

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование подходов к обучению персонала в условиях промышленного предприятия (на примере ООО «ФЛЕК» г. Пермь)»

Студент

Г.С. Паздникова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

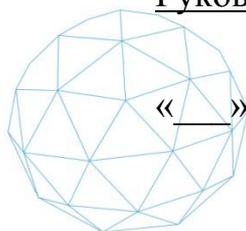
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«      »

2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Паздникова Галина Сергеевна.

Тема работы: «Совершенствование подходов к обучению персонала в условиях промышленного предприятия (на примере ООО «ФЛЕК» г. Пермь)».

Научный руководитель:

канд. пед. наук, доцент Никишина Антонина Львовна.

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию подходов к обучению основного персонала в условиях промышленного предприятия ООО «ФЛЭК».

Объект исследования – ООО «ФЛЭК», основным видом деятельности, которого является предоставление прочих услуг, связанных с добычей нефти и газа.

Предметом исследования является обучение персонала в ООО «ФЛЭК».

Методы исследования – обобщение и системный анализ данных, финансово – экономический анализ, графическое представление данных, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: правильно выбранная система обучения позволяет сформировать ценностные установки, соответствующие современным требованиям и повысить уровень компетентности работников. Хорошо организованное корпоративное обучение позволяет повысить производительность труда и увеличить доходность организации. В ходе изучения деятельности предприятия «ФЛЭК» были выявлены недостатки. Текучесть кадров превышает норму больше чем на 10%, это связано с невысокой заработной платой, неудовлетворенностью условиями труда, плохой адаптацией сотрудников в период испытательного срока, неудовлетворенностью психологическим климатом в коллективе; низкая квалификация сотрудников без опыта работы; снижение производительности труда за счет увеличения численности

сотрудников и халатного отношения к поставленной задаче. Для совершенствования системы обучения персонала ООО «ФЛЭК» предлагается реализация комплекса мероприятий. Принять в штат двух новых сотрудников (психолога, менеджера по программам внедрения новых сотрудников), создать АСУ «Профессиональный рост персонала», разработанной специально для ООО «ФЛЭК», внедрить обучение для управленческого звена, наладить взаимодействие с профессиональными организациями СПО по обучению рабочим профессиям и специальностям. В результате внедрения мероприятий в течение одного года компания получит социальную и экономическую выгоду.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами компании, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 2 приложения. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 11.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы обучения персонала предприятия.....	8
1.1 Сущность обучения персонала, его виды и функции .....	8
1.2 Методы обучения персонала организации.....	14
2 Анализ подходов к обучению персонала предприятия общества с ограниченной ответственностью «ФЛЭК».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ФЛЕК» .....	22
2.2 Анализ и выявление проблем в обучении персонала ООО «ФЛЭК» .	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию подходов к обучению персонала в условиях промышленного предприятия ООО «ФЛЭК».....	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию подходов к обучению основного персонала .....	38
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	47
Заключение .....	51
Список используемой литературы .....	55
Приложения .....	58

## Введение

Одной из главных задач, которая обеспечивает стабильность компании и повышает ее конкурентоспособность, является обучение персонала. Нехватка знаний и умений персонала ведет к более низкой производительности труда, снижается конкурентоспособность продукции, товаров, услуг. Персонал, прошедший обучение является конкурентным достоинством компании и продуктивным ресурсом для достижения главной цели. Грамотно построенная на предприятии система обучения персонала позволяет разнообразить систему социальной работы, улучшает мотивацию персонала, уменьшает текучесть кадров, способствует личностному росту. Надежный фактор, который обеспечивает эффективность функционирования компании – это способность и готовность сотрудников организации учиться быстрее, чем их конкуренты.

Актуальность исследования обучения и подготовки кадров организации определена негативными тенденциями, которые наблюдаются в нашем обществе на современном этапе. Отсутствие целенаправленной государственной стратегии и политики в области обучения персонала, а именно, учитывая отраслевую особенность предприятий крупного, среднего и малого бизнеса с целью обеспечения подготовки конкурентоспособного работника. Низкая обеспеченность методическими материалами по организации процесса обучения кадров. А также минимальная заинтересованность и неплатежеспособность работодателей обеспечивать профессиональную подготовку, переобучение и повышение квалификации своих кадров; низкий процент стимулирования работников повышающих свой уровень образования, медленное внедрение профессиональных стандартов и системы независимой оценки профессиональных компетенций, отсутствие или слабая инфраструктура по подготовке, повышению квалификации и переподготовки кадров в организациях. Именно это

определяет необходимость тщательного изучения профессионального обучения основного персонала организации, а также контроля прохождения программ обучения персонала.

Основной персонал или промышленно-производственный – это работники, которые непосредственно связанные с процессом производства продукта (продукции), а также его обслуживанием. К нему относятся руководители, специалисты, служащие и рабочие. Основным элементом системы развития персонала для организаций является обучение персонала, а это основной фактор, влияющий на качество и стоимость человеческого капитала предприятия.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию подходов к обучению основного персонала в условиях промышленного предприятия ООО «ФЛЭК».

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач.

В работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы обучения персонала предприятия;
- проанализировать подходы к обучению персонала предприятия ООО «ФЛЭК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию подходов к обучению основного персонала в условиях промышленного предприятия ООО «ФЛЭК».

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО «ФЛЭК».

Предметом исследования являются обучение персонала в ООО «ФЛЭК».

Для достижения поставленных в работе задач необходимо применить методы работы с информацией, обобщения и системного анализа данных, финансово – экономического анализа, графического представления данных, прогнозирование.

Информационной базой при написании выпускной квалификационной работы послужили внутренние документы организации, учебная и научная литература по теме исследования, публикации в периодических печатных изданиях, нормативно – правовые акты Российской Федерации, а так же годовая финансовая отчетность предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения.

Во введении обозначена актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи ВКР, определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы обучения персонала, раскрыты основные понятия, сущность обучения персонала, его виды и функции. Рассмотрены методы обучения персонала.

Во второй главе проведен анализ подходов к обучению персонала в ООО «ФЛЭК», дана организационно – экономическая характеристика предприятия, проведен анализ обучения персонала в ООО «ФЛЭК» и выявлены его актуальные проблемы.

В третьей главе ВКР показано совершенствование подходов к обучению персонала ООО «ФЛЭК», для этого разработаны мероприятия по повышению эффективности обучения персонала, дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

## 1 Теоретические основы обучения персонала предприятия

### 1.1 Сущность обучения персонала, его виды и функции

На современном этапе профессиональные навыки, умения и знания работников не всегда являются достаточными для реализации текущих задач предприятия. Постоянный процесс внедрения новых технологий и техники, новых форм, методов организации производства и труда, конкурентная рыночная среды диктуют новые требования. Успех компаний зависит во многом от развития персонала и качественного образования. Поэтому обучение сотрудников становится одним из главных элементов процесса управления персоналом.

В энциклопедии профессионального образования обучение персонала определяется, как «...совокупность мероприятий, осуществляемых администрацией учреждения или предприятия в целях повышения эффективности труда его работников. Сориентировано на углубление понимания ими своих задач, на обогащение компетентности в сфере профессиональных обязанностей, на расширение осведомленности в вопросах права, экономики, социальных отношений» [14].

Одно из требований, предъявляемых «экономическому здоровью» организации является приспособление к изменяющейся внешней и внутренней среде. Многие компании испытывают сложное финансовое положение, но обучение персонала и расходы, связанные с ним считают приоритетными. Организации проводят высоко затратные и большие по масштаб мероприятия, направленные на обучение персонала и разного уровня руководителей, считая, что развитию предприятия может способствовать только компетентный, по своему направлению, мотивированный сотрудник.

За период обучения работники получают не только знания, необходимые для выполнения конкретных и новых обязанностей и функций, но и приобретают умения, позволяющие эффективно выполнять должностные обязанности, которые определены сотруднику, и отработать навыки продуктивной профессиональной деятельности. Связь между процессом обучения и деятельностью организации определяется рядом факторов, которые отражают изменение мотивации, поведения и социального взаимодействия сотрудников, прошедших обучение. К результатам деятельности системы обучения и переподготовки неуправленческого и управленческого персонала относятся (Рисунок 1):

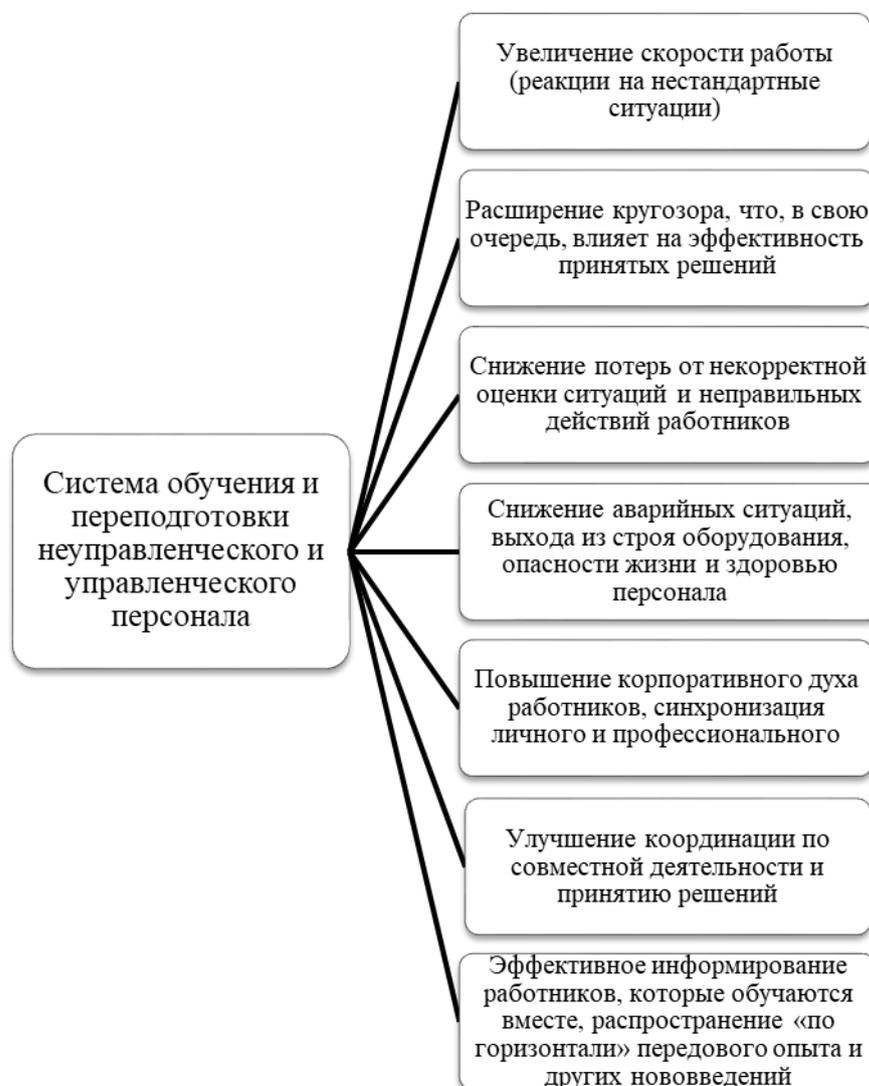


Рисунок 1 – Система обучения и переподготовки неуправленческого и управленческого персонала

В научной литературе выделяют три вида обучения на предприятиях: первичное обучение, повышение квалификации и переподготовка

В Федеральном законе от 29.12.2012 № 273 – ФЗ (ред. от 01.05.2019) «Об образовании в Российской Федерации» в статье 73 об организации профессионального обучения, предусмотрена реализация следующих программ: «...профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих, предназначенной для профессионального обучения лиц, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего»; «...переподготовки рабочих и служащих для лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности»; «...повышения квалификации рабочих и служащих для лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня» [25].

Статья 76 о дополнительном профессиональном образовании предусматривает освоение программ: «...повышения квалификации направленной на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации»; «...профессиональной переподготовки направленной на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации» [25].

При обучении или повышении квалификации сотрудников в компании используют следующие формы: группы качества и кружки; курсы бригадиров и специальные школы по изучению основных трудовых методов,

подходов; курсы целевого назначения, курсы по совмещенным профессиям и другие, предусмотренные организацией.

Система подготовки персонала учитывает, как интересы предприятия в обеспечении вакансий, экономии на расходах, которые направлены на обучение, так и интересы работника – получить качественную профессиональную подготовку. Следует отметить, подготовка кадров – это вид деятельности, подлежащий обязательному лицензированию, а организация, перед получением лицензии, обязана обеспечить возможность осуществления образовательной деятельности в соответствии с требованиями. В связи с этим, задачами управления персоналом на предприятии являются:

- правильно определить численность слушателей и выбор форм подготовки кадров;

- провести аудит возможностей с целью обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих на предприятии, а при их отсутствии - найти соответствующие образовательные организации. При этом следует учитывать: сроки обучения, тематику, ее сложность и последовательность чередования теории и практики, наличие или отсутствие соответствующих помещений, оборудования и инвентаря, квалифицированных лекторов – преподавателей, педагогов практиков, материальные и финансовые возможности организации, необходимые для подготовки персонала.

Подготовка сотрудников, не имеющих профессию, осуществляется на предприятии по индивидуальным, групповым или курсовым формам обучения. Программы включают не только производственное обучение, но и изучение теоретического материала в объеме, необходимом для осуществления профессиональной деятельности. Сроки такого обучения, как правило, составляют от 3 до 6 месяцев продолжительностью не менее 250 часов, в зависимости от сложности профессии или специальности. По окончании обучения проводится квалификационный экзамен и присваивается определенный тарифный разряд или уровень квалификации.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации приводят в равновесие спрос и предложение кадров организации. Учитывая требования, предъявляемые к современному работнику, компания может через обучение, меняя направление подготовки и уровень квалификации обеспечить рабочие места компетентным персоналом.

Обучение сотрудников отличается непрерывным характером и осуществляется на протяжении всей трудовой деятельности. Значимость для компании определяется:

- экономической выгодой и увеличением отдачи от уже задействованного в работе персонала посредством его постоянного обучения, чем наем новых специалистов;

- стремительными и регулярными переменами в сфере информатики, технологии и производства, требующими постоянного обучения кадров;

- повышенным уровнем конкуренции. Как известно, страны с действующей современной системой постоянного образования занимают лидирующие позиции в условиях данной конкурентной борьбы.

По этой причине необходимый уровень квалификации в современных условиях не может гарантироваться базовым образованием. Для работника и работодателя цели учебного процесса кардинально различаются. Так для персонала целями являются: развитие навыков, умений в сфере организации, планирования рабочих задач; приобретение профессиональных профильных знаний о потребителях, поставщиках товаров, о банковских и прочих учреждениях, которые воздействуют на работу компании; поддержка необходимого уровня, а также повышение уровня профессиональной квалификации, приобретение профильных познаний в прочих областях деятельности. Для работодателя – внедрение инноваций; гибкий подбор кадров; интеграция кадров; воспроизводство сотрудников; освоение навыка детерминировать, понимать, а также разрешать рабочие вопросы; формирование, организация управленческих кадров.

В числе базовых характеристик профессиональной подготовки кадров крупной организации, обеспечивающих ее продуктивность, можно выделить:

- значительный финансовый потенциал компании, благодаря которому есть возможность для эффективного привлечения профессионалов извне, применения современных интерактивных подходов профессионального обучения;

- учет корпоративной культуры; активное вовлечение всех категорий работников организации в процедуры профессиональной подготовки;

- использование систем стимулирования и мотивации членов профессиональной подготовки;

- присутствие в организационной структуре компании подразделения по работе с кадрами;

- наличие информационно - коммуникационной базы профессионального обучения сотрудников;

- узко профильный, целенаправленный характер профессионального обучения;

- максимальная приближенность профессиональной подготовки к практической работе персонала предприятия.

В современных научных изданиях определено три категории функций обучения кадров компании: функции обучения кадров, социально – культурные, производственно-экономические, управленческие.

К категории социально - культурных функций квалифицированного обучения и подготовки кадров принято причислять функции профессиональной подготовки работников, осуществление которых формирует приемлемые условия для продуктивного разрешения комплекса социально важных проблем.

Функции обучения и профессиональной подготовки управленческого характера – это те функции, которые способны обеспечивать согласованное, действенное управление предприятием.

Функции производственно-экономического характера, нацелены на постепенное повышение качественных характеристик, уровня профессиональной активности работников предприятия. Сегодня при быстрой смене внутренних и внешних факторов функционирования компании необходимо создать условия для качественной подготовки персонала. Правильно выбранная система обучения позволит сформировать ценностные установки, соответствующие современным требованиям и повысить уровень компетентности работников. Насколько будет успешным обучение, зависит от того насколько корректно или нет подобраны методы обучения.

## 1.2 Методы обучения персонала организации

Во время выбора подходов, форм и конкретных видов обучения кадров предприятия необходимо, прежде всего, учитывать их воздействие на категории обучающихся, которые будут повышать свою квалификацию. Кроме того, действительно важно принимать во внимание такие особенности обучения взрослых индивидов:

- наличие обратной связи с педагогом;
- регулярное повторение пройденных материалов;
- активное участие слушателя в ходе учебы;
- принятие во внимание предшествующего опыта учащихся;
- актуальность программы обучения.

В действительности нет единой универсальной формы профессиональной подготовки кадров. Все существующие формы отличаются своими недочетами и достоинствами. По этой причине программы обучения комбинируют в себе разнообразные методы подачи обучающего материала: моделирование ситуаций, учебные обстоятельства, игры делового характера, видео ролики, практические уроки, семинары, лекции и прочее. Сотрудники подразделения управления кадрами обязаны

принимать во внимание и слабые, и сильные аспекты доступных форм организации учебного процесса во время составления конкретных программ и планов.

В системе современных подходов к обучению кадров принято выделять две категории методов (Рисунок 2). Более детально проанализируем каждую категорию подходов к обучению.

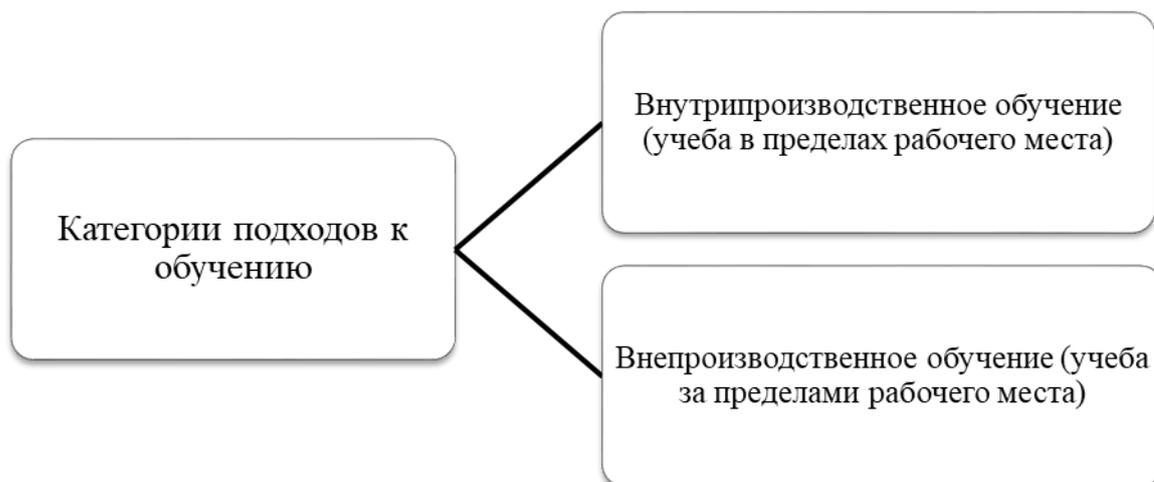


Рисунок 2 – Категории подходов к обучению

1. Внепроизводственная учеба. К данному подходу относится самообразование и экскурсионные программы; беседы с администрацией, диспуты, круглые столы, брифинги, семинары, совещания и конференции. А также встречи рабочих групп, подходы к решению вопросов производственно-экономического характера, посредством математических моделей, кейсы, тренинги, инсценировки ситуаций, деловые игры и лекции.

2. Внутрипроизводственная учеба – подготовка заданий в проектных группах, применение работников в качестве ассистентов, программы стажировок, коучинг, наставничество работников неформального характера, наставничество работников формального характера, целенаправленное получение рабочего опыта, ротация кадров, прохождение производственного инструктажа.

Методы обучения персонала, рассмотренные в таблицах 1 и 2 можно разделить на реализуемые, на рабочем месте и вне рабочего места.

Таблица 1 – Методы обучения, реализуемые на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
1	2
1. Производственный инструктаж (первичный, текущий и заключительный)	Ознакомление с рабочим местом, видом деятельности, оборудованием, показ приемом работы, отработка умений, разбор ошибок
2. Ротация	Приобретение знаний и умений, необходимых для выполнения конкретных видов работ в результате постоянной смены деятельности и решения различных производственных задач
3. Стажировка	Обучение непосредственно на рабочем месте, при этом решаются задачи ранее не выполняемые
4. Наставничество	Закрепление за молодым работником более опытного с целью передачи опыта и эффективного выполнения поставленных задач
5. Проектные группы	Проблемное обучение и мозговой штурм, применяются при условии дефицита времени и материальных ресурсов, обучающихся погружают в реальные условия для достижения конкретного результата. Наиболее эффективный метод обучения

Некоторые виды обучения возможны только на рабочем месте, нет необходимости отрыва от производства. Методы обучения персонала, реализуемые вне рабочего места, предназначены, как правило, для получения знаний.

Таблица 2 – Методы обучения, реализуемые вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
1	2
Лекции	Теоретический метод обучения, носит непродуктивный характер, применяется с целью ознакомления нормативно-правовой базы
Электронное обучение	Обучение с применением информационно-образовательных ресурсов, информационно-коммуникационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, которые обеспечивают передачу информации и взаимодействие участников образовательного процесса.
Конференции, семинары, беседы, экскурсии, дискуссии	Активные методы обучения, применяются при сложных темах, когда есть различные точки зрения, учат аргументировать и отстаивать свое суждение
Ситуационные задачи	Моделирование производственных ситуаций, где слушателям приходится применять теоретические знания в практической деятельности. Развивают самостоятельность, творчество, критическое мышление
Деловые (сюжетные) игры	Имитация реальных событий, отработка навыков делового общения, поиск выходов из сложных неоднозначных ситуаций.
Тренинг	Наиболее эффективный метод организации взаимодействия, участников, позволяющий сформировать командный дух, определить свое место в группе, адекватно оценить себя, выполнить поставленную задачу.
Моделирование процессов	Моделируется производственная ситуация на конкурирующем предприятии, цель - погрузиться в среду конкурента, решить проблему, сделать выводы, быть готовым к данным ситуациям.
Рабочая группа молодых специалистов	Создаются рабочие группы из молодых специалистов, ставятся задачи, под которые разрабатываются мероприятия, контрольные точки и назначаются ответственные. Все принятые решения передаются администрации для принятия или отклонения

В целом, для учебы в пределах рабочего места присуще непосредственное взаимодействие обучающегося с рабочими задачами в традиционных производственных условиях, данная форма обучения организуется в специальном порядке под конкретную организацию, рабочие кадры.

Профессиональную подготовку в пределах рабочего места уместно использовать:

- Если в штате компании числится достаточное количество профессиональных педагогов, либо инструкторов по производственной подготовке;
- если организация имеет достаточное число сотрудников с идентичными потребностями в обучении;
- с целью формирования способностей, умений, познаний, которые потребуются для реализации фактических задач производства, если учебную программу допустимо адаптировать к нуждам компании.

Кроме того, существуют такие обучающие подходы, которые совмещают специфику внепроизводственной и внутрипроизводственной подготовки. В их числе можно выделить: подготовка посредством ПК, обучение с помощью действия, программируемые учебные курсы, практика, демонстрация под управлением, эмпирическая подготовка.

В последнее время, в связи с внедрением профессиональных стандартов, стало популярным модульное обучение.

Впервые упоминается о «модульном обучении» в трудах С.Н. Постлезвайт (США) в 1960 – х годах, оно пришло с концепцией о введении единицы содержания обучения. Данная идея предполагает брать маленькую порцию учебного материала и считать ее отдельной (автономной) темой, а затем внедрять ее в программу обучения. Профессор С.Н. Постлезвайт называл эту единицу «микро курсом», впоследствии – «мини курсом». После обобщения этих понятий появилось название «modular instruction» или «модульное обучение» [19].

По мнению преподавателя-практика Дж. Рассела «...модуль можно представить, как учебный пакет, который охватывает одну смысловую единицу определенного учебного материала. Смысловое значение термина «модуль» (лат, module) – функциональный узел» [19].

Преимуществами данного метода являются: гибкость, динамичность и деятельность.

Еще один из прогрессивных видов обучения является – дистанционное обучение персонала на расстоянии. Такое обучение, онлайн или офлайн, требует хорошей подготовки в области информационных технологий и соответствующего оборудования (гаджетов). Преимущества дистанционного обучения заключаются в большом охвате учащихся, свободный индивидуальный график обучения, практико-ориентированные задания.

Современный менеджмент в последние годы предлагает перспективное направление - формирование «самообучающихся организаций». Одновременно с этим направлением появилась новая технология обучения – «action learning» или «обучение действием». Данная методика более эффективно решает проблемы, возникающие в организации, позволяет разрабатывать структуру и процесс организационных изменений [7].

Сырых Оксана автор и бизнес – тренер образовательного центра «Эксперт» в своей статье «Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала» говорит о технологии «action learning». По ее словам длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Группы формируются не более чем из 6 человек. Период обучения составляет 2 – 3 раза в неделю или в выходные дни двухдневные семинары. Участники – менеджеры выполняют реальные задачи: ставят цели, планируют мероприятия, определяются со сроками. Главная цель «action learning» - сократить разницу между «словом» и «делом» в деятельности организации [7].

Тот же автор рассказывает, что «...обучение методу Shadowing, активно используется на Западе. В отличие от предыдущего метода, он

применяется для всех уровней персонала. Молодой сотрудник на пару дней становится «тенью» своего руководителя. В это время он получает необходимую информацию по структуре рабочего дня в данной должности, фиксирует хронометраж, определяет необходимые умения и знания для карьерного роста, анализирует и делает выводы. После проведенной работы с ним проводится интервью» [7].

Метод Secondment – один из видов ротации сотрудников. На определенный период времени работника отправляют в другой отдел или подразделение для развития дополнительных навыков.

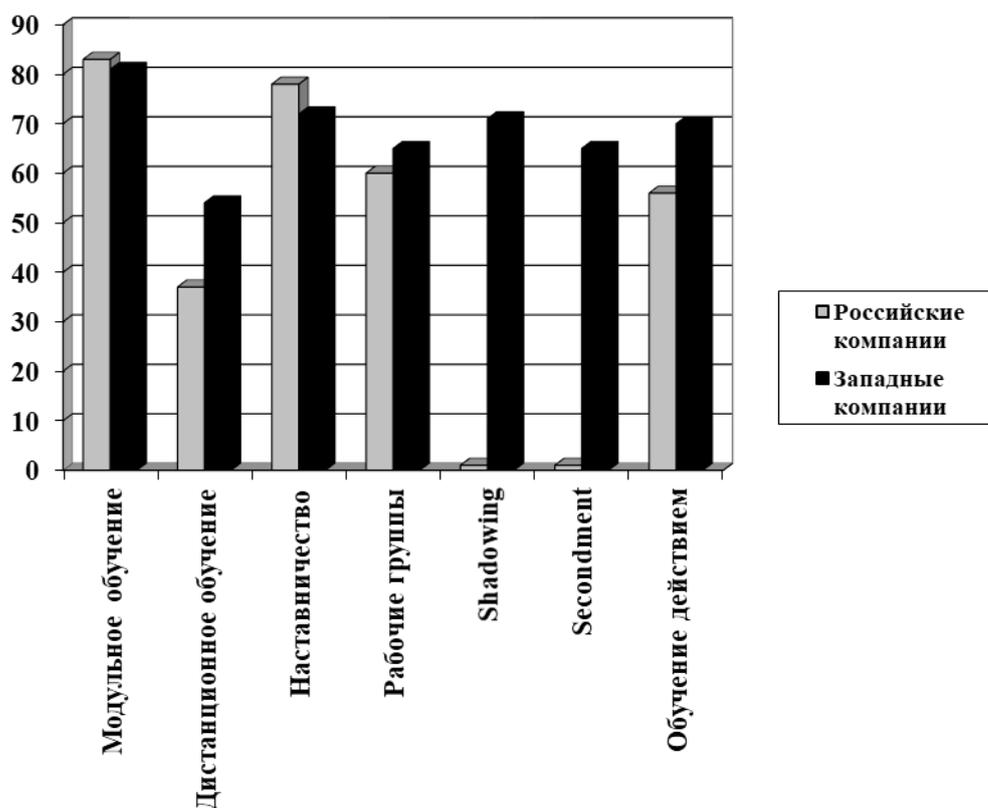


Рисунок 3 – Сравнительный анализ методов обучения персонала в процентах

Из сравнительного анализа методов обучения (Рисунок 3) самым популярным методом, как у российских, так и у зарубежных компаний, является модульное обучение. Все большую популярность приобретает

наставничество. Российские компании, в отличие от западных, практически не применяют «shadowing» и «secondment».

Таким образом, все известные методы обучения имеют свои преимущества и недостатки. Необходимо выбрать такой, который даст наибольший эффект. Главное, понимать, что необходимо компании от обучения персонала, какого результата ждет, сколько средств готова вложить в будущее, кто и как будет осуществлять мониторинг и контроль полученных результатов.

## 2 Анализ подходов к обучению персонала предприятия общества с ограниченной ответственностью «ФЛЭК»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ФЛЕК»

Общество с ограниченной ответственностью «ФЛЭК» работает на рынке с 1993 года. Это сервисное предприятие с разветвлённой системой, которое оказывает большой спектр услуг по переработке нефти и химизации процессов добычи.

Фактический адрес предприятия: Россия, г. Пермь, ул. 2-ой Белоярский переулок, д. 3. Фактический и юридический адреса совпадают.

Миссия компании: ООО «ФЛЭК» - это передовые технологии, научный потенциал, большой опыт и незабываемые традиции.

В 2001 году ООО «ФЛЭК» вошел в состав предприятий, относящихся к топливно-энергетическому комплексу «Пермская финансово-производственная группа»

С 2003 года «ФЛЭК» - предприятие группы «Нефтьсервисхолдинг», которое оказывает сервисные услуги нефтедобывающим компаниям:

- 1) изготовление реагентов для добычи, подготовки и транспортировки нефти;
- 2) услуги по химизации процессов добычи, подготовки и транспортировки нефти;
- 3) научно - исследовательские и опытно-конструкторские работы в добыче, подготовке и транспортировке нефти.

Производственные мощности ООО «ФЛЭК» включают:

- участок по производству реагентов с мощностью производства до 20000 т/год;
- база производства и хранения углеводородных растворителей и ингибиторов коррозии с резервуарным парком объемом 1100 м<sup>3</sup> и с

возможностью выпуска растворителей до 40000 т/год, ингибиторов коррозии до 16000 т/год;

— автопарк насчитывает 72 единицы техники, из которых 45 автоцистерн, 14 агрегатов депарафинизации, 4 агрегата для проведения кислотных обработок;

— 4 участка химизации, располагающиеся на территории Пермского края и 1 участок химизации в г. Нягань Ханты-Мансийского автономного округа;

— исследовательский центр на базе Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина.

Система качества на предприятии сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001-2008 года в области разработки, производства и поставки химических реагентов для нефтедобычи и подготовки нефти, а также оказания услуг химизации процессов нефтедобычи и подготовки нефти.

Система менеджмента на предприятии сертифицирована на основе требования международных стандартов ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007 в области разработки, производства и поставки химических реагентов для нефтедобычи и подготовки нефти, а также оказания услуг химизации процессов нефтедобычи и подготовки нефти.

Перечень работ, выполняемых предприятием:

— удаление асфальтосмолопарафиновых отложений (АСПО) углеродными растворителями, горячей нефтью и горячей водой с поверхности нефтепромыслового оборудования;

— проведение бактерицидной обработки месторождений;

— монтаж и сервисное обслуживание водогреек, установок дозирования реагентов, глубинных дозаторов;

— монтаж систем мониторинга и осуществление мониторинга коррозии трубопроводов;

- борьба с вязкими эмульсиями в трубопроводах при сборе и транспортировке нефти;
- промывка призабойных зон скважин с целью интенсификации добычи нефти;
- глушение скважин специально подобранными жидкостями для их незатрудненного выхода на режим эксплуатации до ремонта;
- комплексные кислотные обработки призабойной зоны пласта;
- разрушение и утилизация прослоев и нефтешламов.

Принципы работы компании представлены на рисунке 4.

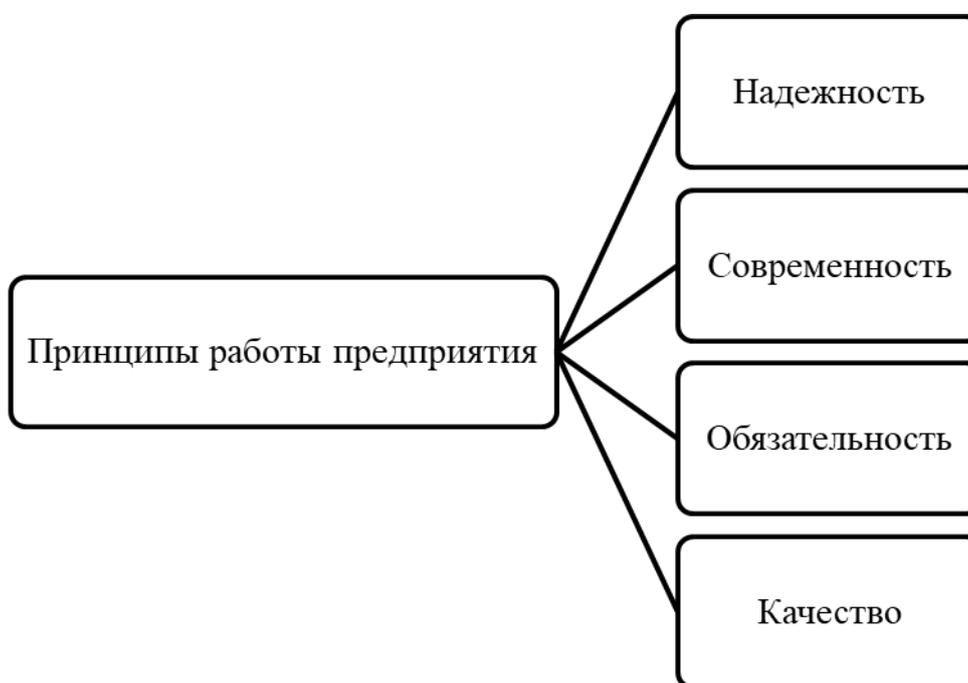


Рисунок 4 - Принципы работы предприятия ООО «ФЛЭК»

Большое значение для компании имеют поставщики. Так как ООО «ФЛЭК» - это качество, то соответственно материалы, промышленные реагенты и оборудование должны обладать наивысшими качествами надежных производителей. Поставщиками предприятия являются:

- Clearwater, Inc (США);
- ChemotexDecin (Чехия);
- BASF (Германия);

- CrodaInternational (Великобритания);
- BakerPetrolite (Германия - Великобритания);
- ОАО «РДН Групп» филиал «Когалымский завод химреагентов» (г. Когалым);
- ОАО «НИИнефтепромхим» (г. Казань);
- ЗАО «Сибур-Химпром» (г. Пермь);
- ЗАО «Опытный завод НЕФТЕХИМ»;
- ООО «Пермнефтегазпереработка» (г. Пермь);
- ЗАО «Среднетоннажная химия» (г. Нижнекамск);
- ЗАО «АТОН» (г. Казань);
- ООО «ИНКОРМЕТ» (г. Ростов-на-Дону).

Потребители ООО «ФЛЭК» Нефтяные компании Российской Федерации:

- ОАО «ЛУКОЙЛ»;
- ОАО «Газпром нефть»;
- ТНК-ВР Холдинг;
- ОАО НК «Русс Нефть»;
- ОАО НК «Роснефть»;
- ОАО «Татнефть»;
- ОАО «Сургутнефтегаз».

На сегодняшний день ООО «ФЛЭК» - это одна из лидирующих компаний России. Начиная с научного поиска до внедрения результатов в производство, организация решает задачи, связанные с химизацией, включая технологии добычи нефти и ремонта скважин, транспортирования добываемой продукции, а также подготовки нефти к переработке.

«...Структура управления - совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь,

организационная система управления представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой» [20].

Организационная структура компании ООО «ФЛЭК» представлена из 253 человек (Приложение А).

Управление фирмой осуществляется по линейно-функциональному типу организационной структуры. Данная структура предполагает делегирование полномочий частично или полностью заместителям или руководителям структурных подразделений. Эта форма управления освобождает руководителя от решения рутинных проблем, связанных с финансовыми вопросами, обеспечением оборудованием, материалами и комплектующими, выстраиванием связей между руководителями и подчиненными, при этом учитывая подчиненность одному руководителю

В данной структуре есть свои недостатки: незначительная гибкость оперативной работы, низкая мобильность и увеличение сроков прохождения документов и принятия решений. Бывают случаи искажения формулировок, противоречия в распоряжениях и выполнении поставленных задач.

Во главе общества стоит директор – Герин Юрий Германович, которому непосредственно подчиняются:

- заместитель директора по коммерческим вопросам и производству реагентов – Петухов Виктор Анатольевич;
- заместитель директора по экономике и финансам – Федорченко Ирина Ивановна;
- заместитель директора по науке – Шипигузов Леонид Михайлович;
- главный бухгалтер – Соболева Ксения Викторовна;
- главный инженер – Костаков Юрий Юрьевич;

– главный технолог – Юрпалов Игорь Александрович.

Для каждой должности в компании разработаны должностные инструкции в соответствии, с которыми выполняются должностные обязанности. С сотрудниками заключается трудовой договор, устанавливается испытательный срок в течение трех месяцев (для руководящих должностей не менее шести месяцев), определяется размер заработной платы в соответствии с уровнем квалификации и стажем работы

Финансовый анализ деятельности предприятия начинается с обзора основных показателей финансово-экономической деятельности.

ООО «ФЛЭК», является коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

Вид экономической деятельности – ОКВЭД 11.20.4 Предоставление прочих услуг, связанных с добычей нефти и газа.

Экономический потенциал организации охарактеризован с позиции «Отчета о прибылях и убытках». Он составляется по данным бухгалтерского баланса и позволяет сделать анализ эффективной работы организации. Отчет о финансовых результатах представлен в приложении Б. Динамика, экономических показателей представлен на рисунках 5.

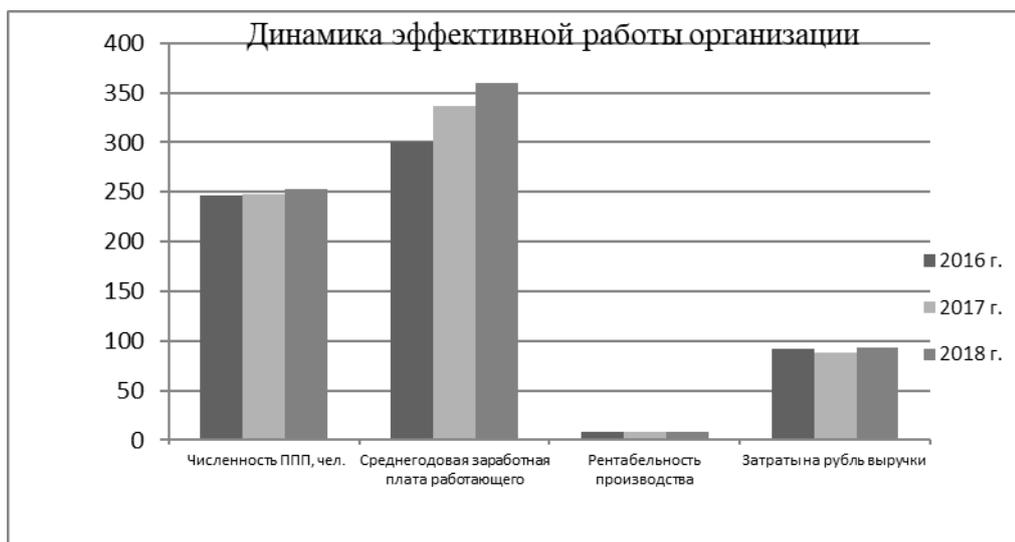


Рисунок 5 – Динамика эффективной работы организации

Проведя анализ динамики эффективной работы организации ООО «ФЛЭК» можно сделать следующие выводы. Темп прироста валовой прибыли с 2016 по 2017 годы и с 2017 по 2018 годы увеличился с 8,85% до 11,91%, что составляет 14022,00 тыс. руб. Численность персонала за отчетный период (2016-2018 гг.) увеличилась на 7 человек и составила 2,77% прироста. Рентабельность продаж упала на 0,37% в период 2016-2017 годы, а 2017-2018 годы увеличилась на 0,01%. Затраты на 1 рубль выручки с 2016 по 2018 годы увеличились на 0,41%, это связано с закупкой нового оборудования в данный период.

Мониторинг экономических показателей представлен на рисунках 6.

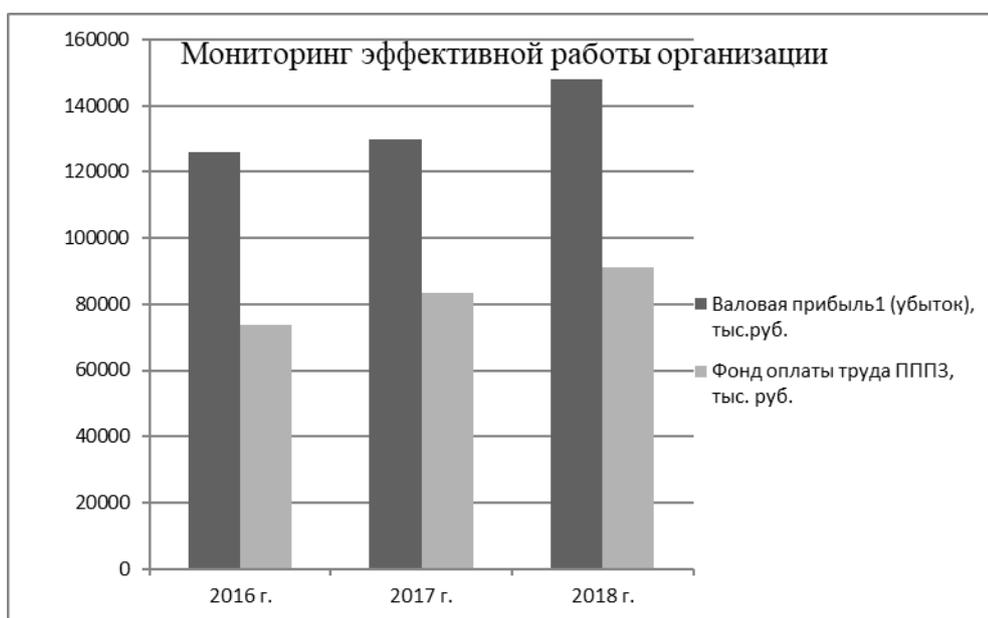


Рисунок 6 – Мониторинг эффективной работы организации

По результатам мониторинга фонд оплаты труда увеличился с 2016 по 2018 годы на 759763, 00 тыс. руб. или на 16,63%. Среднегодовая заработная плата составила 16,7% прироста к 2018 году по сравнению с 2016 годом. В 2018 году, после трехлетнего падения произошел рост переработки нефти, предприятие вышло на нормальную загрузку после экономического кризиса 2014 года. В июне 2018 года увеличились квоты РФ в рамках соглашения между странами ОПЕК.

## 2.2 Анализ и выявление проблем в обучении персонала ООО «ФЛЭК»

Специфика направления деятельности ООО «ФЛЭК» подразумевает постоянный мониторинг оперативной обстановки, ее анализ и распределение по субъектам, т.к. организация осуществляет коммерческую деятельность. Для эффективного функционирования руководителю организации необходимо осуществлять контроль над состоянием внешней среды. В результате проведенного SWOT анализ маркетинговой службой ООО «ФЛЭК» были определены сильные и слабые стороны, обозначены угрозы и возможности компании. Так, одной из сильных сторон было определено наличие высококвалифицированных специалистов, слабой стороной – неустойчивое положение на рынке в сравнении с иностранными конкурентами, в результате чего может произойти отток квалифицированных сотрудников.

Рассмотрим на рисунке 7 структуру и специфику персонала: аппарат управления (АУП) и производственного персонала ООО «ФЛЭК».

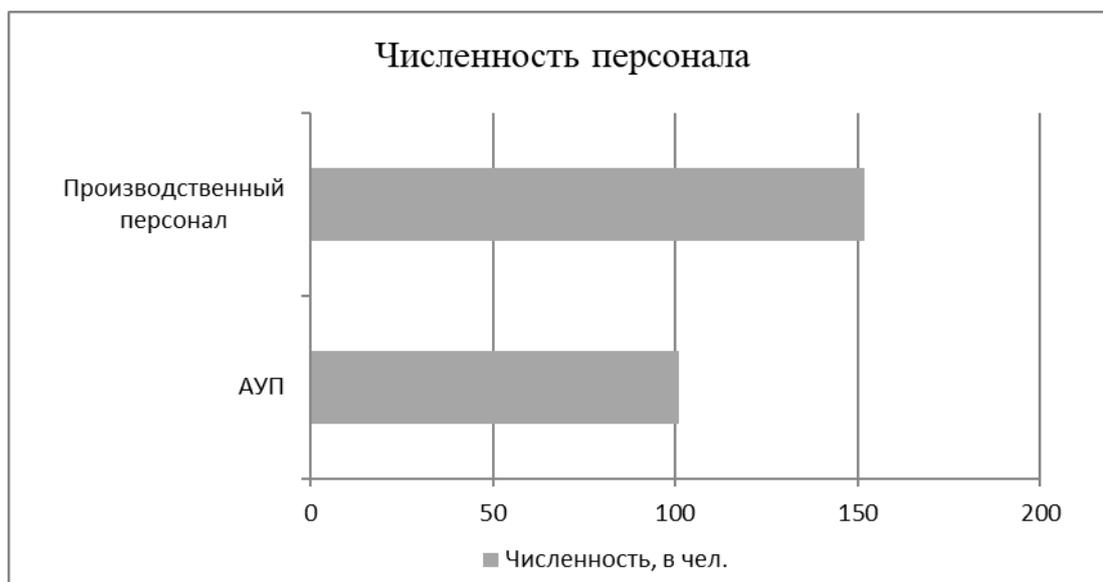


Рисунок 7 - Численность персонала

В аппарат управление входят:

— руководство – директор, заместители директора, главный инженер и главный бухгалтер;

— группы материального, правового, механо–энергетического, материально–технического, хозяйственного обеспечения, контроля качества, охраны труда промышленной безопасности и экологического контроля, и обеспечения IT-услугами;

— отделы по управлению персоналу и планово- экономического;

— бухгалтерия;

— управление технологического процесса и главного технолога.

Производственный персонал включает в себя:

— научно-исследовательскую лабораторию (НИЛ);

— участки химизации - Чернушинский, Осинский, Краснокамский, Березниковский;

— участок производства реагентов.

На сегодняшний день на предприятии работают 253 сотрудника. Из них 40% АУП и 60 % составляет производственный персонал. Графически структура персонала по половозрастному признаку ООО «ФЛЭК» за 2018 год представлена на рисунках 8 и 9.

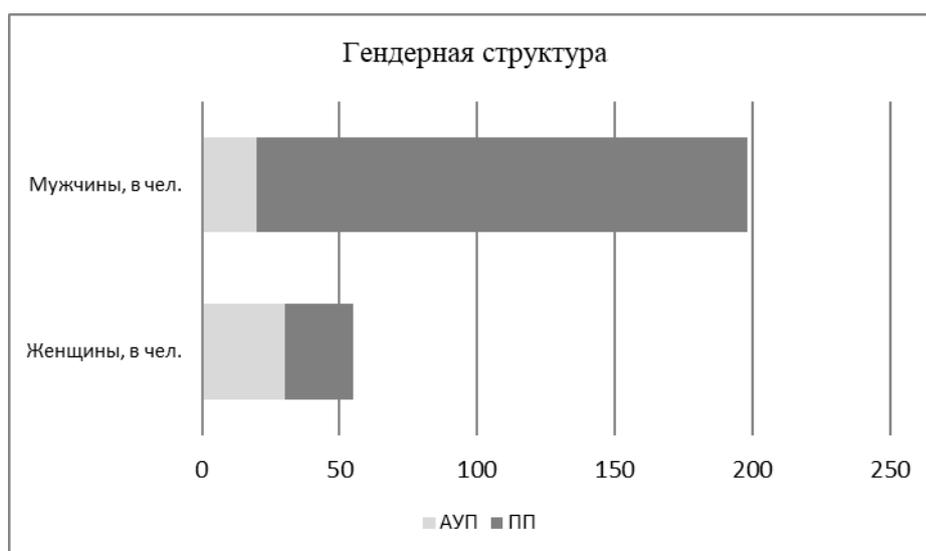


Рисунок 8 - Гендерное распределение персонала за 2018 год

В структуре персонала ООО «ФЛЭК» за 2018 год наибольший удельный вес занимают мужчины (80,5%), которые работают в должностях директора, инженеров, инженеров–технологов, технологов, механиков, водителей, охранников, разнорабочих. Женщины выполняют обязанности бухгалтеров, экономистов, секретаря, специалистов отдела кадров, маркетинга и логистики.

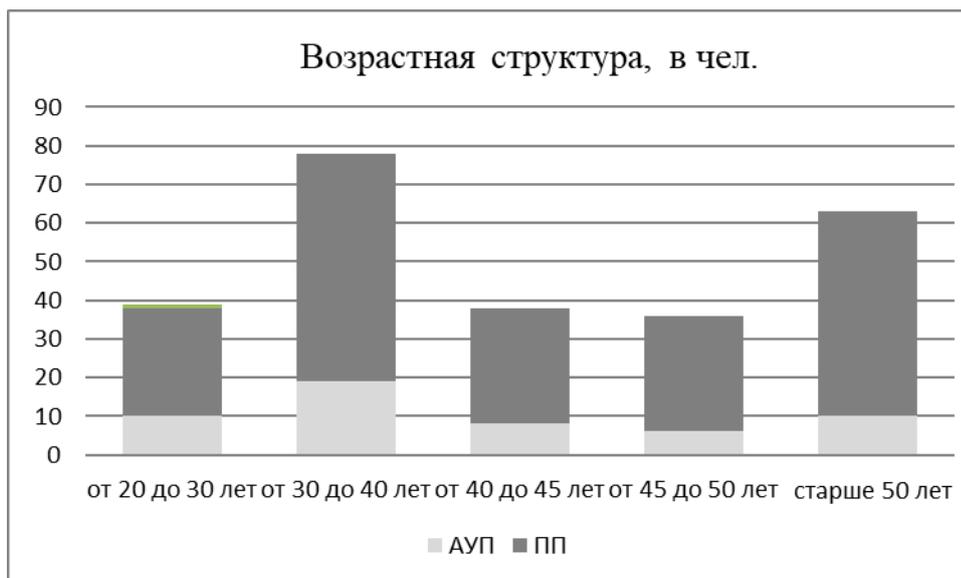


Рисунок 9 - Возрастная структура персонала за 2018 год

В возрастной структуре преобладают сотрудники в возрасте 30–40 лет, а также лица старше 50 лет. Это говорит о том, что персонал в компании имеет большой стаж и опыт, текучесть кадров есть, но незначительная. Последнее время привлекают молодых специалистов для обновления персонала, специалисты со стажем делятся опытом, передают знания и проводят адаптацию персонала в коллективе.

По приведенным данным на рисунке 10, в структуре распределения по стажу наибольшую долю в 2018 году занимают сотрудники с рабочим стажем от 1 до 5 лет (31,5%) и с 5 до 10 лет (26%). По статистике в первые годы работы человек хочет зарекомендовать себя с положительной стороны, относится к выполнению заданий более ответственно и старательно. Сотрудники со стажем до десяти лет являются наиболее компетентными при

выполнении поставленных задач с одной стороны, с другой еще не потеряли интерес к самообучению и развитию

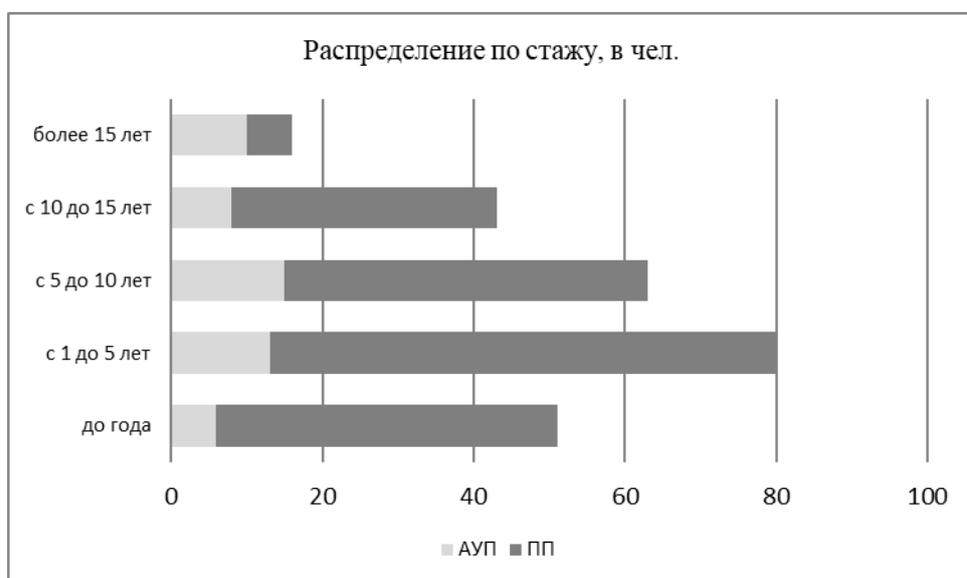


Рисунок 10 - Распределение персонала по стажу за 2018 год

Уровень общего и профессионального образования, стаж практической работы и накопленный производственный опыт являются основными показателями, определяющими квалификацию работника. Поэтому рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по уровню образования (Рисунок 11).

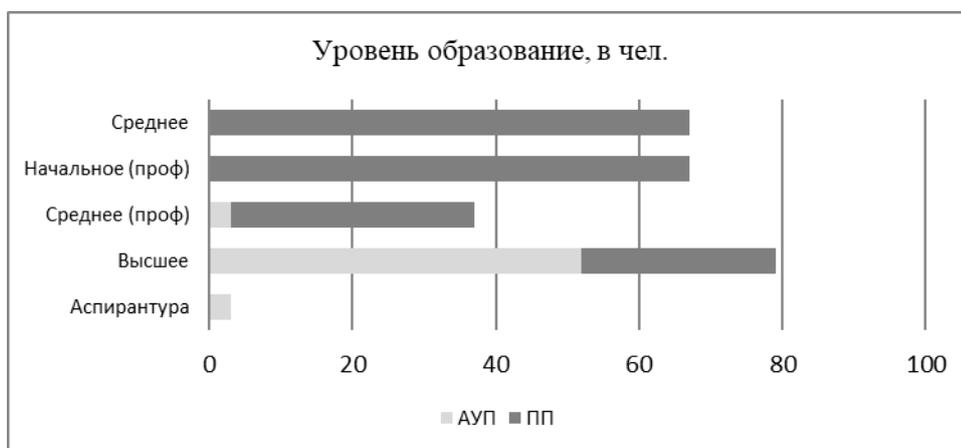


Рисунок 11 - Уровень образования ООО «ФЛЭК»

На предприятии 30% сотрудников имеют высшее образование, в основном они задействованы в административно-управленческом аппарате. Среднее профессиональное образование имеют 40%, они являются работниками производства. 27% не имеют профессионального образования, они относятся к вспомогательному и производственному персоналу, их обучение и профессиональная подготовка ведется за счет средств организации. У 3% сотрудников - кандидатская степень, что положительно сказывается на деятельности предприятия и говорит о высоком статусе.

Одной из проблем организации является текучесть кадров производственного персонала. Работники не удовлетворены занимаемым рабочим местом или компанию не устраивает квалификация специалиста. Таким сотрудникам не предлагается пройти дополнительное профессиональное образование или обучение. «Индекс крутящихся дверей» обозначает сроки нахождения работников в занимаемой должности и в организации. Динамика текучести персонала в ООО «ФЛЭК» представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика текучести персонала в ООО «ФЛЭК»

Показатели	Год			Изменения			
	2018	2017	2016	2018-2017		2017-2016	
				Абсолютное изменение	Относительное изменение, в %	Абсолютное изменение	Относительное изменение, в %
Принято, человек	66	54	50	+12	+22,2	+4,0	+8,0
Уволено, человек	76	56	52	-20	-35,7	-4,0	-7,7
Среднесписочная численность сотрудников	252,7	248,0	246,0	+4,7	+1,9	+2,0	+0,8
Коэффициент текучести кадров, в %	30,0	22,5	21,0	+26,3	-11,9	+21,9	+1,1

Экономисты предлагают для расчета кадров использовать формулу (1):

$$TK = \frac{УК}{ССЧ} \times 100, \quad (1)$$

где ТК – текучесть кадров за определенный период;

УК – количество уволившихся с предприятия за этот же период;

ССЧ – среднесписочная численность, которая определяется по ведомостям учета рабочего времени – табелям.

Нормой текучести персонала считается коэффициент 10%, естественной текучестью - от 3 до 5%. По данным таблицы 4 можно сделать вывод, текучесть кадров за три года в ООО «ФЛЭК» превышает норму больше чем на 10%, что является средним уровнем текучести. Данный показатель зависит от низкой заработной платы, неудовлетворенностью условиями труда, плохой адаптацией сотрудников в период испытательного срока, неудовлетворенностью психологическим климатом в коллективе, нежеланием повышать квалификацию.

Можно сделать вывод, что за год увольняется больше сотрудников, чем принимается, но за счет увеличения принятых, в сравнении с прошлыми годами, среднесписочная численность персонала в компании увеличилась на 0,8% в 2017 году и на 1,9% в 2018 году.

Для мотивации сотрудников компании ООО «ФЛЭК» используют различные виды мотивирования, одним из которых является: карьерное и профессиональное развитие.

По мнению руководителя компании, планирование карьеры зависит от эффективной организации обучения персонала, а именно: определения способностей и возможностей работников, взаимосвязи между личными целями и целями организации, «устранения карьерных тупиков», определение методов и путей построения карьерной лестницы. Под карьерой следует понимать не только повышение в должности, но повышение

профессионализма, квалификации сотрудников. В таблице 4 представлены данные за 2016, 2017 и 2018 годы по количеству обученных сотрудников.

Таблица 4 - Количество обученных сотрудников в ООО «ФЛЭК»

Год	2018	2017	2016	Показатели			
				2018-2017		2017-2016	
				Абсолютное изменение	Относительное изменение, в%	Абсолютное изменение	Относительное изменение, в%
Численность, чел.	196	170	163	+26	+13,3	+13	+7,6

В ООО «ФЛЭК» существуют 2 вида обучения:

- обязательное;
- необязательно.

Сотрудники повышают квалификацию на базе учебных центров: НП «ЦПКК «Пермь – Нефть»», АНО «Учебный центр «Нефтьсервисхолдинг» и ВУЗов. Поддерживаются партнерские отношения с отраслевыми институтами «ПермНИПИнефть», «ПечорНИПИнефть», исследовательскими центрами на базе РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина.

Так же существует научно-исследовательская лаборатория при ПНИПУ, в работе которой задействован научный потенциал кафедр технологии топлива и углеродных материалов и разработки нефтяных и газовых месторождений. Лаборатория оснащена современным оборудованием, позволяющим проводить необходимые исследования на самом высоком уровне.

Обязательно обучение проводится для сотрудников, задействованных в производстве, у которых истекает срок соответствия квалификации, если работодатель желает продлить трудовые отношения. Так же обучение проводится для новых сотрудников. Оплачивает затраты предприятие. Все сотрудники проходят обязательное обучение охране труда и промышленной безопасности, а именно:

- профессиональная подготовка лиц на право работы с опасными отходами;
- охрана атмосферного воздуха: методы контроля промышленных выбросов;
- обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами общехозяйственных систем управления;
- обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами экологических служб и систем экологического контроля.

Курсы по обучению охране труда заканчиваются итоговой аттестацией в форме экзамена, в том числе, проводимом на рабочем месте.

Учебные программы предусматривают системный подход к образовательному процессу, теоретические и практические занятия, учебно-консультационные услуги. Слушатели обеспечиваются пакетом информационных и нормативных документов, питанием. По завершении обучения слушателям выдаются свидетельства установленного образца. Формирование учебных групп производится по заявкам предприятий и организаций, а также проводятся выездные обучения на территории предприятия для групп более 15 человек.

К образовательному процессу помимо сотрудников института привлекаются квалифицированные специалисты Российского природного надзора, Российского технического надзора, Российского потребительского надзора и других органов управления и контроля окружающей среды, научно-исследовательских организаций и ВУЗов Пермского края.

Необязательное обучение проводится для сотрудников отделов: коммерческого, по работе с персоналом, бухгалтерия, обеспечения ИТ - услугами. Финансирование производит предприятие, при наличии свободных денежных средств.

Проведя анализ структуры персонала в ООО «ФЛЭК», можно сделать вывод, что текучесть кадров на предприятии превышает норму на 10%, это может говорить о том, что в организации есть персонал без специального или

профессионального образования, персонал обладает качеством некомпетентности, слабой мотивацией и халатностью к своему делу. На предприятии существует обязательное и необязательное обучение. Обязательно проводится для основного и вспомогательного персонала за счет бюджета организации. Необязательное обучение проводится для аппарата управления, финансируется, если есть свободные средства в бюджете. У некоторых сотрудников есть стремление продвижения по карьерной лестнице, при этом нет желания обучаться.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию подходов к обучению персонала в условиях промышленного предприятия ООО «ФЛЭК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию подходов к обучению основного персонала

Деятельность организации, ее развитие зависит от сотрудников: уровня их квалификации, настроения на работу, эмоциональной и психологической обстановки в коллективе, удовлетворенности условиями труда и заработной платой, что в свою очередь влияет на производительность труда. Эффективно организованный процесс по сопровождению персонала, включающий мониторинг сотрудников, набор, адаптацию, распределение, определение проблем, мотивацию, обучение, аттестацию и увольнение позволяет руководству достичь целей компании.

Проведенный анализ существующей системы обучения персонала в ООО «ФЛЭК» показал, что в целях совершенствования системы подготовки кадров, а значит и повышения качества работы необходимо осуществление ряда мероприятий.

Первое мероприятие. Ввести в штат сотрудников следующие должности: менеджера по программам внедрения новых сотрудников со знаниями на уровне инженера по подготовке автоматизированной системы управления (АСУ). Внедрить АСУ для работы с персоналом. Эта система состоит из нескольких модулей. Главным из модулей системы является «Профессиональный рост персонала». Он предназначен для работы структурного подразделения (отдела) подготовки кадров, включающий данные по следующим направлениям:

- подготовка или переподготовка рабочих кадров;
- повышение квалификации административно-управленческого, основного и вспомогательного персонала;

- организация и проведение производственной практики и стажировки студентов;
- формирование организационно-распорядительной документации по организации групп обучения, заполнения протоколов обучения на работников по видам курсов.

Второе мероприятие. Внедрить в штат должность психолога. Его задачей является выявление способностей и возможностей к определенной профессиональной деятельности сотрудников, их мотивации на развитие и обучение. Психолог в компании работает с взрослой аудиторией от 18 до 65 лет. Все они разные по интеллекту и способностям, темпераменту и характеру, психологическому и эмоциональному состоянию. Половозрастным группам, как правило, трудно сменить статус рабочего, специалиста или начальника на роль обучающегося.

Цель психолога за короткий временной промежуток перевести группу на ассоциативный уровень, то есть помочь осознать себя частью группы, где интегрируются интересы и появляется общественное мнение.

Третье мероприятие. Обучить аппарат управления. Управленческое звено – это движущая сила любой организационной системы, которая обеспечивает слаженность и уровень качества всего предприятия. От уровня организации управления зависит планирование, организация и контроль реализуемых внутренних процессов, правильность понимания и исполнения поставленных стратегических и тактических целей и задач.

Однако, как было отмечено, руководящие должности в ООО «ФЛЭК» замещаются за счет внутренних резервов. Не всегда даже самый грамотный специалист способен к искусству управления, его методам.

Повышение в должности влечет за собой еще и рост функциональных обязанностей, расширение необходимого для работы знания производства.

Поэтому обучение аппарата управления включает в себя два направления:

- изучение основ менеджмента организации;

- формирование умений и профессиональных навыков.

Четвертое мероприятие. Сотрудничать с образовательными организациями среднего профессионального образования (СПО). СПО длительное время в стране являлось нерентабельным, и многие организации требовали от новых кандидатов диплома об окончании высшего профессионального образования (ВПО). Однако, со временем специалистов технического труда (монтеров, механиков, электриков и др.) стало недостаточно, это привело к тому, что на предприятиях создаются собственные подразделения или отделы по обучению рабочим профессиям, не имеющих специального профессионального образования.

Современные же тенденции диктуют, что даже специалисты данного уровня должны владеть соответствующими умениями и навыками, а также иметь знания, необходимые для обслуживания современного оборудования.

Поэтому в рамках данного мероприятия предлагается тесное взаимодействие с организациями СПО. Цель - привлечение молодых специалистов, владеющих знаниями и навыками в определенной профессии, не требующей высшего образования, но обладающими высокой квалификацией, необходимой для работы на современной технике с применением современных программ управления производством, использованием новых технологий.

Рассмотрим организационные особенности каждого мероприятия.

Включение в штат новых сотрудников и требования к претендентам рассмотрены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 – Требования, предъявляемые к должности «Менеджер по программам внедрения новых сотрудников»

Наименование должности	Менеджер по программам внедрения новых сотрудников
Образование/ квалификация	Высшее профессиональное образование (инженерно-экономическое или менеджмент-информатика)

Продолжение таблицы 5

Режим работы	Пять дней в неделю (суббота, воскресенье) выходной
Профессионально-квалификационные требования, дополнительные навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внедрение систем автоматизированной и механической обработки информации по приему и обучению персонала;</li> <li>– Разработка методических и нормативных материалов, технической документации, а также предложений по сопровождению разработанных проектов и программ;</li> <li>– Проведение технико-экономического анализа, комплексное обоснование принимаемых и реализуемых решений по приему новых сотрудников;</li> <li>– Изучение и анализ необходимой информации, технических данных, показателей и результатов работы, обобщение и систематизация;</li> <li>– Оказание методической и практической помощи в обработке, подготовке и передаче информации, реализации проектов и программ по адаптации, обучению новых сотрудников.</li> </ul>
Опыт работы	Без требований к опыту работы.
Характер работы (постоянная, временная, по совместительству, сезонная, надомная)	Постоянно
Заработная плата (доход)	18000 рублей в месяц

Как было указано, в обязанности менеджера по программам внедрения новых сотрудников будет входить внедрение АСУ «Профессиональный рост персонала». Выбор такого метода внедрения связан с объективными факторами:

- собственная программа будет учитывать все нюансы работы организации;
- профессиональный и должностной состав, функциональные требования к каждому сотруднику;

– имеющиеся связи с профессиональными образовательными учреждениями, их программами, особенностями формирования групп, а также внутренними возможностями по организации обучения и адаптации персонала;

– особенности финансирования процесса обучения и повышения квалификации персонала.

Эффективность АСУ будет заключаться в автоматизации процесса обучения и повышения квалификации персонала, построения индивидуальной программы для каждого сотрудника, автоматизированное хранение информации по уровню подготовки каждого сотрудника, в том числе итогов его социально-психологического тестирования. Также существуют возможности по созданию моделей профессионального развития сотрудников, которые также предлагается внедрить в АСУ.

Таблица 6 – Требования, предъявляемые к должности «Психолог»

Наименование должности	Психолог
Образование/ квалификация	Высшее профессиональное образование (психологическое)
Режим работы	
Профессионально- квалификационные требования, дополнительные навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация и проведение социально-психологическое тестирование сотрудников, составление социально-психологических карт;</li> <li>– Организация и проведение индивидуально-групповых занятий по формированию ассоциативных групп, направленных на получение новых знаний, опыта;</li> <li>– Консультация специалистов отдела кадров и управленческого звена по формированию эффективных форм работы с новыми сотрудниками и организации обучающих и адаптационных мероприятий.</li> </ul>
Опыт работы	Опыт работы – от 1 года.
Характер работы (постоянная, временная, по совместительству, сезонная, надомная)	Постоянная
Заработная плата (доход)	16000 рублей в месяц

Работа психолога направлена на повышение эффективности организации обучающего процесса и адаптации сотрудников.

3. Обучение аппарата управления предлагается осуществлять на нескольких уровнях:

- профессиональное обучение (если необходимо) в соответствии с новой должностью;
- обучение методам управления – изучение основ менеджмента на необходимом уровне.

В соответствии с каждой должностью, соответственно, должен быть определен необходимый уровень владения основами менеджмента (от глубины изучения, до направления управления).

Обучение предлагается организовывать, как силами самой организации (отдел кадров), так и в профессиональных образовательных организациях.

На уровне организации обучению подлежат сотрудники низового аппарата управления: начальники бригад, подразделений производства, в обязанности которых входит преимущественно: контроль выполнения заданий, фиксация выполненных работ, организация работы бригады. Перечень обучающей программы таких сотрудников достаточен в рамках:

- заполнение специальной документации по выработке, отгулам;
- контроль безопасности труда;
- методы организации труда в малой группе;
- основы управления малой группой.

Обучение высшего управленческого звена и административно-управленческого персонала включает расширенный перечень необходимой информации и требуемых умений. Поэтому их обучение планируется в организациях высшего и дополнительного профессионального образования: учебный центр ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг» и его филиалы «ПермНИПИнефть», «ПечорНИПИнефть», ГАОО ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК» г. Пермь, «Пермский научно-

исследовательский политехнический университет», «Высшая школа экономики». Предполагаются различные формы обучения: обучающие семинары, электронное обучение, краткосрочные модульные курсы, в процессе профессионального деятельности в связи со вступлением в новую должность. Методы обучения, их содержание и способы взаимодействия со слушателями определяются для каждой должности индивидуально специалистами отдела кадров.

4. Для профессионального обучения рабочих (электриков, монтеров, механиков и др.) предлагается заключать договоры на обучение с профессиональными образовательными организациями СПО г. Перми.

Формы обучения: очная (дневная), очно-заочная, краткосрочные модульные курсы, с применением дистанционных образовательных технологий.

Цель – получение новой профессии или компетенции, повышение квалификации.

Стоимость обучения, варьируется, в зависимости от содержания и количества реализуемых часов и осуществляется за счет организации. Для осуществления данного мероприятия необходимо сформировать годовой план обучения сотрудников в соответствии с созданной АСУ.

План реализации предложенных мероприятий предложен в таблице 7.

Таблиц 7 - Дорожная карта реализации мероприятий на 2020 год

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ответственный исполнитель	Вид документа контрольной точки	Уровень контроля
1	2	3	4	5	6
1	Создание рабочей группы по составлению плана мероприятий	1 неделя	Руководитель по работе с персоналом	Распоряжение	Директор

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
2	Поиск и прием в штат менеджера по программам внедрения новых сотрудников	1 месяц	Менеджер по персоналу	Анкета, трудовой договор, приказ	Руководитель по работе с персоналом
3	Поиск и прием в штат психолога	1 месяц	Менеджер по персоналу	Анкета, трудовой договор, приказ	Руководитель по работе с персоналом
4	Адаптация и стажировка по изучение внутренней структуры новыми сотрудниками	2 месяца	Специалист ответственный за адаптацию	Программа стажировки	Руководитель по работе с персоналом
5	Формирование плана работ по АСУ, составления социально-психологических карт	2 недели	Куратор	План работы по АСУ	Руководитель по работе с персоналом
6	Создание проекта АСУ	3 месяца	Специалист по автоматизированным системам управления	Разработка заданий, проект	Заместитель директора по науке
7	Социально-психологическое тестирование персонала	3 месяца	Менеджер по персоналу	Тестирование	Руководитель по работе с персоналом
8	Разработка программ по работе с сотрудниками по переводу группы на ассоциативный уровень	1 месяц	Психолог	Программы	Руководитель по работе с персоналом
9	Формирование плана обучения и заполнение данных АСУ	2 месяца	Специалист по автоматизированным системам управления	График, План обучения	Заместитель директора по науке

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
10	Подбор поставщиков образовательных услуг	Периодически в течение года	Контрактный управляющий	Заключение договоров	Зам. директора по экономике и финансам
11	Формирование учебных групп/ индивидуального обучения	Периодически в течение года	Менеджера по программам внедрения новых сотрудников	Списки, приказ	Руководитель по работе с персоналом
12	Составление и заключение договоров на обучение	Не более 2 дней	Юрист	Договор	Руководитель правового обеспечения
13	Обучение персонала	16 – 250 часов в течение года	Специалист учебного центра	Удостоверение, диплом, сертификат, свидетельство	Руководитель по работе с персоналом
14	Мониторинг результатов обучения	До 30 декабря 2020	Менеджер по персоналу	Отчет	Зам. директора по коммерческим вопросам

Таким образом, сроки реализации предложенных мероприятий за счет их возможного параллельного выполнения составят 1 календарный год.

Для совершенствования системы обучения персонала в ООО «ФЛЭК» предлагается реализация комплекса мероприятий: принятие в штат двух новых сотрудников (психолога, менеджера по программам внедрения новых сотрудников), создание АСУ «Профессиональный рост персонала», разработанной специально для ООО «ФЛЭК», внедрение обучения для управленческого звена, взаимодействие с СПО по обучению сотрудников рабочих должностей. В следующем разделе оценена эффективность предлагаемых мероприятий.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономическая эффективность выражается в превышении доходов, в результате внедрения предложенных мероприятий над расходами на их организации и выполнение. При этом необходимо также учитывать и потенциальные выгоды и издержки, которые возникли бы, если рекомендации не были реализованы.

Как было отмечено, предлагаемые мероприятия направлены на совершенствование системы обучения и приема персонала, а именно, автоматизация процесса планирования и организации обучения персонала, формирования эффективной обучающей среды. Предполагается, что внедрение предложенной системы управления сократит время включения новых сотрудников в производственный процесс, эффективность работы их работы повысится, снизится психологическая напряженность, повысится возможности по использованию кадровых резервов, также процесс обучения принесет большую эффективность в результате формирования обучающей среды, выражаемого в ассоциативном настрое группы. Также ожидается рост эффективности управления, повышения профессионализма управленческого персонала по планированию процесса производства и его отдельных участков (сегментов); организации персонала предприятия, подразделений.

Экономическая оценка предложенных мероприятий заключается в сокращении расходов на подбор персонала, которые выражаются в затратах на оплату работы новых рабочих, которые не прошли процесс адаптации и подбор новых сотрудников. Более эффективная система управления и обучения приведет к росту производительности труда на всех сегментах, снижению текучести кадров среди специалистов, так как они смогут профессионально расти и повышать свой уровень доходов за счет продвижения по карьерной лестнице.

Для начала оценим затраты на организацию стажировки и адаптации персонала проводимые до внедрения предложенных мероприятий. На предприятии данные обязанности вменены работникам со стажем, доплата за данный объем работы составляет 3000 рублей в месяц, в среднем в год приходит 56 новых сотрудников, рассчитаем годовые затраты по формуле 2:

$$Z_1 = Ч_n \times Д \times 12, \quad (2)$$

где  $Z_1$  – заработная плата за 12 месяцев,

$Ч_n$  – численность вновь пришедших сотрудников,

$Д$  – доплата за наставничество.

Общие затраты в год на данные мероприятия составляют 2016000 рублей.

В таблице 8 представлены расходы, связанные с включение в штат двух новых сотрудников, организации их рабочих мест, создание АСУ и ее запуска.

Таблица 8 - Затраты по принятию в штат новых сотрудников

Вид затрат	Периодичность	Сумма, в руб.
Зарботная плата менеджера по программам внедрения новых сотрудников	ежегодно	216 000
Зарботная плата психолога	ежегодно	192 000
Социальные взносы	ежегодно	122 400
Рабочий стол (2 ед.)	разово	6000
Рабочий стул (2 ед.)	разово	3000
Компьютер (2 ед.)	разово	40000
Канцелярские товары	ежегодно	5000

Информационные носители	ежегодно	1000
Итого	текущие	536449

Ожидаемый годовой эффект от внедрения новых сотрудников в штат рассчитывается по формуле (3):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{уг}} - E_{\text{н}} \times \sum Z, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект,

$\mathcal{E}_{\text{уг}}$  – условно-годовая экономия от внедрения мероприятий,

$E_{\text{н}}$  – нормативный коэффициент эффективности (0,33 для химической промышленности).

$$\mathcal{E} = 2016000 - 0,33 \times 536449 = 1838971,83 \text{ рубля}$$

Таким образом годовой экономический эффект по данному мероприятию составит 1838971,83 рубля.

Системное развития персонала и его эффективное функционирование напрямую зависят от уровня и своевременности профессионального обучения, что приводит к росту прибыли компании.

Оценивается эффективность степени обучения и развития компетентности сотрудников, через сопоставление планируемых и полученных результатов. При этом все результаты должны быть направлены на достижение целей компании. Выявленные недостатки в ходе реализации мероприятий необходимо устранить, внося изменения в дорожную карту.

Через показатели, которыми оценивают результативность деятельности организации, определяют эффективность профессионального обучения развития компетентности рабочих и служащих. Результат считается достигнутым, если произошло снижение количества технологических нарушений и произведенного брака, несчастных случаев на производстве и поломки оборудования по вине работника, снижение текучести кадров,

повышение производительности труда, интеграции личных интересов и интересов компании.

Таким образом, можно сказать, что социальная эффективность выполнения плана мероприятий будет в уменьшении сроков адаптации на рабочем месте, улучшении психологического климата, снижении социальной напряженности вновь принятых работников, получении конструктивных связей в коллективе благодаря введению в штатное расписание должности психолога. Сроки профессиональной адаптации уменьшатся, она пройдет более качественно, в результате появится личная удовлетворенность от выполняемой работы и уверенность сотрудников в своих знаниях и умениях. Экономический эффект в размере более 1000000 рублей получит компания от внедрения в штат 2 единиц, эти средства можно будет потратить на обучение персонала.

## Заключение

В современной экономике при быстрой смене внутренних и внешних факторов деятельности любой организации необходимо создавать условия для качественной подготовки персонала. Правильно выбранная система обучения позволяет сформировать ценностные установки, соответствующие современным требованиям и повысить уровень компетентности работников. Насколько будет успешным обучение, зависит от того насколько корректно подбираются формы, методы и способы обучения.

В настоящее время нет единой универсальной формы профессиональной подготовки кадров. Любые форма, метод и прием имеют достоинства и недостатки, поэтому для каждой программы профессионального обучения подбираются наиболее оптимальные и эффективные. Данные особенности должны учитываться сотрудниками подразделения управления кадрами и на их основе разрабатываться программы и планы обучения сотрудников. Главное, понимать, что необходимо компании от обучения персонала, какого результата ждет, сколько средств готова вложить в будущее, кто и как будет осуществлять мониторинг и контроль полученных результатов.

Правильно организованное корпоративное обучение позволяет повысить производительность труда и увеличить доходность организации, а также создать благоприятный психологический климат в организации, повысить уровень сопричастности с культурой организации, повысить мотивацию сотрудников и обеспечить преемственность управления.

В зависимости от задач, которые ставит перед подразделением управления кадрами руководство компании и финансовых возможностей обучение может быть направлено на получение новой профессии, специальности или компетенции, а также повышение имеющейся квалификации. Реализовываться в очной, очно-заочной, дистанционной

форме. Проходить в виде проблемных лекций и семинаров, тренингов и конференций, деловых игр и практико-ориентированных заданий, производственных инструктажей и наставничества, самостоятельной работы и работе на манипуляторах.

Общество с ограниченной ответственностью «ФЛЭК» работает на рынке с 1993 года. Это сервисное предприятие с разветвлённой системой, которое оказывает большой спектр услуг по переработке нефти и химизации процессов добычи.

Система обучения и повышения квалификации персонала в ООО «ФЛЭК» носят системный характер, который подразумевает проведение учебных мероприятий в соответствии с целями организации, спецификой бизнес-процессов, корпоративной культурой и направленностью обучения на решение возникших, локальных проблем требующих повышения знаний квалификации работников. На предприятии существует обязательное и необязательное обучение. Обязательно проводится для основного и вспомогательного персонала за счет бюджета организации, необязательное обучение - для аппарата управления, осуществляется средствами работодателя или работника. Сотрудники повышают квалификацию на базе различных учебных центров и ВУЗов. Поддерживаются партнерские отношения с отраслевыми институтами "ПермНИПИнефть", "ПечорНИПИнефть", исследовательскими центрами на базе РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина.

В ходе изучения деятельности предприятия «ФЛЭК» были выявлены следующие недостатки:

1. Текущая текучесть кадров превышает норму больше чем на 10%, это связано с невысокой заработной платой, неудовлетворенностью условиями труда, плохой адаптацией сотрудников в период испытательного срока, неудовлетворенностью психологическим климатом в коллективе.

2. Низкая квалификация сотрудников без опыта работы.

3. Снижение производительности труда за счет увеличения численности сотрудников и халатного отношения к поставленной задаче.

Для совершенствования системы обучения персонала ООО «ФЛЭК» предлагается реализация комплекса мероприятий. Принять в штат двух новых сотрудников (психолога, менеджера по программам внедрения новых сотрудников), создать АСУ «Профессиональный рост персонала», разработанной специально для ООО «ФЛЭК», внедрить обучение для управленческого звена, наладить взаимодействие с профессиональными организациями СПО по обучению рабочим профессиям и специальностям.

Оценить эффективность степени обучения и развития компетентности сотрудников можно на основании полученных результатов, которые направлены на достижения целей компании. Выявленные недостатки необходимо устранить.

В целом определить эффективность профессионального обучения, развитие компетентности рабочих и служащих можно через достигнутые результаты. Комплекс мероприятий считается достигнутым, если произошло снижение количества технологических нарушений и произведенного брака, несчастных случаев на производстве и поломки оборудования по вине работника, снижение текучести кадров, повышение производительности труда, интеграция личных интересов и интересов компании.

Социальная эффективность выполнения плана мероприятий заключается в уменьшении сроков адаптации на рабочем месте, улучшении психологического климата, снижении социальной напряженности вновь принятых работников, получении конструктивных связей в коллективе благодаря введению наставничества. Сроки профессиональной адаптации уменьшатся, она пройдет более качественно, в результате появится личная удовлетворенность от выполняемой работы и уверенность сотрудников в своих знаниях и умениях. Экономический эффект в размере более 1000000 рублей компания получит от внедрения 2 единиц в штат, эти средства можно потратить на обучение персонала.

Исходя из результатов проделанной работы, можно сделать вывод, что цель выпускной квалификационной работы разработка мероприятий по совершенствованию подходов к обучению основного персонала в условиях промышленного предприятия ООО «ФЛЭК» достигнута. В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы обучения персонала на предприятие, определена сущность обучения, виды и функции, выявлены недостатки методов обучения и достоинства, активных практико-ориентированных приемов. Посредством анализа деятельности, структуры персонала, методов обучения и повышения квалификации сотрудников предприятия ООО «ФЛЭК» выявлены основные проблемы, с которыми сталкивается организация, разработаны мероприятия по повышению эффективности подходов к обучению в компании ООО «ФЛЭК» и обоснована их эффективность.

## Список используемой литературы

1. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / Анцупов А.Я., Ковалев В.В.— Электрон, текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 391 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81561.html>. — ЭБС «IPRbooks»
2. Бобрешова, И.П. Применение компетентного подхода в управлении персоналом / И.П. Бобрешова // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры материалы Всероссийской научно-методической конференции. – 2017. – №1. – С. 1993-1996.
3. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.
4. Дегтяренко, Е.А. Управление персоналом как ключевая роль в развитии бизнеса предприятия / Е.А. Дегтяренко, Д.О. Труфанова, В.И. Рой // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 71-74.
5. Кибанов А. Управление человеческими ресурсами – новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом// Кадровик. – 2015. - № 9 .- С. 64
6. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Королева Л.А.— Электрон. текстовые данные.— Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019.— 376 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>.— ЭБС «IPRbooks»

7. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» /Сост. Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://samzan.ru>.
8. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: ученик для СПО / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 202 с.
9. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 424 с.
10. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон, текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — 2227-8397. <http://www.iprbookshop.ru/50626.html>
11. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
12. Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96-98.
13. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала [Электронный ресурс]/ Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.— Электрон, текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 120 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/838.html>. — ЭБС «IPRbooks»
14. Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://professional\\_education.academic.ru/](https://professional_education.academic.ru/).
15. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 240 с.
16. Роль и место дополнительного профессионального образования в непрерывном образовании. Некоторые проблемы и пути их решения. <https://edu.rosprav.ru>tezis/590.doc>

17. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.
18. Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки персонала // Альманах современной науки и образования. 2015. № 5 (72). С. 157-159
19. Стандарт организации. Общие требования к построению, изложению и оформлению модульных программ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://topreferat.znate.ru/docs/index-7391.html>.
20. Структуры управления в менеджменте. Лекции по менеджменту [Электронный ресурс] <http://infomanagement.ru>
21. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.
22. Управление персоналом в организации. / А. Саакян и др. — СПб: Питер, 2015. — 176 с.
23. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
24. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / Веснин В.Р. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
25. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 01.05.2019).

# Приложения

## Приложение А

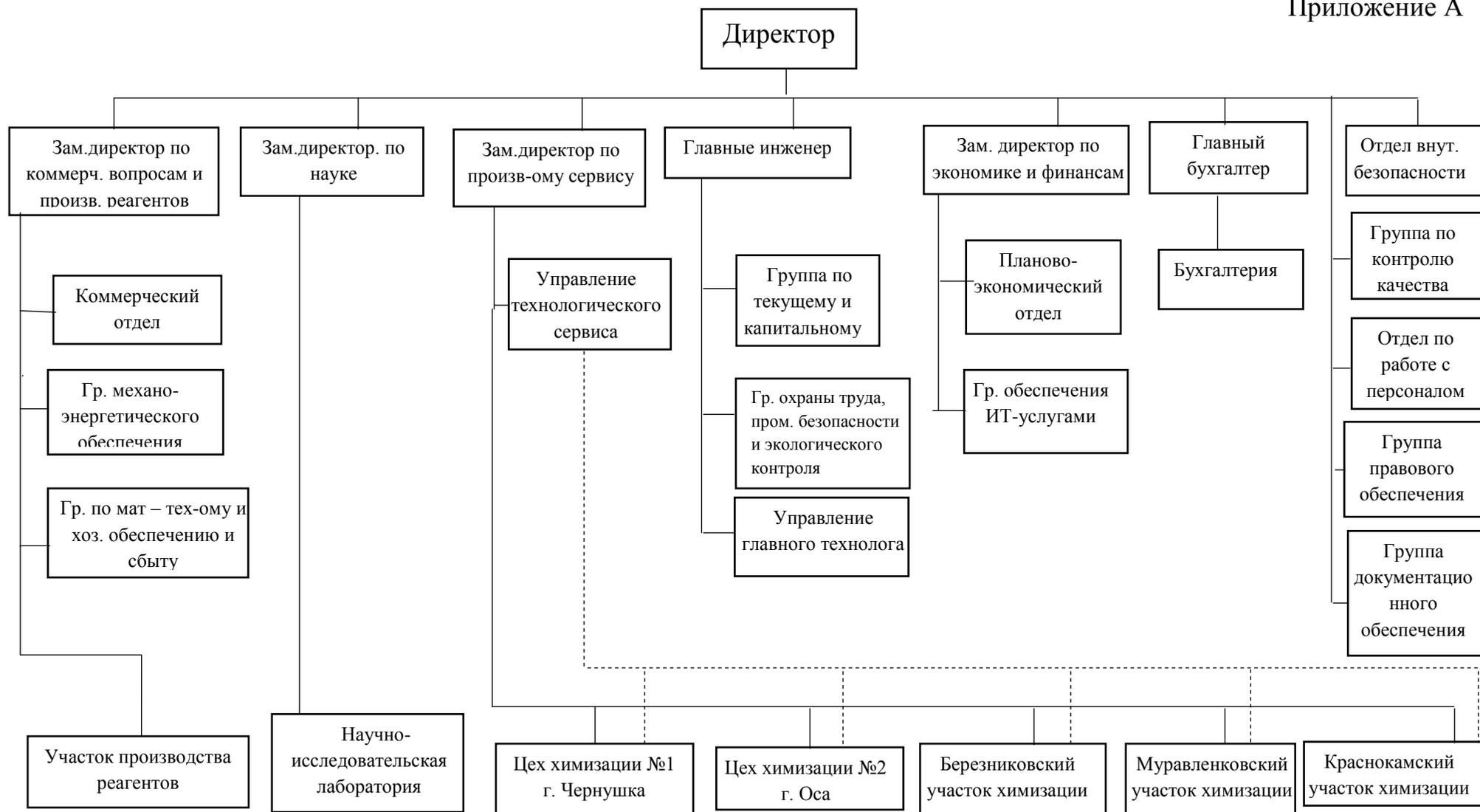


Рисунок А.1 - Организационная структура компании ООО «ФЛЭЖ»

Приложение Б

Таблица Б.1 – Основные организационно - экономические показатели деятельности в ООО «ФЛЭК» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2016-2017гг.		2017-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	713288,00	813293,00	863375,00	100005,00	13,30	50082,00	6,80
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	587336,00	637338,00	715349,00	50002,00	8,85	78011,00	11,91
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	125952,00	129978,00	148026,00	4026,00	4,10	18048,00	13,19
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	56877,00	56980,00	59222,00	103,00	1,18	2242,00	4,79
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	14746,00	20745,00	26329,00	5999,00	29,92	5584,00	22,21
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	54329,00	56331,00	62475,00	2002,00	4,55	6144,00	10,83
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс.руб.	36815,00	37922,00	42519,00	1107,00	3,92	4597,00	11,81
8. Основные средства, тыс.руб.	8744885,00	12278934,00	13375340,00	3534049,00	29,78	1096406,00	9,20
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс.руб.	3808995,00	4153945,00	4568758,00	344950,00	9,30	414813,00	10,08
10. Численность ППП, чел.	246,00	248,00	253,00	2,00	1,81	5,00	2,98
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс.руб.	73800,00	83328,00	91080,00	9528,00	12,43	7752,00	9,51
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2899,54	3279,41	3412,55	379,86	12,58	133,14	4,90
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр1/стр10)	300,00	336,00	360,00	36,00	11,71	24,00	7,67
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,08	0,07	0,06	-0,02	-22,15	0,00	-1,61
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,19	0,20	0,19	0,01	5,35	-0,01	-2,61
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) × 100%	7,62	6,93	7,24	-0,69	-8,97	0,31	5,28
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) × 100%	8,24	7,88	7,80	-0,37	-3,66	-0,08	0,01
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	92,38	87,92	92,76	-4,46	-4,07	4,84	6,22

1 – форма2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств.