

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

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

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

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ООО «СТАС»)»

Студент

В.В. Полуэктов

(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)

« » _____ 20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Полуэктов В.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий, направленных на повышение квалификации персонала организации (на примере ООО «СТАС»))»

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина

Цель исследования - совершенствование организации повышения квалификации персонала в ООО «СТАС»

Объектом исследования является ООО «СТАС», основным видом экономической деятельности которой является обработка металлов и нанесение покрытий на металлы.

Предмет исследования - повышение квалификации персонала ООО «СТАС».

Метод исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результативных данных и другие.

Границами исследования являются 2016-2019 гг.

Краткие выводы по работе: Качественное изменение роли человека в современном производстве показывает актуальность работы профессионального развития персонала, как важнейшего стратегического ресурса предприятия. Это важнейшее условие успешного развития и роста любой организации, и актуально в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков занимает одно из ключевых положений.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «СТАС».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 21 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 63 страницы, с учетом приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала.....	9
1.1 Понятие, цели и задачи повышения квалификации персонала.....	9
1.2 Формы, методы и способы оценки повышения квалификации персонала.....	14
2 Анализ повышения квалификации персонала ООО «СТАС».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СТАС»	23
2.2 Анализ и выявление проблем в повышении квалификации персонала организации	31
3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «СТАС»	45
3.1 Мероприятия по повышению квалификации сотрудников АУП	45
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	53
Список используемой литературы	59
Приложения	61

Введение

Исторически сложилось, что любая деятельность человека, направленная на удовлетворение своих потребностей и потребностей общества со временем, претерпевает изменения, и качественные изменения происходят именно там, где регулярно растет уровень знаний и навыков трудового ресурса. Повышение квалификации персонала способствует в достижении поставленных предприятием целей. Работа руководителя предполагает максимально-эффективное использование потенциала работников, с созданием всех необходимых условия для полной отдачи всего профессионального умения сотрудника в рабочее время.

Повышение квалификации на предприятии - непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и проверенных временем стандартных подходах.

В России в официальном статусе действуют профессиональные стандарты (Федеральный закон "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" от 02.05.2015 N 122-ФЗ) и правила их применения (ст. 195.2 и ст. 195.3 Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)) и наравне с ними в Трудовой кодекс уже в 2016 году вступил в силу федеральный закон 238 «О независимой оценке квалификаций». [17]

На основании данного закона работодатель или же сам сотрудник могут проверить соответствие действующей квалификации профессиональному стандарту, а также возможный потенциал. С 1 июля 2019 года независимая оценка по ряду квалификаций будет проводится в обязательном порядке. Постоянная работа по совершенствованию и законодательной, и нормативно-правовой документации в данной области, свидетельствует о приоритетности направления повышения профессионального уровня трудового ресурса страны.

Возрастание роли человеческого фактора в современном производстве подтверждается результатами исследований ведущих специалистов в этой области. Качественное изменение роли человека в современном производстве показывает актуальность работы профессионального развития персонала, как важнейшего стратегического ресурса предприятия. Это важнейшее условие успешного развития и роста любой организации, и актуально в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков занимает одно из ключевых положений. Работнику в современной конъюнктуре рынка труда необходимо проявлять гибкость мышления, приспособленность к технологическому развитию, также стоит проявить заинтересованность в личностном развитии профессиональных качеств, оценив тем самым конкурентоспособность и соответствие законодательно-установленным стандартам.

Появилась необходимость непрерывного развития персонала и повышения его квалификации, то есть создание условий для полного раскрытия потенциала работников, их способности вносить существенный вклад в деятельность своей организации.

Количество безработных в г. Тольятти растет (по данным Самарстат), но проблема дефицита квалифицированных рабочих остается.

Частично данная проблема решается в образовательных учреждениях профессионального образования, частично с помощью учебных центров и с поддержкой Федеральной службы по труду и занятости населения. Способствует также направленная государственная и областная политика на привлечение иностранных партнеров в особо экономическую зону (ОЭЗ «Тольятти»), создание которой, было в рамках государственной программы. С приходом иностранных работодателей увеличилось количество рабочих мест, для высококвалифицированных работников, об этом можно судить по размещаемым требованиям к соискателям на вакантные места. Нередко помимо требований к знанию на высоком уровне определенных навыков и

умений, прописывается ряд дополнительных пожеланий к претенденту на вакантную должность (например, владение иностранными языками и т.п.).

Передовые крупные предприятия наращивают инвестирования в обучение персонала, понимая, что внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к столь быстрому росту потребности в конкретных кадрах. Ведущие организации выделяют на обучение своего штата значительные денежные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти расходы являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения производительности труда. И сами сотрудники, повышая квалификацию, становятся более конкурентоспособными, и опытными на рынке труда, получают дополнительные возможности для роста как внутри своей фирмы, так и за ее пределами.

Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала - это трудоемкий процесс. На первое место здесь следует поставить профессиональное развитие работника. Данный процесс описывает этапы подготовки сотрудника с низкой квалификацией к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому возможность профессионального обучения в собственной компании высоко ценится ее сотрудниками, и оказывает большое влияние на их желание - работать в той или иной организации.

Актуальность темы обусловлена тем, что обучение персонала является важнейшим фактором конкурентоспособности организации, фактором повышения производительности труда работников, а также эффективной мотивацией повышения трудовой активности персонала.

Профессионально-квалификационный состав и структура персонала являются важнейшими характеристиками степени развития персонала организации, характеризующей уровень квалификации каждого из работников, осуществляющего какой-либо вид профессиональной деятельности.

Повышение квалификации - вид профессионального обучения работников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений, которое используется в связи с ростом требований к профессии или для повышения в должности.

Подготовка персонала - это планомерное и целенаправленное обучение навыкам, необходимых для выполнения должностных обязательств. На предприятии, такая работа осуществляется по индивидуальной, групповой, курсовым формам обучения. В неё входит производственное обучение, теоретический курс, адаптированный под получение базовой квалификации, в рамках конкретной организации.

Переподготовка подразумевает освоение работником трудовым навыкам по новой должности. Переподготовка работников проходит на предприятии, при необходимости подмены работника, при его переходе на другой участок.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала ООО «СТАС».

Задачи данного исследования были поставлены следующие:

- 1) раскрыть теоретические аспекты подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- 2) провести анализ и выявить проблемы в системе повышения квалификации персонала рассматриваемой организации;
- 3) разработать мероприятия по повышению квалификации персонала и дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «СТАС», именуемое в дальнейшем ООО «СТАС». Основная специализация предприятия - порошковое покрытие металлов.

Предмет исследования – повышение квалификации персонала ООО «СТАС».

Теоретической и методологической основой исследования являются современные экономические теории, основные положения науки об управлении, современные теории менеджмента, концепция всеобщего менеджмента качества, труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления персоналом предприятиями, законодательные акты и нормативные документы Российской Федерации по рассматриваемой проблеме: Кибанова А.Я., Герасимова Б.Н., Беяцкого Н.П., Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л и зарубежных специалистов в области теоретических аспектов управления персоналом, таких, как Армстронг М., Мейган М. и прочие.

Методы исследования, использовавшиеся в выпускной квалификационной работе таки такие, как: метод факторного анализа, метод прогнозирования, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Информационной базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, работы специалистов данной области, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные ее положения могут быть использованы специалистами в деятельности ООО «СТАС» и других коммерческих организаций при разработке и реализации системы повышения квалификации персонала на предприятиях, различных форм собственности.

1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала

1.1 Понятие, цели и задачи повышения квалификации персонала

С непрерывным процессом развития современных технологий, возрастает и требования к профессиональному уровню подготовки работника. Следовательно, повышение квалификации персонала необходимо рассматривать, как основное мероприятие по интеллектуальному и профессиональному уровню развития персонала организации.

Получение работником организации новых знаний и навыков оказывает положительное влияние, на финансово-экономические результаты самой организации, а также на конкретного работника, который, повысив свою квалификацию, становится более конкурентоспособным как внутри организации, так и на рынке труда в целом.

Понятие квалификация (от англ. quality - качество, в смысле степень проявления достоинств) - в некоторых областях этим термином называется либо процесс оценки уровня качества, либо сами предусмотренные уровни. [10]

Относительно профессиональной подготовки о квалификации персонала – можно сказать, как о способности специалиста выполнять работу с определенной степенью сложности, опираясь на свою теоретическую подготовку, в зависимости от уровня образования, и опыта, приобретаемого со временем в практической деятельности. Каждая должность может содержать свой набор квалификационных требований, адаптированных под специфику работы предприятия.

Ряд экономистов дают свое определение понятию повышение квалификации, более подробно ознакомимся с некоторыми.

А.С. Афонина, считает, что повышение квалификации - это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с

повышением требований к профессии или повышением в должности [3, с. 380].

А.П. Егоршин дает следующее определение повышению квалификации персонала: «Повышение квалификации персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей». [15, с.335]

В настоящее время, в условиях диверсификации образования в Российской Федерации ведется разработка новых научных подходов к организации системы повышения квалификации еще с дошкольного периода становления личности (О.А. Абдуллина, М.Я. Басов, Б.З. Вульф, С.Б. Елканов, Н.Д. Никандров, Л.Ф. Спирин и др.).

Такая работа проводится в связи с тем, что возрастающая роль образования в современном обществе диктуется ускоренным научно-техническим и социальным-экономическим прогрессом, мировой технической глобализацией в развитых странах.

Как отмечает И.К. Маркова, в системе кадрового обеспечения основной эффект основан на взаимодействии государства, рынка и предпринимательства в процессе реализации разнообразных программ социально-экономического развития страны. Лишь в процессе такого взаимодействия эта система может быть эффективной. [14]

И сейчас мы наблюдаем, что работа в этом направлении со стороны государства идет ускоренными темпами.

«Кадровое обеспечение инновационной деятельности» в Российских условиях как инфраструктура была сформирована за период середины 90-х годов 19 - начала 20 вв., и в настоящий момент включает создание ряда учебно-деловых центров, бизнес-инкубаторов, технопарки и инновационные парки и т.п.

С каждым годом на государственном уровне дополняется перечень программ повышения квалификации федеральных государственных гражданских служащих (Распоряжение Правительства РФ от 9 июня 2017 г. N 1202-р «О перечне дополнительных профессиональных программ повышения квалификации федеральных государственных гражданских»).

В Российской Федерации вопрос повышения квалификации персонала регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в редакции от 05.02.2018), статья 196.

Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации. [17]

Трудовое право также регулирует и правила определения квалификации работников, условия возникновения трудовых отношений.

ТКРФ утверждены и Профессиональные стандарты, которые характеризует квалификацию, необходимую работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Составляющие квалификации — знания, умения, навыки и опыт работы (статья 195.1 ТК РФ). [17]

При определении квалификации работников руководствуются системой обобщенных показателей, наиболее значимые: разряды, классы и категории. Тарифных разряды помогают определить квалификацию большинства работников промышленных, строительных и других организаций.

Министерством Труда сформирован Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (далее ЕКС), в разделах, которого собраны выпуски единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих ЕКС, предназначен для тарификации работ и присвоения тарифных разрядов.

ЕКС рекомендовано использовать при составлении должностных инструкций и программ по подготовке и повышению квалификации специалистов организации, в различных отраслях и сферах деятельности. Последние обновления внесены от 13 апреля 2017 года.

Стоит отметить, что отдельные экономисты были не согласны с описание структурных изменений в классификации работников по тарифным разрядам. Экономист Богачев предлагал группировку по длительности профессиональной подготовки: 1 группа- квалифицированные (до года), 2 группа - малоквалифицированные (до одного года), 3 группа - неквалифицированные (1-2 месяца) [8; с. 115].

Целью повышения квалификации является качественное развитие профессионального мастерства, повышение профессиональной культуры, получение новых компетенций, обновление теоретических знаний и практического опыта специалистов, в связи с возросшими требованиями к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач.

Для работы по повышению квалификации работника должна сформироваться определенная последовательность действий, следует учитывать имеющихся у такого сотрудника профессиональные навыки и знания.

Приоритетность задач повышения квалификации персонала зависит от выбранной компанией стратегии развития.

Перечислим наиболее часто встречающиеся задачи:

- повышение уровня мотивации в трудовой деятельности сотрудников;
- увеличение уровня производительности трудовых ресурсов организации;
- улучшение качества труда сотрудников;
- снижение количества неверно принятых решений при выполнении трудовой деятельности персонала, в производственной сфере снижение количества брака;

- повышение степени заинтересованности персонала в достижении поставленных целей организации;
- повышение уровня профессиональной адаптации работника к выполняемой работе;
- приобретение навыков, способствующих повышению профессиональной квалификации;
- достижение взаимопонимания между организационно-структурными звеньями компании;
- снижение текучести кадров.

Стоит отметить, что задачи подготовки персонала выстраиваются индивидуально для каждой компании. Они могут варьироваться под воздействием множества переменных:

- определенные интересы компании в своей сфере деятельности;
- выбранная бизнес-стратегия;
- учитывается состав и квалификационные характеристики персонала;
- возможности бюджета для финансирования обучения персонала.

На протяжении нескольких лет мы перенимали зарубежный опыт подхода к повышению квалификации, на примере США где руководители предприятий были заинтересованы в развитии коммуникабельности и компетентности своих сотрудников, для создания высокопрофессионального имиджа компании.

Практика Японии, показала насколько эффективно финансирование профессиональное развитие своих сотрудников (не менее десяти процентов от фонда оплаты труда они инвестируют в образование персонала).

На данный момент и в отечественной практике идет непрерывная разработка государственных программ поддержки и развития российских специалистов, которые также могут поделиться опытом с мировым сообществом развития бизнеса.

1.2 Формы, методы и способы оценки повышения квалификации персонала

Преследуемые цели при повышении квалификации работника и руководителя организации могут отличаться. Первый рассматривает главную цель повышения своего профессионального уровня, как рост собственных знаний, способностей, навыков, своей большей востребованностью на рынке труда, возможно повышения социальной комфортности и значимости.

Руководство же организации ожидает - повышение производительности труда работника, его легкой адаптации к решению более сложных задач, в виду постоянной новации информационных, технических процессов предприятий.

Исходя из выбранных целей и нужд организации, разрабатывается мероприятия по повышению квалификации, прописывается программа, подбираются формы и методы, проведения таких мероприятия.

При разработке мероприятий по повышению квалификации персонала стоит учитывать личностные (персональные) характеристики сотрудников. Возможно предложенные мероприятия не смогут найти поддержки у таких групп как малоквалифицированные рабочие или сотрудники старших возрастных групп.

В это случаи стоит воспользоваться мотивирующими аргументами или адаптировать программу мероприятия под индивидуальное развитие таких групп.

Разработку и внедрение мероприятий по повышению квалификации персонала (далее ПКП) организации можно представить в виде таблицы 1.1.

Описанные этапы в приведенной таблице 1.1, позволяют планомерно организовать систему оценки на предприятии, персонализировать сильные и слабые стороны кадрового подбора персонала, сформировать выверенные решения и конкретизировать необходимые действия лично по каждому сотруднику.

Таблица 1.1- Этапы повышения квалификации персонала организации

Этап	Мероприятия повышению квалификации
<p>Определение целей и потребностей в квалифицированных кадрах</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести оценку соответствия квалификации работника сложности выполняемых работ 2. Составить профессиограмму по персоналу 3. Определить расхождение фактического уровня квалификации от планового
<p>Поиск ресурсов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение количества участников для повышения квалификации 2. Определение обеспеченности материально техническими ресурсами 3. Выбор форм, видов и способов 4. Составление сметы затрат ПК и поиск источников финансирования
<p>Планирование и разработка программы повышения квалификации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор площадки по повышению квалификации 2. Определение временного периода и регулярности 3. Формирование плана графика мероприятий по ПК 4. Согласование и включение программы в систему развития персонала организации
<p>Реализация мероприятий по повышению квалификации персонала</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознакомление персонала с программой и планом-графиком по ПК 2. Группировка или распределение персонала по месту повышения квалификации 3. Выполнения процесса повышения квалификации 4. Сохранение регулярности мероприятий по ПК
<p>Оценка результатов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аттестация и оценка профессионально-квалификационного уровня по итогам ПК; 2. Сравнительный анализ с предшествующим периодом; 3. Анализ эффективности проведенного ПК; 4. Внесение поправок и доработка программы
<p>Подведение итогов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фиксирование результатов повышения квалификации работника, с внесением в личное дело (пр. повышение разряда, отметка в профессиограмме, применение повышающего коэффициента оплаты труда) 2. Задействовать полученные новые знания и навыки работника на повышение эффективности работы организации.

В такой системе сформулирован комплексный подход к развитию и совершенствованию кадрового менеджмента, который ориентирован на повышение качества оказываемых работ, услуг, за счет повышения

профессионализма персонала. Повышение личной эффективности сотрудника, позволяет достичь общих положительных результатов деятельности компании. По степени личной заинтересованности каждого сотрудника для достижения общих целей организации, можно охарактеризовать вовлеченность персонала в целом.

Стоит отметить, что многолетнее выполнение функциональных обязанностей снижает вовлеченность работника.

Поэтому целесообразно мотивировать сотрудника – повышением его квалификации с использованием различных методов. Это поможет избежать застоя в деятельности, а также послужит для формирования кадрового резерва претендентов на руководящие должности, или же, в качестве приобретения качеств высокопрофессионального наставника для менее квалифицированных сотрудников.

Мероприятия по повышению квалификации персонала организации имеют широкий спектр методов, форм, видов и способов своей реализации, в зависимости от преследуемых целей и потребностей самой организации (Рисунок 1.1).

В зависимости от финансовых возможностей компании, а также сферы деятельности, возможен выбор одной из форм повышения квалификации сотрудника. Обучение может проводиться внутри самой организации (без отрыва от рабочего процесса) – внутренняя форма, или же с привлечением сторонних специализированных организаций (учебных центров) – внешняя форма. Внутренняя методология повышения квалификации работника может использовать такие методы как:

- метод ассистента/наставника;
- ротация сотрудника (смена рабочего места);
- инструктаж;
- метод делегирования функций;
- метод практических ситуаций (кейсов).



Рисунок 1.1- Формы и виды повышения квалификации персонала организации

Метод ассистент/наставник, по мнению многих руководителей, является наиболее действенным, т.к. без отрыва от рабочего процесса происходит передача всего полученного опыта и знания от более квалифицированного специалиста (наставника) к менее опытному сотруднику (ассистенту).

Метод ротации в плане повышения квалификации сотрудников организации, направлен на определенную смену должностных обязанностей,

с целью получения новых навыков. Ротация может быть, как внутри организации, так и между ее подразделениями, по периоду быть краткосрочной (несколько дней) и долгосрочной (до года). Эффективность проявляется в том, что сотрудник становится адаптированным и универсальным трудовым резервом.

Инструктаж как метод краткосрочен. Инструктаж проводят опытные сотрудники или подготовленные специалисты (инструктора), которые на месте разъясняют и показывают требования и приемы работы по рассматриваемому конкретному процессу работы. Инструктаж не затратный метод и эффективен для простых видов деятельности.

Метод делегирования функций ориентирован в большей степени на обучение административно-управленческого персонала (специалисты, служащие). Делегирование полномочий - это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. [15] Делегирование полномочий происходит и для повышения профессионализма сотрудника, проявление им самостоятельности в принятии решений, опираясь на полученные знания в процессе изучения делегированных функций и обязанностей. Эффективен в развитии сотрудника в сторону его управленческих способностей.

Метод практических ситуаций (кейсов) основан на анализе и групповом обсуждении теоретически или конкретных рабочих ситуаций, в виде их описания. Участники программы могут узнать опыт других организации в принятии решений, разработок стратегий поведения в тех или иных ситуациях.

Еще одна форма - внешнее обучение (вне стен организации) очень разнообразна методами и способами повышения своего профессионального уровня. Стоит понимать, что повышение квалификации вне организации означает определенные издержки организации и сотрудника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, должно по итогу привести к результату повышения уровня производительности труда,

качества продукции, услуг, вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда.

Инновационные подходы к профессиональной подготовке специалистов разных отраслей открыло множество организационных форм для повышения квалификации персонала. Это и квалификационная подготовка на базе учебных учреждений среднего и высшего образования, создание бизнес-инкубаторов, инновационных технопарков. Курсы по программам повышения квалификации персонала организаций разнообразны и адаптированы к современным требованиям. В очной форме проводятся как пассивные, так и активные методы обучения.

К пассивным методам относятся: лекции (устное представление информации по конкретной тематике), семинары (консультативное занятие, обсуждение), просмотр учебно-методического материала.

Активная форма содержит: тренинги, групповые дискуссии, дебаты, мозговой штурм, разбор практических ситуаций кейсов, практические занятия.

По итогу прохождения курса и его программы повышения квалификации, проводится оценка полученных знаний и выдается соответствующий документ, удостоверяющий повышение своих профессиональных навыков (для рабочих - повышается разряд, дается допуск на выполнение определенных видов деятельности и т.п.).

В последнее время, все чаще в практике отечественных организаций стало использоваться дистанционное обучение, с применением современных технологий телекоммуникаций для обучения на расстоянии. Преимущества дистанционного обучения: работник сам выстраивает время своего обучения, без отрыва от трудовой деятельности; мобильность (удобно обучаться без конкретной территориально привязке к месту обучения), полученные навыки можно сразу применять на практике и т.п. Но данная программа требует самоорганизации от обучающегося, грамотного подбора программы обучения и технической оснащенности.

Для эффективности повышения квалификации необходимо придерживаться ряда требований:

- ориентировать на перспективу развития организации;
- мотивировать сотрудника к раскрытию потенциала как трудового ресурса организации
- регулярная основа повышения квалификации персонала, или с соблюдением определенной периодичности;
- желательно, чтобы повышение квалификации затрагивало весь штат организации, для достижения наибольшего показателя эффективности ее деятельности;
- разнообразность форм и методов получения новых знаний и навыков и адаптивность под современные тенденции технического развития;
- возможность реализации полученного знания на практике, или внесения предложений по улучшению рабочих процессов своей деятельности в рамках организации и т.п.

По окончании проведения повышения квалификации персонала организации, можно провести независимую ее оценку, в соответствии с ФЗ РФ от 03.07.2016 –№ 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации», в статье 4 сформулирован порядок проведения такой оценки.

Краткое содержание, которого говорит, что независимая оценка квалификации проводится в форме экзамена только в установленных правительством центрах оценки квалификации; по инициативе и за счет средств соискателя иных физических и (или) юридических лиц либо по направлению работодателя за счет средств работодателя в порядке, установленном трудовым законодательством; по итогам прохождения профессионального экзамена соискателю в тридцатидневный срок центром оценки квалификаций выдается свидетельство о квалификации, с внесение квалификации в квалификационный реестр

Для организации показателем результативности проведенных мероприятий по повышению квалификации персонала может стать:

- повышение производительности труда сотрудника;
- увеличение финансово-экономических показателей;
- снижение количества ошибок в работе сотрудника;
- появление инициативы сотрудника по применению полученного опыта и знаний в работе, и передача его коллегам.

Об эффективности повышения квалификации рабочих может говорить увеличение объема выручки от продаж, или показатель производительности труда рассчитанный по формуле (1.1):

$$ПТ=ВП/Ч , \quad (1.1)$$

где ПТ- производительность труда, у.е./чел.;

ВП – выручка от продаж, у.е.;

Ч- численность организации, чел.

Расчет выгоды программы по обучению сотрудника, можно рассчитать по формуле (1.2):

$$Кп=ВП/ФП , \quad (1.2)$$

где Кп – коэффициент программы повышения квалификации;

ВП – выручка от продаж, у.е.;

ФП – финансирование программы повышения квалификации, у.е.

Стоит отметить, что чем больше данный коэффициент, тем выгоднее программа, но он будет работать при увеличении продаж, а не при урезании расходов на повышение профессионализма персонала организации

Таким образом, проведенное в первой главе бакалаврской работы исследование позволяет сделать следующие выводы.

Под повышением квалификации персонала организации нужно рассматривать целый комплекс мероприятий, разрабатывая которые, следует учитывать личностные потенциал каждого работника, не забывая о преследуемых целях и потребностях самой организации.

При разработке программы повышения квалификации работников нужно работать на перспективную потребность в высококвалифицированных кадрах, для поддержания своей конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Человек на протяжении своей жизни может идти по пути постоянного развития, в этом плане для организации, человеческие ресурсы являются безграничными, в отличии от других ресурсов фирмы.

Важная задача организации правильно расходовать и применять потенциал своих сотрудников, вовремя способствовать повышению профессионализма каждого.

Для эффективного управления процессом обучения персонала требуются и квалифицированные специалисты, и четко отлаженная административная система.

2 Анализ повышения квалификации персонала ООО «СТАС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «СТАС»

Организация ООО "СТАС" - зарегистрировано по адресу: Самарская Область, город Тольятти, улица Воскресенская, 34. Дата регистрации общества 3 марта 2003 года.

Общество имеет самостоятельный баланс, круглую печать с указанием полного наименования, свой бланк, банковские счета. ООО «СТАС» владеет, пользуется и распоряжается своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Организация ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность. Бухгалтерский учет на предприятии ведется в соответствии с едиными методологическими правилами, установленными Законом «О бухгалтерском учете», положениями по ведению учета и отчетности в РФ, Планом счетов бухгалтерского учета. ООО "СТАС" работает по 9 направлениям, основным видом экономической деятельности является 25.61 обработка металлов и нанесение покрытий на металлы.

Основная специализация предприятия - порошковое покрытие металлов. Порошковое покрытие представляет собой слой полимерных порошков, которые сначала напыляют на поверхность изделия, а затем подвергают полимеризации при определенной температуре в специальной печи полимеризации.

Окрашивание порошковыми лакокрасочными материалами – одна из наиболее совершенных технологий покрытия, отвечающих требованиям сегодняшнего времени.

Укреплению данного способа покрытия металлов помогали все увеличивающиеся требования по охране окружающей среды на земле,

экономические соображения, стремление к повышению качества покрытий металлических поверхностей.

Директор - С. К. Яркин, он же является непосредственным учредителем данного общества, с полной долей участия - 100 %.

Место расположения организации выбрано с учетом: повышенного автомобильного потока; наличия организаций, занимающихся продажей автомобилей; близкого расположения ПАО «АвтоВАЗ» и Автозаводского рынка; удобного подъезда, как с Южного шоссе, так и с улиц Дзержинского и Революционная.

Структура ООО «СТАС» имеет линейно-функциональный принцип построения. Отдел кадров в данной организации отсутствует, функции подбора, адаптации, развития и кадрового делопроизводства распределены между несколькими специалистами.

Подробную структуру организации, возможно представить в виде следующей блок-схемы (Рисунок 2.1).

Руководство текущей деятельности Общества осуществляется единоличным исполнительным органом в лице директора, он же учредитель Общества. Директор (учредитель организации) заключает договора, издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, открывает в банках счета предприятия.

Заместитель директора представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, подготавливает договора к заключению, принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

При существующей структуре управления предприятия им непосредственно подчиняется весь Административно-управленческий персонал.

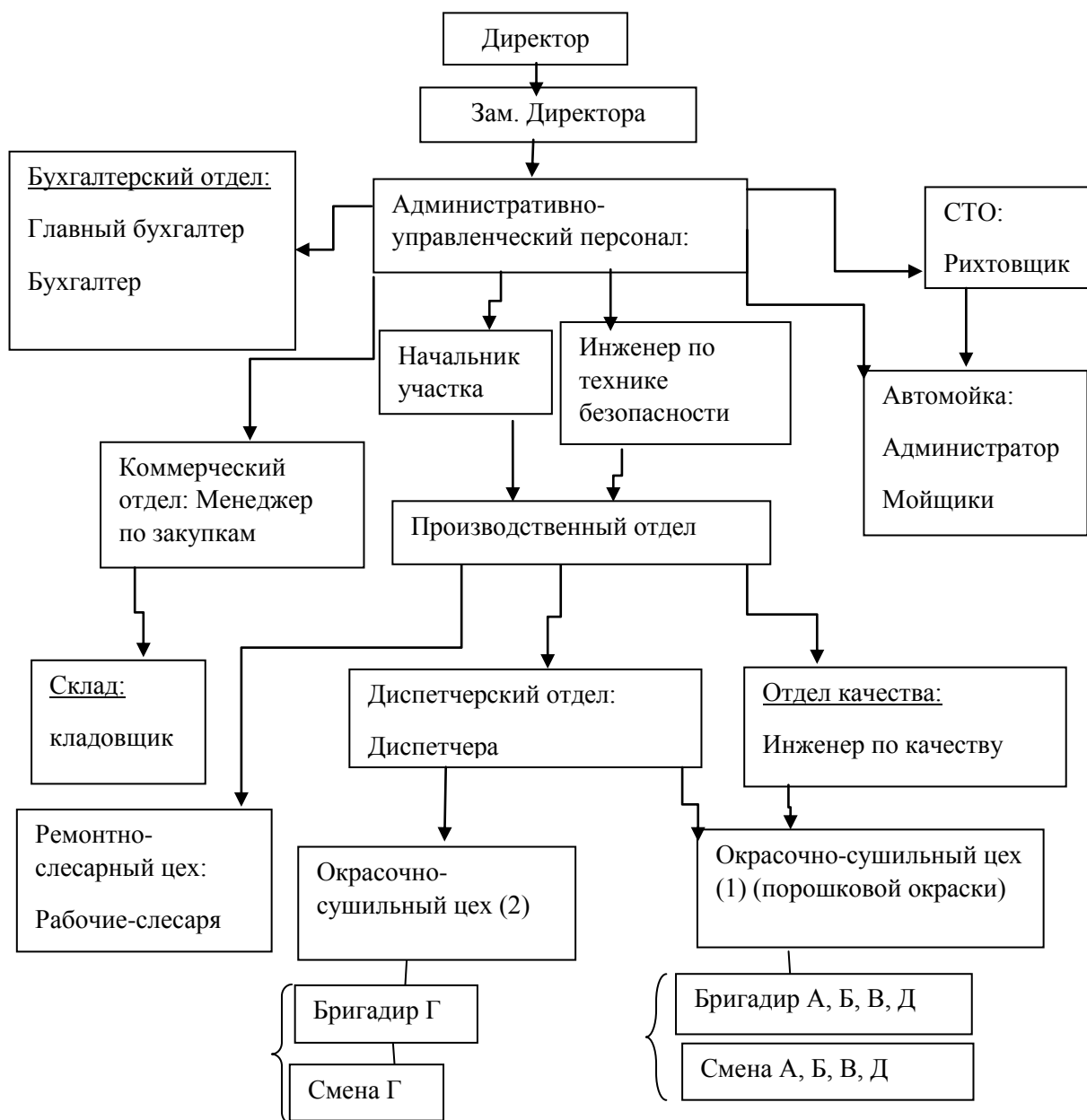


Рисунок 2.1- Организационная структура ООО «СТАС»

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и ведение хозяйственных операций с денежно-материальными ресурсами, принимает участие по планированию и экономическому стимулированию сотрудников, рассчитывает заработную плату персонала.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материально-денежными ресурсами, устанавливает результаты

финансово-хозяйственной деятельности предприятия, так же ведет кадровый учет сотрудников.

Форма, система и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов сотрудников устанавливаются предприятием самостоятельно, в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности и условий выполняемой работы.

Работники, работающие по контракту, могут получать вознаграждения как в форме заработной платы, так и в форме премии. Трудовые отношения работников организации строятся на основании Трудового договора.

Начальник участка производственного отдела руководит работой отдела продаж предприятия, несет ответственность за выполнение плана, контролирует выполнения задач, поставленных

Заместителем Директора, вводится оценка результатов продаж. Ему подчиняются все производственное подразделение: диспетчерский отдел, отдел качества и два окрасочно-сушильных цеха, а также подотчетный ремонтно-слесарный цех.

Кладовщик отвечает за размещение и сохранность товара и инвентаря, рациональное использование помещений, оформление и сдача приходно-расходной документации администратору выходного дня; производит контроль за состоянием помещений, инвентаря и оборудования; организует погрузо-разгрузочные работы; участвует в проведении учетных мероприятий; проводит инвентаризацию.

Инженер по технике безопасности обеспечивает надзор и контроль за соблюдением требований охраны труда, в соответствии с положениями «Трудового Кодекса» и иных нормативных актов, регулирующих взаимоотношения в области охраны труда; следит за исправностью противопожарных систем; несёт ответственность за выполнение требований техники безопасности на рабочих местах предприятия, и обучение обслуживающего персонала безопасным методам работы.

Представим в таблице 2.1 основные экономические показатели, которые помогут оценить эффективность хозяйственной деятельности организации ООО «СТАС». Информационной базой стала Бухгалтерская финансовая отчетность за 2016-2018 гг.

Таблица 2.1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «СТАС» за 2016 -2018 гг.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Изменения, (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс. руб.	46193	23724	41787	-22469	18063	51	176
Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	57446	30562	54657	-26884	24095	53	176
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-11253	-6838	-12870	4415	-6032	61	179
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	-11253	-6838	-12870	4415	-6032	61	188
Чистая прибыль, тыс. руб.	-11758	-7698	-9628	4060	-1930	65	188
Стоимость основных средств, тыс. руб.	21813	21881	20580	68	-1301	100	125
Численность работающих, чел.	45	50	60	5	10	111	94
в т. ч:							
Руководители высшего звена, чел.	2	2	2	0	0	100	100
Руководители среднего звена, чел.	5	5	5	0	0	100	100
Специалисты, чел.	2	2	3	0	1		
Служащие, чел.	4	3	5	-1	2		
Рабочие, чел.	32	38	45	6	7		
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10613	15675	15072	5062	-603	148	96
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1026,51	474,48	696,45	-552	221,97	46	147
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	235,84	313,5	251,2	77,65	-62,3	133	80
Рентабельность продаж, %	-25,45	-32,45	-23,04	-7	9,41	128	71

С точки зрения квалификационной подготовленности персонала, важен показатель производительности труда и у рассматриваемой организации он заметно снижен.

Среднесписочная численность, на фоне низкого уровня производительности, возросла. (Рисунок 2.2)



Рисунок 2.2 – Диаграмма рентабельности продаж ООО «СТАС», 2016-2018гг.

Такая ситуация может свидетельствовать об уменьшении в структуре персонала доли квалифицированных работников.

В результате анализа рентабельности продаж на 2018г., было получено отрицательное значение 23,04 % - это характеризует ситуацию убыточности производства, т.е. убыточности продаж на каждый вложенный рубль в товар. Получается, что себестоимость продукции выше, чем прибыль от ее реализации, а цена недостаточно высока для покрытия всех издержек.

Объем продаж в 2018 году увеличится на 18063 тысяч рублей в отличии от предыдущего 2017 года, но это по-прежнему меньше даже по сравнению с 2016 годом, когда объем составил – 46193 тыс. руб. (Рисунок 2.3)

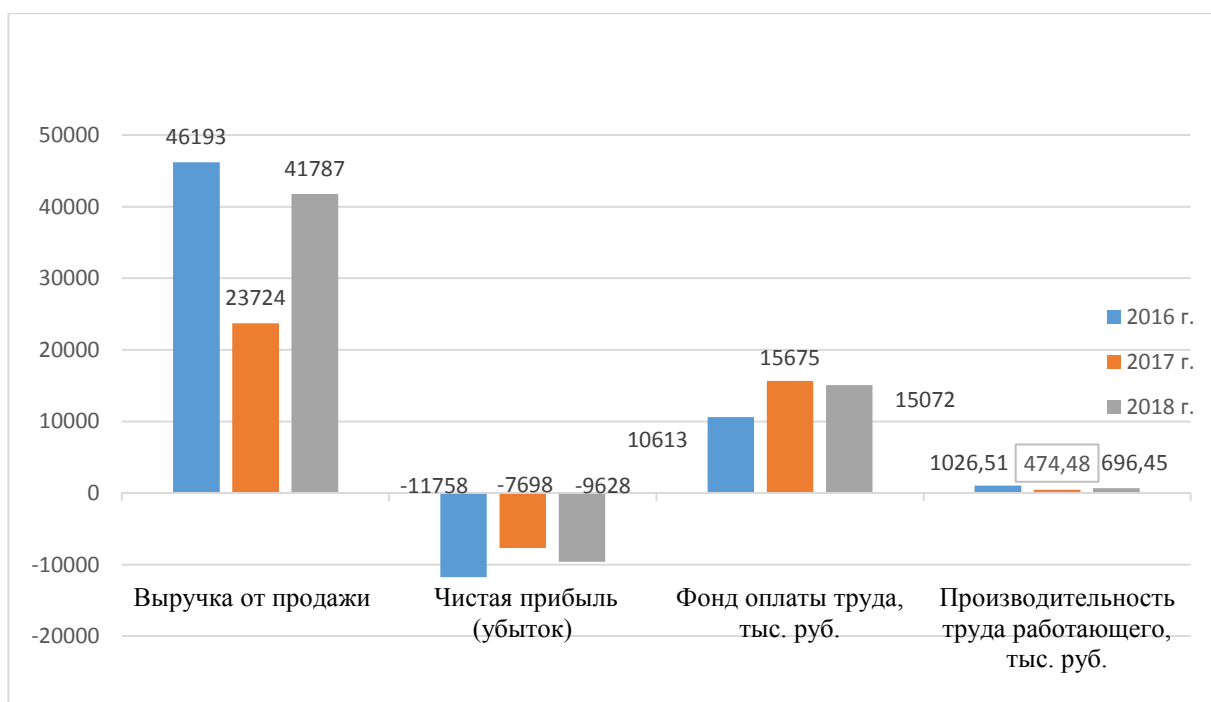


Рисунок 2.3-Диаграмма основных финансовых показателей ООО «СТАС», 2016-2018гг.

Параметр отрицательной рентабельности носит демонстрационный характер и отражает неэффективность деятельности предприятия, в условиях работы ООО «СТАС», также о тяжелом финансово-экономическом состоянии. По итогу годовой бухгалтерской отчетности и экономическим показателям наглядно можно наблюдать сложную экономическую ситуацию на производстве. Отсутствие системы по повышению квалификации персонала может являться одним из факторов, повлиявшим на результат хозяйственной деятельности организации (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Данные об удельном весе брака в себестоимости продукции

Причина	Удельный вес брака в себестоимости продукции в 2018г., в %
Отсутствие технического оснащения	0,05
Неисправность оборудования	0,40
Задержка поставщиком необходимого материала	0,50
Низкая квалификация персонала	2,30

По результатам проведенного контроля качества только за 2018 г., можно констатировать, что больше всего брака происходит по причине ошибок со стороны работников производства, ввиду их недостаточной квалификации.

По данным таблицы 2.3, видно, что больший объем претензий заказчиков связан с этапом подготовки детали к покраске: сорность (41,2%), некачественно обезжиренная поверхность (24,7%).

В целом объем претензий по подготовке составляет 65,9% от общего объема претензий. И всего 0,5, т.е. 1% связан с несвоевременной поставкой.

Явно просматривается недостаточная компетенция ответственных лиц по контролю за качеством производимых услуг, и непрофильная квалификация рабочих.

Недостаточная квалификация персонала приводит к низкому качеству выполняемых работ.

В 2018 г. по причине низкой квалификации персонала имело место низкое качество выполнения 65 заказов.

Таблица 2.3 – Анализ причин некачественных работ (обращения за месяц)

Вид претензий	Число претензий, в шт.	Процент числа претензий, в %
Отслоение краски	8	16,5
Не покрашенная поверхность	8	16,5
Сорность покрытой поверхности	20	41,2
Плохая адгезия, в результате некачественного обезжиривания поверхности	12	24,7
Несвоевременная поставка готовых изделий	0,5	1
Итого	48,5	100

Указанный вид претензий по браку, говорит о недостаточной квалификации маляров и металлизаторов. В 2018 г. брак составил 5 % от полной себестоимости продукции. В финансовом выражении этот убыток составляет 2732,85 тыс. руб.

Следовательно, одной из актуальных проблем управления персоналом ООО «СТАС» становится совершенствование системы повышения квалификации персонала, которая позволяла бы решить существующие серьезные проблемы, стоящие перед предприятием.

2.2 Анализ и выявление проблем в повышении квалификации персонала организации

Численность сотрудников на предприятии - 60 человек, в т.ч. административно-управленческий персонал (АУП), служащие и рабочие производства. На данный момент сотрудников хватает по объемам хозяйственной деятельности. В зависимости от финансово-экономической ситуации на предприятии их численность изменяется как на уменьшение, так и увеличение.

Проанализировать работу по повышению квалификации персонала в динамике поможет сравнение уровней квалификаций сотрудников за рассматриваемые периоды.

Можно охарактеризовать структуру персонала предприятия и его профессионально - квалификационный уровень, используя ряд вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и анкетирование, итоги сведены в сводную таблицу 2.4 (Приложение Б). Так как уровень квалификации можно рассматривать, как накопленный опыт, то оценим возраст персонала и его долю в структуре за последние три года (Рисунок 2.4, 2.5).

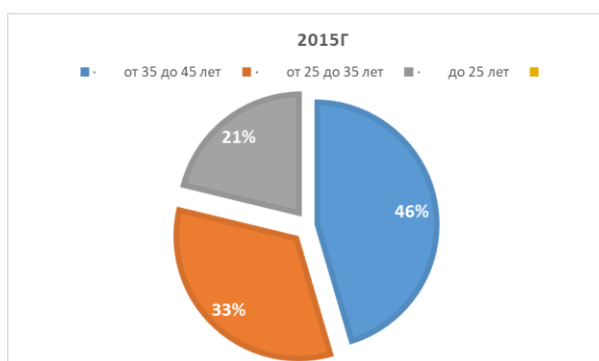


Рисунок 2.4– Структура персонала по возрасту 2015г., в %

Следовательно, из рисунка 2.4 видно, что среднестатистический возраст персонала на 2015 год не превышает 45 лет, что составляет 46 %.

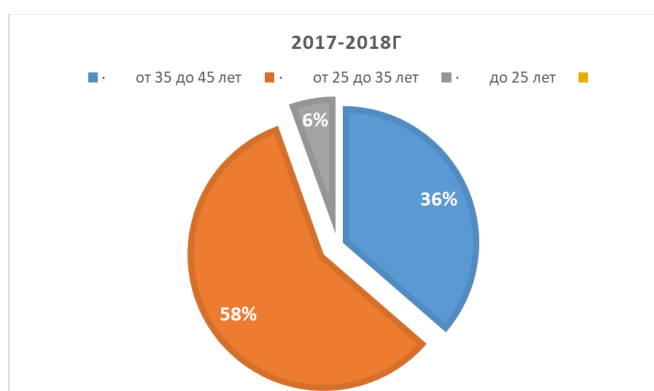


Рисунок 2.5– Структура персонала по возрасту за 2017-2018гг, в %

Таким образом из рисунка 2.6 следует, что среднестатистический возраст персонала на 2016 год не превышает 45 лет. Больше половины работников не достигло и 35 летнего возраста. В разработке мероприятий по повышению квалификации персонала, стоит обратить внимание на тот факт, что новый материал легче воспринимает более молодое поколение, люди старшего возраста, менее готовы применять полученные современные навыки и менее адаптированы к работе с наукоемкими технологиями. И поэтому при планировании программы повышения квалификации следует применить индивидуальный подход и отразить мотивирующие составные, в целях заинтересованности в обучающем процессе самого сотрудника.

Рассмотрим профессиональную подготовленность персонала ООО «СТАС» за последние три года (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Профессиональная структура ООО «СТАС»

Категория персонала	Величина показателя по годам, в чел			Уровень образования								
	численность			Среднее			Средне-Специальное			Высшее		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Руководители, в чел.	7	7	7	-	-	-	2	2	2	5	5	5
Удельный вес, в %	15,6	14	11,7	-	-	-	7,4	6,9	5,7	31,3	27,8	21,7
Специалисты, в чел.	2	2	3	-	-	-	1	1	1	1	1	2
Удельный вес, %	4,4	4	5	-	-	-	3,7	3,4	2,9	6,3	5,6	8,7
Служащие, в чел.	4	3	5	-	-	-	4	3	5	-	-	-
Удельный вес, %	8,9	6	8,3	-	-	-	14,8	10,3	14,3	-	-	-
Рабочие, в чел	32	38	45	2	3	2	20	23	27	10	12	16
Удельный вес, в %	71,1	76	75	100	100	100	74,1	79,3	77,1	62,5	66,7	69,6
Всего, в чел.	45	50	60	2	3	2	27	29	35	16	18	23
Удельный вес в общей численности, в %	-	-	-	4,4	6	3,3	60	58	58,3	35,6	36	38,3

Общий уровень квалификации немного возрос, но произошло это не за счет повышения своей профессиональной подготовки работников, а за счет смены трудовых ресурсов с более высоким уровнем образования. И на данный момент в организации большую часть занимают работники со средне- специальным образованием (более 58%).

Для наглядного представления информации, построим диаграмму профессионального уровня за 2016-2018 гг. (Рисунок 2.6).

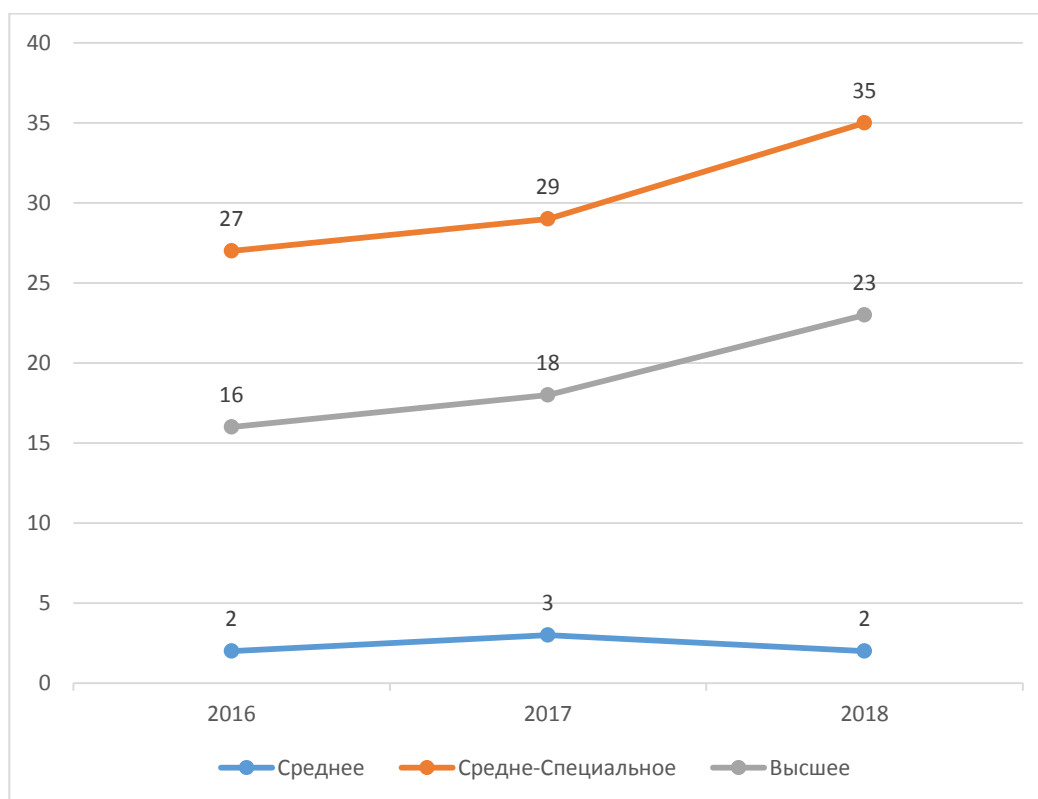


Рисунок 2.6– Уровень профессиональной подготовленности, (чел.)

По личным карточкам сотрудников, можно сделать вывод, что большинство руководителей имеют высшее техническое образование (в среднем 73 %), меньшая часть – руководители со среднетехническим образованием (в среднем 22 %), далее – со средне-специальным образованием (в среднем 5 %).

Уровень классификации и соответствие ее должностным требованиям Административно-управленческого персонала разберем подробнее, а также определим, какие мероприятия проводятся организацией по обучению и повышению квалификации персонала организации (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 –Описание профессиональной подготовки АУП, 2018г.

Наименование должности	Уровень образования/ Профиль	Стаж работы Общий/по должности/в организации	Тарифный разряд работника по ЕТКС	Наименование пройденных мероприятий повышения квалификации за 3 года.
Главный бухгалтер	Высшее / Бухгалтерский учет, анализ и аудит	15/11/9 лет	1 категория квалифицирова нный	Не проводились
Бухгалтер	Высшее / Бухгалтерский учет, анализ и аудит	5/3/2 лет	2 категория квалифицирова нный	Не проводились
Начальник участка (производства)	Неоконченное высшее / Прикладная информатика в экономике	10/9/9	квалифицирова нный	Не проводились
Инженер по охране труда	Высшее / Юридическое	20 /9/9	Неквалифициро ванный по занимаемой должности	Не проводились
Инженер по качеству (технолог)	Средне специальное / Техническое	9/5/1,5	Малоквалифиц ированный по занимаемой должности	Февраль 2018 г – Инструктаж (на ООО «СТАС»)
Менеджер по закупкам	Высшее / Экономическое	13/5/5	Квалифицирова нный	Не проводилось

Отсутствует акт по прохождению Инженером по охране труда переподготовки по направлению «Техносферная безопасность».

Данный факт ставит под сомнение квалифицированность данного специалиста - факт нарушений норм по охране труда и безопасности в соответствии с СанПиНом 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений», СанПиН от 21.06.2016 N 2.2.4.3359-16 и СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 "Гигиенические требования к

естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий" (неэффективная система кондиционирования, редкая влажная уборка производственных помещений и т.д.).

Проанализировав собранные данные можно отметить стабильность управленческого состава, большинство работают на предприятии 5 и более лет, образование высшее, но не у всех оно по профилю занимаемой должности.

Согласно ст. 196 ТК РФ, необходимость в проведении мероприятий по профессиональной подготовке, переподготовке работника для нужд организации определяет непосредственно сам руководитель, за исключением - работника пожарной безопасности.

В соответствии с пунктом 5 и пунктом 7 Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99, утв. приказом Минфина РФ от 06.05.1999 № 33н, расходы организации, связанные с профессиональной подготовкой и переподготовкой кадров, признаются расходами по обычным видам деятельности. [17]

Однако на основании реестров договоров и актов выполненных работ по представлению образовательных услуг за период с 2016-2018гг в ООО «СТАС» затраты на повышения профессионального уровня не производились (Таблица 2.7).

За исследуемый период, количество персонала, повысившего свою квалификацию и прошедшего подготовку, осталось на низком уровне, о чем свидетельствует коэффициент повышения квалификации.

Рассматриваемый коэффициент в 2018 году составил 25 % от всей численности.

Данный показатель достигнут только за счет вводного инструктажа без отрыва от производства вновь принятых сотрудников и не влечет финансовых вложений предприятия.

Таблица 2.7 - Количество персонала, участвовавшего в процессе повышения квалификации за период 2016-2018

Категория	Мероприятия по обучению персонала с отрывом от рабочего места			Форма обучения (курсы, семинары прочее)	Мероприятия по обучению персонала без отрыва от рабочего места:			Форма обучения (инструктаж, наставничество, прочее)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.		2016 г.	2017 г.	2018 г.		
Персонал в т.ч.:									
Руководители, в чел.	0	0	0	-	0	0	0	-	
Специалисты, в чел.	0	0	0	-	0	0	1	Вводный инструктаж, наставничество	
Рабочие и служащие, в чел.	0	0	0	-	5	13	14	Вводный инструктаж, наставничество	
Всего участвующих, в чел.	0	0	0	-	5	13	15	-	
Показатель:	2016 г.	2017 г.	2018 г.	-	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения от предыдущего года	
								2017 / 2016	2018 / 2017
Среднесписочная численность сотрудников, в чел.	45	50	60	-	45	50	60	5	10
Коэффициент повышения квалификации (равен соотношению (участвующих, чел. * 100 %) к общей численности работников, чел), в %	-	-	-	-	11,1	26	25	14,9	-1
Расходы на повышение квалификации персонала, в тыс.руб. в год	0	0	0	-	0	0	0	0	0

Положительный момент лишь в том, что каждый работник занят в рабочем процессе, и как следствие, не растет количество простоев по причине нехватки работников. Однако негативным последствием является рост брака из-за низкой квалифицированности работников.

Разработкой программы по повышению квалификации и развитию сотрудников в организации не занимаются. Из существующих видов мероприятий по развитию персонала в ООО «СТАС» применяются: вводный

инструктаж, краткосрочное наставничество. В организации отсутствует отдел кадров или менеджер по кадрам. Обязанности по отбору, приему и адаптации сотрудников распределены между бухгалтерией и начальником участка, бригадирами смен.

Если рассматривать ситуацию по профессиональному развитию производственного подразделения, то здесь также серьезных мероприятий не проводилось. Повышение уровня классификационных разрядов сотрудникам за анализируемые периоды 2016-2018г не проводилось. На основании полученных данных в период наблюдений за производственным процессом, распределим рабочих производства по разрядам. Сопоставим уровень выполняемых работ каждого производственного рабочего, уровню соответствующего тарифного разряда. Итоги сведем в данные таблицы 2.8 - «Распределение в соответствии с «Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих» за 2018 год.

Таблица 2.8 – Распределение по разрядам в соответствии с ЕТКС, 2018г

Наименование профессий рабочих, предусмотренных действующими выпусками ЕТКС на 2018 г.	Тарифный разряд работника, разряд					Всего, чел.
	1	2	3	4	5-7	
						-
Оператор окрасочно-сушильной линии и агрегатов, в чел.	-	-	6	2	-	8
Маляр, в чел.	-	-	6	2	-	8
Мойщик-сушильщик металла, в чел.	-	-	5	3	-	8
Металлизатор, в чел.	-	-	4		-	4
Контролер малярных работ, в чел.	-	-	2	2	-	4
Контролер работ по металлопокрытия, в чел.	-	-	2	2	-	4
Слесарь-ремонтник, в чел.	-	-	4	-	-	4
Диспетчер (нет разряда), в чел.	-	-	-	-	-	4
Кладовщик, в чел.	-	-	1	-	-	1
Разнорабочий в чел.		1	-	-	-	1
Всего, в чел.:	0	1	30	11	0	46

На основании вышеприведенных данных, определим удельный вес каждого разряда в общей структуре (Таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Квалификация рабочих и ее удельный вес на 2018г.

Тарифный разряд работника, разряд	Общее число сотрудников, в чел	Удельный вес к числу рабочих, в %
б/р	4	8,7
1 разряд	0	0
2 разряд	1	2,2
3 разряд	30	65,2
4 разряд	11	23,9
5 разряд	0	0
Выше 5-го	0	0

По данным расчета можно сказать, что в основном состав работников (76,1%) - имеет низкий разряд, 23,9 % - работники 4-го разряда, высококвалифицированных рабочих (5 и выше разряд) на производстве документально не зафиксировано. Игнорирование аттестации работника с присвоением разряда и отсутствие дальнейшей работы по повышению профессионализма, отрицательно сказывается на формировании кадрового резерва.

Согласно штатного расписания все рабочие производства проведены в должности - «оператор окрасочно-сушильной линии» без разряда, что не совсем корректно, если производить сопоставление выполняемых работ и ЕТКС.

Обратимся к динамике структуры организации за последние три года (Рисунок 2.7).

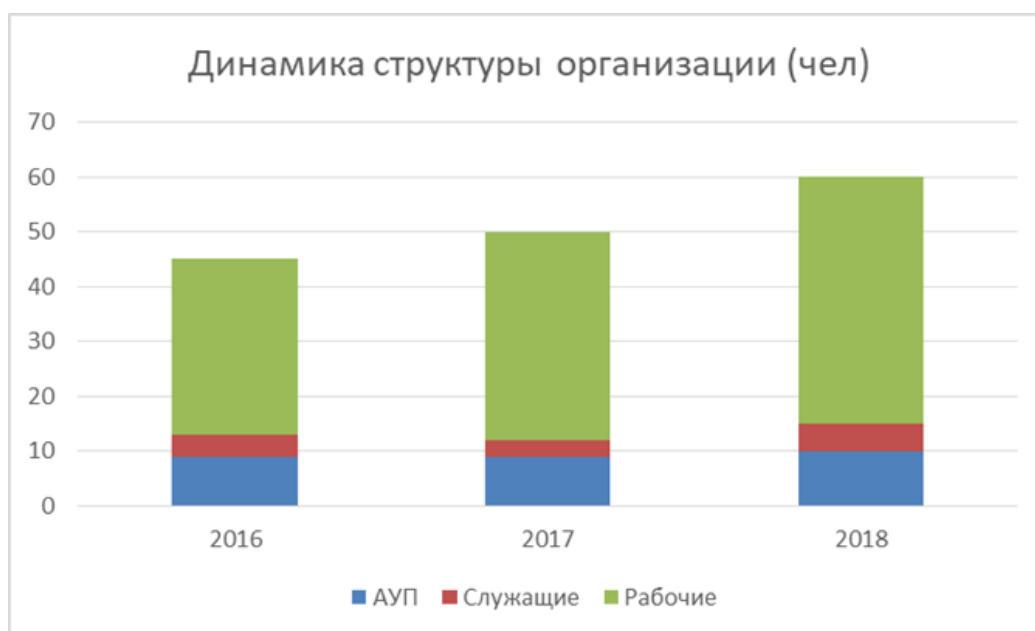


Рисунок 2.7 – Динамика структуры ООО «СТАС» 2016-2018

Как видно, численность АУП остается стабильной на протяжении последних четырех лет. Основным динамичным показателем остается увеличение/уменьшение числа производственных рабочих.

Причиной увеличения числа сотрудников стало наращивание объема оказываемых услуг по порошковой окраске в конце 2017 начала 2018г.

Настала необходимость формирования полноценной смены. В связи с этим был набран рабочий персонал.

На данный момент необходимость в дополнительных трудовых ресурсах отпала, снижен план производства, а вместе с тем и темп выполняемых работ. Исходя из политики организации возможно предположить сокращение персонала из числа рабочих, что в свою очередь, создает напряженность в рабочем коллективе.

Большое значение для определения эффективности управления промышленным предприятием и оценке существующих методов управления персоналом, как ранее было отмечено, имеет показатель текучести кадров.

С помощью анализа текучести кадров руководству можно укомплектовать вакантные места, а также оценить возможность карьерного роста специалистов и рабочих в пределах предприятия.

Для определения величины показателя текучести кадров применяется формула:

$$K_{\text{ТК}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{ТК}}$ – коэффициент текучести кадров, %;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность работников, уволенных за период за прогулы, по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, чел.;

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за период, чел.

Динамика показателей текучести кадров представлена в таблице 2.10. Данная динамика охарактеризует отношение сотрудников к условиям работы, действиям работодателя. Показатель текучести кадров довольно на высоком уровне, по ситуации в финансово-хозяйственной деятельности, можно прогнозировать его и дальнейший рост.

Таблица 2.10 - Показатели текучести кадров в процентном соотношении

Показатель	Период, в годах			Изменение величины	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Общая численность, в чел.	45	50	60	5	10
Принято, в чел.	5	13	15	8	2
Уволено, в чел	4	8	5	4	-3
Удельный вес уволенных, распределенный по стажу, в %:	-	-	-	-	-
0-2 (год)	6,7	14,0	5,0	7,3	-9,0
2-5 (год)	2,2	2,0	3,3	-0,2	1,3
Свыше 5(год)				0	0
Коэффициент текучести кадров, в %	8,9	16,0	8,3	7,11	-7,67
Коэффициент приема кадров, в %	11,1	26,0	25,0	14,89	-1,00

По удельному весу из общего числа уволенных, видно, что в основном увольняются рабочие со стажем от 0 до 2 лет.

По результату опроса, причинами увольнения, становятся: тяжелые условия труда; низкий уровень оплаты труда; отсутствие дальнейшего профессионального роста и другие.

Постоянная смена рабочих ведет к снижению показателей производительности труда, и увеличению брака, т.к. у нового сотрудника еще недостаточно практического опыта. А заинтересованности в наставничестве не мотивированно со стороны управляющего аппарата.

Стоит отметить, что при всей перспективности порошковой покраски и востребованностью на данных вид работ и услуг, для рассматриваемой организации с момента ее запуска и по сегодняшний день работы в сторону развития трудового ресурса не проводятся.

Из-за убыточности организации, финансирование на повышение квалификации сотрудников на 2019 год - не запланировано. Учитывая все вышеперечисленные обстоятельства, выявлена проблема недостаточной квалификационной подготовки как управленческого аппарата, так и работников производства. Прослеживается некачественное исполнение своих должностных обязанностей со стороны ответственных лиц.

Выделим основные проблемы в повышении квалификации персонала в ООО «СТАС»:

1. Отсутствие регулярных мероприятий по повышению квалификаций персонала, в том числе с привлечением сторонних организаций.

Согласно проведенным наблюдениям и исследованиям, по нашему мнению, на организации в целом отсутствует система по профессиональному развитию трудового персонала.

О существовании данной проблемы указывает подробная оценка состава персонала в части количественных показателей и соотношения их с общим профессиональным уровнем за анализируемый период. Недостаточную компетенцию сотрудников выявляет - снижение показателя

качества труда, выраженное в росте процента брака. Низкий коэффициент вовлеченных в повышение квалификации сотрудников, естественным образом сказывается на финансово-экономических результатах деятельности (отрицательная рентабельность).

2. Проблема недостаточной компетентности сотрудников руководящего звена, способных организовать процесс по повышению квалификации сотрудников.

Данная проблема была выявлена с помощью оценки профессионального уровня состава АУП, и проверка соответствия профессиональных навыков сотрудников занимаемым должностям. В результате было выявлено, что специалисты не имеют профильного образования в сфере управления персоналом, и на данном этапе не способны организовать работу по повышению квалификации персонала, а также сформировать полноценную систему развития сотрудников.

Отсутствие отдела кадров или подготовленного специалиста кадрового управления, наделенного определенными полномочиями по развитию кадров, с целью улучшения качества оказываемых услуг и вывода организации из кризиса, отрицательно влияет на финансовые показатели организации.

Организации не хватает использования тарифно-разрядной системы поощрения работника, что могло бы явиться мотивирующим элементов на пути повышения своего профессионализма сотрудников и снизить показатель текучести кадров.

3. Отсутствие целевого финансирования на повышение квалификации сотрудников.

Проанализировав финансовую отчетность и статьи расходов по хозяйственным операциям предприятия, а также учитывая затраты на проведенные мероприятия по повышению квалификации за последние три года, можно заключить, что при планировании бюджета и расчёта

себестоимости продукции не учитываются расходы на реализацию мероприятий по обучению персонала.

Приоритетными методами подготовки сотрудника остаются инструктаж и краткосрочное немотивированное наставничество, которое не влечет за собой денежных затрат, но является недостаточным для поддержания процесса повышения квалификации персонала ООО «СТАС».

Данная проблема является распространённым явлением в условиях малого предприятия. Большинство сотрудников не имеют возможности обновлять свои знания с необходимой регулярностью.

Таким образом, в данном разделе была дана организационно-экономическая характеристика ООО «СТАС».

Целью хозяйствования данного объекта является получение максимальной прибыли, посредством оказания услуг порошковой покраски. Однако ряд выявленных проблем в повышении квалификации сотрудников препятствуют получению положительных финансовых результатов.

Предприятию стоит обратить особое внимание на то, что работники компании должны являться важным ресурсом компании ООО «СТАС». Следует формировать вовлеченность сотрудника в процесс улучшения качества оказываемых работ, услуг, за счет регулярного повышения его профессиональных качеств.

3 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «СТАС»

3.1 Мероприятия по повышению квалификации сотрудников АУП

Ключевым фактором, негативно влияющим на финансовые результаты деятельности ООО «СТАС», стало отсутствие регулярного повышения квалификации сотрудников, о чем свидетельствует проведенное исследование. Оно выявило основные проблемы в сфере профессионального обучения персонала и причины, которые повлекли данные обстоятельства. Предложенные в разделе мероприятия по развитию персонала ООО «СТАС», в комплексе, направлены на создание эффективной системы повышения квалификации. Для начала определим алгоритм действий, на пути достижения поставленной цели, и отобразим структуру проекта, с помощью дерева работ по повышению квалификации персонала (ПКП) на рисунке 3.1.

Первостепенно нужно учесть, что препятствием на пути повышения квалификации персонала является - нежелание учредителя организации финансировать данные мероприятия. Причиной поведения является влияние возвратного фактора учредителя (81 год), консервативные взгляды на управление бизнесом, отсутствие свободных источников (отрицательная рентабельность производства). В данном положении, вместе с построением алгоритма создания системы повышения квалификации, изначально следует раскрыть положительные моменты ее применения:

- а) рост компетентности и профессионализма сотрудников, способных вывести организацию из кризисного состояния хозяйственной деятельности;
- б) рост качественных и количественных показателей деятельности производства;
- в) с повышением квалификации и профессиональных навыков сотрудников снижается количество брака. Следовательно, растет прибыль от производства, которую возможно заложить в бюджет на развитие персонала;

г) при принятии расходов на образование в целях исчисления налоговой базы согласно пп. 23 п.1 статьи 264 НК РФ учреждения вправе отнести их к расходам, уменьшающим налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, соблюдая условия, перечисленных в п. 3 ст. 264 НК РФ (заключить договор на образовательные услуги с обучающим учреждением, которое аккредитовано и имеет соответствующую лицензию).

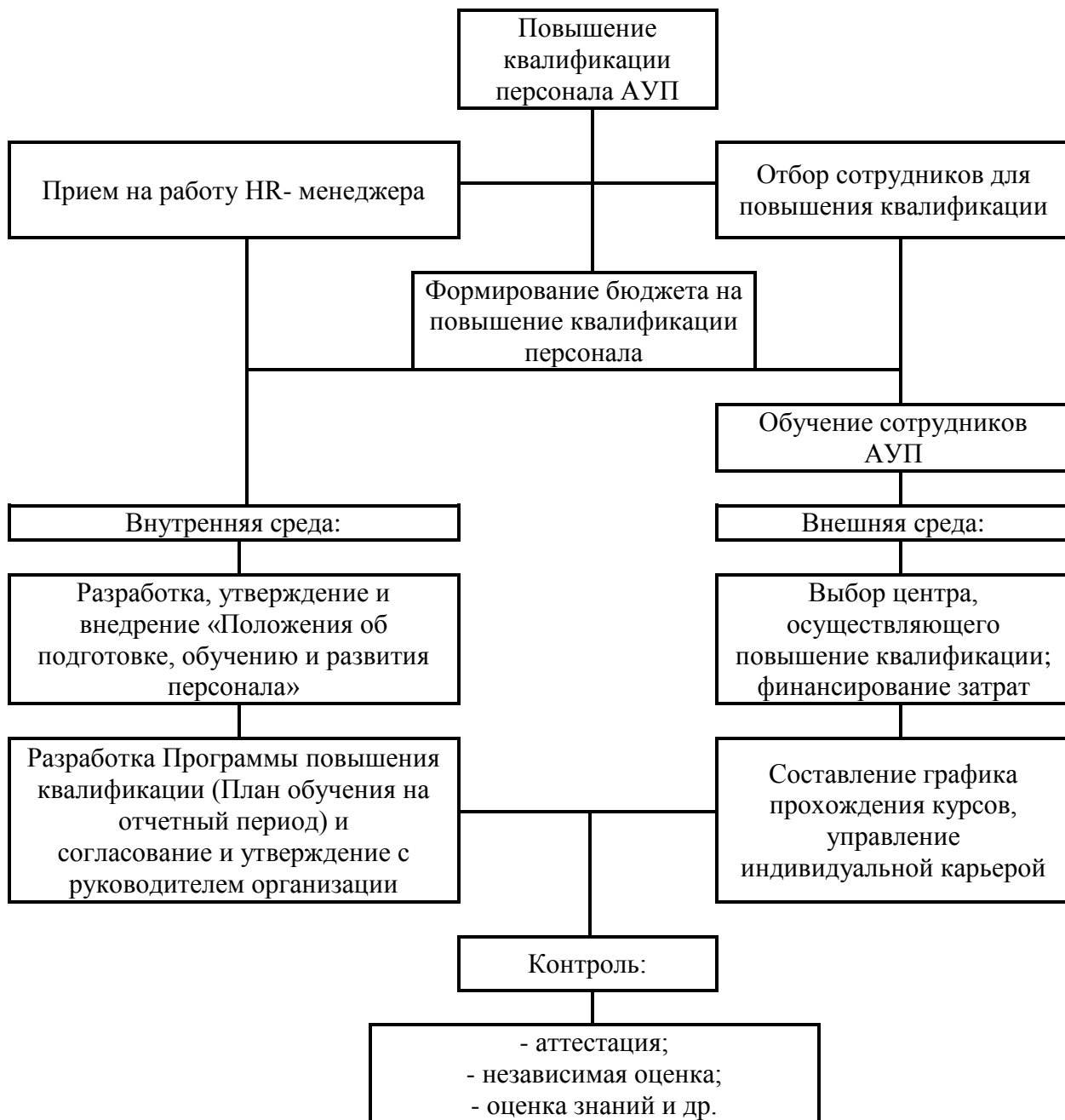


Рисунок 3.1 - Дерево работ по мероприятиям в сфере повышения квалификации персонала

За своевременным выполнением работ по внедрению системы должны быть назначены ответственные лица, но прежде требуется решить проблему – недостаточной компетентности в сфере повышения квалификации административно-управленческого состава предприятия.

На данном этапе возможно предложить два варианта мероприятий:

1-вариант: в условиях малого предприятия возможно введение нового штатного сотрудника - HR-менеджера.

HR-менеджер - современное название сотрудника отдела персонала, который занимается подбором и развитием работников (HR расшифровывается как: «human resources»).

HR-менеджер должен быть наделен следующими должностными функциями:

1. Обеспечение конкурентных преимуществ компании за счет создания эффективной кадровой политики, позволяющей сформировать команду высококвалифицированных специалистов;
2. Повышение профессионального уровня сотрудников;
3. Подбор методов мотивирования персонала;
4. Обеспечение эффективного использования персонала;
5. Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства;
6. Проведение фокус-групп с персоналом компании по вопросам определения потребности в обучающих программах;
7. Планирование, сопровождение и осуществление контроля за прохождением специальных курсов по обучению сотрудников;
8. Определение потребностей предприятия в кадрах и изучение состояния рынка труда, уровня заработной платы, социальных программ на различных предприятиях, для выработки определенной концепции развития персонала;
9. Ознакомление с резюме соискателей; проведение собеседования с лицами, подавшими заявление; организация тестирования соискателей на предмет уровня профессиональной подготовки; анкетирование; изучение

характеристики и информации с предыдущего места работы соискателей; отбор соискателей, и т.д.

2-вариант: обучение одного из сотрудников организации; создание индивидуального плана развития сотрудника; прохождение им курсов по повышению квалификации в сфере HR-менеджмента, с целью профессионального подхода к формированию комплексной системы подготовки, обучения и развития персонала.

Рынок предоставляет множество курсов средней ценовой диапазон 20 000 руб. - 50 000 руб. и выше, продолжительность от 36 до 92 академических часов занятий, как индивидуально, так и в малой группе (до 5 человек). В этом варианте выделяются следующие задачи:

- подбор кандидатуры;
- выбор базы прохождения курса;
- заключение дополнительного соглашения к трудовому договору;
- заключение на оказание услуг с обучающим учреждением;
- финансирование обучения и заложенных на него затрат.

Особенность организации в том, что функции управления кадрами рассредоточены между несколькими подразделениями, которые прямо или косвенно принимают участие в решении кадровых вопросов. В работе таких отделов очень важна координация, при ее отсутствии невозможно эффективно управлять и развивать трудовой ресурс.

Реализация эффективной системы повышения квалификации внутри предприятия полностью зависит от административно управленческого персонала, которому, также на регулярной основе, необходимо повышение профессионализма. От управления зависит формирование и поддержание достаточного уровня квалифицированности сотрудников с учетом требований организации, приоритетов её развития.

Отберём основные кандидатуры из состава АУП, с описанием причин выбора и планом работ по их обучению (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Мероприятия по развитию Административно-управленческого персонала ООО «СТАС»

	Кандидатура		
	Инженер по технике безопасности	Инженер по контролю качества	Начальник производственного участка
Причина	<p>1) нет должного контроля за соблюдением законодательно-регламентированных норм по охране труда и безопасности сотрудников производства;</p> <p>2) отсутствие ежегодной аттестации сотрудника на предмет соответствия занимаемой должности и знания законодательно-нормативной базы, соблюдения требований по технике безопасности и охране труда</p>	<p>1) недостаточный стаж производственной деятельности в сфере порошковой покраски;</p> <p>2) высокий процент производственного брака</p>	<p>1) исполняет обязанности по подбору работников без профильного образования в области управления персоналом, что ведет к росту текучести кадров;</p> <p>2) не обладает набором навыков достаточных для развития профессионализма рабочих производственного отдела</p>
мероприятие	<p>1) прохождение программы курса, соответствующего требованиям Профстандарта «Специалист в области охраны труда» (Приказ Минтруда России от 04.08.2017 № 524н);</p> <p>2) проведение аттестации на соответствие должностным обязанностям Инженера по технике безопасности с помощью независимой оценки квалификации</p>	<p>1) прохождение курсов по повышению квалификации в области порошковой покраски;</p> <p>2) привлечение к разработке системы повышения квалификации персонала производственного подразделения в соответствии с тарифно-квалификационными критериями</p>	<p>1) прохождение курса профессиональной подготовки по Управлению персоналом</p> <p>2) привлечение к формированию «Положение о подготовке, обучению и развитию персонала»</p> <p>3) привлечение к разработке системы повышения квалификации работников производственного подразделения в соответствии с тарифно-квалификационными критериями</p>
Ожидаемый эффект	<p>- улучшение условий труда, с целью повышения производительности труда;</p> <p>- создание положительного имиджа организации, тем самым, снизив показатель текучести кадров</p>	<p>- снижение количества брака;</p> <p>- повышение качества выполняемых работ, за счет роста профессионализма рабочих производства</p>	<p>- снижение уровня текучести кадров;</p> <p>- создание кадрового резерва рабочих;</p> <p>- формирование эффективной программы повышения квалификации персонала</p>

Ключевой этап разработки, утверждения и внедрения внутреннего документа организации - «Положение о подготовке, обучению и развитию персонала». Его цель - систематизация действий и процедур, обеспечение профессионального развития сотрудников ООО «СТАС». Данный документ

должен установить виды подготовки; порядок обучения; обязанности и полномочия ответственных лиц; источники финансирования и бюджет на развитие персонала; порядок контроля за выполнением программы и другие. Пример содержания документа предложен в Приложении В.

Следующий этап - выбор центра по повышению квалификации. Центры для обучения сотрудников ООО «СТАС» необходимо подбирать с учетом специфики работы и средне-квалификационным уровнем подготовленности сотрудников. К ним должен быть выставлен ряд обязательных требований: государственная регистрация и наличие соответствующих сертификатов и лицензий на деятельность; программа подготовки, переподготовки и повышение квалификации должна соответствовать законодательным нормам и стандарта РФ, а также общепринятым стандартам; другие требования - по желанию руководящего аппарата. При мониторинге учебных центров по повышению квалификации на территории г. о. Тольятти и столичного региона, были подобраны следующие возможные варианты (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Подбор курсов по повышению квалификации

Специалист АУП	Обучающий центр/ курс	Описание курса
Менеджер по кадрам / Начальник участка	УЦ «КОНТА»: Курс: -специалист кадровой службы; - специалист кадровой службы; Обучение программе: - 1С: Зарплата и управление персоналом 8.2	Продолжительность: 2 месяца (92 ак. часа) курс Форма обучения: групповое / дистанционное Стоимость: 4000 руб./мес. –групповое Руб./мес. -дистанционное
Инженер по технике безопасности	ИДО «Жигулевская долина» Курс: Охрана труда. Техносферная безопасность.	Продолжительность: 4 месяца (270 ак. часов) Форма обучения: дистанционная Выдаваемый документ: диплом о профессиональной переподготовке ТГУ Стоимость: 7 000 руб.
Инженер по контролю качества	НПФ «ЭЛСТАР» Курс: Повышение квалификации "Технология порошковой окраски"	Продолжительность: 5 дней Место проведения: Московский энергетический институт. Стоимость: по запросу

В процессе обучения проводятся: семинары; практические занятия; консультации. Возможна организация выездных семинаров по предварительным заявкам.

Этап оценки знаний (аттестация). Проводится комиссией в составе трех человек. В состав комиссии входит руководитель предприятия начальник участка, HR-менеджер. Комиссия проводит оценку теоретических знаний с помощью письменного тестирования.

По результатам обучения выдается комплект действующих нормативных и правовых документов, содержащих требования к качеству организации и выполнению работ.

Следует провести независимую оценку квалификации (НОК) производственных работников ООО «СТАС», в соответствии с федеральным законом «О независимые оценки квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ вступивший в силу с 1 января 2017г.

Проводится она на базе Центра оценки квалификации (ЦОК), оплата производится соискателем, форма оценки – профессиональный экзамен, по результатам которого данные о квалификации и профессиональной подготовленности работника вносятся в единый Росреестр.

Преимуществом независимой оценки для работодателя является - регулярность проверки компетенции сотрудника согласно требованиям профессиональных стандартов.

Стандарты разрабатываются крупными ассоциациями работодателей. Проводится регулярная диагностика компетенций сотрудников, согласно содержанию профессиональных стандартов, разрабатываемых ассоциациями работодателей.

На регулярной основе следует проводить мониторинг предлагаемых нами мероприятий. Для поэтапного контроля исполнения программы мероприятий, предлагаем график-контроля (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Распределение работ по повышению квалификации персонала между исполнителями

№	Наименование работ	Время, дни					Исполнители	
		1	2	3	4	5		Продолжительность курса
1	Оценка квалификации персонала							Менеджер по персоналу
2	Принятие решение о необходимости повышения квалификации персонала							Директор
3	Выбор центра обучения							Менеджер по персоналу
4	Обучение							Менеджер по персоналу

Контрольный-график позволяет отследить сроки проведения каждого этапа и срок проведения мероприятия в целом, а также в графике представлены исполнители за каждый этап.

Большая часть времени выделена на обучение персонала на курсах.

Менеджер, отвечающий за обучение и развитие персонала совместно с учредителем организации, по итогам проведенной оценки за отчетный период, разрабатывает и утверждает

Программу обучения на планируемый год, исходя из поставленных приоритетных задач по повышению квалификации персонала.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Для достижения положительных результатов за счет внедрения мероприятий по повышению квалификации персонала требуется хорошо отлаженная административно-управленческая система. Она должна содержать в себе: высококвалифицированных специалистов; сформированный механизм планирования и контроля; постоянный источник финансирования.

Рассмотрим возможную экономическую эффективность от предлагаемых мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «СТАС»:

1. Создание системы повышения квалификации персонала на предприятии ООО «СТАС», а также приём штатного специалиста (HR-менеджера): запустит процесс получения персоналом новых умений и навыков, знаний, по профилю профессиональной деятельности; улучшит качество работ; повысит положительный финансовый результат деятельности организации.

Проведём экспертную оценку роста производительности труда, на основании показателей конкурентов, которые уже внедрили данное мероприятие (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Экспертная оценка конкурентов за 2018г

Предприятие конкурент:	Рост производительности труда, в %
ООО «ТЕХНО КОЛОР»	10,4
ООО «Вертикаль»	10,2
Среднее значение:	10,3

Следовательно, индекс производительности труда увеличится на 10,3%, и соответственно повлечет за собой рост объема выручки тоже на 10,3%. Рассчитаем возможную выручку от продажи с внедрением предлагаемого мероприятия, опираясь на данные показатели выручки от продажи за 2018 г. в таблице 2.4:

$$(41787 \text{ тыс. руб.} \times 1,1) - 41787 \text{ тыс. руб.} = 4302 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, мы можем планировать увеличение объема продаж на 4302 тыс. руб.

2. Повышение квалификации Инженера-технолога по контролю качества покрытия на ООО «СТАС», прямым образом, должно снизить процент дефектов порошкового покрытия изделий.

Процент брака в 2018 г. составил 5% и принес убыток организации в размере 2732,85 тыс. руб.

Установленная организацией норма брака должна составлять 3%. Так как себестоимость, по данным бухгалтерской отчетности, в 2018 составила 54657 тыс. руб., возможно просчитать предполагаемую эффективность мероприятия. (Таблица 3.5)

Таблица 3.5 – Расчет снижения потери от брака на ООО «СТАС»

Отчетный период	Процент брака, в %	Потери от брака, тыс. руб.
2018 г.	5%	2732,85
2019 г.	3%	1639,71
Результат экономии:	2%	1093,14

3. Ежегодная аттестация выбранных кандидатур ООО «СТАС» (пример: Начальник участка, Инженер по технике безопасности) позволит следующее: а) установит уровень профессиональной ответственности занимаемой должности; б) повысит личную ответственность за выполнение требований законодательных норм и стандартов; в) приведет к соблюдению

охраны и условий труда, согласно санитарно-гигиеническим нормам и стандартам содержания производственных помещений порошковой покраски. Ожидаемый социально-экономический эффект: улучшение психически-эмоционального климата в коллективе рабочего подразделения; улучшение условий труда; снижение коэффициента текучести кадров; повышение производительности труда. Рассчитаем увеличение производительности труда:

$$46095,06 \text{ тыс. руб.} / 60 \text{ чел.} = 768,25 \text{ тыс. руб.}$$

При плановом показателе выручки от продаж на 2019 г. – 46095,06 и сохранении рабочего штата организации в составе 60 человек, можно рассчитать плановую выработку. Благодаря проведенным мероприятиям в сфере развития персонала, происходит высвобождение части денежных средств, и в ситуации антикризисного управления, их можно инвестировать в обучение кадров. Таким образом будет достигнуто решение по финансированию развития сотрудников организации. Далее отобразим темп экономической выгоды от предложенных мероприятий по повышению квалификации персонала на ООО «СТАС» (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Сравнительная характеристика показателей

Наименование	Фактические показатели	Плановые показатели	Темп роста показателя (+/-)
Выручка от продажи, в тыс. руб.	41787	46095,06	4308,06
Производительность труда работающего, в тыс. руб.	696,45	768,25	71,8
Среднесписочная численность, в чел.	60	60	0

По итогам разработки и внедрения мероприятий по Программе повышения квалификации персонала организации ООО «СТАС» предполагаемая экономическая эффективность составит 4482,94 тыс. руб. на плановый год (Таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Прогноз экономической эффективности мероприятий

Экономический эффект	Результативное значение, в тыс. руб.
Увеличение выручки объема продаж	4302
Экономия на снижении потерь по браку	1093,14
Прирост производительности труда	71,8
Итого:	4482,94

Внедрение мероприятий, направленных на создание системы повышения квалификации персонала ООО «СТАС», позволит повысить производительность труда работников на 10,3% и получить годовой экономический эффект в размере 4482,94 тыс. руб.

Следовательно, показатели подтверждают эффективность предложенных мероприятий. Предложенная система мероприятий по повышению квалификации поможет сформировать тот необходимый бюджет, заложенный на цели дальнейшего развития профессионализма сотрудников. Опираясь на опыт более крупных компаний, малому производству следует, при планировании годового бюджета на повышение квалификации персонала, большую часть (70-80%) распределить на плановое обучение и зарезервировать остаток (20-30%) на внеплановые мероприятия по подготовке/обучению, в связи с производственной необходимостью.

Помимо экономической выгоды, можем предположить, улучшение психически-эмоционального состояния работников организации. Это означает, что повысится степень вовлеченности сотрудников в деятельность организации, для достижения наилучшего результата. Ощущение индивидуальной значимости для организации каждого сотрудника, выступает мотивирующим рычагом в процессе обучения. Подтверждение квалифицированности работников по результатам независимой оценки, с регистрацией в Росреестре, создаст положительный имидж организации, повысит рейтинг надежности как контрагента, в комплексе это позволит обеспечить конкурентное преимущество при нынешней политике государства.

Заключение

Эффективное использование трудовых ресурсов предприятия является конкурентным преимуществом в современной экономической ситуации, как в целом, так и в отдельно взятой области. Эффективное использование трудового потенциала, введет к улучшению качественных характеристик производимого продукта и, соответственно, росту прибыли.

Получение больших выгод для организации, в современных экономических условиях, невозможно, без организации грамотной системы повышения квалификации персонала. Она играет важную роль в стратегии развития любой современной компании, поскольку привлечение, удержание и постоянное развитие компетентных сотрудников - является основой успеха деятельности.

Поэтому, не стоит игнорировать создание системы повышения квалификации персонала, иначе это может привести к отрицательному экономическому эффекту, как мы рассмотрели на примере ООО «СТАС».

Предприятию следует инвестировать на реализацию комплекса мер, направленных на предоставление сотрудникам возможности повысить уровень квалификации.

Вместе с тем, анализ существующей в ООО «СТАС» системы по повышению квалификации персонала свидетельствует: во-первых, о необходимости её создания; во-вторых, о необходимости её внедрения и регулярного совершенствования.

В ходе анализа ситуации на предприятии и поиска пути решения выявленных проблем (в т. ч. острая нехватка в высококвалифицированных сотрудников), сформированы этапы создания программы развития персонала в ООО «СТАС»:

1. Создание программы повышения квалификации ООО «СТАС».

2. Принятие штатного сотрудника - HR-менеджера, который будет реализовывать программу повышения квалификации персонала и личностного развития сотрудников.

3. Разработка, утверждение «Положения по подготовке, обучению и развитию персонала ООО «СТАС»

3. Разработка и реализация индивидуальных планов повышения квалификации сотрудника, финансирование со стороны руководства курсов по повышению квалификации в проблемных областях знаний.

4. Проведение аттестации полученных профессиональных навыков в рамках программы личностного развития.

3. Проведение анализа социально-экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению квалификации сотрудников; совершенствование системы и разработка перспективных направлений в развитие персонала, в соответствии с целями и требованиями организации.

Перечисленные мероприятия призваны улучшить работу ООО «СТАС» и вывести организацию из кадрового кризиса, повысить компетентность сотрудников. При реализации мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «СТАС» ожидается положительные изменения следующих показателей: рост производительности труда персонала на 10,3%; увеличение выручки от продажи; рост чистой прибыли на 4302 тыс. руб.; снижение процента по браку на 2 %.

Таким образом, в настоящей работе был разработан комплекс мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «СТАС» и обоснован положительный экономический эффект, в результате их практического применения.

Список используемой литературы

1. Аванесов, Ю.А., Ключко, А.Н., Васькин, Е.В. Основы коммерции на рынке товаров и услуг: Учебник для высших учебных заведений (Текст) / Ю.А. Аванесов, А.Н. Ключко Е.В. Васькин. – М.: Люкс – АРТ, 2015. — 176с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации (Текст) / В.М. Анисимов. — М.: Экономика, 2014. — 326с.
3. Базаров, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом (Текст) / Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л.. – М.: Велби, 2017. – 223с.
4. Бизюкова, В.И. Кадры: подбор и оценка (Текст) / В.И. Бизюкова. — М.: ЮНИТИ, 2015. — 236с.
5. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности (Текст) / В.А. Бодров. – М.: ИНФРА-М, 2014. — 528с.
6. Витман, В., Бок, Л. От управления кадрами к управлению персоналом // Служба кадров – 2014, №1, . 49-56; №2, с. 7-10.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ: (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) Электронный ресурс // Консультант Плюс. (ред. от 27.12.2016). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом (Текст) / А.П. Егоршин. — Н.Новгород.: Прогресс, 2017. — 335с.
9. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера (Текст) / П.В. Журавлев. — М.: Экзамен, 2016. — 452с.
10. Иванцевич, Д.М, Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом (Текст) / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Высшая школа, 2014. — 508с.
11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (Электронный ресурс) // Консультант Плюс с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от

30.12.2014 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ. Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399

12. Кибанов, А.Я., Дураков, И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация (Текст) / А.Я. Кибанов, И.Б. Дураков. - М.: Экзамен, 2016. - 477с.

13. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: 2017. – 311 с

14. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 347с.

15. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие (Текст) / Е.В. Маслов. – М: ИНФРА-М, 2015. - 258с.

16. Основы управления персоналом: Учебник (Текст) / под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 336с.

17. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (в редакции от 25.11.2016). Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons_doc_law_34683

18. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 23.04.2018), (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 19.07.2012 №205-ФЗ). Режим доступа:
http://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_17819

19. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга персонала / Х.Й.Фольмут. - М.: Флинта, 2014. - 247с.

20. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех / Дж. Харрис - М.: Речь, 2015. - 112 с.

21. Шейл П. Преимущества повышения квалификации (Электронный ресурс). Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?cat&pub=1272>

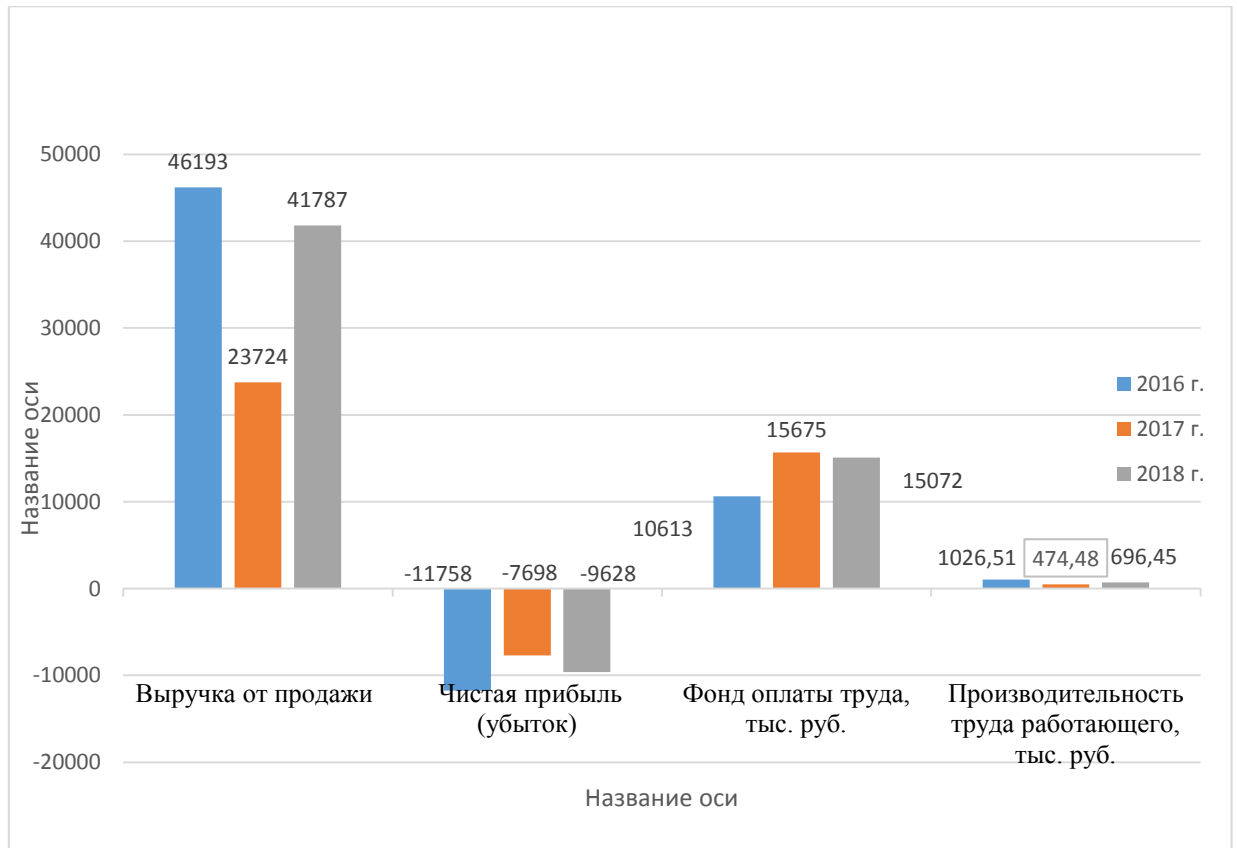


Рисунок А.1-Диаграмма основных финансовых показателей ООО «СТАС», 2016-2018гг.



Рисунок А.2 – Диаграмма рентабельности продаж ООО «СТАС», 2016-2018гг.

Таблица 2.4- Показатели, характеризующие структуру персонала ООО «СТАС»

Показатель	Величина показателя по годам (чел)		
	2016	2017	2018
Руководители высшего звена	2	2	2
Руководители среднего звена	5	5	5
Специалисты	2	2	3
Служащие	4	3	5
Рабочие	32	38	45
Всего:	45	50	60
• мужчины	36	42	50
• женщины	9	8	10
· работающие пенсионеры	1	1	1
· от 45 лет до пенсионного возраста	2	3	5
· от 35 до 45 лет	15	18	20
· от 25 до 35 лет	11	23	32
· до 25 лет	7	5	3
· два высших, аспирантура, докторантура	0	0	0
· высшее образование	16	18	23
· среднее специальное	27	29	35
· общее среднее	2	3	2
· неполное среднее	0	0	0

Пример содержания «Положение о подготовки, обучению и развитию персонала:

1. Назначение и область применения Положения.
2. Нормативные ссылки.
3. Обозначения, сокращения.
4. Описание методики построения системы обучения.
 - Общие положения.
 - Обучение штатных работников Предприятия.
 - Профессиональная подготовка кадрового резерва Предприятия.
 - Профессиональная подготовка новых работников.
 - Организация обучения работников Предприятия.
 - Порядок направления работников Предприятия на обучение.
 - Финансирование обучения.
5. Управление документацией.
 - Ответственность за выполнения Положения.
 - Порядок пересмотра Положения.
 - Согласование Положения.
6. Приложения.