддержку в компании?	5

По результатам данного опроса мы видим, что новые сотрудники компании достаточно низко оценивают адаптацию, действующую на предприятии. Можно говорить о неэффективности данной системы адаптации. Так же видим из опроса, что на предприятии полностью отсутствует система наставничества. Подобные проблемы с адаптацией, ее неэффективность способствуют повышению показателя текучести кадров, более длительному вхождению в должность новичков, низкому показателю эффективности в рабочих процессах, низкой производительности труда, низкому уровню лояльности среди новых сотрудников, увеличению расходов на поиск, подбор, адаптацию персонала.

Проведем анализ по основным видам адаптации с помощью опроса новых сотрудников, рассмотрим, какой из видов адаптации дается новичкам проще всего, а при каком виде адаптации новичок испытывает трудности.

В опросе приняли участие десять человек (три - отработавшие в компании до трех месяцев, три человек до полугода и четыре до одного года).

Результат опроса в виде средней оценки представлен в таблице 9 (10 баллов – наивысшая оценка, 1 балл – худшая оценка).

Таблица 9 - Оценка разных видов адаптации новыми сотрудниками

Вид адаптации	Оценка основных видов адаптации	Средний балл
Профессиональная адаптация	Насколько быстро вы вошли в должность, влились в исполнение своих профессиональных обязанностей?	7
	Легко ли вы исполняете свои должностные обязанности?	7
	Понятны ли вам ваши должностные обязанности?	8
	Средний балл	7,33
Психофизиологическая адаптация	Физические нагрузки на рабочем месте вам даются легко?	8
	Психологические нагрузки на рабочем месте вы преодолеваете легко?	5
	Насколько вас устраивает рабочий ритм?	6
	Средний балл	6,33
Социально-психологическая адаптация	Легко ли вы взаимодействуете с коллегами?	3
	Вы считаете для себя комфортным социально-психологический климат в компании?	4
	Легко ли вы влились в коллектив?	3
	Средний балл	3,33
Организационно-административная адаптация	Понятна ли вам орг. структура в компании?	3
	Понятна ли вам ваша роль в орг. структуре?	3
	Понятны ли вам цепочки взаимодействия между отделами и персоналом и механизмы управления?	2
	Средний балл	2,66
Экономическая адаптация	Понятна ли вам система мотивации?	7
	Устраивают ли вас условия выплат заработной платы?	9
	Вас устраивает ваша заработная плата?	9
	Средний балл	8,33
Санитарно-гигиеническая адаптация	Устраивает ли вас режим труда и отдыха в компании?	9
	Насколько вам понятны требования к трудовой дисциплине?	7
	Вас устраивают правила трудового распорядка дня?	9
	Средний балл	8,33

Из проведенного опроса среди новых сотрудников видно, что новички не испытывают трудности в процессе профессиональной адаптации, они достаточно легко приспосабливаются к профессиональным обязанностям, выполнению должностных обязательств, не испытывают трудности в демонстрации своих умений, навыков, опыта и знаний. А также новые сотрудники не испытывают трудности в экономической адаптации, их устраивают условия труда, размер заработной платы, им понятна система

мотивации. С процессом санитарно-гигиенической адаптацией новички тоже справляются достаточно легко, их устраивает режим труда и отдыха, они легко приспосабливаются к трудовой и производственной дисциплинам.

С психофизиологической адаптацией новые сотрудники типографии «АТРИ print» в целом тоже справляются хорошо, приспособление к физическим нагрузкам происходит без существенных проблем, не все высоко оценили приспособление к психологическим нагрузкам, но возможно это связано со сложностями во взаимодействиях в коллективе. Это же мы наблюдаем в оценке социально-психологической адаптации. Новые сотрудники сталкиваются со сложностями в выстраивании взаимоотношений в коллективе, социально-психологический климат в компании оценивается как не совсем комфортный. Еще одним проблемным процессом является организационно-административная адаптация. Новые сотрудники испытывают сложности в приспособлении к действующей организационной структуре, им не понятны цепочки взаимодействия в типографии «АТРИ print», не понятны механизмы управления, а также есть сложность в осознании своей роли в компании.

Раздел 7.10 Проанализировать состояние текучести кадров в организации

Текучесть кадров — это увольнение сотрудников по собственной инициативе или по решению работодателя за определенный период. Движение рабочей силы может быть обусловлено неудовлетворенностью работника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Если коэффициент текучести кадров превышает 5%-ый барьер – явление приобретает отрицательные черты: организация постоянно несет затраты на увольнение, подбор, обучение и адаптацию нового персонала и что самое важное снижается качество обслуживания, а

значит и лояльность гостя к гостинице. Также излишняя текучесть может пагубно сказаться на психологическом климате внутри коллектива, может повлиять на трудовую мотивацию сотрудников. В связи с уходом сотрудников с предприятия начинают разрушаться сложившиеся связи в трудовом коллективе, что может привести к массовой текучести кадров.

В ходе изучения проблемы *текучести персонала в типографии* «АТРИ print» выявлено, что текучесть кадров в 2022 и в первом полугодии 2023 года есть на позиции менеджера по продажам и в отделе дизайна, они же являются наиболее востребованной на при подпоре персонала. Сотрудники других отделов работают в своей должности более 3-х лет; бухгалтер и руководитель типографии работают с первого дня открытия отеля.

Число уволенных менеджеров по продажам в 2022 году составило 2 человека. Все сотрудники уволились по собственному желанию, причины: неподходящие условия труда (тяжело работать сутки) и переход на другую работу с более высокой оплатой труда). На их место до истечения двухнедельного срока отработки до увольнения были подобраны, обучены и трудоустроены 2 новых сотрудника.

За первое полугодие 2023 г. уволился по собственному желанию 1 сотрудник в отделе дизайна (переход на другую работу с более высокой оплатой труда). Таким образом, в 2022 г. было трудоустроено 2 новых менеджера по продажам, также отобраны и обучены до ухода уволившихся/ушедших в декрет.

Таким образом, 100% уволившихся сотрудников были уволены по собственному желанию, уволенных за нарушение трудовой дисциплины и не прошедших испытательный срок нет. Анализ причин показал следующие проблемы: тяжелые условия труда в суточном графике (такая специфика работы в типографии для некоторых людей оказывается сложной) и низкая зарплата (низкая для современного состояния экономики, а не для полиграфической деятельности, так как является стандартной для этой должности в г. Тула; поэтому уволившиеся сотрудники не уходят работать в

другие типографии, а меняют сферу деятельности на другую с более высокой оплатой труда).

Рассчитаем коэффициент текучести в типографии «АТРИ print» по формуле:

$$K_{тек} = \left(\frac{Чув}{Чсп} \right) * 100\%$$

Где,

Ктек – коэффициент текучести;

Чув – число уволившихся;

Чсп - среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Произведем расчет:

За 2022 г.: $(2/11)*100\%=18\%$

За первое полугодие 2023 г.: $(1/11)*100\%=9\%$

Таким образом, коэффициент текучести кадров в в типографии «АТРИ print» превышает 5%, т.е. достаточно высок. Однако на данный момент в 2023 г. этот коэффициент снизился по сравнению с предыдущим годом.

Рассчитаем коэффициент замещения персонала (отношение разности принятых и выбывших сотрудников к среднесписочной численности) по формуле:

$$K_{замещения} = \frac{Ч_{принятых}}{Ч_{уволенных}} \times 100\%$$

Произведем расчет:

За 2022 г.: $(2/2)*100\%=100\%$

За 2023 г.: $(2/1)*100\%=200\%$

Таким образом, можно сказать, что число принятых соответствует числу выбывших, принятые на работу сотрудники возмещают убыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнениями/уходом в декретный отпуск.

Раздел 7.11 Составить индивидуальный план карьеры

Индивидуальный план развития сотрудника - это инструкция по персональному росту сотрудника на определенный срок. На английском — Personal Development Plan. Обычно его составляют для сотрудника на 6 или 12 месяцев.

Индивидуальный план развития (ИПР) сотрудника решает 2 задачи:

- внутренняя ротация кадров в компании и их рост. Работодатель понимает, что сотрудники растут. Эффективность сотрудников растет. И есть специалисты внутри компании, которые могут заменять друг друга. Это часто удобнее, чем брать нового сотрудника со стороны.

- сотрудники активнее вовлекаются в работу. Этот документ дает сотруднику прогнозируемый рост. Сотрудник понимает, чему нужно научиться и сколько времени это займет, чтобы получить повышение.

Классический вариант структуры ИПР следующий:

1. Цели развития.
2. Фокусы развития с описанием желаемого конечного результата.
3. Методы развития.
4. Развивающие действия.
5. Сроки, отметки о выполнении и достигнутый результат.

ИПР не может быть самоцелью. Именно эта ошибка есть во многих компаниях: наличие плана как факт, чтобы «было», потому что HR это требует. Индивидуальный план развития — это инструмент, а не цель. А целью является то, ради чего этот план составляется. В разделе цели индивидуального плана развития обычно прописываются бизнес-цели сотрудника, как правило, на 1 год. Для сотрудника из кадрового резерва целью может быть продвижение на следующую должность.

Индивидуальное планирование карьеры означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а также поведение, которое направлено на достижение поставленных целей.

Предлагаю индивидуальный план карьеры менеджера по продажам в типографии. Перед сотрудниками отдела продаж, как и перед всеми другими сотрудниками «АТРИ print», должна стоять цель – оказывать услуги на максимально высоком уровне. Работники отдела продаж должны регулярно совершенствовать свои умения и навыки.

Индивидуальный план профессионального роста должен включать в себя совершенствование системного мышления, рационального поведения, развитие коммуникативных навыков, нацеленность на результат, исполнительскую дисциплину, клиентоориентированность, сотрудничество, открытость. Этапы индивидуального карьерного плана:

1 этап – подготовительный. Включает в себя изучение стандартов компании, истории типографии, стандартов качества, ответы на теоретические вопросы руководителя «АТРИ print».

2 этап – развитие на рабочем месте. Самостоятельно разрешать все конфликтные ситуации с постоянльцами, проанализировать имеющийся опыт решения конфликтов.

3 этап – специальные задания (проекты). Решение бизнес-кейсов, участие в ролевых играх с другими сотрудниками «АТРИ print», посещение курсов иностранного языка.

4 этап – обучение на опыте других. Пройти авторские тренинги по повышению обслуживания с разбором практических заданий, ассистирование старшему менеджеру по продажам.

5 этап – обратная связь. Разобрать ошибки, допущенные при решении кейсов с руководителем «АТРИ print».

6 этап – коучинг. Разработать совместно с менеджером типовые советы

для работников на основе собственного опыта, разработать бизнес-кейсы.

7 этап – самообучение. Чтение книг по полиграфическому делу, участие в вебинарах.

8 этап – участие в тренингах и семинарах для работников в сфере полиграфического дела. Тренинги можно проходить как онлайн, так и посещать лично.

9 этап – стажировки на руководящую должность или повышение внутри типографии «АТРИ print».

Заключение

Таким образом, в ходе практики сформировались следующие умения:

- закрепление теоретических занятий;
- овладение конкретными умениями, навыками и элементами профессиональной деятельности в области управления персоналом;
- приобретен опыт профессионального общения, взаимодействия с клиентами-заказчиками полиграфических услуг, работниками типографии, руководителем практики;
- развитие самостоятельности, направленности на профессиональное самообразование и самосовершенствование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богачева А.М. Система развития персонала и ее структурные элементы // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2019. - №6. - С. 334-339.
2. Володченко В.С. Особенности планирования деятельности по совершенствованию кадрового потенциала туристской фирмы/ Ланцова Дарья Сергеевна, Т.А.Миронова, К.А. Бышок и др. //Вопросы науки и образования. – 2019. - №33 (83). – с. 44-48.
3. Герасимова А.В. Совершенствование направления развития персонала предприятия А.В. Герасимова, И.А. Коноплева // Общество, экономика, управление. – 2020. - №1. – с. 40-49.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2021. – 695 с.
5. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М.Ф.Мизинцева
6. Плешнева Е. П., Зарубина Е. В. Теоретические основы отбора персонала в организации //Молодежь и наука. – 2018. – №. 2. – С. 43-43.
7. Самоукина Н.В. Адаптация персонала: проблемы и возможности // Управление развитием персонала. — 2020. — No1. — С.22–30. URL: <https://grebennikon.ru/article-j7ru.html>
8. Кудрявцева Е. И. Управление персоналом. Учеб. Пособие. - СПб. Питер, 2016. – 546 с.
9. Лунева, Е.Р. Разработка программы адаптации персонала / Е.Р. Лунева // Наука через призму времени. 2018. № 5 (14). С. 92-93.
10. Информация о деятельности в ИП Трошин С.А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://cyclowiki.org/wiki/Divico>
11. Официальный сайт типографии «АТРИ print». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://atri-print.ru/biznesu/>