

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)

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

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО
ПКФ «ГИС Нефтесервис»)

Студент

М.З. Харисова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.З. Харисова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования - разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Объект исследования – ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис», комплексный поставщик сервисных услуг, технологий и оборудования в области исследования нефтегазовых скважин.

Предмет исследования – система развития персонала организации.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе произведен расчет показателей, характеризующих систему подготовки и повышения квалификации персонала на базе ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис». Даны предложения по совершенствованию системы профессионально-квалификационного развития сотрудников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис». При внедрении предполагаемых мероприятий производительность труда персонала вырастет на 5%, что даст экономический эффект в размере 7725,75 тыс. руб.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 50 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 7.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития персонала организации	7
1.1 Понятие и сущность развития персонала организации	7
1.2 Цели и задачи развития персонала организации	12
1.3 Формы и методы развития персонала организации	17
2 Оценка развития персонала ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис».....	24
2.1 Краткая характеристика организации.....	24
2.2 Анализ состава и структуры персонала организации	28
2.3 Оценка развития персонала организации.....	32
3 Разработка мероприятий по развитию персонала ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис».....	39
3.1 Мероприятия по развитию персонала организации	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	42
Заключение	46
Список используемой литературы и используемых источников.....	48
Приложение А. Анкета оценки уровня удовлетворенности системой профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала.....	51
Приложение Б. Шкала оценки уровня удовлетворённости системой профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала.....	52

Введение

Актуальность исследования состоит в том, что современный мир обязывает каждого руководителя уделять особое внимание человеческим ресурсам организации, так как на сегодняшний день достаточно важна проблема, связанная с потерей квалифицированного и опытного персонала. Конечно же, отдел кадров стремится выявить наилучших специалистов еще на этапе подбора персонала. Однако лишь немногие организации со временем приходят к осознанию всей значимости процесса развития и обучения своего постоянного персонала. В случае, когда персонал организации имеет все необходимые знания, умения, довольно хорошо мотивирован, то тогда работодатель получает достаточно опытных сотрудников, которые столь важны для организации. Возможности развития в организации должны быть предоставлены всем желающим работникам, ведь это повышает не только эффективность работы, но и гибкость управления, улучшает моральный климат, облегчает делегирование полномочий, а игнорирование потребности в развитии, новых знаниях и навыках усиливает текучесть кадров.

На практике же, основная масса людей, занимающие руководящие должности, начинает заниматься развитием персонала только в том случае, когда необходимость обучения персонала приобретает явный характер: падение престижа организации, невыполнение плана, текучесть кадров или же планирование и осуществление новой стратегии организации. В подобных случаях персоналу придется приобрести новые компетенции в весьма короткие сроки. Однако, оптимальный метод развития сотрудников заключается в его непрерывности и комплексном подходе.

Свой вклад в изучение проблемы внесли ученые-специалисты в области управления персоналом. Прежде всего, это работы таких ученых, как Б.М. Генкин, Ю.Г. Дрёмова, А.Я. Кибанов, А.И. Кравченко, А.А. Литвинюк, К.О. Магомедов, С.В. Романцова, М.В. Сейтмухаметова, А.И. Турчинов, И.О.

Тюрина, В.А. Цвык, Л.В. Шарапова и др. Однако специальные работы, посвященные анализу названной проблемы, практически отсутствуют.

Объектом исследования в работе является ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис».

Предметом данного исследования является система развития персонала организации.

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию персонала организации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты развития персонала организации;
- 2) проанализировать практику развития персонала в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис»;
- 3) разработать предложения по совершенствованию развития персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» и оценить их эффективность.

Структура бакалаврской работы включает введение, три раздела, заключение, список используемых источников, приложения.

В первом разделе бакалаврской работы были изучены теоретические аспекты развития персонала в организации.

Во втором разделе бакалаврской работы было дано описание организации ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» и проведен анализ ее деятельности. Также была исследована система развития персонала данной организации.

В третьем разделе бакалаврской работы были рекомендованы мероприятия по улучшению системы развития персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис».

Теоретическую основу исследования составили работы следующих ученых: Г.В. Атаманчук, В.В. Черепанов, М.А. Коргова, А.И. Турчинов, Ю.Г. Дремова, М.В. Сейтмухаметова, Е.И. Головах, И.С. Кон, В.Р. Веснина, Н.М. Глухенькой, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко и др. Нормативную основу исследования составили Конституция Российской

Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации. Эмпирическую основу исследования составили официальные данные ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис».

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач применялись методы логического, процессного, системного, аналитического, графического анализа; метод полевого исследования – опрос, сравнительный, статистические методы обработки данных опроса, обобщения и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» могут быть применены другими организациями той же сферы деятельности.

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Понятие и сущность развития персонала организации

Эффективность деятельности организации связана с профессиональной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров. Тем не менее, в науке и практике менеджмента до сих пор не сформированы достаточно аргументированные критерии комплексной оценки уровня кадровой политики, не имеется и базы современных кадровых технологий развития, а также усвоения сотрудниками профессиональных и этических ценностей, общепризнанных норм и правил кадровой культуры.

Развитие персонала – важнейший элемент кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

Многие исследователи отмечают, что кадровая политика выступает важным условием повышения эффективности развития персонала.

В таблице 1 представлены различные научные подходы к трактовке понятия «развитие персонала».

Таблица 1 – Научные подходы к трактовке понятия «развитие персонала»

Автор	Трактовка понятия «развитие персонала»
Г.В. Атаманчук	«подготовка кадров имеет два аспекта: первый связан с первичной подготовкой, которая необходима для замещения кадрами определенных должностей, а второй – с повышением квалификации должностных лиц» [1].
В.В. Черепанов	«развитие персонала – это приоритетное направление формирования кадрового состава, так как основное требование, предъявляемое к работнику – его профессионализм и компетентность. Они складываются из знаний, умений, навыков, а также из уровня его профессионального образования» [2, с. 7]
М.А. Коргова	«развитие – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для них производственных задач, занятию новых должностей, т. е. развитию компетенции» [3, с. 81].
А.И. Турчинов	«развитие – это процесс изменения качеств личности как субъекта профессионального труда, результат повышения профессионализма и специального образования, профессионального совершенствования и самоопределения работника» [4, с. 330].

Продолжение таблицы 1

Автор	Трактовка понятия «развитие персонала»
Ю.Г. Дрёмова	«развитие личности – это сложный процесс формирования профессиональных навыков и умений, повышения мастерства, поддержания системы профессиональных знаний в актуальном состоянии, развития творческих, интеллектуальных, интуитивных, аналитических способностей личности, а также формирования способности к саморазвитию и самосовершенствованию» [5, с. 8].
М.В. Сейтмухаметова	рассматривает развитие как характеристику жизнедеятельности человека и ассоциирует развитие со сложным процессом, протекающим по альтернативным траекториям [6].
Е.И. Головах, И.С. Кон	«развитие – стратегия высвобождения внутренних резервов и потенциалов развития личности, при которой человек творчески разрешает профессиональные проблемы и трудности в соответствии со своими ценностными ориентациями» [7].

С точки зрения В.Р. Веснина, определение развития персонала заключается в постоянном профессиональном обучении, приобретении новых знаний и совершенствовании ранее изученных, а также в совершенствовании требуемых в работе навыков, умений, практики общения с людьми [8]. Достаточно важным моментом, который определяет развитие, является функциональные требования должности, возможности развития каждой конкретной личности, ранее полученные знания и навыки. По мнению профессора, учитывается и существующий опыт работы на управленческих должностях, который непременно может понадобиться в работе. Если сотрудник не развивается и не растет профессионально, то о достижении необходимого уровня профессионализма и речи быть не может. Стоит заметить, что вышеприведенное определение профессионального развития персонала является весьма массивным и сложным для понимания.

С целью измерения и дальнейшего управления развитием персонала организации необходимо конкретизировать данное определение.

Для начала, необходимо выбрать определение процесса развития персонала как целенаправленное, поскольку в последующем он будет подвергнут процессу управления извне (данный подход представлен в диссертации С.В. Романцовой) [9].

Далее, с целью объединения в единое целое, терминов «навыки, умения, функциональные требования должности, возможности развития каждой отдельной личности, ранее полученные знания и навыки...», стоит использовать такое понятие, как «профессиональные компетенции».

Следует аргументировать законность использования данной замены, посредством выявления сути понятия «профессиональные компетенции», а кроме того и ознакомления с компетентностным подходом в менеджменте.

Основоположниками компетентностного подхода в управлении персоналом организации являются такие ученые как Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, а также Л. Спенсер.

Формирование компетентностного подхода в науке, прежде всего, связывают с именем Д. МакКлелланда, предложивший в 1959 году применять термин «переменные компетенции» с целью выявления качеств личности сотрудника. Целью изучения Д. МакКлелланда являлся поиск поведения, который необходим для эффективного исполнения конкретной деятельности. Вследствие чего, ученым был создан перечень тестов, позволявшие спрогнозировать с какой продуктивностью будет исполнена та или иная работа.

Данный подход, который предложил Д. МакКлелланд, значительно отличался от подходов, имеющихся в то время. Дело в том, что специалисты по психологии стремились на базе проведения огромного числа исследований сформировать задачи, которые необходимы для эффективного исполнения определенной работы, разрабатывали особые тесты с целью измерения навыков сотрудников, проводили оценку и т.д.

В свою же очередь, Д. МакКлелланд применял абсолютно противоположный подход. Ученый стремился исследовать непосредственно процесс деятельности человека и установить, что послужило продуктивному исполнению этой деятельности, что затрагивало личные качества сотрудника, его умения, поведение и т.д. К 1976 году ученый уже сумел определить компетенции, которые необходимы для эффективной

деятельности сотрудника. Все исследования Д. МакКлелланда были применены на практике в крупных известных корпорациях. Вследствие чего в 1989 году в бизнес-школах США стал активно использоваться данный компетентностный подход.

Р. Бояцис в свою очередь стал одним из ранних последователей Д. МакКлелланда, связавший компетенции с продуктивностью труда. Он определил компетенции как «набор свойств, отделяющие продуктивную работу от неэффективной или малопродуктивной» [10].

Ученый, улучшая результаты деятельности Д. МакКлелланда, пытался не просто определить перечень компетенций, которые необходимы для эффективной деятельности, но и разделить важные для работы компетенции, а также которые бы не влияли на ее продуктивность. В 1982 году Р. Бояцису удалось добиться желаемого. Перечень состоял из двенадцати дифференцирующих компетенций, т.е. компетенции, которые влияли на продуктивность, и семи пороговых компетенций, которые были необходимы для работы, но не влияющие на продуктивность. Вследствие чего компетентностный подход приобрел всеобщее признание. В дальнейшем список компетенций регулярно дополнялся и модифицировался. Подобная тенденция сохранилась и до нашего времени.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что суть компетентностного подхода заключается в том, что понятие «компетенция» считается универсальным измерителем профессиональности и продуктивности человека в той или иной деятельности [11].

«Компетенциями принято считать свойствами личности, которые весьма значимы для успешного исполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть определены посредством наблюдаемого поведения» [12].

Основная масса ученых выделяют 3 ключевых формы компетенций:

- корпоративные;
- управленческие;

- профессиональные.

Корпоративная форма содержит компетенции для каждого сотрудника организации, т.е. компетенции, которыми обязан обладать каждый сотрудник организации, вне зависимости от его должности. Данная форма компетенций образовывается на базе общей корпоративной культуры организации на базе кодекса корпоративной этики, а также конкретных корпоративных документов и т.д.

Управленческая форма связывает компетенции для управляющих различных уровней, которые необходимы для выполнения успешной деятельности менеджмента.

В рамках данной формы компетенции зачастую представлены одинаковыми для управленцев, которые осуществляют свою управленческую деятельность даже в совершенно различных сферах.

Профессиональная форма содержит компетенции для определенной должности или группы должностей. Данная форма компетенций считается одной из наиболее сложных и трудоемких для разработки. Обусловлено это тем, что профессиональная форма содержит достаточно большое количество компетенций, которые для каждой новой должности должны разрабатываться отдельно друг от друга.

С целью изучения данного вопроса стоит остановиться на определении профессиональных компетенций как конкретных свойствах личности (навыки, знания, качества, психофизиологические особенности), которые необходимы для эффективного исполнения своей деятельности.

Применение компетентностного подхода по отношению к аспектам развития персонала организации дает более простое понимание сути развития, а также делает измеримым сам процесс развития.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что развитие персонала организации – это процесс, направленный на улучшение и приобретение новых профессиональных компетенций сотрудников организации.

1.2 Цели и задачи развития персонала организации

Существует ряд объективных причин, по которым профессиональным развитием персонала необходимо заниматься постоянно. Далее перечислен ряд данных причин [14]:

1. Повышение квалификации.
2. Мотивация.
3. Специфика рода деятельности.
4. Международное сотрудничество и соответствие стандартам.
5. Новые технологии и отсутствие специалистов.
6. Стратегия организации.

Основная цель развития персонала заключается в росте степени их профессионализма, а также в подготовке управленческих кадров нового стиля мышления. Они должны владеть не только достаточной степенью профессиональных знаний, но и знаниями, навыками, которые в свою очередь необходимы для выработки стратегии, миссии, маркетинга организации. Так же они должны разбираться в особенностях современной экономики, проблемах управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами, включая проблемы управления финансового менеджмента. В соответствии с данной целью ниже на рисунке 1 наглядно представлены задачи системы развития персонала организации.

С целью установления содержания и наиболее продуктивные способы развития персонала, которые оптимальным образом способствуют достижению целей организации и целей профессионального развития, следует выявить качественную и количественную необходимость в развитии ведущих категорий работников. Качественная необходимость заключается в определении того, чему нужно обучать, а также какие навыки совершенствовать, а количественная в свою очередь заключается в определении числа сотрудников разных категорий, которые нуждаются в обучении.

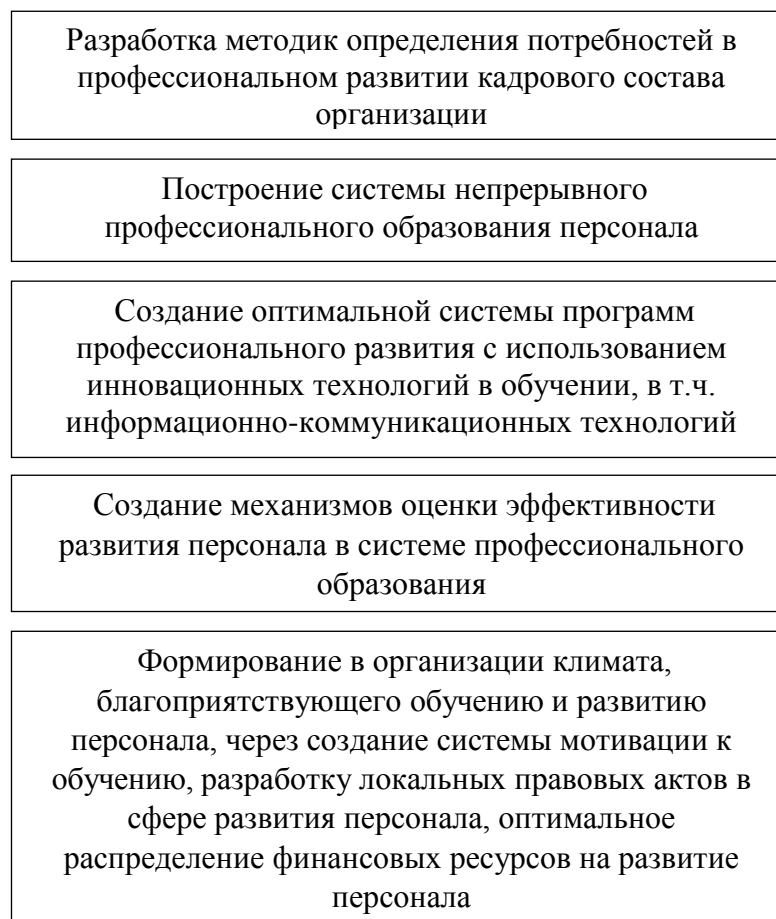


Рисунок 1 - Задачи системы развития персонала организации

Существует ряд методов, по которым можно определить потребность в развитии персонала [17]:

1. Анализ данных о персонале, которые имеются в кадровой службе. Например, оценить и проанализировать, такие данные, как: опыт работы, участвовал ли ранее сотрудник в программах обучения или повышения квалификации, стаж работы, базовое образование и т.д.).

2. «Годовая аттестация. В ходе годовой аттестации можно выявить сильные и слабые стороны в работе каждого сотрудника. Например, если у работников определенной профессиональной группы в графе «профессиональные знания» низкие оценки, то для данной группы работников определена потребность в профессиональном развитии. Впоследствии имеет возможность быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для определенных групп работников, а также выявлена

определенная форма и содержание такого обучения.

3. Исследование долговременных и кратковременных планов организации и планов отдельных подразделений, а также выявление уровня квалификации и профессиональной подготовки сотрудников, которые необходимы для их эффективного выполнения. Выявление программы развития, определение ее содержания и метода, которая позволит работникам достичь необходимой степени квалификации и профессиональной подготовки.

4. Контроль за работой сотрудников и анализ проблем, которые препятствуют продуктивной работе» [21]. Обнаруженное в результате контроля несоответствие работы сотрудников установленным стандартам и требованиям может служить сигналом о необходимости проведения надлежащего обучения.

5. «Обработка заявок на обучение сотрудников от руководителей подразделений. В российских организациях сбор и анализ заявок на обучение является достаточно распространенным методом выявления потребности в развитии персонала.

6. Персональные заявки и предложения работников. В случае если работник организации заинтересован в получении конкретных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела кадровой службы, которая завизирована его непосредственным руководителем, указав при этом, в какое именно обучение ему требуется.

7. Деятельность по планированию карьеры и организация работы с кадровым резервом. При работе с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных сотрудников.

8. Определение мнения работников. Опросы сотрудников, которые призваны определить их потребность в получении новых профессиональных знаний и совершенствовании навыков дают возможность более точно

выявить потребность в обучении для определенных групп сотрудников, определенных подразделений или отдельных работников.

9. Исследование опыта других организаций. Зачастую опыт конкурентов или родственных организаций предоставляет важные подсказки, которые связаны с необходимостью обучения той или иной группы сотрудников с целью поддержания требуемого уровня престижа организации» [21].

10. Анализ экспертов. Эксперт предоставляет свое мнение о необходимости развития персонала, опираясь на своем опыте или же применяя комплексный. Такими экспертами могут быть внештатные консультанты или же сами работники организации.

Обращаясь к анализу следующей задачи развития персонала, следует отметить, что система непрерывного профессионального образования персонала представляет собой многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня сотрудников предприятия [17].

«Главной целью создания системы непрерывного профессионального образования персонала является поддержание высокого рейтинга компетентности персонала на всех уровнях управления; формирование конкурентоспособной команды, постоянно расширяющей свои возможности в получении духовных (морально-этических), финансово-экономических и социальных результатов, что направлено на раскрытие потенциала развития персонала» [18].

Систему непрерывного профессионального образования персонала принято делить на три основных этапа:

- а) планирование;
- б) реализация;
- в) оценка эффективности обучения.

На этапе планирования осуществляется анализ персонала, определение потребностей, постановка целей, разработка плана развития персонала

предприятия. Разработка плана включает в себя составление программ, выбор методов и форм развития, выбор преподавателей, определение сроков, выбор модели оценки эффективности и распределение затрат на развитие.

Второй этап реализации обучения персонала предполагает непосредственное осуществление составленных планов развития персонала организации.

Третий этап оценки эффективности обучения персонала позволяет понять, в какой степени сотрудники используют знания, умения и навыки, которые они получили в результате обучения. Системность развития персонала обеспечивается наличием обратной связи. Результаты последнего этапа анализируются и учитываются на этапе планирования дальнейшего обучения персонала организации.

«Инновационные технологии развития персонала – это система, процедуры и методы развития персонала, которые в значительной степени отличаются от сложившейся практики и которые не получили массового распространения. Кадровые инновации направлены на выполнение следующих задач» [16]:

- а) увеличение эффективности и качества выполняемой работы;
- б) продуктивное обучение и профессиональное развитие сотрудников;
- в) поощрение полезных идей и формирование творческой среды;
- г) улучшение качества жизни;
- д) максимально эффективное использование потенциала сотрудников;
- е) сокращение издержек на содержание сотрудников.

Таким образом, благодаря программе развития персонала формируется рабочая сила, которая обладает наивысшими способностями и весьма неплохой мотивацией к исполнению поставленных задач, стоящих перед организацией. Это, безусловно, приводит к увеличению важности человеческих ресурсов организации. При всем этом, мероприятия по развитию сотрудников понимаются как инвестиции в нематериальное достояние организации. Сказанное позволяет утверждать, что развитие

персонала является одним из главных направлений деятельности руководителей и сотрудников кадровых служб по управлению персоналом и важнейшим фактором успешной производственной деятельности организации.

1.3 Формы и методы развития персонала организации

Статья 196 Трудового кодекса Российской Федерации предусматривает четыре различные формы развития персонала [19]. К таковым относятся:

- Профессиональная подготовка;
- Переподготовка;
- Повышение квалификации;
- Обучение вторым профессиям.

Как правило, основными формами развития персонала, применяемыми предприятиями в настоящее время, выступают профессиональная переподготовка и повышение квалификации.

Необходимо обозначить отличия профессиональной переподготовки от повышения квалификации. Ниже в таблице 2 приведен перечень отличительных черт.

Таблица 2 – Отличия профессиональной переподготовки от повышения квалификации

Вид обучения	Суть обучения	Сроки обучения (акад. часов)
Профессиональная переподготовка	Позволяет приобрести новые навыки, либо профессию	500-1000
Повышение квалификации	Выполняется с целью улучшения знаний, умений и навыков в профессии	72-500

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала происходит путем использования различных форм.

Эти формы отличаются друг от друга, по различным критериям: по уровню связи с практической деятельностью, организации процесса, по целевым группам.

Рассмотрим 4 такие формы [21]:

а) в зависимости от того, кем проводится программа профессионального развития, его разделяют на:

- внешнее (за пределами предприятия);
- внутреннее (в пределах предприятия).

У внутреннего есть свои плюсы: уменьшение расходов, возможность контролировать процесс, развитие корпоративного духа;

б) с отрывом от рабочего места и без него. Специалисты рекомендуют сочетать две эти формы;

в) По степени организованности:

- самостоятельное повышение квалификации;
- организованное.

г) в зависимости от целевых групп:

- повышение квалификации управленческого персонала;
- общее повышение;
- открытое (которым могут воспользоваться даже члены семей сотрудников).

Методика развития персонала зависит от того, в какой именно форме она будет проводиться. Если в пределах организации, то будут использоваться документы, оборудование и материалы, которые сотрудник обычно использует в своей работе.

Далее рассмотрим методы профессионального развития персонала на рабочем месте [22]:

1. Инструктаж. Применяется в случае, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте;

2. Проектная группа. Составляется группа, которая коллективно работает над одним проектом. При этом совершенствуются навыки

управления, решения проблем коллективно;

3. Коучинг. При использовании этого метода тренер и обучаемые взаимодействуют, а также налаживают связь между участниками процесса;

4. Ротация. Сотрудника переводят внутри организации в другой отдел;

5. Наставничество. Более опытный сотрудник передает свои знания тому, кто менее опытен и др.

Теперь же рассмотрим методы внешнего развития персонала [22]:

1. Конференции, встречи, симпозиумы. Активная методика профессионального развития персонала, которая стимулирует развитие коммуникативных навыков, развивает логическое мышление, обучает специфике публичных выступлений;

2. Лекции. Самая традиционная методика. Материалы здесь изучаются неактивно и данный метод в настоящее время не является достаточно подходящим к изучению, поэтому его расширяют другими методами;

3. Тренинг. В процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени;

4. Интерактивные курсы. Знания получают, закрепляют и тестируют при помощи обучающей программы;

5. Самостоятельное обучение. Самый простой вариант, но при этом требующий самодисциплины и ответственности. Этот метод сейчас развивается благодаря внедрению различных обучающих программ и дистанционного обучения;

6. Кейс-стадии – этот метод позволяет решать реальные проблемы производства. В основном он подходит для руководителей высшего звена и управленческого персонала;

7. Деловая игра – суть метода заключается в том, что проблему решает не один человек, а группа обучающихся;

8. Баскет-метод – базируется на воссоздании ситуаций, которые встречаются в процессе работы.

Выбор методов развития зависит от многих факторов:

- характеристик слушателей;
- возможностей организаций (в том числе и финансовых);
- квалификации преподавателей;
- целей процесса.

Если метод будет выбран ошибочно, эффективность развития сведется к нулю.

Необходимо отметить, что во многих организациях применяются устаревшие методы развития персонала, не отвечающие требованиям современных образовательных технологий. Следовательно, при выборе метода развития персонала целесообразно обращаться к успешному опыту организаций. Далее в таблице 3 приведены основные современные методы развития персонала.

Таблица 3 – Основные современные методы развития персонала

Метод	Суть метода	Недостатки	Преимущества
Метод вторичного обучения	Временное перенаправление сотрудника в другое подразделение или другую организацию для приобретения новых навыков и знаний	- высока вероятность появления стрессовых состояний в связи с первичной адаптацией на новом рабочем месте	- развитие коммуникативных навыков сотрудников - заимствование опыта и знаний других подразделений и организаций
Наставничество	Передача опыта и знаний сотруднику-новичку непосредственно от опытного сотрудника-наставника	- возникает финансовый вопрос о премировании наставника - обучающийся не получает достаточного опыта и внимания от наставника, так как последний не освобождается от основной работы	- способствует достаточно быстрому вхождению сотрудника в рабочий режим - делегирует обязанности руководителя по обучению и развитию

Продолжение таблицы 3

Коучинг	Индивидуальный тренинг, при котором руководитель не обучает, а лишь помогает прийти к самостоятельным выводам.	- необходимость регулярного повторения тренинга	- приводит к пониманию сотрудников своих сильных сторон, помогает избавиться от слабых
Метод погружения	Полное «погружение» работника в практическую деятельность	- проблемы с недостатком теоретических знаний у нового сотрудника	- быстрое вхождение нового сотрудника в рабочий процесс - хорошо подходит для испытательного срока руководителей, где нужно показать себя с лучшей стороны
Метод «становления тенью»	В течение всего рабочего дня обучающийся сопровождает опытного наставника или руководителя, фиксируя при этом все нюансы работы	- обучающий сотрудник может отвлекать действующего сотрудника от своих обязанностей	- дает обучающемуся полную картину трудового места, со всеми плюсами и минусами

В соответствии с таблицей 3 можно сделать вывод, что каждый из современных методов развития персонала, который может быть использован в организациях имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому при выборе метода обучения стоит учитывать все плюсы минусы метода для выполнения поставленных задач развития.

Чтобы определить эффективный метод развития персонала нужно провести ряд работ в несколько этапов:

Этап 1. Выявление необходимости в развитии сотрудников. На первом этапе стоит выявить данную необходимость при помощи методов, что были приведены в таблице 3.

Выявление необходимости в развитии является значимой частью кадровой политики каждой современной организации. На данном этапе идет процесс планирования ожидаемого результата процесса развития и его воздействия на исполнения поставленных задач перед организацией.

Этап 2. Процесс анализа необходимости в проведении развития персонала.

Исследование текущей ситуации в работе подразделения дает возможность выявить потребность в проведении обучения по определенным направлениям работы. Стоит принять во внимание также и мнение самого персонала в потребности данного обучения. Тем не менее, определить потребность в развитии следует на базе исследования эффективности выполнения сотрудником целей и задач организации.

Этап 3. Выбор метода развития персонала.

Когда планируется организация различных форм развития персонала, нужно определить с помощью каких методов оно будет происходить в зависимости от того, внешнее (за пределами самой организации) или внутреннее обучение планируется.

Этап 4. Распределение ресурсов.

Как только потребность в развитии будет проанализирована, составляют бюджет. Он обязательно фиксируется документально.

В зависимости от метода развития, выделяется определенная сумма средств, необходимая для покрытия расходов на обучение персонала, а также устанавливаются временные рамки и сроки выполнения данного обучения. Задачи руководителя состоят в подготовке сотрудников, контроле всего процесса обучения, а также подведение итогов и определение эффективности проведения развития персонала. Установление определенных сроков обучения является одной из необходимых ресурсов.

Именно поэтому так важно составлять рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса развития, эффективно используя рабочее время.

Этап 5. Выбор образовательного учреждения и преподавателя.

Прежде чем выбрать преподавателя, нужно ознакомиться с опытом его работы. Также стоит изучить документы, которые подтвердят его квалификацию и уровень образования.

Этап 6. Процесс разработки программы развития персонала.

Если развитие планируется производить внутри организации, нужно разработать и утвердить программу. Для этого рекомендуется воспользоваться консультациями специалистов со стороны, так как не всегда нужные профессионалы находятся в самой организации. Если планируется прибегнуть к услугам образовательного учреждения, будут предложены готовые программы [24].

Этап 7. Процесс реализации выбранной программы развития персонала.

В зависимости от того, какие форма и метод развития персонала был выбран, принимается решение по их реализации.

Этап 8. Анализ развития персонала организации.

После того как обучение будет окончено, нужно проверить уровень знаний тех сотрудников, которые его проходили, с помощью одного или нескольких методов оценки эффективности развития персонала.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что современные организации должны понимать, что успешность их деятельности напрямую зависит от раскрытия потенциала персонала. Для этого следует разработать эффективную программу развития персонала.

2 Оценка развития персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис»

2.1 Краткая характеристика организации

ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» - комплексный поставщик сервисных услуг, технологий и оборудования в области исследования нефтегазовых скважин.

Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью Производственно-коммерческая фирма «ГИС Нефтесервис».

Юридический адрес: 450078, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Кирова, 52.

«Компания была основана в 2009 году, и по настоящее время работает на российском рынке нефтесервисных услуг» [25]. В компании работает высококвалифицированный персонал, состоящий из специалистов и профессионалов своего дела, имеющих высшее образование в своей сфере деятельности и огромный практический опыт.

«ГИС Нефтесервис тесно сотрудничает с ведущими производителями нефтегазового и геофизического оборудования. В разработке находится несколько совместных проектов по конструированию инновационного оборудования» [25].

Основные виды «деятельности»:

- Геофизические исследования необсаженных скважин с целью получения данных для решения геологических и технических задач;
- Предоставления услуг по проведению геофизических и гидродинамических исследований скважин при контроле за разработкой нефтяных и газовых месторождений;
- Разработка и внедрение в производство инновационных технологий в области геофизики и мониторинга эксплуатации нефтяных месторождений» [25].

Миссия компании: повышение эффективности бизнеса нефтедобывающих компаний при разработке нефтяных и газовых месторождений Обеспечение устойчивого развития рынка услуг в области геофизических исследований и производства нефтяного оборудования

Ценности компании:

- Инновационность;
- Ответственность;
- Работа в команде;
- Ориентация на результат.

Для предприятия ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» характерна линейно - функциональная организационная структура. Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 2.

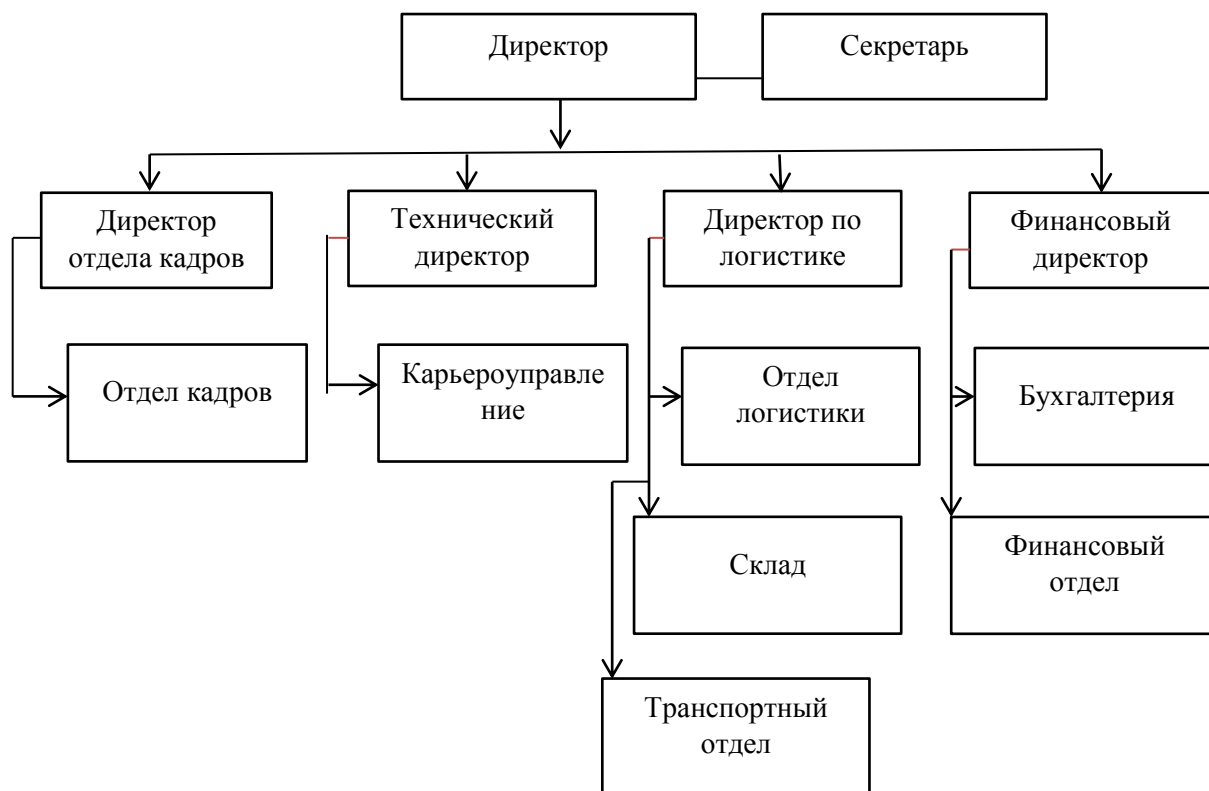


Рисунок 2 - Организационная структура предприятия ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис»

Система управления основывается на применении линейно-

функционального управления. Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, поскольку директор предприятия является единоличным исполнительным органом.

Распределение полномочий и ответственности за цели и процессы среди сотрудников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» осуществляется на основе должностных инструкций по следующим категориям: начальник отдела, заместитель начальника отдела, специалисты и рабочие.

Динамика технико-экономических показателей деятельности ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» за 2016-2018 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика технико-экономических показателей деятельности ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	5362145	6030662,2	10294779,2	668517	112,46	4264117	170,70
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	3750123	4490147,7	7342478,4	740025	119,73	2852331	163,52
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1612022	1540514,5	2952300,8	-71507,5	95,56	1411786	191,64
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	65965	95985,5	153831,5	30020,5	145,50	57846	160,26
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	52120,3	67752,9	78842,3	15632,6	129,99	11089,4	116,36
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1493936,7	1376776,1	2719627	-117161	92,15	1342851	197,53
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	467461,9	494646,1	1567251,3	27184,2	105,81	1072605	316,84
8. Основные средства, тыс. руб.	478542	589748	604754	111206	123,23	15006	102,54
9. Оборотные активы, тыс. руб.	23584	36914	44518	13330	156,52	7604	120,59
10. Численность ППП, чел.	1275	1270	1255	-5	99,60	-15	98,81
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	490875	500380	503255	9505	101,93	2875	100,57

Продолжение таблицы 4

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	4205,60	4748,55	8203,01	542,94	112,91	3454,46	172,74
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр11/стр10)	385	394	401	9	102,33	7	101,77
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	11,20	10,22	17,02	-0,97	91,25	6,79	166,47
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	227,36	163,37	231,24	-63,99	71,85	67,87	141,54
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	27,86	22,82	26,41	-5,03	81,94	3,58	115,71
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	38,62	29,58	35,90	-9,03	76,59	6,32	121,35
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	72,14	77,17	73,58	5,03	106,97	-3,58	95,35

Анализируя таблицу 4, можно сказать, что за 2017-2019 гг. ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» имело прирост выручки в размере 4932634 тыс. руб. или 91,99%. Себестоимость за исследуемый период выросла на 3592355 тыс. руб. или 95,99%. Чистая прибыль увеличилась на 1099789 тыс. руб. или 235,27%, что говорит об эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Таким образом, компания ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» стремится к улучшению эффективности деятельности за счет использования конкурентных преимуществ и правильно построенной стратегии.

2.2 Анализ состава и структуры персонала организации

Основные показатели ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» обеспеченности трудовыми ресурсами представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Обеспеченность ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» трудовыми ресурсами в 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абс. отклонение		Относ. отклонение	
				2018-2017	2019-2018	2018/2017	2019/2018
Возраст							
До 30 лет	442	449	461	7	12	101,58	102,67
30-50 лет	612	628	620	16	-8	102,61	98,73
Старше 50 лет	221	193	174	-28	-19	87,33	90,15
Всего	1275	1270	1255	-5	-15	99,61	98,82
Образование							
Среднее специальное	857	842	834	1	1	100,05	100,05
Высшее	418	428	421	-15	-8	98,25	99,05
Всего	1275	1270	1255	10	-7	102,39	98,36
Пол							
Мужчины	699	726	730	27	4	103,86	100,55
Женщины	576	544	525	-32	-19	94,44	96,51
Всего	1275	1270	1255	-5	-15	99,61	98,82

На рисунке 2 представлено графически распределение персонала организации по возрасту.

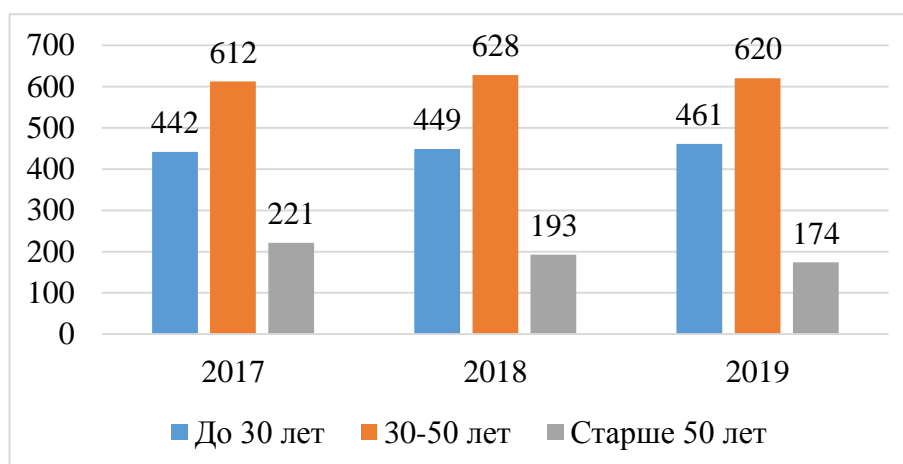


Рисунок 2 – Распределение персонала ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» по возрасту за 2017-2019 гг., чел.

Большая часть сотрудников – люди в возрасте от 30 до 50 лет. Это сформировавшиеся специалисты с серьезным опытом работы, и при этом заинтересованные в развитии и успешной работе предприятия. Можно сказать, что происходит незначительное омоложение кадрового состава. В 2018-2019 годах увеличивается число сотрудников в возрасте до 30 лет и сокращается число сотрудников в возрасте старше 50 лет.

На рисунке 3 представлено графически распределение персонала по образованию.

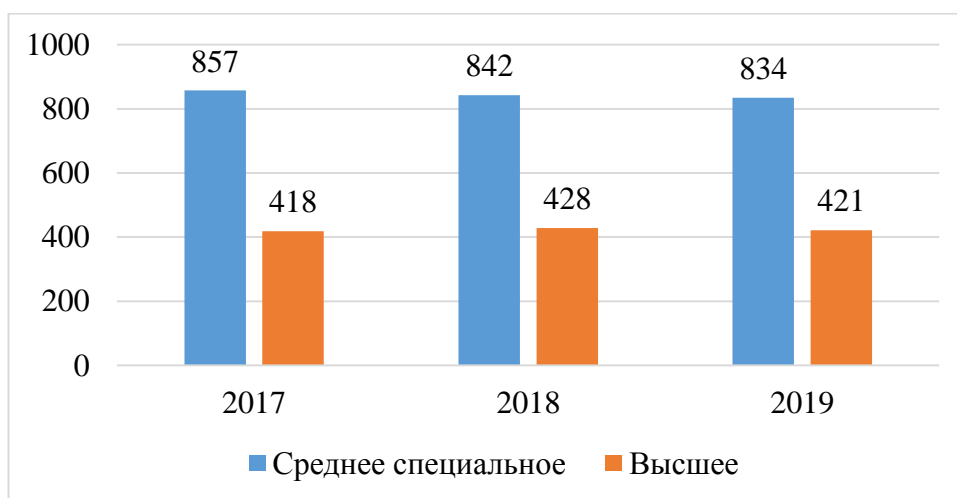


Рисунок 3 – Распределение персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» по образованию за 2017-2019 гг., чел.

Исходя из рисунка 3, можно говорить о стабильности соотношения работников с высшим и средним образованием. Основная часть сотрудников имеет среднее специальное образование. Это связано со спецификой работы предприятия. Сотрудники с высшим образованием заняты в административно-управленческой деятельности, а также на наиболее наукоемких должностях. Персонал со средним образованием на предприятии выполняет более простую работу, а также участвует в обслуживании и поддержании жизнедеятельности предприятия.

На рисунке 4 представлено графически распределение персонала по гендерному признаку.



Рисунок 4 – Распределение персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» по гендерному признаку за 2017-2019 гг., чел.

Исходя из рисунка 4, наблюдается примерное равенство мужчин и женщин на предприятии с небольшим перевесом в сторону мужчин. В целом по отделам и ступеням управления предприятия соотношение сохраняется.

Для характеристики движения рабочей силы проанализирована динамика коэффициентов: оборота по приему, оборота по выбытию, постоянства состава персонала, отношения работников, проработавших весь год к среднесписочной численности.

Данные расчеты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Движение рабочей силы ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» в 2017 - 2019 гг.

Показатель	Значение показателя в году			Абс. отклонение		Относ. отклонение	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018/2017	2019/2018
Среднесписочная численность персонала, чел.	1275	1270	1255	-5	-15	99,61	98,82
Принято на работу, чел.	53	46	44	-7	-2	86,79	95,65
Уволено, чел.	58	61	46	3	-15	105,17	75,41
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,04	0,04	0	0	100,00	100,00

Продолжение таблицы 6

Показатель	Значение показателя в году			Абс. отклонение		Относ. отклонение	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2018/2017	2019/2018
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,05	0,04	0	-0,01	100,00	80,00
Коэффициент постоянства состава	0,91	0,92	0,93	0,01	0,01	101,09	101,09
Коэффициент текучести кадров	4,55	4,80	3,66	0,25	-1,13	105,58	76,31

Наглядно динамика коэффициентов движения рабочей силы ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 - Динамика коэффициентов движения рабочей силы ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» за 2017-2019 гг.

Таким образом, анализируя график можно сказать, что предприятие обладает достаточно высоким коэффициентом постоянства состава. Это позволяет сделать следующие предположения: в целом работники предприятия удовлетворены своим положением и не стремятся покинуть ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис». Меры воздействия на персонал могут и должны иметь долгосрочный эффект, т.к. большая часть сотрудников из года в год остается на предприятии.

Структура персонала организации представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Категории Работających	Чел.			Доля, %			Отклонения			
								Абсолютное +/-		Относительное %	
		2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018г 2017г	2019г 2018г	2018г 2017г	2019г 2018г
1	Среднесписочная численность, всего, в т. ч.	1275	1270	1255	100	100	100	-5	-15	99,60	98,81
2	Руководители	28	28	28	2,19	2,20	2,23	0	0	100	100
3	Специалисты	87	82	79	6,82	6,45	6,29	-5	-3	94,25	96,34
4	Рабочие, в т. ч.	1160	1160	1148	90,98	91,33	91,47	0	-12	100	98,96
5	основные	715	715	703	56,07	56,29	56,01	0	-12	100	98,32
6	вспомогательные	445	445	445	34,90	35,03	35,45	0	0	100	100

Из данных таблицы 7 видно, что основную часть работников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» составляют рабочие (91% от общей доли работающих), из них основные рабочие составляют 56% от среднесписочной численности всех работников организации, вспомогательные рабочие – 35%.

Анализируя все выше перечисленное можно сделать вывод: в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» основную часть коллектива составляют мужчины: рабочие в возрасте от 30 до 50 лет со средне специальным образованием.

2.3 Оценка развития персонала организации

Профессиональный уровень работников – это основа успешной деятельности любого предприятия. При этом определяющим становится не число работников, а качество их работы.

Курсы по повышению квалификации и профессиональной аттестации работников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» являются одной из ступеней для профессионального карьерного роста.

Вопросами подготовки и повышения квалификации сотрудников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» занимается отдел кадров.

Формирование системы обучения руководителей, специалистов и рабочих предполагает также и ее фиксацию в таких внутренних локальных нормативных актах, как положение о системе профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала. Хотя в данном положении преимущество имеют тренинги, предприятием активно используется система дистанционного обучения, становится востребованным самообучение с аттестационным тестированием. При этом не учитывается специфика той или иной целевой аудитории, которой предстоит обучение, не прорабатываются организационные аспекты обучения. Результат - отсутствие общей картины процесса, потерянное время и деньги, неудовлетворительная квалификация обученных сотрудников, разочарование руководства и резкое уменьшение инвестиций в развитие персонала. Все это побуждает предприятие с особой тщательностью подходить к планированию такого рода вложений, задумываться над созданием системы обучения персонала, основанной на корпоративной стратегии развития.

Формирование системы обучения сотрудников предполагает ее фиксацию в таких внутренних локальных нормативных актах, как положение об обучении персонала, положение о системе обучения и т. п.

Предварительно за год составляется план-заявка на повышение квалификации для работников начальником отдела кадров.

План-заявка на повышение квалификации работников на 2019 год показан в таблице 8.

Таблица 8 – План – заявка на повышение квалификации работников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» на 2019 год

Наименование специальности	Тематика цикла	Наименование должности	Вид обучения	Кол-во человек
Бухгалтерский учет	Повышение уровня специализации	бухгалтер	Усовершенствование	1 чел.- 1 полугодие

Продолжение таблицы 8

Наименование специальности	Тематика цикла	Наименование должности	Вид обучения	Кол-во человек
Юриспруденция	Законодательные акты, гражданское, трудовое, финансовое, административное право	Юрист	Усовершенствование	1 чел. – 1 полугодие
Нефтедобыча	Повышения квалификационного и профессионального уровня	Оператор ДНГ	Усовершенствование	20 чел. – II полугодие

Заявки отправляются в головной офис, откуда приходят учебные путевки. Оплата обучения осуществляется предприятием. Командировочные расходы включают: стоимость проезда до учебного заведения и обратно; стоимость проживания в гостинице. За время обучения работнику начисляется средняя месячная заработная плата.

В течение 2019 года повысили квалификацию 22 человека: бухгалтер-кассир, юрист службы экономической безопасности (СЭБ) и операторы по добыче нефти и газа.

Работник проходит обучение, компьютерный контроль, пишет работу по своей специальности и проходит аттестацию, проводимую комиссией. Она дает заключение о присвоении или не присвоении категории и выдаче сертификата профессиональной квалификации.

Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что ежегодно происходит незначительное увеличение работников, проходящих профессиональное обучение.

Таблица 9 – Отчет о профессиональном обучении работников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» за 2017 – 2019 гг.

Категории работающих	Года			Абсолютное +/-		Относительное %	
	2017	2018	2019	2018г 2017г	2019г 2018г	2018г 2017г	2019г 2018г
Среднесписочная численность, чел.	1275	1270	1255	-5	-15	99,61	98,82

Продолжение таблицы 9

Категории работающих	Года			Абсолютное +/-		Относительное %	
	2017	2018	2019	2018г 2017г	2019г 2018г	2018г 2017г	2019г 2018г
Повысили квалификацию, чел.	14 (1,1%)	17 (1,3%)	22 (1,8%)	3	5	121,43	129,41
В т.ч.: в институтах по повышению квалификации	9	12	16	3	4	133,33	133,33
На курсах повышения квалификации	5	5	6	0	1	100	120

В таблице 9 представлен отчет о профессиональном обучении работников за 2017 – 2019 гг., (чел.), из таблицы видно, что обучение работников проходит ежегодно, но этого недостаточно в масштабах предприятия (в 2019 г. обучение прошли 1,8% сотрудников)

Аттестация проводится после прохождения обучения, которой предшествует прохождение медицинских осмотров и внесение их результатов в личную медицинскую книжку.

При положительном результате аттестации отметка о ее прохождении вносится в личное дело и защищается голографическим знаком. При неудовлетворительном результате аттестации отметка в личное дело не вносится. Неаттестованные работники направляются на повторную профессиональную подготовку по очной форме, не ранее чем через 1 неделю. В случае повторных неудовлетворительных результатов аттестации комиссия уведомляет об этом руководителей подразделений, работники которых не прошли аттестацию.

Помимо обучения работников и курсов повышения квалификации в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» ежемесячно проводятся техучебы с приглашением специалистов разных областей. Проводятся общие линейки, собрания, конференции, приуроченные учебным мероприятиям или решению производственных вопросов. Содержание работы всех мероприятий

увязывается с требованиями производства. Учебные мероприятия ориентированы на оказании помощи в решении производственных задач.

Процесс повышения квалификации базируется на изучении учебных материалов курса (в том числе, электронных учебников и компьютерных обучающих программ), консультаций с преподавателями, выполнении курсовых работ и тестовых заданий. Слушатели могут самостоятельно изучать учебные материалы, рекомендованные преподавателем, а также искать в «Каталоге учебных материалов» дополнительные материалы для изучения. Слушатели имеют возможность записаться на индивидуальную консультацию к преподавателю. Преподаватель также имеет возможность разослать приглашения на консультацию слушателям своей группы. В режиме on-line консультации проводятся в виде телеконференций. При необходимости, проводятся очные лекции-консультации и практические занятия.

После изучения всего материала и прохождения промежуточного тестирования слушатели выполняют специально подготовленные итоговые тестовые задания, согласно итоговых тестов можно понять, что примерно 95% сотрудников тестирование проходят успешно, остальные 5% при необходимости, проходят устное собеседование, а так же каждый работник заполняет анкету оценки уровня удовлетворенности системой обучения.

На основании составленной анкеты «Оценки уровня удовлетворенности системой профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала» (приложение А) и шкалы оценки уровня удовлетворённости работников профессиональной подготовкой и повышением квалификации персонала (приложение Б) из которой видно, что 68,3 % сотрудников считают, что система подготовки и повышения квалификации персонала на высоком уровне, 24,6% – на среднем уровне, 7,1 – на низком уровне. Анкетирование в ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» проводит отдел кадров.

Наглядно структура ответов сотрудников представлена на рисунке 7.

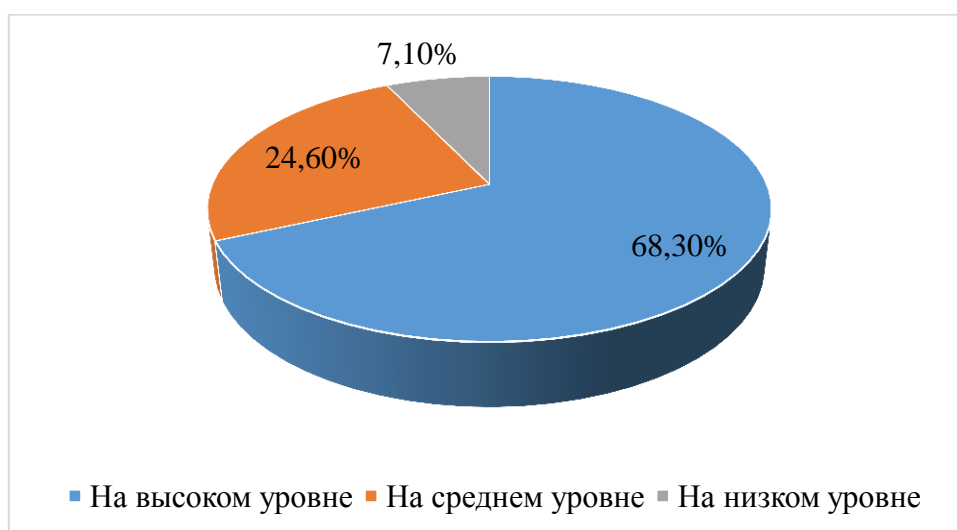


Рисунок 7 – Оценка уровня удовлетворенности работников профессиональной подготовкой и повышением квалификации персонала

По этому критерию в организации оценивается результативность (эффективность) деятельности сотрудника после обучения, которая выражается:

- в росте производительности;
- в сокращении времени, затрачиваемого на выполнение работ;
- в сокращении финансовых затрат.

Новым для ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» стал расчет следующих показателей по оценке эффективности обучения и повышения квалификации за год. Общая результативность обучения сотрудников:

$$P = \frac{K1}{K2} \times 100\%, \quad (1)$$

где K1 – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива;

K2 – общее количество работников, прошедших обучение, подготовку и повышение квалификации за данный период.

$$P_{2017}=11/14 \times 100\%=0,79$$

$$P_{2018}=15/17 \times 100\%=0,88$$

$$P_{2019}=19/22 \times 100\%=0,86$$

На предприятии ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» установлен норматив эффективности профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала, установленный в размере 0,9. Показатели ниже нормативных свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин такой результативности.

Основные достоинства и недостатки системы развития персонала на ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Основные достоинства и недостатки системы развития персонала на ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис»

№ п/п	Достоинства	Недостатки
1	Упор на обучение основных рабочих (операторов днг)	Показатели эффективности профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала за 2017-2019 гг. ниже норматива.
2	Строгая регламентированность процесса профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала	Низкий процент обученного персонала в течении года в масштабах предприятия
3	Централизованность обучения персонала (через головной офис)	Отсутствие дистанционного обучения, недостаточность технической модернизации.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что в ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» необходимы введение массовости обучения и развития персонала, повышение показателей эффективности профессиональной подготовки персонала, а также модернизация и совершенствование профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала.

3 Разработка мероприятий по развитию персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис»

3.1 Мероприятия по развитию персонала организации

Обучение и профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии осуществления находится предприятие, потребность в квалифицированном персонале одна из самых актуальных.

Грамотно спланированная и четко организованная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» – залог достижения организацией главной цели – повышение качества продукции и предоставляемых услуг.

Формирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» находится на достаточно хорошем положении, так, как и сотрудники, и руководители высшего и среднего звена понимают цели и задачи обучения персонала, осознают его значение.

Однако, необходимо руководителям структурного подразделения, а также специалистом по кадрам разработать предложения для развития работников, так как их отсутствие – это единственный недостаток в формировании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Для этого необходимо каждого сотрудника в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис»:

1) мотивировать на повышение профессионального уровня подготовки (как материально, так и нематериально) на:

- подготовку к работе в новой должности;
- выполнение новых обязанностей;

– развитие навыков, необходимых для повышения эффективности работы на занимаемой должности;

– обеспечение взаимозаменяемости сотрудников.

2) проводить тренинги по повышению квалификации внутри предприятия, где на практических занятиях раскроются профессиональные способности, возможности работников, и для каждого конкретного сотрудника должны быть определены индивидуальные рекомендации по прохождению тренинга;

3) проводить семинары, круглые столы по обмену опытом с участием коллег других филиалов, что положительно отразится на деятельности организации и его целях;

4) изучать специализированную современную литературу, то есть проводить самообучение – это одно из направлений саморазвития, стремления повысить профессиональные навыки, что найдет отражение на профессиональных способностях сотрудников;

5) проводить ротацию рабочих мест – новые люди вносят свежие, новые идеи в развитие предприятия, что аналогично скажется положительно на совершенствовании системы обучения, а также деятельности предприятия;

б) давать индивидуальные задания работнику для выявления профессиональных способностей, что должно отразиться на его профессиональном росте, карьере в будущем.

Индивидуальный план сотрудника должен определять приоритетные направления, стратегии и рекомендации по развитию конкретного сотрудника, и содержать точный перечень действий: рекомендации по прохождению определенных тренингов и семинаров для повышения своей квалификации, изучение специализированной литературы, развитие конкретных профессиональных навыков, а также перечень развивающих мероприятий, обучение как внутреннее, так и внешнее, самостоятельное обучение, участие в проектах, где сотрудник получит ценный опыт, ротацию

рабочих мест, выполнение определенных заданий в соответствии с целями деятельности ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис».

Немаловажное значение имеет полная и регулярная обратная связь в ходе подведения итогов за определенный период. Необходимо, чтобы руководитель структурного подразделения и сотрудник, его непосредственный подчиненный, обсуждали результаты работы, в который совместно были бы выявлены зоны и направления развития работника с учетом сильных сторон и сторон, требующих развития, а также карьерных перспектив сотрудника в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис». Результат должен находить отражение в плане развития в виде перечня конкретных мер, которые необходимо принять для достижения поставленных целей.

Для ведения планов индивидуального развития сотрудников должен быть организован учет обучаемых (подготовка, переподготовка и повышение квалификации), а также учет затрат на их обучение, и развитие каждого работника. Вся история о профессиональных этапах развития работника должна храниться в соответствии с номенклатурой дел предприятия.

Планы и программы развития сотрудников напрямую не должны быть связаны с материальным поощрением. Работники, заинтересованные в профессиональном и карьерном росте, должны иметь возможность получать необходимые ресурсы и помощь. Если обучение (подготовка, переподготовка или повышение квалификации) важны будут для предприятия, то задачи из планов развития могут быть включены в план эффективности и за их выполнение работник должен получать премии.

При проведении итоговой оценки руководитель всегда должен обращать внимание на выполнение задач, включенных в план развития, и на то, как сотрудник относится к повышению собственной квалификации. Эта информация должна влиять на размеры повышения оплаты труда, решение о переводе на следующий карьерный уровень, а также включении в кадровый резерв предприятия.

Формирование единой команды невозможно без чувства эмоциональной причастности. Следует прилагать максимальные усилия к формированию корпоративной культуры, которая соответствовала бы ценностям предприятия, с одной стороны, и была бы комфортна для развития профессиональных навыков сотрудников, с другой. Важнейшей задачей при этом является формирование единого коммуникационного пространства. Сотрудники всех подразделений должны чувствовать свое единство и причастность к общему делу.

Важно, чтобы абсолютно все сотрудники ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» в той или иной форме проходили профессиональные подготовки и повышения квалификации ежегодно. В настоящее время в ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис» повышают квалификацию только часть сотрудников. Необходимо стремиться сделать непрерывное обучение, неотъемлемой частью корпоративной культуры, активно вовлекая персонал в программы развития.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рекомендации по усовершенствованию организации обучения приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Предложения по совершенствованию системы развития персонала ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис»

№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Расходы (тыс. руб.)
1	Для внедрения дистанционных технологий обучения и сокращения командировочных расходов установить системы видеоконференцсвязи во всех удаленных внутренних структурных подразделениях ООО ПКФ «ГИС НефтеСервис»	В течение 2020 года	500,0

Продолжение таблицы 11

№	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Расходы (тыс. руб.)
2	Предоставить возможность каждому сотруднику ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» заказывать книги в Интернет-магазинах со своего рабочего места с корпоративными скидками. Это особенно актуально для удаленных и сельских районов, где новинки бизнес-литературы сложно приобрести.	Постоянно	Без затрат
3	Предоставлять лучшим сотрудникам максимальные возможности для реализации своего потенциала и достижения карьерных успехов. Продвижение перспективных сотрудников по карьерной лестнице не только позволит удовлетворить потребность предприятия в квалифицированном персонале за счет внутренних ресурсов, но и наглядно демонстрирует другим сотрудникам возможности профессионального роста.	Постоянно	Без затрат
4	С целью оценки эффективности обучения внедрить автоматизированную систему, позволяющую проводить в онлайн-режиме тестирование знаний обученных сотрудников, а так же ежемесячное обновлению программ обучения.	В течение 2020 года	100,0
5	Организация и планирование учебного процесса, контроль над качеством всех видов проводимых занятий, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.	Постоянно	Без затрат
	Итого:		600,00

Пункт 1 – Видеолекции, деловые игры, мастер-классы для тренеров, электронные дистанционные курсы и тесты посредством видеоконференцсвязи. В стоимость заложено:

1) установление канала связи на 1 компьютер - 25000 руб. * 15 (кол-во компьютеров на предприятии) = 375000 руб.

2) приобретение дистанционного кабинета для корпоративного обучения сотрудников на базе ГАУ ДПО РБ «Центр повышения квалификации» - 125000 руб.

Пункт 4 - Установка автоматизированной системы, позволяющая проводить тестирование знаний обученных сотрудников в онлайн-режиме

составляет 44300 руб., а также ежемесячное обновление программ обучения 3700 руб.

Основная цель предложенных рекомендаций – донести современные знания до сотрудников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» и повысить общий управленческий уровень руководящего состава.

От внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию профессионально-квалификационного развития персонала в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» предполагается положительный эффект.

Экономический эффект – разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Положительный экономический эффект достигается в случае, когда результаты деятельности предприятия превышают затраты. Этот эффект называется прибылью.

Он рассчитывается по формуле 1.

$$E_{Eu} = E_u - E_{nc} \times C, \quad (1)$$

где E_u – годовая экономия либо результаты, которые достигаются в результате конкретной деятельности;

E_{nc} – нормативный коэффициент эффективности; постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности;

C – затраты на конкретную деятельность.

После обучения персонала производительность труда обученных специалистов в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» повысится на 5%, данный показатель определен экспертным путем на основе прошлого опыта совершенствования системы обучения в организации.

Производительность труда (2019 г.): $10294779,2/1255=8203,01$ тыс. руб.
– производительность труда на человека в год;

$8203,01 \text{ тыс. руб.} \times 5\% = 410,15 \text{ тыс. руб.}$ – прирост производительности труда на 1 человека в год;

$1255 + 410,15 = 1665,15 \text{ тыс. руб.}$ производительность труда обученного специалиста в год.

$E_y = 1665,15 \text{ тыс. руб.} \times 5 \text{ обученных специалистов в 2019 г.} = 8325,75 \text{ тыс. руб.}$ прибыль от обученных специалистов.

$$E E_y = 8325,75 - 0,2 \times 600,00 = 7725,75 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме положительного экономического эффекта, в размере 7725,75 тыс. руб. при выполнении предложенных мероприятий, ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» обеспечит своим сотрудникам высокий уровень профессиональной подготовки и карьерного роста, формирование команды, повысит результат деятельности.

Заключение

Проведенный в бакалаврской работе анализ доказал, что в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис» уделяется большое внимание профессионально-квалификационному развитию персонала.

В условиях быстрого развития профессиональных навыков способность предприятия постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в важнейший элемент управления ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис».

В течение проведения работы, было рассмотрено определение процесса обучения и выделены особенности обучения персонала ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис». Произведен расчет показателей, характеризующих систему подготовки и повышения квалификации персонала на базе ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис». Даны предложения по совершенствованию системы профессионально-квалификационного развития сотрудников ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис».

При внедрение предполагаемых мероприятий производительность труда персонала вырастет на 5%, что даст социально – экономический эффект в размере 7725,75 тыс. рублей.

Политика, проводимая в ООО ПКФ «ГИС Нефтесервис», обеспечивает постоянное совершенствование своей отрасли. Поэтому руководство уделяет большое внимание работе с кадрами, как в плане социального обеспечения, так и обучение, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Важнейшим условиям развития предприятия, авторитета его на рынке и повышения конкурентоспособности являются корпоративные знания. Деятельность руководства по обучению и повышению квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска новаций и нововведений – все это должно

работать на идею постоянного повышения и совершенствования корпоративного знания.

Вот почему в последнее время руководители пристальное внимание уделяют созданию систем корпоративной подготовки специалистов, прежде всего работе учебных центров и учебных отделов.

Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников предприятия. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

В заключении хотелось бы еще раз подчеркнуть значимость профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала, ведь это – это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях или ресурсах, а в людях.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Аверин, А.Н. Профессиональная подготовка кадров [Текст] : учеб. / А.Н. Аверин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2017. – 350 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] : учеб. / А.Р. Алавердов. – Изд. 3-е, перераб. и доп.– М.: Кнорус, 2017. – 271 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / В.В. Арутюнов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2016. – 310 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] : учеб./В.И. Башмаков.– Изд. 3-е, перераб. и доп.– М.: Академия, 2017.– 251 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала [Текст] : учеб. / М.И. Бухалков. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 272 с.
7. Видякина, О.В. Система подготовки кадров для инновационной экономики России [Текст] : учеб./ О.В. Видякина. – Изд. 2 – е, перераб. и доп.– М.: Проспект, 2018.– 290 с.
8. Воронина, А.В. Управление развитием персонала [Текст] : учеб. / А.В. Воронина. – Изд. 2 –е, перераб. и доп.– М.: ЮНИТИ, 2016.– 114 с.
9. Демидова, Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников [Текст] : учеб. / Н.В. Демидлова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Эра, 2018. – 325 с.
10. Десслер Г. Управление персоналом / [Текст]: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 2017.
11. Дремова, Ю.Н. Развитие персонала организаций [Текст] : учеб. / Ю.Н. Дремова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 275 с.

12. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой [Текст] : учеб. / Г.Г. Зайцев. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Академия, 2017. – 305 с.
13. Зайцев, Т.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / Т.В. Зайцева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 374 с.
14. Ключева, Н.В. Технологии управления развитием персонала [Текст] : учеб. / Н.В. Ключева. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2017. – 282 с.
15. Колпаков, В.М. Управление развитием персонала [Текст] : учеб. / В.М. Колпаков. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Академия, 2018. – 262 с.
16. Кязимов, К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст] : учеб. / К.Г. Кязимов. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 325 с.
17. Макарова, И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала [Текст] : учеб. / И.К.Макарова. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 262 с.
18. Максимцев, И.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. / И.А. Максимцев. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 265 с.
19. Мальцев, К.Н. Ценный кадр. Как построить эффективную систему обучения [Текст] : учеб. / К.Н. Мальцев. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 235 с.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. / В.М.Маслова. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 270 с.
21. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] : учеб. / Ю.Е. Мелихов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 322с.
22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом [Текст] : учеб. / Е.Б. Моргунов. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 260 с.
23. Музыченко, В.А. Управление персоналом [Текст] : учеб. / В.А. Музыченко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 262 с.

24. Нифонов, С.М. Трудовой коллектив и профессиональное развитие молодых рабочих [Текст] : учеб. / С.М. Нифонов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 253 с.
25. Огнева, А.Ю. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. / А.Ю. Огнева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2018. – 275 с.
26. Папонова Н.Е, Обучение персонала компании. [Текст] / изд. «Финпресс» , 2016. – 170 с.
27. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст] : учеб. / В.К. Потемкин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2017. – 322 с.
28. Семенихин, В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала [Текст] : учеб. / В.В. Семенихин. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 250 с.
29. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров [Текст] : учеб. / В.А. Спивак. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2017. – 298 с.
30. Сухова, Е.В. Современные работники [Текст] : учеб. / Е.В. Сухова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2017. – 262 с.
31. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом [Текст] : учеб. / У. Дейв. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2016. – 162 с.
32. Фадеева, Ю.Л. Подготовка, переподготовка и обучение кадров [Текст] : учеб. / Ю.Л. Фадеева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2018. – 290 с.
33. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. / Н.В.Федорова. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Кнорус, 2018. – 272 с.
34. Хазанович, З.С. Анализ финансово – хозяйственной деятельности [Текст] / З.С.Хазанович. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 422 с.
35. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / И.Н. Чуев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 320 с.
36. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] : учеб. / П. Шейл. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Академия, 2018. – 235 с.

Приложение А

Анкета оценки уровня удовлетворенности системой профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала

Участник обучения

(Ф.И.О.) _____

Подразделение,

должность _____

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего повышения квалификации (оценивается по 10-балльной шкале: 1 – неудовлетворительно, 10 – отлично)

№п/п	Критерий оценки	Оценка	Примечание
1	2	3	4
1	Соответствие содержания курса Вашим ожиданиям		
2	Соответствие содержания курса программе		
3	Степень новизны полученной информации		
4	Практическая ценность материала, интерес для Вашей работы		
5	Актуальность полученных знаний		
6	Использование технических средств обучения		
7	Насколько обучение способствовало развитию навыков. Каких именно?		
8	Качество раздаточных материалов		
9	Общие условия обучения		
	Сумма баллов		
	Удовлетворенность обучающегося (%)		

Удовлетворенность обучающегося (%) рассчитывается по формуле:

$$(S/S_{\max}) * 100\%$$

где, S – сумма полученных баллов,

S_{max} – максимально возможная сумма.

1. Что Вам особенно понравилось в обучении:
2. Что бы Вы предложили улучшить:
3. Другие комментарии:
4. Как вы считаете, насколько применимы полученные Вами знания и навыки в Вашей работе:

Дата _____ Подпись _____

Приложение Б
**Шкала оценки уровня удовлетворённости системой
профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала**

Значение удовлетворенности (%)	Уровень удовлетворенности
1	2
68,3	Высокий уровень
24,6	Средний уровень
7,1	Низкий уровень