

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)

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Студент

А.С. Ясенева

(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 выполнила: Ясенева А.С.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ООО «Промтехэкспертиза»)».

Научный руководитель: Никишина А.Л.

Цель исследования - разработать мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза».

Объект исследования - ООО «Промтехэкспертиза».

Предмет исследования – повышение квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза».

Методы исследования – традиционные приемы экономического анализа: группировки, сравнения, обобщения. Комплексный подход, основанный на взаимосвязанном исследовании экономических, социальных, политических, организационных отношений.

Практическая значимость. Положения, представленные в пунктах 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут на практике использоваться специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 4-х приложений. Объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, таблиц - 12, рисунков – 9.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| 1 Теоретические основы повышения квалификации кадров на предприятии..                                   | 7  |
| 1.1 Сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии.....                  | 7  |
| 1.2 Основные элементы повышения квалификации персонала .....  | 15 |
| 2. Анализ и оценка организации повышения квалификации персонала.....                                    |    |
| ООО «Промтехэкспертиза».....  | 19 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....                                       | 19 |
| 2.2 Анализ повышения квалификации персонала в организации .....   | 28 |
| 3 Основные направления совершенствования повышения квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза» ..... | 37 |
| 3.1 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала предприятия .....                        | 37 |
| 3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий .....                                  | 42 |
| Заключение .....  | 48 |
| Список используемой литературы .....  | 50 |
| Приложения .....  | 52 |

## Введение

Повышение квалификации персонала представляет собой один из наиболее важных бизнес-процессов любого современного предприятия. Выполняя поддержку и повышая квалификацию персонала, работодатель не просто формирует у работников требуемый уровень мотивации, но и сокращает косвенные и прямые убытки. Несмотря на то, что повышение уровня квалификации и разные тренинги требуют расходов, обучение сотрудников в ситуации кризиса не только представляется возможным, но и эффективным. Естественно, что в такой нестабильный период времени наблюдаются тенденции к уменьшению затрат на процесс обучения персонала.

Вследствие оптимизации и увеличения продуктивности системы повышения квалификации в целом, можно получить такой результат, при котором сокращение уровня обучения окажет минимальное влияние на фирму.

Развитие персонала представляет собой одно из главных направлений стратегического развития компании. Чтобы получить конкурентное преимущество и закрепиться на рынке, приходится повышать уровень квалификации работников, а для этого требуется действенная система развития персонала компании. Вследствие системного подхода обучение и развитие специалистов происходит на постоянной основе и предоставляет хороший итог: рост профессиональных компетенций и улучшение командного взаимодействия - ключ к созданию достойного потенциала кадров.

Практика демонстрирует, что нельзя рассчитывать на положительный стабильный эффект от единичных мероприятий. С целью эффективного применения существующих на настоящий момент инструментов, необходимо привлекать специалистов, которые обладают достаточными знаниями и опытом.

Оптимальная система развития сотрудников в 2019 году - это подготовленный специалистами, которые непосредственно ознакомлены с потребностями организации, комплекс мер, ориентированных на рост уровня ком-

петентности персонала и всестороннее развитие сотрудников с учетом их нужд и потенциала.

Во-первых, происходит удовлетворение потребности организации в обученных работниках, совместно с этим увеличивается уровень производительность труда.

Во-вторых, понижается текучесть кадрового состава, а адаптация персонала к новым технологиям и методам работы становится гораздо лучше.

В-третьих, происходит повышение социальных характеристик работников, они значительно лучше функционируют в команде.

В ходе профессионального развития профессионалы готовятся карьерному росту, к успешному решению новых задач, освоению самых передовых технологий. Необходимо заметить, что налаженная система обучения сотрудников демонстрирует положительные итоги на всех уровнях иерархии. Воспитывая свой собственный персонал, организация получает и квалифицированных специалистов на обычных рабочих местах, а также грамотных управленцев.

Основные элементы системы развития персонала в 2019 году представлены: кадровой политикой в качестве совокупности принципов и требований, которые устанавливаются методы и цели взаимодействия с работниками.

Формирование системы повышения квалификации персонала основывается на принципах, которые лучше всего функционируют во взаимодействии друг с другом. В первую очередь, это целостность: все мероприятия обладают плановым характером, все виды и формы развития персонала связаны между собой и не лишены преемственности. Также принципами являются научность, оперативность, гибкость. Обучение должно действовать «на опережение», при разработке программ обучения необходимо нацеливаться не исключительно на существующие реалии, но также и на прогнозы развития конкретной фирмы и в целом научно-технической сферы.

Для компаний, которые занимаются тщательным планированием бюджета и оптимизирующих затраты, характерно более стабильное положение в

кризисный период. Следовательно, рост квалификации необходим, чтобы компания продолжала своё функционирование, несмотря на все рыночные колебания. Это объясняет актуальность данного исследования.

Цель работы – разработать мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза».

Для достижения цели в работе поставлены задачи:

- Раскрыть сущность и основные понятия повышения квалификации персонала;
- Провести анализ, выявить недостатки в повышении квалификации персонала организации;
- Разработать мероприятия по совершенствованию повышения квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза».

Предмет работы – повышение квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза».

Объект работы – ООО «Промтехэкспертиза».

Структура работы: работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Методика исследования – общенаучные методы познания: причинно-следственный анализ, индукция и дедукция.

Методы исследования – традиционные приемы экономического анализа: группировки, сравнения, обобщения. Комплексный подход, основанный на взаимосвязанном исследовании экономических, социальных, политических, организационных отношений.

Информационной базой данной работы послужили работы таких авторов, как: Музыченко В.В., Баркалов С.А., Егоршин А.П., Самоукина Н.В., Стаут Л.У. и других.

## 1 Теоретические основы повышения квалификации кадров на предприятии

### 1.1 Сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии

Повышение квалификации персонала – формальное и неформальное обучение сотрудников, проводится для того, чтобы персонал имел возможность выполнять полный перечень своих служебных обязанностей. Данная подготовка – основной компонент развития предприятия, в нее входят: получение дополнительного образования, перенимание опыта более опытных коллег, формальное получение и другое получение знаний и умений, которые в дальнейшем будут использованы на практике. Повышение квалификации персонала проводится для выполнения новых задач, возможности применения современных технологий, выработку профессиональной надежности и развитие навыков. Повышение квалификации персонала проводится для совершенствования методов работы, улучшения ее качества.

Повышение квалификации персонала проводят исходя из нескольких факторов:

- Изменение характера и содержания труда специалистов
- Моральное старение знаний
- Приобретение новых знаний, умений и навыков

В рамках повышения квалификации персонала проводят тренинги, направленные на улучшение качества выполнения функций работника на занимаемой должности.

Принцип управления персоналом подразумевает под собой обязательное повышение квалификации всех работников производственного процесса. К руководителям организаций, в том числе ответственных за развитие организации, за обновление продукции, организацию организационных и техно-

логических решений, выдвигаются более серьезные требования в повышении квалификации.

Независимо от программы повышения квалификации и учреждений, которые проводят обучение, в первую очередь изучается история организации, принципы и стратегия, а также выделяется большое количество времени на изучение теоретического материала, методики практического применения искусства управления.

Основные элементы создания организационной стратегии приведены на рис. 1.

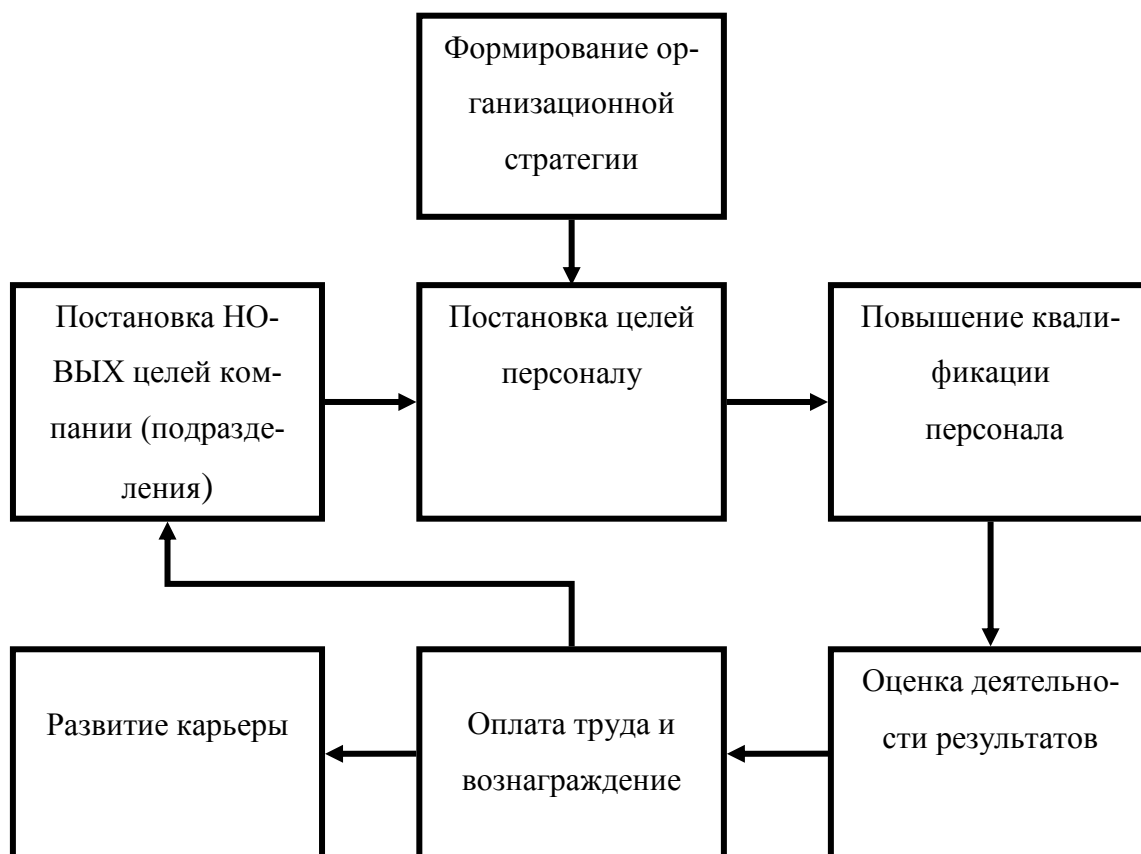


Рисунок 1 - Основные элементы формирования организационной стратегии



В современных реалиях происходит стремительное развитие технологий, увеличивается конкуренция. Возрастает спрос на высококвалифицированных специалистов. Следовательно, повышение квалификации персонала осуществляется непосредственно для повышения их квалификации, для усовершенствования их деловых качеств, для приобретения новых деловых функций. Обучение может производиться как внутри предприятия, так и во внешних учебных заведениях.



Рисунок 2 – Обучение персонала и изменение в организации

Повышение квалификации персонала представляет собой важную задачу, решение которой предоставляет возможность уменьшить пути успешного достижения стратегических целей, которые стоят перед организацией. В

случае правильной организации указанного процесса добиться необходимого результата можно без значительных вложений финансовых средств.

При необходимости получения новой профессии, либо повышения статуса профессионального уровня, обучение производится во внешних учебных заведениях.

В тех случаях, когда обучение связано с внедрением новых технологий, модернизацией, повышением разрядов, обучение может проводиться внутри предприятия с выездом преподавателей.

Работодатель определяет необходимость проведения мероприятий по повышению квалификации персонала. Повышение квалификации, переподготовка, получение второй профессии – проводит работодатель, при помощи образовательных учреждений начального, среднего, высшего и дополнительного образования, условия определяются трудовым договором, соглашением или коллективным договором.

Работодатель определяет, какие формы повышения квалификации персонала будут задействованы, а также определяет перечень профессий и специальностей, по которым будет производиться обучение и повышение квалификации.

В Федеральном законе предусмотрены случаи, когда работодатель обязан проводить повышение квалификации для работников, деятельность которых напрямую зависит от периодических проведенных мероприятий по повышению квалификации. Существуют нормы, установленные настоящим Кодексом, нормативными правовыми актами, договорами, соглашениями, на основании которых работодатель обязан создавать необходимые условия для работников, проходящих профессиональную подготовку. Рассмотрим квалификационные требования к персоналу в таблице 1.

Таблица 1 - Квалификационные требования к персоналу

| Название          | Квалификационные требования   |
|-------------------|---|
| Физические данные | Пол кандидата, рост, телосложение, здоровье, необходимый для успешной деятельности эталон внешности, возраст, речевые характеристики  |
| Квалификация      | Уровень образования, опыт работы, необходимые навыки и умения, требуемые профессиональные квалификации (техническая, коммерческая), уровень профессиональной подготовки   |
| Интеллект         | Уровень умственных способностей.  |
| Способности       | Вербальные – устные и письменные; технические; ловкость рук   |
| Интересы          | Возможности решения интеллектуальных проблем, интересы (общественные, художественные, практически конструктивные)   |
| Характер          | Личностные качества, помогающие при напряженной работе, работе с коллективом, качества, позволяющие влиять на других, готовность к раздаче обязанностей работникам  |
| Мотивация         | Принадлежность к делу, власть, деньги, мастерство, решение проблем, безопасность, престиж   |
| Условия           | женатого/замужнюю, одинокого(ую) или семейного(ую) мужчину /женщину, проживания в определенном районе, возможности ездить домой/за рубеж, способности работать долго/необычное количество часов, способности находиться далеко от дома в течение долгого периода времени. |

Для того чтобы кадровая служба могла составить четкие требования к необходимому сотруднику, квалификационные требования должны быть максимально конкретными. Для усовершенствования профессиональных знаний и умений работника, которые необходимы для его деятельности, проводится повышение квалификации.

Мотивацией для персонала в повышении квалификации является множество факторов: сохранение текущей должности, повышение, увеличение заработка, получение новых знаний.

Повышение квалификации подразумевает под собой не только обучение, которое организывают на рабочем месте или с привлечением специа-

лизированных учебных заведений, этот процесс гораздо шире. Данный процесс включает себя самообучение, чтение дополнительной литературы, переимание опыта у других специалистов.

Одна из особенностей повышения квалификации – критическое отношение персонала к процессу обучения, так как обучаемые уже имеют теоретические и практические навыки. Главная задача процесса повышения квалификации заключается в совершенствовании умений и профессиональных знаний. Показателем для проведения мероприятий по повышению квалификации является низкий уровень разряда работников, поэтому квалификационные структуры персонала должны проходить систематический анализ. В первую очередь проводится анализ причин, которые привели к данной ситуации.

Существует три концепции обучения квалифицированных кадров, которые выработаны при помощи Российского и зарубежного опыта:

1. Концепция специализированного обучения.

Данная концепция направлена, в основном, на сохранение уже существующей должности. Она ориентирована на ближайшее будущее, актуально на непродолжительное время, укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения

Концепция несет в себе риск для предприятия, так как обучение не привязывает сотрудника к определенному рабочему месту, он волен выбирать. Она направлена в основном на внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность персонала, с экономической точки зрения является эффективной.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность

Цель концепции – развитие человеческих качеств. Она подходит для персонала, который связан с исследованиями, педагогикой, а также персоналу, склонному к таланту руководителя или политика.

Задачи повышения квалификации персонала:

- Поднять уровень качества труда, а также производительности персонала;
- Овладение работниками новыми навыками и умениями, которые будут способствовать повышению профессиональной квалификации;
- Развить большее взаимопонимание между руководителями и работниками, поднять трудовую мотивацию, приверженность к фирме;
- Сформировать ценности и установки, которые будут поддерживать общую стратегию организации и ее культуру.

Для того, чтобы успешно реализовать все поставленные задачи, необходимо создать соответствующие условия для работников, правильно подобрать учебный план для повышения квалификации, использовать принципы эффективной учебной деятельности. Существует пять элементов обучения, которые используют преподаватели: ясность, успех, разнообразие, вовлеченность и сходство.

Поскольку повышение квалификации персонала является структурным элементом обучения, то для него характерны следующие принципы обучения:

1. Учет исходного уровня знаний обучающихся.

Основой эффективного обучения является оценка уровня подготовки работника. В большинстве случаев ученики отличаются между собой по уровню развития, способностями к обучению, уровню знаний, владению навыками и т.д. Чаще всего программу подготовки ориентируют на средний уровень, что не дает получить необходимую отдачу ученикам с более высоким уровнем подготовки. Развернутый учет различий работников позволит намного рациональнее использовать время персонала, а также снизит расходы на проведение мероприятий по повышению квалификации.

2. Формирование и поддержание высокой мотивации к повышению квалификации.

Перед преподавателем стоит задача сформировать у обучающихся высокую мотивацию. Отсутствие мотивации и желания учиться ухудшают результаты повышения квалификации. Для успешного прохождения обучения необходимо еще до проведения мероприятия повышать мотивацию сотрудников на базе предприятия.

3. Обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их повышения квалификации сотрудников.

Одним из принципов повышения квалификации является своевременное и полное получение информации о том, насколько важно прохождение повышения квалификации, каким требованиям отвечают достижения в обучении. Также, с помощью обратной связи с учениками, происходит отслеживание прогресса и регресса в обучении, выявление трудностей и причин их появления, принятия мер для их устранения. Обратная связь также может повысить мотивацию персонала при обучении.

4. Практическая отработка получаемых знаний и навыков.

Практическое закрепление знаний и умений повышает уровень освоения информации, полученной в ходе обучения. В ходе проведения практических занятий появляется возможность отработать полученные знания и навыки в максимально приближенном к реальным условиям труда.

5. Перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия.

Ключевым вопросом в повышении квалификации персонала является возможность переноса навыков и знаний, полученных в процессе обучения, к своей профессиональной деятельности на предприятии. При условии, что работник успешно применяет навыки и знаний к нескольким ситуациям, то такой перенос считается позитивным. Перенос, в процессе которого, навыки и знания успешно применены в одной ситуации, но абсолютно не применимы в другой, считается нейтральным переносом. Но существует также третья разновидность переноса, при котором применение навыков и знаний сказывается

ся негативно на результатах деятельности организации, его называют негативным переносом.

#### 6. Востребованности результатов повышения квалификации.

Повышение квалификации персонала на предприятии проводится для того, чтобы применять полученные знания, навыки и умения в дальнейшей работе организации. Получение знаний происходит для того, чтобы работники могли лучше выполнять свои должностные обязанности, либо будущие обязанности, для получения которых их отправляют на обучение. Руководители организации быть готовыми к тому, что потребуются обеспечение уровня востребованности результатов обучения, а также к возможной перестройке всей системы управления.

### 1.2 Основные элементы повышения квалификации персонала

Повышение квалификации персонала, переподготовка – важнейший фактор в эффективности работы организации. С помощью повышения квалификации расширяется диапазон теоретических и практических знаний. Эффективность труда сотрудника напрямую зависит от его квалификации, важно задействовать кадры непосредственно по их специальности и квалификации. Также необходимо создавать благоприятную социально-психологическую среду для коллектива, поднимать уровень взаимоотношений как между работниками, так и между руководителями и персоналом. Поскольку повышение квалификации персонала является одним из структурных элементов обучения, то с помощью рисунка 3 определим место повышения квалификации персонала в общей структуре обучения персонала.



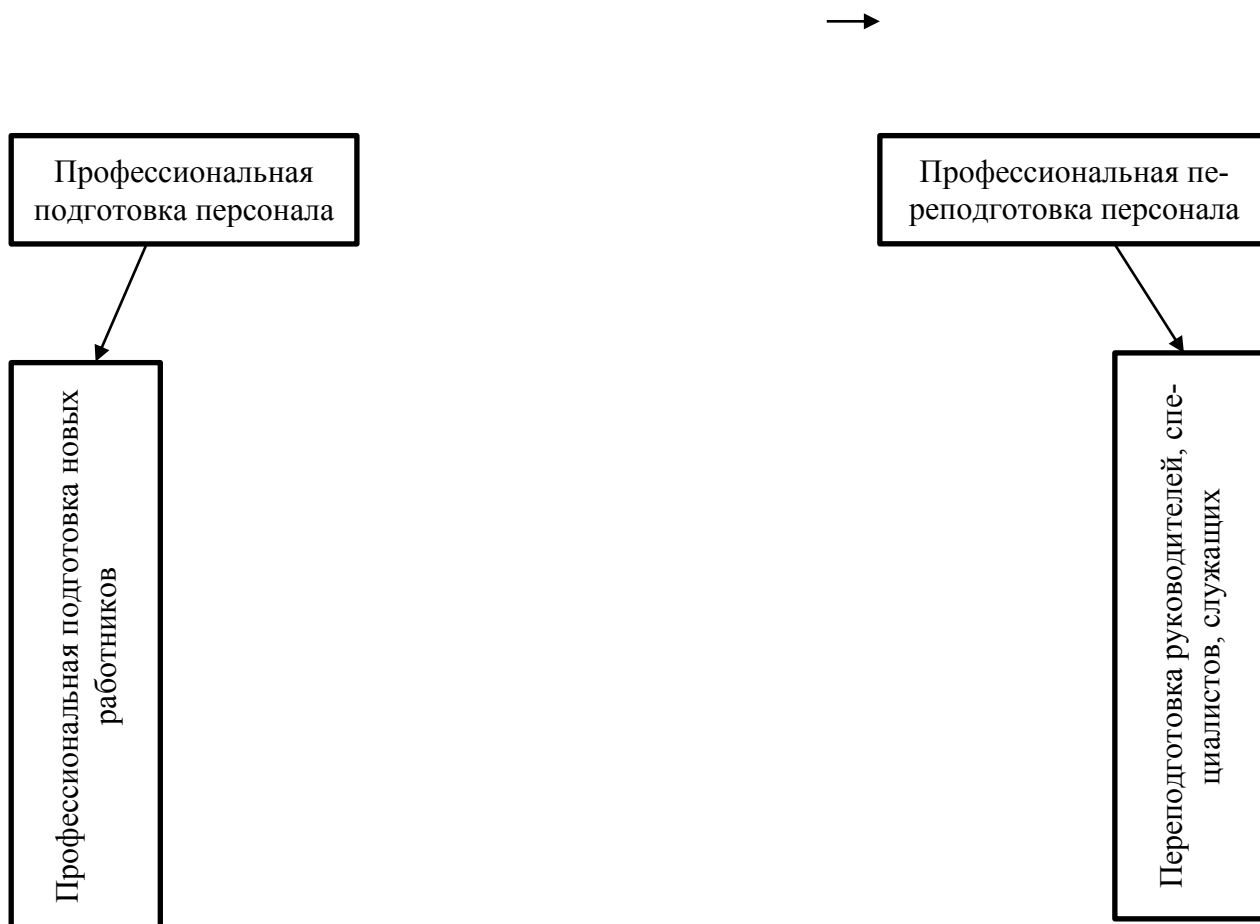


Рисунок 3 – Основные элементы системы обучения персонала

У категории специалистов, с высоким образовательным уровнем, уходит в 2 раза меньше времени на освоение новой техники и технологий, что заметно повышает эффективность труда в целом. Ключевое значение имеет не скорость изучения, а то, что за счет более высокого профессионализма такие сотрудники видят технологические процессы намного глубже, чем требуется для выполнения своих непосредственных обязанностей. Этот фактор во многом предопределяет более высокую степень удовлетворенности своим трудом.

На результаты хозяйственной деятельности организации влияют различные показатели, их можно объединить в две группы: экономические и социальные.

Экономия материальных ресурсов, рост производительности труда, качество работ и многое другое – это экономические показатели. Содержание



труда, условия и его формы, уровень удовлетворенности трудом и система оплаты труда относятся к социальным показателям.

Производятся расчеты в потребности кадров на предприятии, на основании которых проводятся дальнейшие обучения кадров и повышение их квалификации. Подготовка персонала – процесс, который подразумевает приобретение теоретических и практических знаний, умений, навыков, в необходимом объеме для начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – обучение квалифицированных сотрудников для соответствия квалификации кадров к требованиям организации, изменения квалификационного профиля.

В связи с тем, что происходит постоянное устаревание общего объема знаний, прежние специальные знания обесцениваются, проблема переподготовки персонала, и повышение квалификации является первоочередной проблемой. На основании этих процессов, повышение квалификации персонала можно определить, как совершенствование теоретических и практических умений и навыков, повышение мастерства, освоение новых технологий и техники, организации труда и управления кадрами.

Повышение квалификации кадров заключается в более глубоком изучении профессиональных знаний, укреплении навыков и умений, которые получают в процессе подготовки.

Обеспечение эффективности освоения программы обучения имеет основные требования:

- Люди должны понимать цели их обучения, должны быть замотивированы;
- Создание условий для работающих руководителей предприятия, которые будут благоприятно сказываться на обучении;
- При появлении сложностей в процессе обучения, необходимо разбить процесс на этапы;

На основании рассмотренных теоретических аспектов повышения квалификации персонала было установлено:

1. Компании необходима профессиональная система обучения сотрудников, которая оказывает содействие в подготовке компетентных и нацеленных на развитие бизнеса работников;
2. За счет увеличения профессионализма компании, качества работы и уровня производительности труда обеспечивается конкурентное преимущество компании.

Таким образом, следует, что повышение квалификации сотрудников стимулирует предпринимательскую активность, создает более благоприятную среду для работы и развития организации, а также создает у персонала установки и ценности, которые поддерживают бизнес - цели.

## 2 Анализ и оценка организации повышения квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Промтехэкспертиза» выступает в качестве независимой экспертной организацией, которая выполняет весь комплекс работ в области промышленной безопасности на опасных объектах производства, которые поднадзорны Ростехнадзору.

ООО «Промтехэкспертиза» функционирует в области промышленной безопасности, начиная с 2008 года. За данный период специалистами компании было произведено свыше 30 000 экспертиз промышленной безопасности, подготовлено порядка 50 000 документов для 2 000 предприятий в разных промышленных отраслях.

Свыше 50-ти экспертов штата аттестованы согласно требованиями Постановления Правительства РФ №509 от 28.05.2015года с правом осуществления экспертиз на объектах I (высшего) класса опасности.

Надежность компании подтверждается лицензией ФСБ на функционирование с информацией, которая составляет государственную тайну.

ООО «Промтехэкспертиза» исполняет экспертные, научно-технические и проектные работы. Все работники организации обладают необходимой квалификацией и подготовкой.

В состав консультантов включены высокопрофессиональные специалисты в сфере промышленной безопасности, защиты территории и населения от чрезвычайных ситуаций техногенного и природного свойства.

Среди специалистов и экспертов ООО «Промтехэкспертиза» присутствует 1 член-корреспондент САН ВШ, 5 докторов технических наук, 7 кандидатов технических наук.

Высокий уровень подготовки специалистов и значительный опыт функционирования предоставляет возможность выполнять поставленные задачи любого уровня сложности в максимально короткие сроки с минимальными расходами времени и сил клиентов.

В структуре ООО «Промтехэкспертиза» присутствует приблизительно 18 филиалов и представительств в регионах, которые располагаются в более развитых промышленных российских регионах, что предоставляет возможность оказания услуги почти по всей территории государства.

ООО «Промтехэкспертиза» выполняет экспертизу безопасности в промышленности:

- -проектной документации по расширению, консервации, техническому перевооружению, ликвидации опасного объекта производства;
- технических устройств, которые используются на опасном объекте производства;
- сооружений и зданий на опасном объекте;
- декларации безопасности;
- прочих документов, которые связаны с эксплуатацией опасных объектов.

ООО «Промтехэкспертиза» обладает лицензиями Федеральной службы по технологическому, экологическому и атомному надзору (Ростехнадзора России) на право осуществления экспертизы промышленной безопасности опасных производственных объектов, которые относятся к таким видам надзора:

- объекты, связанные с угольной промышленностью;
- объекты нерудной и горнорудной промышленности;
- химически опасные, взрывопожароопасные объекты и объекты специализированной химии;
- коксохимические и металлургические объекты и производства;

- объекты нефтегазодобычи и трубопроводного магистрального транспорта;
- объекты газопотребления и газораспределения;
- подъемные сооружения;
- объекты котлонадзора.

Экспертиза состоит из:

Проведения анализа существующего конструктивного решения сооружений и зданий и соответствие решению по проекту;

Выявления повреждений и дефектов несущих конструкций;

Установления фактических нагрузок, которые действуют на строительные конструкции, их сравнение и анализ с нормативной базой;

Выполнения проверочных расчетов конструкций, принимая во внимание сейсмическое воздействие;

Разработки технических решений, методов ликвидации выявленных дефектов либо отказов по прочности конструкций, подготовку рекомендаций по усилению и восстановлению конструкций.

Компанией оказывается полный комплекс консалтинговых и экспертных услуг в сфере промышленной безопасности и развития бизнеса отечественных компаний, начиная с 2008года.

Эксплуатация производственных опасных объектов требует не исключительно высокого уровня профессионализма, но также и продуманной, четко подготовленной программы безопасности. В достижении позиций лидера в указанной сфере не последнюю роль играет выбор надежной и компетентной экспертной организации-консультанта, которая является помощником в успешной реализации всех элементов программы.

Федеральный закон № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» устанавливает правила осуществления экспертизы промышленной безопасности. В соответствии с указанным документом, экспертиза промышленной безопасности осуществляется с целью

выполнения оценки риска возможной аварии, и продлить период безопасной эксплуатации функционирующего оборудования.

Также, в Федеральном законе № 116-ФЗ указано, что: «эксперт в области промышленной безопасности - физическое лицо, аттестованное в установленном Правительством Российской Федерации порядке, которое обладает специальными познаниями в области промышленной безопасности, соответствует требованиям, установленным федеральными нормами и правилами в области промышленной безопасности, и участвует в проведении экспертизы промышленной безопасности».

Сотрудничество с ООО «Промтехэкспертиза» в вопросах безопасности предоставляет партнёрам возможность:

- Повысить промышленную безопасность компании, его ресурс эксплуатации, обеспечить непрерывность процесса производства, избежать убытков от сбоев процессов производства и предотвратить возможные техногенные аварии;
- Повысить инвестиционную привлекательность компании;
- Спрогнозировать более точно риски, которые связаны с действием опасных производственных объектов при добровольном и обязательном страховании, обеспечении залога, дать оценку рискам остановки предприятия со стороны Ростехнадзора;
- Выполнить модернизацию производства, подготовить инвестиционный проект роста энергетической эффективности;
- Оценить уровень работоспособности объекта, который находится в процедуре банкротства, увеличить стоимость некоторых объектов;
- Сделать выше степень промышленной безопасности территорий, сократить нагрузку на региональный бюджет, уменьшить риски техногенных катастроф на объектах, являющихся социально значимыми;
- Значительно уменьшить расходы промышленных компаний на топливно-энергетические ресурсы, обнаружив вследствие проведения экс-

пертизы неоправданных потерь и подготовив программу энергосберегающих мероприятий.

ООО «Промтехэкспертиза» функционирует по 3-м основным направлениям:

- Экспертиза и обеспечение безопасности на опасных объектах производства, которые подотчётны Ростехнадзору России;
- Экспертиза и комплексное энергетическое обследование, увеличение энергоэффективности;
- Управление и экспертиза проектов, технический надзор и инспекция третьей стороны строительства гражданских, промышленных и жилых объектов.

Комплекс услуг организации «Промтехэкспертиза» ориентирован на обеспечение максимально длительного безопасного функционирования ОПО (опасного производственного объекта) и состоит из:

- Выполнение экспертизы безопасности;
- Оказание помощи в получении лицензии Ростехнадзора на эксплуатацию ОПО;
- Подготовка плана мероприятий по ликвидации аварий (ПМЛА), подготовка плана ликвидации и локализации аварий (ПЛА);
- Подготовка плана предупреждения и ликвидации нефтяных разливов и разливов нефтепродуктов (ПЛАРН);
- Оказание помощи в регистрации и перерегистрации ОПО;
- Подготовка деклараций безопасности;
- Функция технического заказчика;
- Проектирование для реконструкции, строительства, капитального ремонта сооружений и зданий;
- Проведение негосударственной экспертизы проектной документации и итогов инженерных изысканий;

- Строительный контроль (независимая инспекция третьей стороны/технический надзор) при осуществлении реконструкции, строительстве и модернизации;

- Энергетические обследования и энергоаудит.

Структура ООО «Промтехэкспертиза» включает в себя 18 филиалов, которые оказывают услуги в области проведения экспертизы промышленной безопасности в более развитых промышленных российских регионах.

В компании работает 300 штатных профессиональных экспертов и специалистов по вопросам промышленной безопасности, техническому и энергетическому аудиту, большинство из которых обладают опытом функционирования в сфере более 10 лет, доктора и кандидаты технических наук. Высокий профессиональный уровень специалистов и опыт, накопленный за годы работы, предоставляют организации возможности для успешного решения задач любой степени сложности в сфере промышленной безопасности в короткие сроки.

ООО «Промтехэкспертиза» выступает в качестве члена профессиональных саморегулируемых компаний: НП «Единое Межрегиональное Объединение Энергетиков», НП «Межрегиональное сотрудничество в области Промышленной безопасности», НП СРО Проектировщиков «СтройОбъединение», НП «Объединение Строителей Топливо-Энергетического Комплекса», НП СРО Инженеров-изыскателей «СтройПартнер». Международным партнёром организации в сфере промышленной безопасности выступает глобальный экспертный концерн TUV Rheinland, который является одним из мировых лидеров в проведении сертификационных и инспекционных услуг.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Промтехэкспертиза», представленные в таблице 2.



Таблица 2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Промтехэкспертиза» за 2016-2018гг.

| Показатели  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |         |         |         | 2017-2016гг.   |                  | 2018-2017гг.   |                  |
|   |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.                                     | 13399   | 1560    | 25568   | -11839         | 11,64            | 2408           | 1638,97          |
| Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.                        | 8327    | 1488    | 24839   | -6839          | 17,87            | 23351          | 1669,29          |
| Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.                     | 5072    | 72      | 729     | -5000          | 1,42             | 657            | 1012,5           |
| Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.                      | 0       | 0       | 0       | 0              | 0                | 0              | 0                |
| Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.                        | 0       | 0       | 0       | 0              | 0                | 0              | 0                |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.                               | 5072    | 72      | 729     | -5000          | 1,42             | 657            | 1012,5           |
| Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.                             | 4446    | 10      | 125     | -4436          | 0,22             | 115            | 1250             |
| Основные средства, тыс. руб.  | 141     | 149     | 332     | 8              | 105,67           | 183            | 222,82           |
| Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.                           | 6360    | 7423    | 9622    | 1063           | 116,71           | 2199           | 129,62           |
| Численность ППП, чел.   | 282     | 280     | 273     | 2              | 99,29            | -7             | 97,14            |
| Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.                      | 8460    | 12040   | 13104   | 3580           | 142,32           | 1064           | 108,84           |
| Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)        | 47,51   | 5,57    | 93,65   | -41,94         | 11,72            | 88,08          | 1681,33          |
| Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10) | 30      | 43      | 48      | 13             | 143,33           | 5              | 111,63           |
| Фондоотдача (стр1/стр8)   | 95,03   | 10,47   | 77,01   | -84,56         | 11,02            | 66,54          | 735,53           |
| Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)                            | 2,11    | 0,21    | 2,66    | -1,9           | 9,95             | 2,45           | 1266,67          |
| Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%                          | 38,85   | 4,62    | 2,85    | -34,23         | 11,89            | -1,77          | 61,69            |
| Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%        | 60,91   | 4,84    | 2,93    | -56,07         | 7,95             | -1,91          | 60,54            |

Продолжение таблицы 2

| Показатели  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|---|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|   |         |         |         | 2017-2016гг.   |                  | 2018-2017гг.   |                  |
|   |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5              | 6                | 7              | 8                |
| Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.) | 62,15   | 95,38   | 97,15   | 33,23          | 153,46           | 1,77           | 101,86           |

За последний год годовая выручка равнялась 25 568 тыс. руб., что на 24 008 тыс. руб., или на 1638,97% превышает значение за период с 01.01.2017 по 31.12.2017.

За 2018 год прибыль от продаж равнялась 729 тыс. руб. За весь анализируемый период финансовый результат от продаж существенно повысился (на 657 тыс. руб., или на 1012,5%).

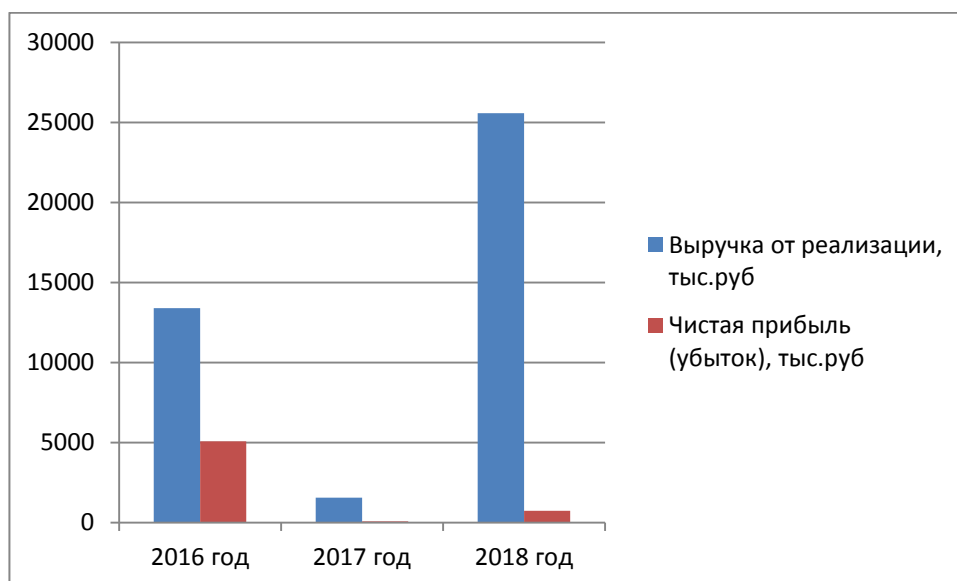


Рисунок 4 – Динамика выручки и чистой прибыли

Работает в ООО «Промтехэкспертиза» 273 человека. Рассмотрим организационную структуру предприятия на рисунке 5.

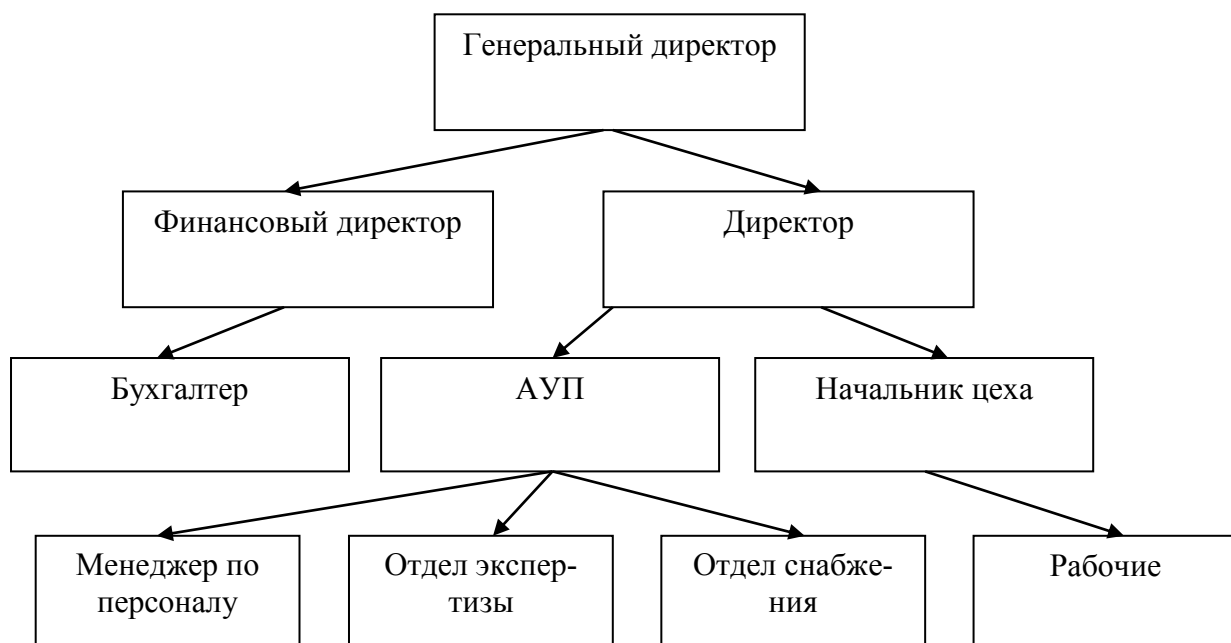


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Промтехэкспертиза»

По уровням руководства выделяют в ООО «Промтехэкспертиза»:

- высшее руководство – генеральный директор, директор;
- среднее звено - начальники отделов снабжения, продаж, начальник цеха, бухгалтер;
- рабочие и вспомогательный персонал: менеджеры по персоналу, секретарь, слесаря по производству узлов и деталей систем вентиляции, кондиционирования воздуха и аспирации, сварщик, сборщик металлоконструкций, маляр по металлоконструкциям, оператор плазменного станка.

В обеспечении ООО «Промтехэкспертиза» трудовыми ресурсами не возникает проблем вследствие более полного применения существующей рабочей силы, увеличения производительности работы сотрудников, интенсификации процесса производства, комплексной автоматизации и механизации процессов производства, совершенствования организации и технологии производственного процесса.

## 2.2 Анализ повышения квалификации персонала в организации

Проведем анализ повышения квалификации персонала в ООО «Промтехэкспертиза» для обоснования необходимости повышения квалификации в организации.

Также, рассмотрим отсутствие института наставничества в организации, необходимость его создания.

Рассмотрим уровень образования работников ООО «Промтехэкспертиза» в таблице 3

Таблица 3 – Распределение работников ООО «Промтехэкспертиза» по уровню образования.

| Образование         | Всего, % | Среднесписочная численность работников | Категория работников |          |          |         |
|---------------------|----------|--|----------------------|----------|----------|---------|
|                     |          |  | Руководители         | Инженеры | Эксперты | Рабочие |
| Высшее              | 77,294   | 211                                    | 37                   | 103      | 71       | 0       |
| Среднее-специальное | 22,71    | 62                                     | 0                    | 0        | 0        | 62      |
| Итого               | 100%     | 273                                    | 37                   | 103      | 71       | 62      |

Повышение квалификации персонала связано с адаптацией сотрудников, так как после получения новых знаний, умений и навыков необходимо время и возможность для того, чтобы получить возможность применять их на практике. Рассмотрим показатели обучения и повышения квалификации персонала в 2016 - 2018 года в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ профессионального обучения сотрудников по категориям персонала в ООО «Промтехэкспертиза» за 2016 - 2018 года.

| Показатели                        | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение      |                  |                |                  |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|----------------|------------------|----------------|------------------|
|                                   |         |         |         | 2017-2016гг.   |                  | 2018-2017гг.   |                  |
|                                   |         |         |         | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| Всего обучено                     | 34      | 37      | 42      | 3              | 108,82           | 5              | 113,51           |
| Повысили квалификацию:            |         |         |         |                |                  |                |                  |
| 1. Руководители                   | 15      | 16      | 20      | 1              | 106,67           | 4              | 125              |
| 2. Инженеры                       | 2       | 3       | 5       | 1              | 150              | 2              | 166,67           |
| 3. Эксперты                       | 3       | 1       | 2       | -2             | 33,33            | 1              | 200              |
| Прошли курсы целевого назначения: |         |         |         |                |                  |                |                  |
| 1. Руководители                   | 7       | 8       | 10      | 1              | 114,29           | 2              | 125              |
| 2. Инженеры                       | 4       | 5       | 2       | 1              | 125              | -3             | 40               |
| 3. Эксперты                       | 3       | 4       | 3       | 1              | 133,33           | -1             | 75               |

За последний год было обучено 42 сотрудника, что на 5 человек или на 113,51% больше, чем в период с 01.01.2017 по 31.12.2017.

В 2018 году в числе руководителей прошли повышение квалификации 20 человек, что на 4 человека больше, чем в 2017. Среди экспертов повышение квалификации прошли 2 человека, это на 1 больше, чем в 2017 году. Инженеры прошли повышение квалификации в количестве 5 человек, на 2 больше, чем в 2017 году.

Рассмотрим динамику повышения квалификации работников по категориям на рисунке 6.

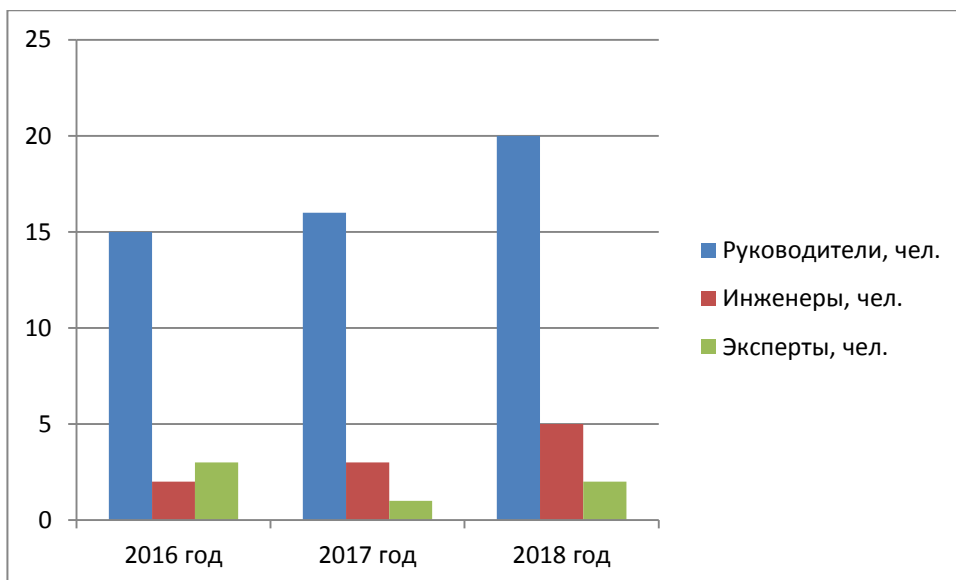


Рисунок 6 – Динамика повышения квалификации сотрудников по категориям за 2016-2018 года.

Прошли курсы целевого назначения в 2018 году 10 руководителей, на 2 больше, чем в 2017 году.

Рассмотрим динамику прохождения курсов целевого назначения работников по категориям на рисунке 7.

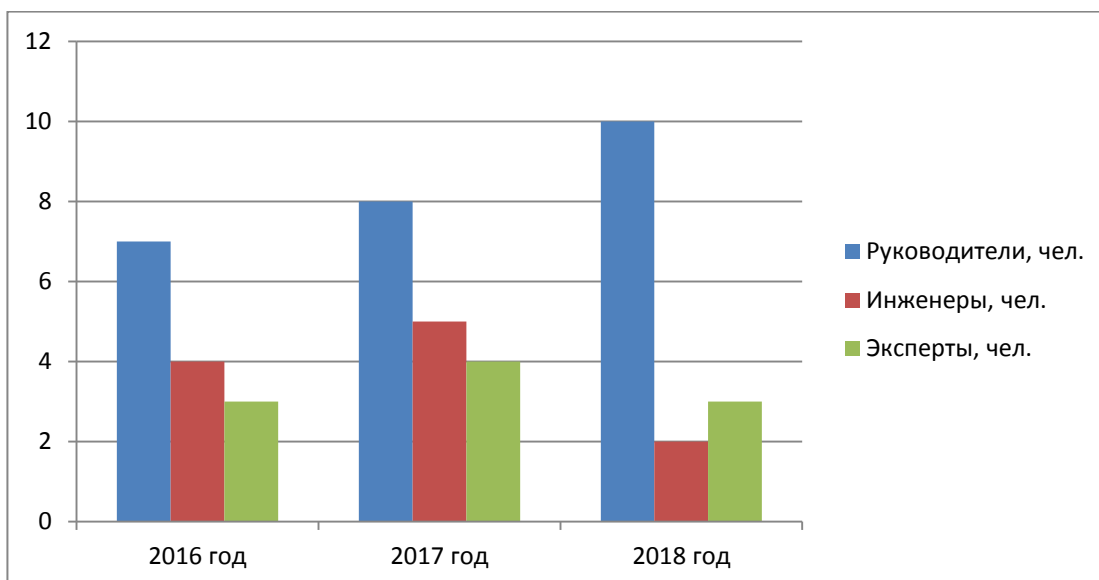


Рисунок 7 – Динамика прохождения курсов целевого назначения работников организации по категориям

Проведем анализ образовательных учреждений, в которых проводились мероприятия по повышению квалификации персонала в 2016-2018 годах в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия по повышению квалификации персонала за 2016 – 2018 года.

| Наименование организации                           | Направленность и наименование программы повышения квалификации   | Количество сотрудников | Сроки проведения курсов       | Стоимость, руб |
|--|--|------------------------|-------------------------------|----------------|
| «Самарский государственный университет», г. Самара | «Управление персоналом»  | 22                     | 04.04.2016<br>–<br>07.04.2016 | 235 000        |
| «Центр охраны труда», г. Самара                    | «Современный топ-менеджер: создание эффективной системы управления. Формирование конкурентных позиций компании и ключевых компетенций сотрудников и руководителя». Бизнес-тренинг.»                | 12                     | 21.07.2016<br>-<br>22.07.2016 | 352000         |
| «Центр охраны труда», г. Самара                    | «Профилактика и коррекция синдрома профессионального выгорания руководителя: техники восстановления и защиты. Тренировка эмоциональной устойчивости»»  | 20                     | 04.05.2017<br>–<br>05.05.2017 | 327000         |
| «Центр охраны труда», г. Самара                    | «Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов о порядке безопасного проведения ремонтных работ на опасных производственных объектах нефтегазоперерабатывающих производств»           | 17                     | 14.11.2017<br>-<br>16.11.2017 | 245000         |
| «Центр охраны труда», г. Самара                    | «Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов организаций, осуществляющих проектирование, строительство, реконструкция, капитальный ремонт объектов металлургической промышленности» | 22                     | 15.01.2018<br>–<br>16.01.2018 | 190000         |
| «Центр охраны труда», г. Самара                    | «Эксплуатация объектов, использующих сжиженные углеводородные газы»  | 5                      | 27.03.2018<br>–<br>29.03.2018 | 120000         |

Продолжение таблицы 5

| Наименование организации        | Направленность и наименование программы повышения квалификации  | Количество сотрудников | Сроки проведения курсов | Стоимость, руб |
|---------------------------------|---|------------------------|-------------------------|----------------|
| «Центр охраны труда», г. Самара | «Подготовка руководителей и специалистов организаций, осуществляющих деятельность в области промышленной безопасности на опасных производственных объектах, на которых используются грузовые подвесные канатные дороги» | 15                     | 19.09.2018 – 21.09.2018 | 280000         |

Далеко не каждый работник ООО «Промтехэкспертиза» может выдержать довольно динамичный ритм работы, нагрузка на персонал высокая. Вследствие чего, наблюдается текучесть кадров. Рассмотрим показатели движения персонала. Данные представлены в приложении А.

Графическая интерпретация показателей представлена на рисунке 8.

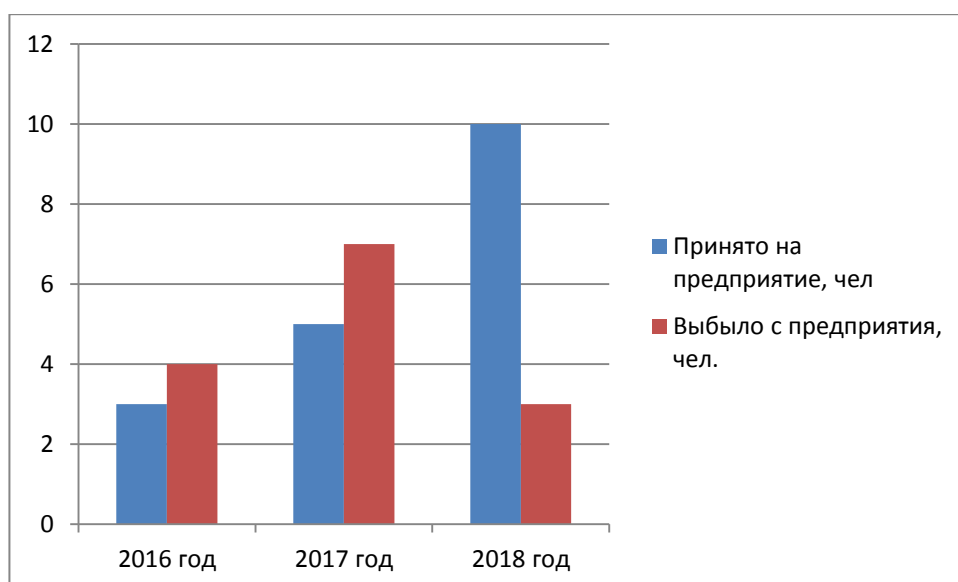


Рисунок 8 – Динамика движения персонала в организации за 2016 – 2018 года.



Отрицательное влияние на деятельность организации ООО «Промтехэкспертиза» оказывает отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров. Также данная проблема влияет на персонал компании, так как нагрузка на них увеличивается.

В связи с ростом нагрузки на персонал оплата труда также возрастает. На предприятии ООО «Промтехэкспертиза» вся работа, выполненная сверхурочно, имеет двойную оплату. Постоянная переработка отрицательно сказывается на здоровье персонала, ресурсы организма требуют достаточного восстановления, постоянные переработки могут привести к стрессам, депрессиям, простудным заболеваниям и другим расстройствам.

За счёт сверхурочной работы есть возможность повысить производительность труда персонала, но это не всегда приводит к повышению эффективности деятельности предприятия, так как может привести к необоснованным и ненужным затратам.

Рассмотрим характеристику работников различных категорий по возрасту в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика работников различных категорий по возрасту, чел.

| Стаж (лет)  | Руководители | Инженеры | Эксперты | Рабочие | Всего, чел |
|-------------|--------------|----------|----------|---------|------------|
| 16 - 17     | 0            | 0        | 0        |         | 0          |
| 18 - 24     | 0            | 0        | 0        | 3       | 3          |
| 25 -29      | 0            | 38       | 0        | 10      | 48         |
| 30 - 39     | 9            | 24       | 7        | 26      | 66         |
| 40 - 49     | 11           | 27       | 43       | 17      | 98         |
| 50 - 54     | 15           | 12       | 17       | 4       | 48         |
| 55 - 59     | 2            | 2        | 4        | 2       | 10         |
| 60 и старше | 0            | 0        | 0        | 0       | 0          |
| Всего:      | 37           | 103      | 71       | 62      | 273        |

Возросла техническая оснащенность труда работников на фоне роста технической обеспеченности и снижения количества персонала. В ООО

«Промтехэкспертиза» наблюдается проблема автоматизации документооборота, а также информационного обеспечения.

ООО «Промтехэкспертиза» осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, налоговый, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации.

Величина оплаты труда находится в зависимости от уровня сложности и условий исполняемой работы, профессионально-деловых характеристик сотрудника, итогов его деятельности.

К средствам, ориентированным на потребление, относят расходы на выполнение оплаты труда (фонд оплаты труда) всех сотрудников компаний, которые состоят из:

- фонда заработной платы основной;
- фонда заработной платы дополнительной;
- прочих видов компенсационных и поощрительных выплат.

В структуру затрат на оплату труда включаются все затраты компании, направляемые на оплату труда вне зависимости от источников финансирования указанных расходов.

Рассмотрим структуру фонда оплаты труда на предприятии ООО «Промтехэкспертиза» (таблица 7).

Таблица 7 - Состав и структура фонда оплаты труда (тыс. руб.)

| Показатели                         | 2016 | 2017 г. | 2018 г. | Отклонение 2018/2016 | Темп роста, % 2018/2016 |
|------------------------------------|------|---------|---------|----------------------|-------------------------|
| ФОТ всего                          | 8460 | 12040   | 13104   | +4644                | 154,89                  |
| В том числе - Основной ФОТ         | 4644 | 8075    | 9034    | +4390                | 194,53                  |
| - выплаты стимулирующего характера | 1908 | 1986    | 2034,9  | +126,9               | 106,65                  |
| а) премии                          | 1200 | 1245    | 1280    | +80                  | 106,66                  |
| б) материальная помощь             | 708  | 734     | 754,9   | +46,9                | 106,62                  |

Исходя из данных, приведенных в таблице 7, можем сделать вывод, что ФОТ в 2018 году увеличился на 4644 тыс.руб или 154,89% по отношению к

2016 году. Составил 13104 тыс.руб. Увеличение затронуло не только основной ФОТ, но и выплаты стимулирующего характера. Основной ФОТ увеличился с 4644 тыс.руб до 9034 тыс.руб, увеличение произошло на 4390 тыс.руб. или 194,53%. Выплаты стимулирующего характера увеличились на 126,9 тыс.руб. с 1908 тыс.руб. до 2034,9 тыс.руб. или 106,65%. Среднегодовая заработная плата в 2018 году составила 48000 руб. По сравнению с предыдущим годом она увеличилась на 11,6 %.

Отдел управления персоналом ООО «Промтехэкспертиза» в своей работе выделяет два главных типа обучения: обучение в ходе деятельности и первичное.

Под первичным обучением в исследуемой организации понимается обучение работника в первые два месяца его работы в данной компании. Оно осуществляется с целью адаптации сотрудника, чтобы он вошел в курс работы компании, познакомился с ее внутренними стандартами и процессами.

Обучение в ходе работы в ООО «Промтехэкспертиза» является участием работников в различных тренингах, которые предусматривают развитие определенных профессиональных либо личностных навыков.

Формы обучения в ООО «Промтехэкспертиза»:

- наставничество – предусматривает передачу профессиональных навыков и знаний от более опытного работника малоопытному либо новому сотруднику предприятия;
- обучение вне компании – несмотря на эффективность этой формы, в ООО «Промтехэкспертиза» её использую довольно редко и по инициативе самих сотрудников. В основном участие в мероприятиях по обучению вне компании предусматривается для руководящих должностей (руководители подразделений, начальники отделов), а сотрудники низшего и среднего звена не задействованы в ходе обучения за рамками компании;
- обучение внутрифирменное (презентации, тренинги, деловые игры). В качестве полноценных участников тренингов и деловых игр внутри

компании выступают более ценные работники среднего звена, а также начальники отделов.

С целью достижения более совершенного и продуктивного состояния, службе управления персоналом требуется в обучение включать всех работников, которые нуждаются в этом, а не исключительно передовиков и руководителей. Развивать и оптимизировать свою работу и, вероятно нанять дополнительных работников с целью создания собственного тренерского состава, или для проведения групповых семинаров, тренингов, лекций, дискуссий.

По результатам общего анализа основных направлений работы службы персонала ООО «Промтехэкспертиза», можно утверждать, что в работе службы имеют место сложности. Они вызваны, прежде всего, загруженностью менеджеров по управлению персоналом и консервативным настроем руководства компании, которое не уделяет внимания разного рода инновациям.

Результаты исследования организационно – экономической деятельности организации говорят о том, что в ООО «Промтехэкспертиза» остро стоит вопрос нехватки квалифицированного персонала, а также в связи с техническим развитием оборудования, необходимо дополнительное повышение квалификации имеющихся кадровых ресурсов.

Также, проанализировав кадровую политику организации, можно прийти к выводу, что на данный момент она не является полноценной. В организации кадровой политики слабо отражается система обучения новых сотрудников и повышение квалификации работников предприятия. Это говорит о том, что необходимо разработать мероприятия по повышению квалификации сотрудников, разработать эффективные методы повышения квалификации персонала.

### 3 Основные направления совершенствования повышения квалификации персонала ООО «Промтехэкспертиза»

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала предприятия

На основании анализа, проведенного во второй главе, предлагается разработать мероприятия для ООО «Промтехэкспертиза», ориентированные на совершенствование повышения квалификации, которые в последующем окажут положительное влияние на функционирование всей компании, увеличат производительность труда и мотивацию персонала.

Для данного предприятия очень важно постоянное повышение квалификации персонала. От этого напрямую зависит прибыль предприятия, т.к. оно занимается промышленной экспертизой. Сотрудникам постоянно требуется повышение квалификации. Но в связи с тем, что в данном предприятии всего лишь один менеджер по персоналу, то у него совершенно не хватает время на правильную организацию работы по обучению персонала и повышению его квалификации.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать вывод о том, что внутрифирменному обучению и установлению необходимости проведения обучения персонала в исследуемой компании уделяется недостаточное количество внимания. С целью решения указанной проблемы предлагаем создать в ООО «Промтехэкспертиза» новую функциональную структуру «Сектор повышения квалификации» (далее по тексту СПК) и благодаря этому сформировать новый, более эффективный процесс повышения квалификации.

Текущая кадровая ситуация связана с отсутствием внутрифирменного повышения квалификации. Это объясняется тем, что повышение квалификации сотрудников вне организации вызывает определенный ряд трудностей:

1. Затраты на повышение квалификации вне организации значительно выше, чем повышение квалификации внутри компании.
2. Повышение квалификации вне организации подразумевает отсутствие сотрудника на рабочем месте и создает проблему его временного замещения.
3. Нужные курсы повышения квалификации могут быть достаточно отдалены от местоположения организации, не каждый сотрудник готов к отъездам из города и командировкам.

При данной текучести кадров (информация в предыдущей главе) создание СПК целесообразно и оправдано.

1. Формирование СПК в компании обладает значительным числом достоинств:

- работники СПК самостоятельно будут заниматься планированием процесса обучения и подготовкой программ обучения, сократят нагрузку менеджеров по управлению персоналом; обучение сотрудников протекать будет непрерывно и без отрыва от процесса деятельности; обучение будет осуществляться, принимая во внимание специфику должности, уклона на развитие и получение новых практических знаний и навыков;
- сокращение расходов на осуществление обучения, так как обучение внутри компании дешевле, чем за её пределами.

СПК поможет добиться обеспечения практической и теоретической подготовки сотрудников по разнообразным, в зависимости от конкретных профессий, программам обучения. Следовательно, формирование нового структурного подразделения «Сектор повышения квалификации» в ООО «Промтехэкспертиза» предоставит возможность убрать проблемы с внутрифирменным обучением и слишком большой загруженностью менеджеров по управлению персоналом.

Расчет расходов на введение указанного предложения в ООО «Промтехэкспертиза» приводится в следующем параграфе.

С целью формирования СПК необходимо участие 1-го специалиста, а именно: менеджера по обучению персонала (рисунок 9).

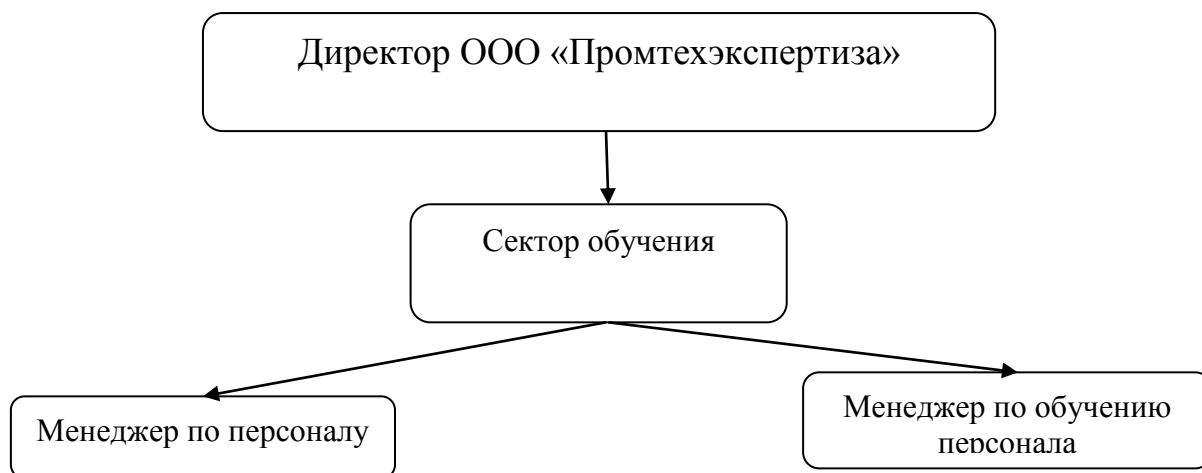


Рисунок 9 - Фрагмент организационной структуры ООО «Промтехэкспертиза» после создания «Сектора обучения»

Совершенно новый подход к обучению сотрудников после формирования СПК, обусловлен тем, что первый раз в ходе обучения включаются не исключительно руководители и более ценные специалисты, но также и простые сотрудники.

2. Второе мероприятие по оптимизации повышения квалификации персонала направлено на разработку и внедрения института наставничества, суть которого будет сводиться к подходу каскадности обучения для повышения квалификации персонала. Работники, прошедшие внешнее обучение, производят постепенную передачу навыков и умений другим работникам. Целями внедрения данного принципа обучения ООО «Промтехэкспертиза» являются:

- Возможность передачи навыков, знаний и умений;
- Развить творческое мышление персонала;
- Развить навыки работы перед аудиторией;
- Повысить уровень навыков, знаний и умений всех работников, то есть человеческого капитала организации;

- Увеличить отдачу вложенных в повышение квалификации персонала денежных средств.

Для того, чтобы реализовать принцип каскадности обучения, в ООО «Промтехэкспертиза» был принят порядок его применения. Обязанности обучаемого, после окончания обучения:

- Подготовка семинара для персонала организации по изученным темам;
- Составить и согласовать с кадровой службой список работников, которым необходимо прослушать семинар для повышения их квалификации;
- Согласовать дату и время для проведения семинара.

Рассмотрим программу обучения для должности менеджер.

Основными целями программы обучения являются:

- подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;
- систематическое обновление знаний работников;
- повышение профессиональной культуры сотрудников.

Подтвердив обязательность включения в процесс, нами была разработана приблизительная программа обучения для указанной должности в ООО «Промтехэкспертиза», которая носит название «Вперёд к успеху».

Для обучающей программы «Вперёд к успеху», которая подготовлена для должности менеджер, предусматривается нагрузка в 6 часов в течение недели (2 дня по 3 часа) на протяжении месяца.

Приблизительное содержание обучающей программы:

Блок 1. «Установление контакта»:

- а) исследование теоретических факторов первоначальных действий менеджера: определение контакта с потенциальным клиентом (исследование психологического типа клиента и способов его установления);
- б) установление оптимальной дистанции при общении, исследование допустимых невербальных факторов общения (мимика, позы, жесты);



с) исследование более эффективных вербальных методов вступления в контакт;

Планируемый итог: установление контакта с клиентами различных типов с применением разных способов.

Блок 2. «Установление потребности клиента»:

а) изучение инструментов с целью обнаружения потребности (техника активного слушания, «спираль» вопросов).

Планируемый итог: обнаружение потребности и предложение более дорогой продукции.

Блок 3. «Презентация продукции»:

а) исследование структуры эффективной презентации;

б) обзор методик «безболезненного озвучивания стоимости».

Планируемый итог: умение проводить презентацию продукции.

Блок 4. «Функционирование с сомнениями и возражениями клиента»:

а) изучение типичных ошибок, которые у клиента провоцируют возражение (деловые игры);

б) разработка схемы обработки возражений.

Планируемый итог: изучение методики контраргументации; подготовка ответов на типичные клиентские возражения;

Блок 5: «Окончание контакта»:

а) установление более эффективных методов помощи клиенту в принятии решения о свершении покупки.

Планируемый итог: изучение методики «Склонения к покупке» и вариантов прощания с покупателем в качестве метода дальнейшего продолжения отношений.

Блок 6: «Поведение в конфликтной и в предконфликтной ситуации»:

а) ситуация предконфликтная – обнаружение ситуаций и «фраз-амортизаторов», которые обладают способностью спровоцировать конфликт;

б) подготовка моделей поведения в ситуации конфликта, исследование неэффективных и эффективных моделей, изучая реальные ситуации;

с) деятельность с кейсами по теме «модель разрешения конфликта по типу: «претензия - это хорошо».

Планируемый итог: получение навыков избегания и разрешения конфликтной ситуации.

Так как СПК выступает в качестве самостоятельного структурного подразделения, которое непосредственно подчиняется руководителю компании, то его работа и работа, входящих в его состав сотрудников, должна регламентироваться особым документом, а именно, – положением о подразделении.

Таблица 8 – Обоснование мероприятий по повышению квалификации персонала в ООО «Промтехэкспертиза»

| Проблемы повышения квалификации  | Обоснование проблемы  | Мероприятие                               |
|--|---|---|
| Отсутствие внутрифирменного обучения с целью повышения квалификации        | Анализ обоснования повышения квалификации сотрудников представлен во второй главе | Создание «Сектора повышения квалификации» |
| Высокая текучесть кадров, связанная с отсутствием института наставничества | Динамика показателей движения персонала представлена в Приложении А и на рисунке  | Внедрение принципа каскадности обучения   |

Таким образом, в ближайшее время компании требуется изменить подход к найму сотрудников, и стремиться принимать на работу кандидатов, которые обладают способностью к обучению и высоким потенциалом, могут проявлять творческий подход в деятельности, не отклоняясь от должностной инструкции, предложить новые направления развития компании либо отдела.

### 3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

В данном разделе работы выполним расчет расходов на введение предложенных мероприятий.

Формирование нового подразделения «Сектор обучения».

На основе анализа ресурсов необходимых для формирования и введения СО в ООО «Промтехэкспертиза», составим таблицу 9.

Таблица 9 - Список необходимых ресурсов для создания СО в ООО «Промтехэкспертиза».

| Ресурсы        | Название ресурса   |
|----------------|--|
| Трудовые       | Менеджер по персоналу, менеджер по обучению персонала  |
| Физические     | Отдельное помещение, которое располагается неподалеку с отделом управления персонала; 4 стола; 4 компьютера; 4 кресла; 10 стульев со спинкой; 4 телефона; 2 принтера; факс; проектор; канцелярские принадлежности; |
| Информационные | Доступ в сеть интернет;  |
| Финансовые     | Собственные средства компании.   |

Выполним расчет ФОТ сотрудников, которые заняты в СО. Величина оплаты труда работников зависит от опыта и важности сотрудника для СО. Средний уровень оплаты приведен в таблице 10.

Таблица 10 - Заработная плата сотрудников СО ООО «Промтехэкспертиза»

| № | Профессия, квалификация        | Число чел. | Зарплата в день, руб. | Итого зарплата в день, руб. |
|---|--------------------------------|------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1 | Менеджер по персоналу          | 1          | 1300                  | 1300                        |
| 2 | Менеджер по обучению персонала | 1          | 1300                  | 1300                        |
|   | Всего                          | 2          |                       | 2600                        |

Следовательно, расходы на оплату труда работников СПК в день будут равны 2600 рублей. Число рабочих дней в месяц для СПК в среднем равно 21 день, то есть оплата труда всего штата отдела в месяц будет равна 54600 рублей. Выполним теперь расчёт цены физических ресурсов, которые требуются для формирования СПК. На приобретение физических ресурсов потребуется затратить 126000 рублей.

Еще один вид требующихся ресурсов – это информационные (доступ в сеть интернет), их получение дополнительных расходов не требуется, поскольку все кабинеты в ООО «Промтехэкспертиза» обладают

необходимым доступом в сеть интернет. Подготовив полный перечень требующихся ресурсов и произведя расчет их стоимости, сформируем смету затрат на формирование и введение СПК на первоначальной стадии работы в ООО «Промтехэкспертиза» за три месяца (таблица 11).

Таблица 11 - Смета расходов на внедрение и начальный этап деятельности СО в ООО «Промтехэкспертиза»

| Период    | Расходы постоянные (рублей) |       | Расходы переменные (рублей)       |        | Всего (рублей) |
|-----------|-----------------------------|-------|-----------------------------------|--------|----------------|
| 1ый месяц | Оплата труда                | 54600 | Приобретение физических ресурсов  | 126000 | 183600         |
|           | Хозрасходы                  | 3000  |                                   |        |                |
| 2ой месяц | Оплата труда                | 54600 | Приобретение канцелярских товаров | 2000   | 59600          |
|           | Хозрасходы                  | 3000  |                                   |        |                |
| 3ий месяц | Оплата труда                | 54600 | Приобретение канцелярских товаров | 2000   | 59600          |
|           | Хозрасходы                  | 3000  |                                   |        |                |

Из таблицы 11 можно сделать вывод, что на стадии подготовки и введения СПК в ООО «Промтехэкспертиза» (1-ый месяц), необходимы будут финансовые ресурсы в сумме 183600 рублей. В первый месяц расходы заметно превышают величину расходов на содержание и обеспечение работы СПК в исследуемой компании, поскольку именно в первый месяц имеет место массовая закупка основного оборудования, которое требуется для обеспечения эффективной работы СПК. Планируется, что расходы в течение второго, третьего и последующих месяцах выступят стабильными и будут равны 59600 рублей (ФЗП работников отдела и затраты на канцелярские товары) каждый месяц. Предусматривается, что все затраты, которые требуются для введения и обеспечения работы СПК финансовые расходы производиться будут за счет собственных средств ООО «Промтехэкспертиза».

Обучение становится причиной к увеличению производительности труда в результате освоения новых профессиональных умений и навыков, к освоению новой профессии, должности, при этом обязательно рассчитывается экономический эффект.

Произведем расчет экономического эффекта от введения каскадности обучения персонала, при которой возможно 5 сотрудников обучить на внешних обучающих курсах с отрывом от производства, а остальных 14 работников обучить в центре внутренней сертификации и развития

$$S = P_{ко} \div P_{оо} \times 100,$$

где S – эффект экономический, %;

P ко – итог введения каскадности обучения;

P оо. – итог обучения всех задействованных сотрудников;

$$S = 640\,000 \div 1\,750\,000 \times 100 = 36,6\% \quad (1)$$

Исходя из произведенного расчета экономического эффекта введения каскадности обучения персонала ООО «Промтехэкспертиза», экономия будет равна 36,6%. Полученный результат говорит об эффективности предложенных мероприятий.

Подводя итог, можно утверждать, что более эффективным и менее расходным для организации выступит рост уровня профессионализма работников при помощи организации Сектор повышения квалификации в ООО «Промтехэкспертиза», чем привлечение новых сотрудников.

Рассмотрим методы осуществления мероприятий, характеризующие результат по реализации предложений в таблице 12.

Таблица 12 - Мероприятия по реализации предложений

| Мероприятия  | Методы осуществления мероприятий  | Достигаемые цели (решаемые задачи)   | Показатели эффективности, характеризующие результат   |
|--------------|---|--|---|
| Создание СПК | После открытия СПК будет внедрен совершенно новый подход к обучению, так как ранее обучение и повышение квалификации проходили только руководящие | работники СПК будут самостоятельно заниматься планированием процесса обучения и подготовкой программ обучения для работников | приобретение навыков избегания и разрешения конфликта |

| Мероприятия                               | Методы осуществления мероприятий   | Достижимые цели (решаемые задачи)   | Показатели эффективности, характеризующие результат   |
|---|--|---|---|
|   | должности и более ценные кадры, но с появлением СПК в процесс обучения будут вовлечены абсолютно все сотрудники.   | компании, тем самым сократят нагрузку менеджеров по управлению персоналом, обучение сотрудников будет происходить непрерывно и без отрыва от процесса работы; обучение происходит будет, принимая во внимание специфику должности, направленности на развитие и получение практических знаний и навыков; уменьшение расходов на обучение персонала, так как выполнять обучение внутри компании намного дешевле, чем вне компании. |   |
| Внедрения каскадности обучения работников | Подготовка семинара для персонала организации по изученным темам;<br>Составить и согласовать с кадровой службой список работников, которым необходимо прослушать семинар для повышения их квалификации;<br>Согласовать дату и время для проведения семинара.<br>Главные цели работы центра:<br>Реализация внутренней сертификации персонала; | передача приобретенных навыков/знаний/умений;<br>развитие мышления творческого;<br>развитие навыков взаимодействия с аудиторией;<br>рост общего уровня знаний/умений/навыков всех работников, а, следовательно, человеческого капитала предприятия; увеличение «отдачи» на каждую единицу средств, которые вложены в развитие персонала.  | экономия после введения каскадности процесса обучения работников ООО «Промтехэкспертиза» будет равна 36,6%. |

Продолжение таблицы 12

| Мероприятия | Методы осуществления мероприятий | Достижимые цели (решаемые задачи) | Показатели эффективности, характеризующие результат |
|-------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|
| ООО         | Произвести подготовительные ме-  |                                   |   |

| Мероприятия         | Методы осуществления мероприятий  | Достигаемые цели (решаемые задачи) | Показатели эффективности, характеризующие результат |
|---------------------|---|------------------------------------|---|
| «Промтехэкспертиза» | роприятия для персонала для выполнения новых задач организации; обновить их знания. |                                    |   |

На основании проведенного анализа во второй главе работы была установлена необходимость в создании новой функциональной структуры «Сектор повышения квалификации» и благодаря этому сформировать эффективный и неотрывный от производства процесс повышения квалификации персонала. На основании внедрения предложенных мероприятий, экономия на обучении и повышении квалификации сотрудников ООО «Промтехэкспертиза» будет равно 36,6%.

Данная тенденция в работе предприятия является позитивной, так как сэкономленные средства могут быть направлены на обновление технического оснащения и автоматизации документооборота предприятия.

Таким образом, по предложенным мероприятиям по улучшению кадровой структуры, за счет создания «Сектора повышения квалификации», имеет положительный эффект и его применение является целесообразным.

## Заключение

Развитие персонала представляет собой одну из важнейших стратегических функций менеджмента кадров. Наиболее часто под развитием понимается обучение персонала, но, данный термин, прежде всего, устанавливается характеристиками его показателей. Развитие характеризуется с позиции его формы, структуры, направленности, темпов и динамики.

На настоящий момент большое количество фирм из различных областей желают развивать и обучать персонал. Это актуально по отношению ко всем видам обучения работников: как внутрифирменных, так и с задействованием внешних источников. Принято подразделять профессиональное образование и обучение. Обучение ориентировано, прежде всего, на создание конкретных умений и навыков. А образование – это развитие в области знаний. Обе формы развития сотрудников нуждаются в определенном капиталовложении и им необходимы оценки уровня эффективности программ обучения. Вторым значимым элементом выступает формирование и контроль над исполнением бюджета.

Формирование системы обучения персонала в компании представляет собой осознанную необходимость, которая предоставляет возможность организации не просто получить высококвалифицированный резерв кадров, но также использовать полученный потенциал с целью развития производства, роста уровня конкурентоспособности и производительности. Эффективность обучения устанавливается верным выбором содержания программ обучения, способов и форм обучения.

В первой главе работы были рассмотрены материалы теоретических основ повышения квалификации персонала в организации ООО «Промтехэкспертизы». Было установлено, что профессиональная система обучения и повышения квалификации сотрудников необходима компании, она оказывает содействие в подготовке компетентных и нацеленных на развитие организации работников. Также, за счет увеличения профессионализма работни-



ков, качества выполняемой ими работы, уровня производительности труда, обеспечивается конкурентное преимущество компании.

На основании рассмотренного материала, следует, что повышение квалификации стимулирует предпринимательскую активность, создает благоприятную среду для развития организации.

Во второй главе работы были проведены исследования организационно-экономической деятельности организации, которые говорят о том, что в ООО «Промтехэкспертиза» остро стоит вопрос о нехватке квалифицированного персонала, а также в связи с техническим развитием оборудования, необходимо дополнительное повышение квалификации кадров.

В третьей главе работы, на основании проведенного анализа, была установлена необходимость в создании новой функциональной структуры «Сектор повышения квалификации» и благодаря этому сформировать эффективный и неотрывный от производства процесс обучения. За счет внедрения данной структуры, экономия будет равна 36,6%. Данная тенденция является позитивной, сэкономленные средства могут быть направлены на обновление технического оснащения и автоматизации документооборота.

Исходя из проведенных исследований, было выявлено, что для организации ООО «Промтехэкспертиза» повышение уровня профессионализма персонала с помощью организации обучения на предприятии станет более эффективным и менее затратным, чем набор новых сотрудников. Сотрудники организации тесно связаны с ней, их собственный профессиональный рост зависит от успехов компании, содействуют ее благополучию, из этого следует, что материальные затраты, которые будут направлены на формирование и содержание «Сектора повышения квалификации» более эффективны.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4 по состоянию на 22 марта 2013 г. – М.: Омега – Л, 2013. – 478 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: Омега – Л, 2013. – 640 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.–М.:Омега-Л, 2013. – 188 с.
4. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 с изменениями с 1 января 2013 г. «О защите прав потребителей». – М.: Омега-Л, 2013. – 47 с.
5. Закон Российской Федерации от 20 июня 1997 г. № 116 «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». – М.: Омега-Л, 2013. – 56с.
6. Архипова Н.И., Седова О.Л. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. – М.: Проспект, 2016. – 224с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие. - М., Проспект. 2015. -96с.
8. Гладкий А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих. – М.: Эксмо, 2015. – 272с.
9. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2015. – 288с.
- 10.Исаева О.М., Е.А. Припорова. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244с.
- 11.Кабанов А.Я., Каштанов Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2015. – 56с.
- 12.Лукьянова Т.В. и др. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. – М.: Проспект, 2015. – 72с.
- 13.Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 492с.

14. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492с.
15. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492с.
16. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-методическое пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – 344с.
17. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 80с.
18. Михайлина Г.И., Матраева Л.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2016. – 280с.
19. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424с.
20. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513с.
21. Adizes I. Mastering Change: The Power of Mutual Trust and respect in Personal Life, Family life, Business and Society/ I.Adizes//Adizes Institute Publications. 2016. P. 240
22. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2018.P.288
23. Kennedy Dan S. No B.S. Guide to Maximum Referrals and Customer Retention: The Ultimate No Holds Barred Plan to Securing New Customers and Maximum Profits/Kennedy Dan S., Buck S//Entrepreneur Press. 2016. P. 281
24. Tracy B. Full Engagement! Inspire, Motivate, and Bring OUT the Best in Your People / B.Tracy//AMACOM. 2016. P. 242
25. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2017. P. 256

## Приложения

### Приложение А

#### Показатели движения персонала ООО «Промтехэкспертиза» в 2017-2018 гг

| Показатели  | 2016<br>г. | 2017<br>г. | 2018<br>г. | Изменение        |                        |                  |                        |
|---|------------|------------|------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
|   |            |            |            | 2017-2016гг.     |                        | 2018-2017гг.     |                        |
|   |            |            |            | Абс.изм<br>(+/-) | Темп<br>прироста,<br>% | Абс.изм<br>(+/-) | Темп<br>прироста,<br>% |
| Принято на предприятие                                  | 3          | 5          | 10         | 2                | 166,67                 | 5                | 200                    |
| Выбыло с предприятия                                    | 4          | 7          | 3          | 3                | 175                    | -4               | 42,86                  |
| В том числе:  |            |            |            |                  |                        |                  |                        |
| на учебу  |            |            |            |                  |                        |                  |                        |
| в Вооруженные Силы                                      |            |            |            |                  |                        |                  |                        |
| на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом |            |            |            |                  |                        |                  |                        |
| по собственному желанию                                 | 4          | 7          | 3          | 3                | 175                    | -4               | 42,86                  |
| за нарушение трудовой дисциплины                        |            |            |            |                  |                        |                  |                        |
| Среднесписочная численность работающих                  | 282        | 280        | 273        | 2                | 99,29                  | 7                | 97,5                   |

Расчёт стоимости необходимых физических ресурсов для создания «Сектор  
повышения квалификации» в ООО «Промтехэкспертиза».

| Ресурс                      | Необходимое количество | Способ получения  | Примерная стоимость (руб.) |
|-----------------------------|------------------------|---|----------------------------|
| Помещение                   | 1                      | Организация способна выделить отдельное помещение для размещения нового отдела, так как обладает некоторым количеством свободных кабинетов. | -                          |
| Компьютер с комплектующими  | 4                      | Покупка у сторонней организации   | 90000                      |
| Письменный стол             | 4                      | Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.                           | 4000                       |
| Компьютерное кресло         | 4                      | Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.                           | 5000                       |
| Стул со спинкой             | 10                     | Так как, в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.                          | 2000                       |
| Телефон                     | 4                      | Покупка у сторонней организации   | 2000                       |
| Принтер                     | 2                      | Покупка у сторонней организации   | 6000                       |
| Проектор                    | 1                      | Покупка у сторонней организации   | 15000                      |
| Канцелярские принадлежности |                        | Заказ у подрядчиков   | в среднем 2000 в месяц     |
| Итого:                      | 126000                 |   |                            |