

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 повышению квалификации персонала организации
(на примере ООО «Тольятти Транс»)

Студент М.А. Константинова (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.А. Константинова.

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

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

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации.

Объект исследования – ООО «Тольятти Транс», основным видом деятельности которого является перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами.

Предмет исследования – повышение квалификации персонала.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе:.....

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 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 13.

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы повышения квалификации персонала организации . | 7 |
| 1.1 Сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии | 7 |
| 1.2 Основные элементы повышения квалификации персонала | 11 |
| 2 Анализ и оценка организации повышения квалификации персонала ООО «Тольятти Транс» | 17 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия | 17 |
| 2.2 Анализ повышения квалификации персонала в организации..... | 23 |
| 3 Основные направления совершенствования повышения квалификации персонала ООО «Тольятти Транс»..... | 37 |
| 3.1 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала предприятия | 37 |
| 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий | 52 |
| Заключение | 57 |
| Список используемой литературы и используемых источников..... | 62 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Тольятти Транс» за 2019 год . | 66 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2019 год | 67 |
| Приложение В Анкета | 68 |
| Приложение Г Измененное положение о подразделении..... | 69 |

Введение

Актуальность обращения к теме повышения квалификации персонала в системе профессионального обучения работников коммерческих организаций обусловлена не только конкурентными преимуществами, которые обеспечиваются высоким уровнем компетенций сотрудников в условиях динамичного развития технологий, но и целым рядом факторов.

Во-первых, в современных условиях, вопросы повышения квалификации большинства работников коммерческих фирм целиком отнесены к локальному уровню регулирования, что приводит к неоднозначным результатам: либо к попустительскому отношению к организации самой системы повышения квалификации, либо к перекладыванию данной задачи на плечи самого персонала (что сводится к требованиям предоставления удостоверений о квалификации/повышении квалификации изначально, при поступлении на работу, или прописывается в трудовом договоре, как обязательное условие к должности).

Во-вторых, остро стоит вопрос финансирования повышения квалификации, поиска путей оптимального соотношения затрат на программы обучения и повышения объемов продаж за счет роста компетентности персонала. Для средних и малых фирм, со штатом сотрудников до 100 человек, решить вопрос с финансированием повышения квалификации не всегда удастся, учитывая современную нестабильность экономической ситуации, высокую стоимость кредитных ресурсов и т.д.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод об актуальности выбора тематики исследования. Кроме отмеченных факторов, вопросы организации системы повышения квалификации работников именно транспортных фирм не нашли должного освещения в работах авторов последних лет, большинство работ посвящено либо общим вопросам обучения персонала в российских фирмах, либо сконцентрировано в узких сферах и отраслях,

например, повышения квалификации работников нефтегазового сектора, банковских работников, сотрудников страховых компаний.

Все вышеизложенное позволило определить базовую проблему исследования: изучение комплекса вопросов повышения квалификации персонала в коммерческих организациях РФ в настоящее время актуально, что связано с недостаточностью научных исследований и работ по данному направлению, отсутствием специальных пособий для управленческого персонала, которые могли бы помочь в формировании оптимальной системы повышения квалификации с учетом современных условий и требований.

С учетом проблем и актуальности была обозначена цель настоящего исследования: проанализировать современное состояние повышения квалификации персонала в системе профессионального обучения работников ООО «Тольятти Транс» и определить пути совершенствования данного направления кадровой работы.

Задачи данного исследования были поставлены следующие:

- раскрыть теоретические основы повышения квалификации персонала организации;
- провести анализ и оценку организации повышения квалификации персонала ООО «Тольятти Транс»;
- разработать мероприятия по повышению квалификации персонала и дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Тольятти Транс», в дальнейшем использован сокращенный вариант названия ООО «Тольятти Транс».

Предмет исследования - повышение квалификации персонала ООО «Тольятти Транс».

Методологической основой исследования являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений. В работе использовались системный, функциональный, экономический и

другие научные подходы исследования. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа, факторного анализа, методические подходы к изучению эффективности повышения квалификации персонала.

Информационной и теоретической основой исследования явились труды и публикации отечественных и зарубежных специалистов в области обучения персонала, статьи менеджеров-практиков, в которых рассматриваются вопросы построения и оптимизации системы повышения квалификации, а также отраслевые проблемы, касающиеся обучения персонала в транспортных компаниях РФ.

Практическая значимость представленного исследования обусловлена тем, что дана всесторонняя оценка существующей практики повышения квалификации в рамках системы обучения персонала, проведен анализ кадрового потенциала, а также предложены конкретные рекомендации по совершенствованию которые могут быть использованы специалистами ООО «Тольятти Транс», а также аналогичными по структуре транспортными фирмами.

1 Теоретические основы повышения квалификации персонала организации

1.1 Сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии

В соответствии со статьей ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации «Квалификация - это уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности».

Если рассматривать содержательное наполнение понятия повышение квалификации, то Э.М. Никитин дает следующее определение термина – «под повышением квалификации предусматривается: обучение по дополнительным образовательным программам с целью роста профессионализма и компетентности, освоение новых функциональных обязанностей без получения новой специальности или квалификации путем освоения профессиональных и дополнительно-профессиональных программ».

С точки зрения комплексно-структурного подхода «повышение квалификации» характеризует количественные и качественные изменения в системе профессиональных моделей, приводящие к получению оптимальных результатов.

Среди множества путей формирования личностных и профессиональных качеств человека система повышения квалификации и профессиональной подготовки позволяет не только продолжать образование, но и углублять специализацию, углублять опыт профессиональной деятельности.

Как подчеркивает О.В. Серых, сегодня от человека требуется способность грамотно реагировать на любую профессиональную ситуацию,

быть готовым к изменениям в себе в быстро меняющихся ориентирах профессиональной деятельности.

Каждый индивид обладает индивидуальным сочетанием составляющих (культура, образование, убеждения, интеллект и т.д.) и профессиональное развитие здесь понимается как повышение компетентности, профессиональной специализации и образования личности.

С точки зрения В.Л. Нестерова и Л.И. Васильцовой, «повышение квалификации – это «обучение работника с целью углубления и совершенствования имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для его работы» [54, с. 57].

Е.П. Савина предлагает рассматривать повышение квалификации кадров как процесс овладения новой специальностью (специализацией) в рамках имеющейся профессии; овладение новой профессией на основе уже имеющейся профессии; овладение новой профессией без учета предшествующего образования. В первом случае решается задача расширения профиля, во втором – перепрофилирования, в третьем – в определенном смысле происходит отказ от имеющегося профессионального опыта [64].

С.М. Ряковский считает, что суть повышения уровня квалификации заключена в процессе получения гражданами по соответствующим образовательным программам дополнительных знаний и умений, необходимых для нового вида профессиональной деятельности и присвоения им соответствующей квалификации [62].

Рассмотрение повышения квалификации, как целостной системы, обеспечивающей уровень профессиональной квалификации сотрудника организации в соответствии с актуальными потребностями современной экономики, должно требовать взаимодействия со специалистом в течение всей трудовой деятельности, в соответствии с современным состоянием научного знания и используемых технологических решений.

Анализ научной литературы по рассмотрению данного понятия позволяет выявить определенную закономерность: процесс повышения квалификации характеризует системность и динамичность; базисной целью является повышение уровня теоретических знаний, практических навыков и умений работника, - что является для него некоторым открытием в получении новых возможностей для своего профессионального роста. Кроме этого, повышение квалификации одновременно служит важнейшим инструментом организации по достижению стратегических целей.

Авторы Г.Н. Мигачева и Е.А. Бирюкова выделяют комплекс задач, которые реализуются с помощью повышения квалификации (Рисунок 1) [18, с. 133]

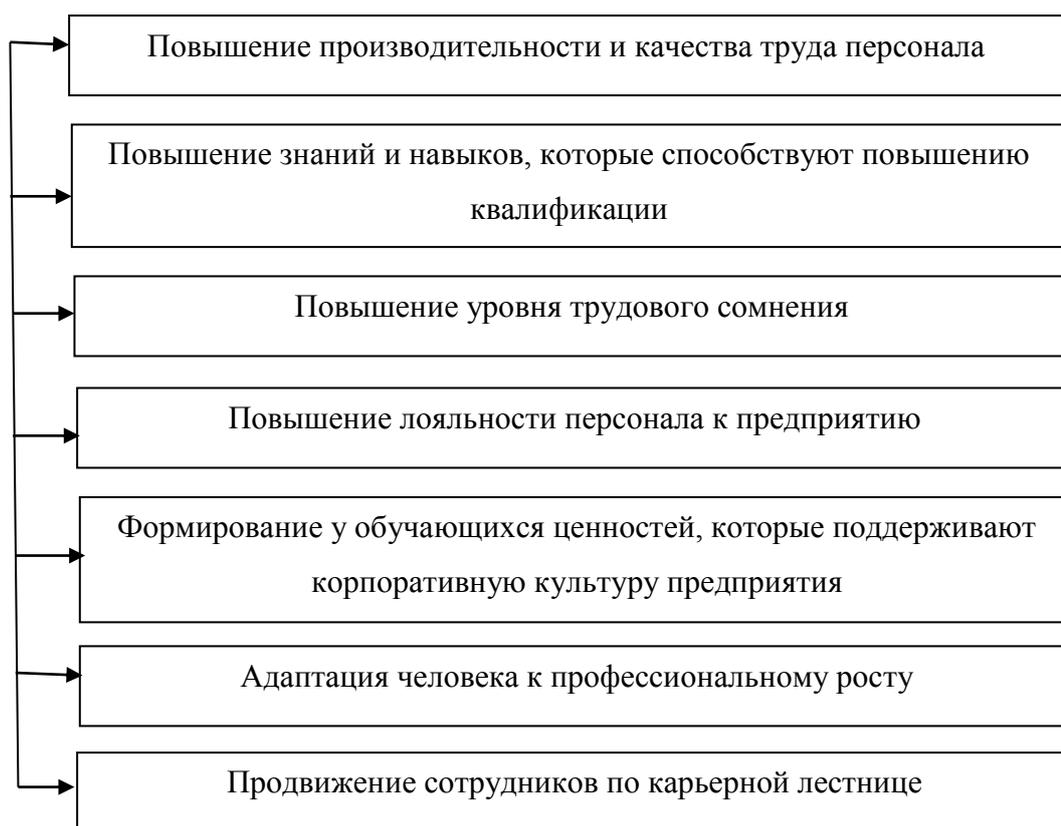


Рисунок 1 - Задачи, решаемые с помощью повышения квалификации персонала

Комплексное рассмотрение понятия «повышение квалификации» в разрезе действующей законодательной базы и оценках профессионального сообщества позволяет отметить, что наряду с образовательной и информационной составляющей, многие авторы указывают личностный фактор развития, как одну из основных целей повышения профессиональной квалификации. Данный аспект определяется, в том числе, результатами внедрениями новых инструментов и овладения новыми навыками, полученных в процессе обучения.

Базовые мотивы, побуждающие персонал принимать участие в программах повышения квалификации, представлены на схеме рисунка 2.

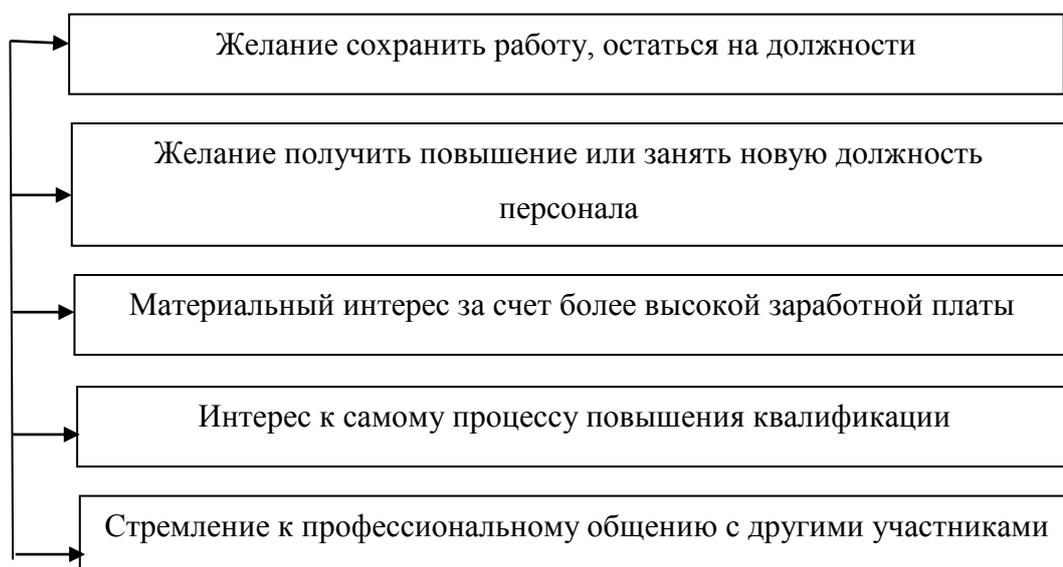


Рисунок 2 - Основные мотивы участия сотрудников в программе повышения квалификации, которые следует использовать предприятию

Кадровая политика организации может иметь различную профессиональную направленность подготовки сотрудников. Есть важная цель - оценить возможность обеспечения соответствующего уровня подготовки персонала по довольно сложным профессиям, а при его отсутствии найти наиболее рациональный метод решения данной проблемы с использованием структур образования за пределами организации [6, с. 31].

Таким образом, повышение квалификации – есть особый вид обучения, на базе организации или специальных площадок уже практикующего специалиста тем или иным навыкам, знаниям и умениям для более эффективного осуществления им профессиональной деятельности.

Обобщая следует выделить главное: значение повышения профессионализма персонала компаний обусловлено не столько ситуацией на рынке труда, острой нехваткой персонала, обладающего требуемым уровнем компетенций, но и особой актуальностью данной проблемы для средних и малых фирм, в силу ограниченности финансовых ресурсов. Особое значение повышения квалификации имеет для современных условий ведения бизнеса в РФ, так как в российских фирмах предъявляют особые требования к «качественным» характеристикам персонала, так как именно высококвалифицированные сотрудники обеспечивают рост прибыли, правильно расставляют акценты в процессе работы, успешно осваивают прогрессивные техники и технологии. Большинство компаний во всем мире, и Россия не исключение, стараются подстроиться к изменениям на рынке труда, создать собственные обучающие программы и центры, понимая, что знания и квалификация сотрудников – есть движущая сила и высокорентабельный капитал организации.

1.2 Основные элементы повышения квалификации персонала

В настоящее время в России отмечается некий кадровый парадокс. На фоне полностью заполненных вакансий активно обсуждается тема недостатка кадровой обеспеченности всех отраслей экономики.

Причина этого - в четком осознании требований к эффективным управленцам, как профессионалам способным анализировать, прогнозировать, принимать решение и брать на себя ответственность.

Некоторые авторы предлагают дополнительные аспекты готовности к управленческой деятельности: овладение знаниями, деятельность, сопереживание, анализ.

Причины для сложившейся парадоксальной ситуации называются самые разные: полное копирование западных моделей менеджмента, невзирая на национальные особенности; недостаток российских моделей, разработок и школ менеджмента; субъективный подход вузов к отбору дисциплин для формирования образовательных продуктов, без учета потребностей рынка и т.д. Важным фактором является то, что только 2-3% специалистов в Российской Федерации проходят ежегодную переподготовку и повышение квалификации, тогда как в развитых странах это значение достигает 60%.

По некоторым оценкам, до 40 млн взрослого населения РФ нуждаются в переподготовке и курсах повышения квалификации по всем отраслям народного хозяйства. Если учесть тенденцию к постоянному сокращению «периода полураспада компетенций» (временной интервал, в течение которого компетентность выпускника вуза, в результате прогресса знаний, снижается на половину), ситуация приобретает катастрофические масштабы.

По оценкам *Businessstat*, в 2019 оборот рынка дополнительного профессионального образования в России вырос на 12,4% и достиг 103,8 млрд руб. Данный рост отмечается на фоне недостатка финансирования дополнительного профессионального образования, даже госучреждения, персонал которых обязан прослушать программу обязательного повышения квалификации, не получают финансирования на обучение.

Ежегодные затраты крупных западных компаний на обучение и развитие собственного и вновь принятого персонала составляют 2–5% общего бюджета фирмы. Наиболее высок уровень инвестиций в повышение квалификации в Израиле – 580 дол. в год на сотрудника, на втором месте Канада с 500 дол. инвестиции в год, замыкает тройку США, в которых на каждого сотрудника выделяется 263 долл. ежегодно в целях повышения

разряда /класса квалификации. Сравнительный анализ затрат ведущих компаний РФ в повышении квалификации достаточно показателен, даже в таких крупных городах как Санкт-Петербург, крупнейшие транспортные фирмы на обучение одного сотрудника в 2018 году тратили около 40 долл. [24, с.32].

Тем не менее отмечают две основные причины, по которым частные лица отказываются от дополнительного образования - это отсутствие потребности в обучении и свободного времени (70% опрошенных). Однако, при детализации в первом случае большинство респондентов не находят интересных для себя программ, а во втором - выбирают дистанционное обучение, которое могут реализовать в удобное для них время.

Рынок дистанционного дополнительного профессионального образования активно развивается за счет двух факторов - стоимость онлайн-обучения существенно ниже очного, проходить обучение слушатели могут из удобного им места, слушатели экономят время на дорогу, перекусы по дороге на учебу или во время перерывов. Эти факторы, как показывают опросы, являются ключевыми при выборе между онлайн и традиционным форматом обучения. По данным исследования компании J'son & Partners Consulting, 7,2 миллионов россиян хотя бы один раз проходили онлайн-обучение. При этом, на сегодняшний день, на долю дистанционного и онлайн-образования приходится около 10% рынка дополнительного профессионального образования.

Тем не менее, можно с уверенностью констатировать, что существует ряд универсальных проблем и задач, которые стоят перед различными профессиональными сообществами, в области профессионального совершенствования и переподготовки.

Во-первых, это проблема мотивации сотрудников, для которых курсы повышения квалификации, в основном, бесполезная трата времени и денег.

Во-вторых, это качество преподавания и содержание программ курсов повышения квалификации. Отзывы пользователей позволяют определить основные проблемы типичного образовательного продукта в данной области. Как правило, наибольшее количество претензий предъявляется к преподавателям, реализующим курс и методическому материалу (устаревшие, плохо структурированные и неудобно представленные данные).

Отмечены случаи, когда после оплаты курса, сразу проводится оформление документов о повышении квалификации.

В-третьих, плохая организация и недостаток клиент-ориентированности в реализации программ, что также вызывает недовольство и снижение мотивации. Как правило, курсы повышения квалификации реализуется в рабочее время, что усложняет прохождение программы, в особенности если инициатором является сотрудник, а не работодатель. Часто курсы реализуются в другом городе, что является дополнительным сдерживающим фактором.

Зарубежный опыт не однороден по своему составу, что и определяет профессиональный интерес к его анализу. Если в американской модели подготовка управленцев осуществляется в школах менеджмента, действующих при более крупных университетах, то европейцы предпочитают отдельные учебные организации при торгово-промышленных палатах, которые и являются заказчиком специальности и специализаций, а также определяют формат развития организации.

Рассматривая японскую модель, необходимо отметить, что она реализуется на базе и силами корпораций и предприятий, заинтересованных в развитии своих кадров.

В мировой практике прослеживается четкая тенденция к росту затрат на профессиональное обучение. Ведущие компании тратят на переподготовку и обучение персонала значительные средства, определяя эту статью расходов, как одну из наиболее важных в инвестиционной политике компании.

Недавние исследования Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), проведенные в 3000 американских транспортных компаний показали, что десятипроцентное увеличение затрат на квалификацию и тренинги персонала приводит к приросту перевозок на 4,5–6%, а производительность труда растет на 8–9%. Для примера приводятся данные, что аналогичные инвестиции в средства производства приносят 2–3% увеличение объемов продаж и на 3,5% повышает производительность.

А по мнению специалистов Американского общества тренинга и развития (ASTD) вложения в квалификацию в размере 1 долл. на работника в год приносят от 4 до 9 долларов дохода. В мировой практике 95% сотрудников торговых фирм ежегодно проходит обучение на семинаре либо участвует в профессиональном тренинге, если говорить о нашей стране цифры удручающие – только 5% сотрудников транспортных фирм в течение 2017–2019гг. проходили курсы повышения квалификации или участвовали в тренингах. Статистика отечественных компаний выглядит на фоне западных не оптимистично: финансирование в разрезе организаций крайне нестабильно, подбор программ в рамках фирм не осуществляется, мотивация работников к обучению практически отсутствует [24, с. 32].

В США профессиональной подготовке и обучению персонала уделяется большое внимание, как правило, в крупных компаниях в то время, как в Европе преимущественно малые компании чаще и интенсивнее обучают своих сотрудников. Что касается европейских компаний, то, как правило, крупные корпорации создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Envia M (Германия), компания «Люфтганза» (Германия) имеют целый ряд учебных центров.

В них наряду с профессиональной подготовкой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании, которое реализуется в рамках дуальной системы, оптимально сочетающей циклы теоретической и практической направленности. Теоретическую

программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую - непосредственно на предприятии. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планирование дальнейшего использования обученного персонала.

В основе системы управления персоналом японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала», определяющий реализацию сотрудником возможностей для проявления и развития своих талантов, получая от своего труда удовольствие.

Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты: понимание и включенность работника в цели компании; полное понимание работником аспектов своей работы; наличие у работника всей необходимой для работы информации; осознание работником своей причастности к общему делу и меры своей ответственности.

Распределение теории и практики обучения в наиболее современных и продвинутых программах повышения квалификации происходит в пользу практических проработок компетенций в соотношении 70% к 30%. Анализ сложившейся ситуации в сфере профессионального обучения позволяет говорить о быстрой смене условий, в которых происходит деятельность современных фирм, что вынуждает более взвешенно подходить к вопросам обеспечения квалифицированным персоналом, искать способы финансирования обучения [18, с. 62].

Руководству и кадровым службам фирм при организации повышения квалификации следует учитывать ряд требований, среди базовых можно отметить следующие: у фирмы должен быть определенный план повышения квалификации, с четко обозначенными целями и результатами; особое внимание необходимо уделять методам повышения квалификации; назначить ответственных за организацию повышения квалификации; провести расчет необходимых ресурсов для проведения и бюджет, с учетом численности обучаемых, замотивировать персонал.

2 Анализ и оценка организации повышения квалификации персонала ООО «Тольятти Транс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Тольятти Транс» зарегистрирована 23 августа 2004 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары.

Руководитель организации: директор Мясников Артем Геннадьевич.

Юридический адрес ООО «Тольятти Транс» - 445037, Самарская область, город Тольятти, Новый проезд, 8, офис 92.

Основными видами деятельности в соответствии с уставом являются следующие: 49.41 - деятельность автомобильного грузового транспорта; 49.41.1 - перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами; 49.41.2 - перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами; 49.41.3 - аренда грузового автомобильного транспорта с водителем и пр.

Для ведения успешного бизнеса в современных реалиях немаловажно грамотное управление трудовыми ресурсами. Труд персонала - это экономический ресурс, которым нужно управлять оперативно и максимально эффективно. В быстроразвивающемся мире, если компания хочет соответствовать современным тенденциям, ей совершенно не обойтись без автоматизации специализированных рабочих процессов с кадрами. Выгода покупки системы автоматизации для развивающейся фирмы существенна:

1) Сокращается рутинная работа с бумагами и первичными документами, что освобождает время персонала для более «творческой» работы, например, продвижения корпоративной этики.

2) Автоматическая обработка информации снижает человеческий фактор и возможные ошибки, что исключает недовольство сотрудников работой «кадров», например, из-за неверных расчетов.

3) Упрощается расчет отпускных, больничных листов и пр. начислений. Кадровые работники всегда могут оперативно ответить на запросы и сформировать необходимые документы.

4) Дает возможность формировать большое количество разнообразной регламентированной и управленческой отчетности, исключая штрафы.

ООО «Тольятти Транс» применяет кадровую программу 1С на платформе 8.3, которая позволяет организовывать учет кадров и сотрудников предприятия, контролировать внутренние перемещения персонала.

В ООО «Тольятти Транс» используется линейно-функциональная организационная структура управления, характерными чертами которой можно считать эффективное разделение деятельности функциональных и линейных звеньев, усиление координации их функционирования, результативность управленческого воздействия. Графическая интерпретация структуры представлена на рисунке 3.

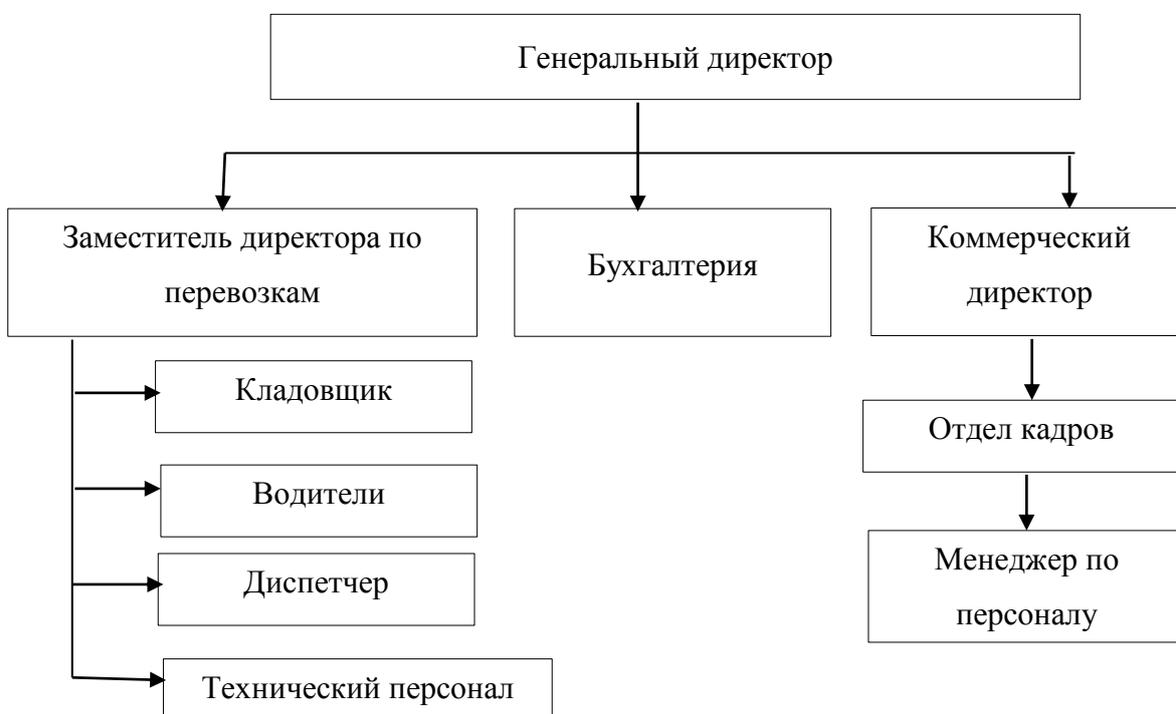


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Тольятти Транс»

Быстрая и безопасная перевозка грузов по РФ - это приоритетная услуга, предоставляемая компанией «Тольятти Транс». Осуществляются транспортировки грузов любых категорий по всей территории РФ, гарантируя при этом точное соблюдение сроков доставки, полную сохранность перевозимых объектов и высокий уровень сервиса.

Доставка грузов по РФ может предоставляться в комплексе, который включает ряд следующих мероприятий:

1. Разработка маршрута – специалисты субъекта хозяйствования рассчитывают оптимальный путь следования транспорта с учетом особенностей груза и времени доставки.

2. Оформление сопроводительной документации - грузовые перевозки по РФ выполняются только после полного согласования с дорожными органами или автоинспекцией РФ.

3. Страхование – по желанию клиента груз может быть застрахован, на очень выгодных условиях.

4. Погрузочно-разгрузочные мероприятия - все работы проводятся с применением специального оборудования и такелажных приспособлений, что гарантирует полную сохранность перемещаемых грузов.

5. Экспедирование в ходе доставки – компания обеспечивает сопровождение груза на всем маршруте. Используемый транспорт оснащен системами сотовой связи для контроля перевозки в режиме реального времени.

Грузоперевозки по РФ от «Тольятти Транс» – это услуга полного цикла, которая будет выгодна как для частных лиц, так и для организаций любого типа.

Автопарк субъекта хозяйствования сформирован из современных грузовых автомобилей, находящихся в идеальном техническом состоянии. С учетом решаемых задач будет подобран транспорт определенной грузоподъемности и подходящего типа кузова. Все автомобили оснащены системами сотовой связи для удобного контроля передвижения груза в

режиме реального времени. Это позволяет сделать услуги грузоперевозок максимально безопасными и оперативными.

Автомобильный парк субъекта хозяйствования сформирован из современных транспортных средств различной грузоподъемности и вместительности, предназначенных для перевозок грузов различных категорий и габаритов.

К услугам клиентов - тенты, рефрижераторы, термофургоны, мегатрейлеры, а также низкорамные прицепы-платформы для выполнения негабаритных перевозок. Весь транспорт подвергается регулярному сервису и находится в прекрасном техническом состоянии. Перевозки по РФ осуществляются по самым удобным маршрутам с точки зрения материальных расходов и расхода времени.

Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в ООО «Тольятти Транс» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 1.

За отчетный период предприятие увеличило объемы продаж услуг (перевозок), соответственно выросла и выручка от реализации с 38002 тыс.руб. до 38376 тыс. руб., то есть на 374 тыс.руб.(1,0%), при этом несколько снизилась себестоимость услуг на 14054 тыс.руб. или на 4,1%, что является безусловно положительным моментом. Положительным фактором также выступает рост прочих доходов на 654 тыс.руб. Отрицательным моментом выступает рост прочих расходов на 306 тыс.руб. За 2019 год ООО «Тольятти Транс» получено чистой прибыли на сумму 2135 тыс. руб. Следует сделать вывод, что ООО «Тольятти Транс» это динамично развивающееся транспортное предприятие.

Оценивая динамику и структуру имущества ООО «Тольятти Транс», следует сказать, что на начало года большая часть имущества вложена в оборотные активы (56,15%), остальная часть имущества приходится на автотранспорт.

Таблица 1 – Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в ООО «Тольятти Транс» за 2017–2019 гг., тыс. руб.

| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Абсолютное отклонение | | Темп роста, % | |
|---|---------|---------|---------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | 2018г. от 2017г. | 2019г. от 2018г. | 2018г. / 2017г. | 2019г. / 2018г. |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 37864 | 38002 | 38376 | 136 | 374 | 100,4 | 101,0 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 33958 | 34436 | 33031 | 478 | -1405 | 101,4 | 95,9 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 3906 | 1861 | 3272 | -2045 | 1411 | 47,6 | 175,8 |
| Прочие доходы | 105 | 29 | 683 | -76 | 654 | 27,6 | 2355 |
| Прочие расходы | 1319 | 649 | 955 | -670 | 306 | 49,2 | 147,1 |
| Налоги на прибыль | 586 | 865 | 859 | 279 | -6 | 147,6 | 99,3 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 2010 | 382 | 2135 | -1628 | 1753 | 19,0 | 558,9 |
| Основные средства, тыс. руб. | 3557 | 4005 | 4013 | 448 | 8 | 112,6 | 100,2 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 6153 | 6056 | 7620 | -97 | 1564 | 98,4 | 125,8 |
| Численность персонала, чел. | 68 | 73 | 98 | 5 | 25 | 107,3 5 | 134,2 5 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 11713 | 10029 | 13989 | -1684 | 3960 | 85,6 | 139,5 |
| Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. | 172,25 | 137,38 | 142,74 | -34,87 | 5,36 | 79,8 | 103,9 |

В структуре оборотных средств наибольшую долю занимают краткосрочные финансовые вложения -34,07% и дебиторская задолженность 28,62%, запасы не значительны – 1,16%.

Увеличение показателя прибыль от продаж свидетельствует о снижении издержек на транспортировку, что и привело к увеличению доходности перевозок. Основные показатели, влияющие на деятельность ООО «Тольятти Транс» за 2017-2019 гг. отражены на рисунке 4.

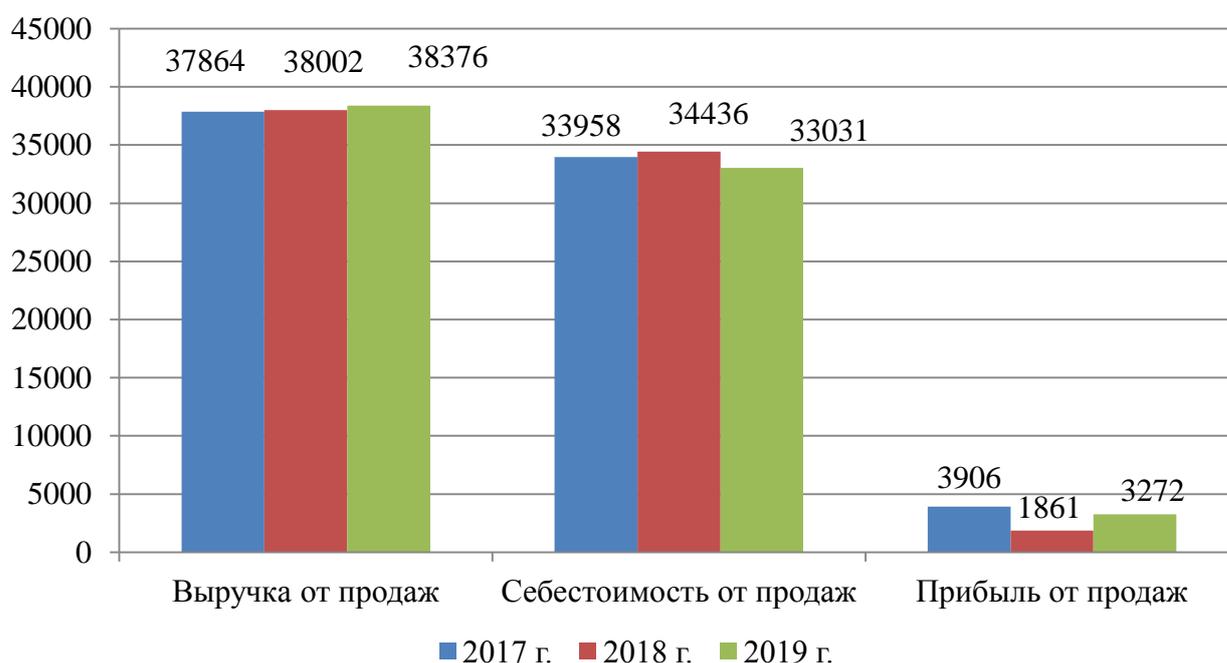


Рисунок 4 – Основные показатели, влияющие на деятельность ООО «Тольятти Транс» за 2017-2019 гг.

По данным оценки следует сказать, что предприятие, наращивая объемы оказываемых услуг имеет неудовлетворительную структуру баланса, рост обеспечен увеличением численности сотрудников с 73 до 98 человек, компания является прибыльной, рост чистой прибыли свидетельствует об эффективной деятельности организации, росте деловой активности, услуги рентабельны, структура управления оптимальна для фирмы данного масштаба.

Далее проведен анализ организации повышения квалификации исследуемого предприятия.

2.2 Анализ повышения квалификации персонала в организации

Стратегическими ориентирами ООО «Тольятти Транс» в управленческой сфере персоналом выступают: единый подход к оплате труда, сохранение квалифицированных сотрудников организации, снижение текучести кадров и повышение благосостояния и производительности труда работающих. Анализ состава персонала по категориям должностей отражен в таблице 2.

Таблица 2 - Состав персонала ООО «Тольятти Транс» по категориям должностей за 2017 - 2019 гг.

| Показатель | 2017 | 2018 | 2019 | Отклонение +/- | | Темп роста, % | |
|--------------------------|------|------|------|----------------|--------------|---------------|-------------|
| | | | | 2018 от 2017 | 2019 от 2018 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Управленцы | 14 | 15 | 16 | 1 | 1 | 107,17 | 106,66 |
| Специалисты | 7 | 7 | 13 | 0 | 6 | 100 | 185,71 |
| Водители | 32 | 36 | 40 | 4 | 4 | 112,5 | 111,11 |
| Вспомогательный персонал | 15 | 15 | 29 | 0 | 14 | 100 | 193,33 |
| Всего | 68 | 73 | 98 | 5 | 25 | 107,35 | 134,25 |

Рост численности сотрудников за последние годы достаточно высок, общая численность возросла за период на тридцать штатных единиц, хотя основной персонал – водители достаточно стабилен, рост всего 8 человек (за последний год 4 человека), наибольший рост по вспомогательному персоналу 14 человек (за счет открытия ремонтной мастерской).

Анализ возрастного состава персонала за три года представлен в таблице 3.

Данные таблицы 3 говорят о том, что средний возраст сотрудников снижается. Причиной этого является постепенное обновление состава персонала за счет привлечения более молодых сотрудников.

Таблица 3 – Структура персонала ООО «Тольятти Транс» по возрасту за 2017 – 2019 гг.

| Показатель | 2017 | 2018 | 2019 | Отклонение +/- | | Темп роста, % | |
|--------------|------|------|------|----------------|--------------|---------------|-------------|
| | | | | 2018 от 2017 | 2019 от 2018 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| до 20 лет | 3 | 3 | 6 | 0 | 3 | 100,00 | 200,00 |
| от 21-30 лет | 14 | 18 | 25 | 4 | 7 | 128,57 | 138,88 |
| от 31-40 лет | 31 | 33 | 40 | 2 | 7 | 106,45 | 121,21 |
| от 41-50 лет | 5 | 4 | 12 | -1 | 8 | 80,00 | 300,00 |
| свыше 50 лет | 15 | 15 | 15 | 0 | 0 | 100,00 | 100,00 |
| Всего | 68 | 73 | 98 | 5 | 25 | 107,35 | 134,25 |

Анализ разделения персонала по стажу за период с 2017 по 2019 год представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Тольятти Транс» по стажу за 2017-2019 гг.

| Показатель | 2017 | 2018 | 2019 | Отклонение +/- | | Темп роста, % | |
|----------------|------|------|------|----------------|--------------|---------------|-------------|
| | | | | 2018 от 2017 | 2019 от 2018 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| до 1 года | 13 | 14 | 18 | 1 | 4 | 107,69 | 128,57 |
| от 1 до 5 лет | 18 | 22 | 25 | 4 | 3 | 122,22 | 113,63 |
| от 5 до 10 лет | 28 | 31 | 44 | 3 | 13 | 110,71 | 141,93 |
| свыше 10 лет | 9 | 6 | 11 | -3 | 5 | 66,67 | 183,33 |
| Всего | 68 | 73 | 98 | 5 | 25 | 107,35 | 134,25 |

Проанализировав данные из предыдущей таблицы, можно сделать вывод, что стаж персонала зависит напрямую от его возраста.

Половина персонала ООО «Тольятти Транс» состоит из молодых людей и людей среднего возраста, поэтому их общий стаж работы не превышает 10 лет.

Характеристика персонала по уровню образования представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Разделение персонала ООО «Тольятти Транс» по уровню образования за 2017 - 2019 гг.

| Показатель | 2017 | 2018 | 2019 | Отклонение +/- | | Темп роста, % | |
|--------------------------------------|------|------|------|----------------|--------------|---------------|-------------|
| | | | | 2018 от 2017 | 2019 от 2018 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Высшее образование | 20 | 20 | 32 | 0 | 12 | 100,00 | 160,00 |
| Среднее профессиональное образование | 48 | 53 | 66 | 5 | 13 | 110,41 | 124,52 |

Представленные данные показывают, что две трети всех сотрудников ООО «Тольятти Транс» имеют среднее специальное образование. С начала 2018 г. количество сотрудников с высшим образованием увеличилось на 60% за счет приема 7 человек специалистов одного водителя и 4 вспомогательных работников (диспетчеров) с высшим образованием.

Расчет коэффициентов, характеризующих кадровый потенциал представлен в таблице 6.

Проанализировав представленные данные, можно сделать вывод, что в организации ООО «Тольятти Транс» осуществляется не достаточно эффективная кадровая политика, так как за рассматриваемый период наблюдается увеличение среднесписочной численности сотрудников, но коэффициент постоянства кадров снижается.

Таблица 6 - Кадровые показатели предприятия ООО «Тольятти Транс» за 2017 - 2019 гг.

| Показатель | 2017 | 2018 | 2019 | Отклонение +/- | | Темп роста, % | |
|---|-------|-------|-------|----------------|--------------|---------------|-------------|
| | | | | 2018 от 2017 | 2019 от 2018 | 2018 / 2017 | 2019 / 2018 |
| Численность персонала на начало года | 62 | 68 | 73 | 6 | 5 | 109,68 | 107,35 |
| Численность персонала на конец года | 68 | 73 | 98 | 5 | 25 | 107,35 | 134,24 |
| Среднесписочная численность сотрудников | 66 | 72 | 97 | 6 | 25 | 109,09 | 134,72 |
| – принято на работу | 24 | 27 | 41 | 3 | 14 | 112,50 | 151,85 |
| – выбыли | 18 | 22 | 16 | 4 | -6 | 122,22 | 72,73 |
| – выбыли, в том числе по собственному желанию | 18 | 22 | 16 | 4 | -6 | 122,22 | 72,73 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,36 | 0,38 | 0,42 | 0,02 | 0,04 | 105,56 | 110,52 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 27,27 | 30,56 | 16,49 | 3,29 | -14,07 | 112,06 | 53,96 |
| Коэффициент текучести кадров | 27,27 | 30,56 | 16,49 | 3,29 | -14,07 | 112,06 | 53,96 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,95 | 0,93 | 0,92 | -0,02 | -0,01 | 97,89 | 98,92 |

Незаменимым принципом ООО «Тольятти Транс» выступает осуществление деятельности в строгом соответствии с трудовым законодательством РФ. Организация своевременно предоставляет сотрудникам заработную плату, размер которой регулярно пересматривается, а также социальный пакет. В компании действует прозрачная система премирования.

Рассмотрим существующую на предприятии систему заработной платы. Обобщенные показатели по оплате труда персонала ООО «Тольятти Транс» в разрезе категорий представлено в таблице 7.

В целом следует сказать, что предприятие ООО «Тольятти Транс» имеет постоянный состав трудового коллектива, ежегодно происходит индексация заработной платы, применяется материальное стимулирование труда.

Таблица 7 - Состав заработной платы сотрудников ООО «Тольятти Транс» за 2019 г., руб.

| Должность | Оклад | Премия за качество | Премия за выполнение задач | Премия оказание услуг | Итого |
|--------------------------|--------|--------------------|----------------------------|-----------------------|--------|
| Руководители | 25 000 | 18 000 | 17 000 | - | 60 000 |
| Специалисты | 18 000 | 12 000 | 10 000 | - | 40 000 |
| Рабочий персонал | 14 000 | 7 000 | 6 000 | 8 000 | 35 000 |
| Вспомогательный персонал | 12 000 | 10 000 | 8 000 | - | 30 000 |

Обязательным элементом является предоставление сотрудникам ООО «Тольятти Транс» социального пакета. В таблице 8 отражен состав социального пакета ООО «Тольятти Транс».

Таблица 8 - Состав социального пакета ООО «Тольятти Транс»

| Название вида гарантий и компенсаций | Гарантия предоставления |
|--------------------------------------|--|
| Обучение | В ООО «Тольятти Транс» предусмотрено базовое обучение для новых сотрудников с целью их адаптации |
| Материальная помощь | Материальная помощь предоставляется в следующих случаях: – при наличии у сотрудника тяжелой болезни или необходимости операции предоставляется компенсация затрат на лечение; – в случае смерти сотрудника мат. помощь семье |
| Отпуск | Сотрудникам ООО «Тольятти Транс» в соответствии с трудовым законодательством предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск |
| Униформа | Не предусмотрена |
| Питание | Не предусмотрено |
| Медицинское страхование | Предоставляется согласно законодательству |
| Социальное страхование | Предоставляется согласно законодательству на случай заболевания или утраты трудоспособности в период работы |
| Служебная сотовая связь | Не предусмотрена |

Можно сделать вывод, что целью процесса управления системой мотивации труда персонала в ООО «Тольятти Транс» является повышение

уровня производительности труда, удержание квалифицированных кадров. Задачами являются: повышение уровня лояльности сотрудников, повышение удовлетворенности трудом.

Всю систему профессионально – квалификационного развития сотрудников организации ООО «Тольятти Транс» следует разделить условно на несколько направлений, среди которых: работа с молодыми кадрами, общее обучение для всех категорий сотрудников организации, работа с людьми предпенсионного возраста (Рисунок 5).

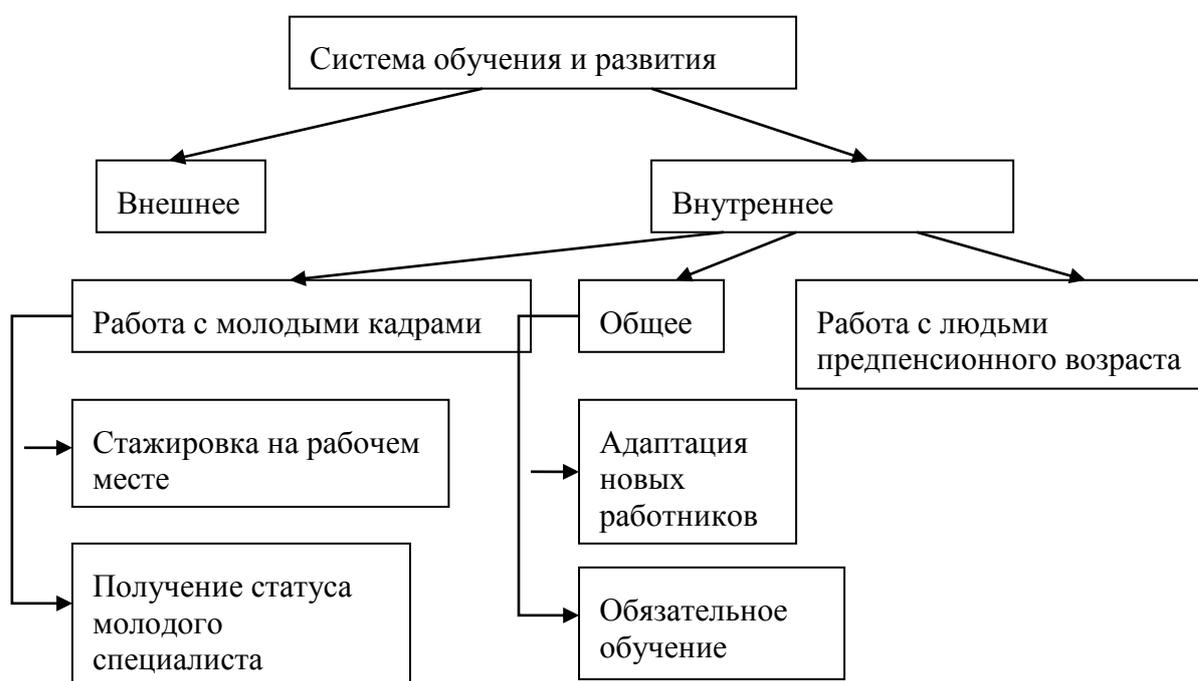


Рисунок 5 – Система обучения сотрудников организации ООО «Тольятти Транс»

В связи со спецификой работы ООО «Тольятти Транс» и преобладающего количества рабочих водителей (более 50%), к данной категории относятся требования соответствующей подготовки (наличие прав международного образца). Для наиболее эффективной подготовки сотрудников организации в ООО «Тольятти Транс» создана система обучения работающих.

Цель обучения – формирование и поддержка оптимального уровня квалификации работающих с учетом требований и перспектив развития ООО «Тольятти Транс», формирование кадрового резерва.

Система внутрифирменного обучения – это система принципов, стандартов, методов и форм обучения, используемых на ООО «Тольятти Транс», и являющаяся единой для всех структурных подразделений.

Обучение на рабочем месте ООО «Тольятти Транс»: это обучение, которое проводится на виду у компании, или обучение проводится на рабочем месте, это действительно эффективный процесс, но это также неизбежный риск, потому что все новые сотрудники могут ошибиться или нанести убыток компании, поэтому компания использует эту систему.

Внутреннее обучение ООО «Тольятти Транс»: эти тренинги в основном проводятся для офисных работников и обычно проводятся старшими менеджерами, которые являются специалистами в различных областях. Тренинг по диверсификации: это процесс обучения, когда сотрудники ООО «Тольятти Транс» работают на разных уровнях и на разных должностях менеджмента и определяют эффективность и результативность своей трудовой деятельности.

Обучение без отрыва от работы ООО «Тольятти Транс»: этот процесс также является эффективным обучением для внутреннего персонала, но он может быть болезненным и подрывать доверие и мотивацию персонала.

Система внутрифирменного обучения строится в соответствии со стратегией развития ООО «Тольятти Транс» с учётом особенностей корпоративной культуры и уровня профессиональной компетенции работающих. При изменении существенных внутренних и внешних условий деятельности ООО «Тольятти Транс» вносятся коррективы в систему обучения. Обучение сотрудников организации ООО «Тольятти Транс» осуществляется по следующим направлениям: повышение уровня профессиональной квалификации и развитие профессиональных навыков;

планирование и контроль деловой карьеры и профессионального продвижения; формирование и развитие управленческих навыков.

В целях оптимизации и роста качества обучения выделены следующие категории работающих, для которых реализуется программы обучения: - руководство ООО «Тольятти Транс» (директор, главный бухгалтер); - руководители подразделений АУП, в том числе руководители служб; - специалисты по различным направлениям (например, финансы, бухгалтерия); - работники, включенные в кадровый резерв (Таблица 9).

Таблица 9 – Существующие направления обучения ООО «Тольятти Транс»

| Виды обучения | Формы обучения | Цели обучения | Категории работающих, прошедших обучение | Численность работающих, прошедших обучение |
|---|----------------------|--------------------------------|--|--|
| Внешнее – по программе Глонасс | С отрывом от работы | Подготовка по новым профессиям | Логист | 1 |
| Внешнее – обучающий семинар по налогам | С отрывом от работы | Повышение квалификации | Бухгалтер | 1 |
| Внешнее – обучающий семинар для руководителей малых транспортных фирм | Без отрыва от работы | Повышение квалификации | Директор | 1 |
| Внутрифирменное – вновь принятый сотрудник - секретарь | Без отрыва от работы | Повышение квалификации | Специалист по кадрам | 1 |

Следует отметить, что обучение предусмотрено только для служащих и управленческого состава сотрудников организации. Система обучения основных рабочих – водителей и вспомогательных рабочих практически отсутствует.

Использование сотрудников организации должно отвечать целям организации, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в ходе этой работы. Также система использования сотрудников организации в организации должны быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Дальнейшее исследование управления развитием сотрудников компании проводилось методом анкетного опроса для выяснения мнения о кадровой политике организации в области управления карьерным ростом сотрудников организации и факторов, влияющих на управление деловой карьерой в исследуемой организации. Форма анкеты представлена в Приложении В.

В анкетировании приняло участие 74 сотрудника (13 отсутствовало по причине командировки, 4 сотрудника находились в отпуске и 7 водителей были в рейсе), то есть опрос произведен среди 76% сотрудников организации, методом случайной выборки.

На основании ответов этой анкеты, видим наличие слабых сторон в реализации кадровой политики в области карьерного роста сотрудников организации.

Анкетный опрос показал, что: 30% не устраивает заработная плата, 17% условия труда, 10% конфликт с руководством, 15% не видят перспективы профессионального роста, карьеры, 18% считают, что в ООО «Тольятти Транс» не развита система социальных льгот. Результаты опроса показали наличие у работающих неудовлетворенности распределением вознаграждения, что влечет за собой снижение производительности труда, нарушение дисциплины, увольнение работающих. У некоторой части работающих (30%) отсутствует чувство сопричастности (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Неудовлетворенность персонала ООО «Тольятти Транс» кадровой политикой, %

В таблице 10 представлены ответы персонала по степени удовлетворенности выполняемой работой (фрагмент исследования).

Таблица 10 – Степень удовлетворенности сотрудников организации ООО «Тольятти Транс» выполняемой работой

| Удовлетворены ли Вы собственной работой в ООО «Тольятти Транс»? | |
|---|------|
| 1. Полностью не удовлетворен | 16,9 |
| 2. Частично удовлетворен | 56,9 |
| 3. Достаточно удовлетворен | 12,1 |
| 4. Затрудняюсь ответить | 12,1 |
| Соответствует ли данная работа Вашим намерениям? | |
| 1. Это собственно то, что нужно | 47,0 |
| 2. Мог бы выполнять более сложную работу | 36,4 |
| 3. Работа для меня сложна | 2,9 |
| 4. Не знаю | 13,6 |

Так, в ходе исследования выяснилось, что большая часть опрошенных респондентов (72,1 %) в различной степени не удовлетворены созданными в ООО «Тольятти Транс» перспективами профессионального роста (Таблица 11 – представлена часть исследования, касающаяся именно профессионального роста), причем большинство неудовлетворительных ответов приходится собственно на водителей и вспомогательных рабочих.

Таблица 11 - Степень удовлетворенности сотрудников организации ООО «Тольятти Транс» перспективами профессионального роста

| | Удельный вес от опрошенных, % |
|--|-------------------------------|
| Удовлетворены ли Вы профессиональным ростом в организации? | |
| 1. Достаточно удовлетворен | 27,9 |
| 2. Не полностью удовлетворен | 23,5 |
| 3. Не удовлетворен | 48,6 |

Очевидно, что руководство ООО «Тольятти Транс» не считает необходимым использовать преимущества научно-технического прогресса для повышения квалификации сотрудников.

По мнению экспертов, рекомендуется приобретать новые знания в сфере бизнеса - каждые 3 года, а для роста безопасности дорожного движения и приобретения практических навыков безопасного управления транспортным – каждые 2 года.

Следует подчеркнуть значимость систематического обучения водителей, которые должны уметь своевременно и гибко реагировать не только на внешние изменения дорожной обстановки, влияющие на трудность перевозок, но и адекватно взаимодействовать с различными государственными органами и хозяйствующего субъектами, по вопросам погрузки-выгрузки, упаковки и крепления груза, документального оформления, что предполагает высокий уровень коммуникативной компетентности и деловой направленности (личной ответственности). Кроме этого, Российский рынок представлен малым числом отечественных производителей подвижного состава, изготавливающих ТС для междугородных перевозок, а высокий технический уровень иностранных ТС, наличие существенных различий и потенциальных технических решений между различными марками АТС, сложность приобретения квалифицированного технического обслуживания в дороге требуют от водителя высокий уровень развития технического интеллекта.

Следует отметить, что обучение и повышение квалификации в 2017–2019гг. было предусмотрено в основном для служащих и управленческого звена организации, система обучения водителей практически отсутствует, рассмотрим данный аспект более детально.

Кроме анкетирования, в рамках аттестации персонала в 2019 году отдел по работе персонала выявил недостаток компетенций и квалификационных навыков у большинства персонала (Таблица 12).

Таблица 12 - Оценка недостающих способностей у работников транспортного отдела ООО «Тольятти Транс», в % от 100%

| Недостаточность профессиональных знаний | Выявлен недостаток в рамках аттестации, % |
|--|---|
| 1. Начальник транспортного отдела | 19,9 |
| 2. Специалист по логистике перевозок | 8,1 |
| 3. Водители | 17,7 |
| 4. Вспомогательный персонал | 16,4 |
| Не хватает коммуникативных навыков | |
| 1. Начальник транспортного отдела | 14,4 |
| 2. Специалист по логистике перевозок | 14,8 |
| 3. Водители | 10,7 |
| 4. Вспомогательный персонал | 12,6 |
| Не хватает технических навыков работы с транспортными средствами | |
| 1. Начальник транспортного отдела | 5,4 |
| 2. Специалист по логистике перевозок | 16,8 |
| 3. Водители | 9,1 |
| 4. Вспомогательный персонал | 3,1 |
| Не хватает навыков работы с документацией и правовых знаний | |
| 1. Начальник транспортного отдела | 8,9 |
| 2. Специалист по логистике перевозок | 9,4 |
| 3. Водители | 16,6 |
| 4. Вспомогательный персонал | 17,8 |

По мнению начальника отдела по работе с персоналом ООО «Тольятти Транс» – водителям и вспомогательному персоналу недостает таких способностей, как профессиональные знания, коммуникативные навыки, технические навыки, навыков работы с документацией и правовых знаний.

Руководство ООО «Тольятти Транс» в свою очередь считает, что эффективный «срок жизни» персонала в компании – полтора года, это период, когда инвестиции в сотрудника (наем, минимальное обучение и прочее) неэффективны: вспомогательный персонал и водители в течение шести месяцев только учатся, а уже через девять месяцев после этого перестает выполнять план по ремонту или перевозкам, через 1,5 года требует повышения оклада или увольняется.

Данный недостаток – высокая текучесть, существенно влияет на возможность малых и средних фирм, аналогичных по размеру ООО

«Тольятти Транс» проводить регулярное повышение квалификации персонала.

Следовательно, оценить процесс организации повышения квалификации в ООО «Тольятти Транс» в контексте основных этапов – планирование – организация – координация – мотивация – мониторинг и контроль не представляется возможным, ввиду отсутствия самой системы обучения как таковой, в итоге не разработаны такие основополагающие элементы как: комплексный план обучения, не осуществляется выбор формы и метода обучения, не организован сам процесс, не осуществляется финансирование и не проводится оценка эффективности. В итоге основная цель - обеспечение ООО «Тольятти Транс» персоналом необходимой квалификации, на данный момент не может быть достигнута. Обобщая можно отметить, что при оценке практики повышения квалификации сотрудников организации ООО «Тольятти Транс» выявлен ряд проблем: в исследуемой фирме вопросам повышения квалификации работников, развитию их навыков и умений внимания практически не уделяется, обучение в основном происходит по инициативе сотрудников, за их счет (кроме обязательного обучения по охране труда).

Оценка практики внутрифирменного обучения сотрудников организации в ООО «Тольятти Транс» выявил ряд проблем:

1) Развитие сотрудников организации сводится к «тотальному» обучению работающих. Характер повышения квалификации позволяет говорить, что она направлена только на повышение компетенций управленческого состава сотрудников организации, обучение основного персонала – водителей не проводится. Развитие сотрудников организации сводится к «выборочному» обучению работающих.

2) Повышение квалификации – один из вариантов профессионального образования, направленный не на конкретные цели организационного развития, а на рост компетентности работающих. Безусловно, повышение квалификации в организации имеет место. Однако нужно учитывать тот факт, что оно проводится с продолжительными перерывами от 3 до 5 лет, при

этом факторы текущих изменений могут поменять все ориентиры такой подготовки.

3) Отсутствует структурное закрепление функций управления адаптацией, не внедрена система наставничества, не созданы система ротации кадров и кадровый резерв.

4) Главным компонентом системы развития сотрудников организации в ООО «Тольятти Транс» выступает оценка (аттестация) работающих. Следует справиться с задачей постановки целей развития, разработать программы обучения, соответствующие целям, но если не будет обеспечена четкая связь с конкретными компетенциями конкретных работающих, система развития не будет эффективной. Добиться такой связи следует, если ООО «Тольятти Транс» будет проводиться оценка сотрудников организации, ориентированная не только на подведение итогов, но и, в первую очередь, - на выявление проблематики в исполнении работы, поиске путей его улучшения и определение будущих задач сотрудника.

5) Отсутствует заинтересованность руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации сотрудников организации.

Рассмотрев повышение квалификации сотрудников организации в ООО «Тольятти Транс», следует заключить, что работа по повышению уровня профессиональной подготовки ведется, однако, при такой численности и структуре образования сотрудников организации необходим более широкий охват процессом обучения и разработка

Следует отметить, что для эффективной деятельности ООО «Тольятти Транс», как автотранспортного хозяйствующего субъекта, осуществляющего организацию и доставку грузов в междугороднем сообщении, основополагающий целью которого выступает получение прибыли, целесообразно разработать программу обучения основополагающих рабочих – водителей, с учетом критериев профессиональных, психофизиологических и личностных свойств водителя для роста качества его работы на междугородних перевозках.

3 Основные направления совершенствования повышения квалификации персонала ООО «Тольятти Транс»

3.1 Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала предприятия

На основе оценки проведенного в аналитическом разделе бакалаврской работы было выявлено, что основополагающей причиной проблематики ООО «Тольятти Транс» в отношении внутрифирменного обучения выступает отсутствие глубокой оценки его потребностей, стратегических планов развития организации и сотрудников организации, большие временные интервалы в системе повышения квалификации. Кроме того, в организации абсолютно не проводится обучение основных рабочих организации – водителей, при этом остаются без внимания аспекты развития профессионально важных способностей, которыми должен обладать водитель.

Кроме того, в ООО «Тольятти Транс» присутствуют объективные условия для формирования такого характерного признака, каковым является централизация управления системой обучения и повышения квалификации (Рисунок 7).

На рисунке отражено управление процессом повышения квалификации в ООО «Тольятти Транс» с точки зрения входящих и исходящих потоков ресурсов, процессов и информации, некий идеальный вариант функционирования системы повышения квалификации персонала транспортной компании.

Руководство и отдел кадров ООО «Тольятти Транс» должны стремиться к формированию работы в области повышения квалификации именно в таком ракурсе.



Рисунок 7 – Управление процессом повышения квалификации в ООО «Тольятти Транс» с точки зрения входящих и исходящих потоков ресурсов, процессов и информации

В качестве вытекающих из этих предпосылок объективных признаков тенденций централизации процесса обучения и повышения квалификации можно выделить:

- необходимость обеспечения фирмы персоналом определённой квалификации и специализации;

- обеспечение полноценного удовлетворения требований международных стандартов к организации перевозок и пр.;

- повышение уровня компетенций персонала в целях расширения зоны перевозок, повышения уровня конкурентоспособности, что требует адекватной организации процесса.

Исходя из вышеизложенных предпосылок и специфики бизнес-процессов компании определено проблемное поле формирования оптимальной системы повышения квалификации в ООО «Тольятти Транс», которое сформулировано в следующем виде (Рисунок 8).

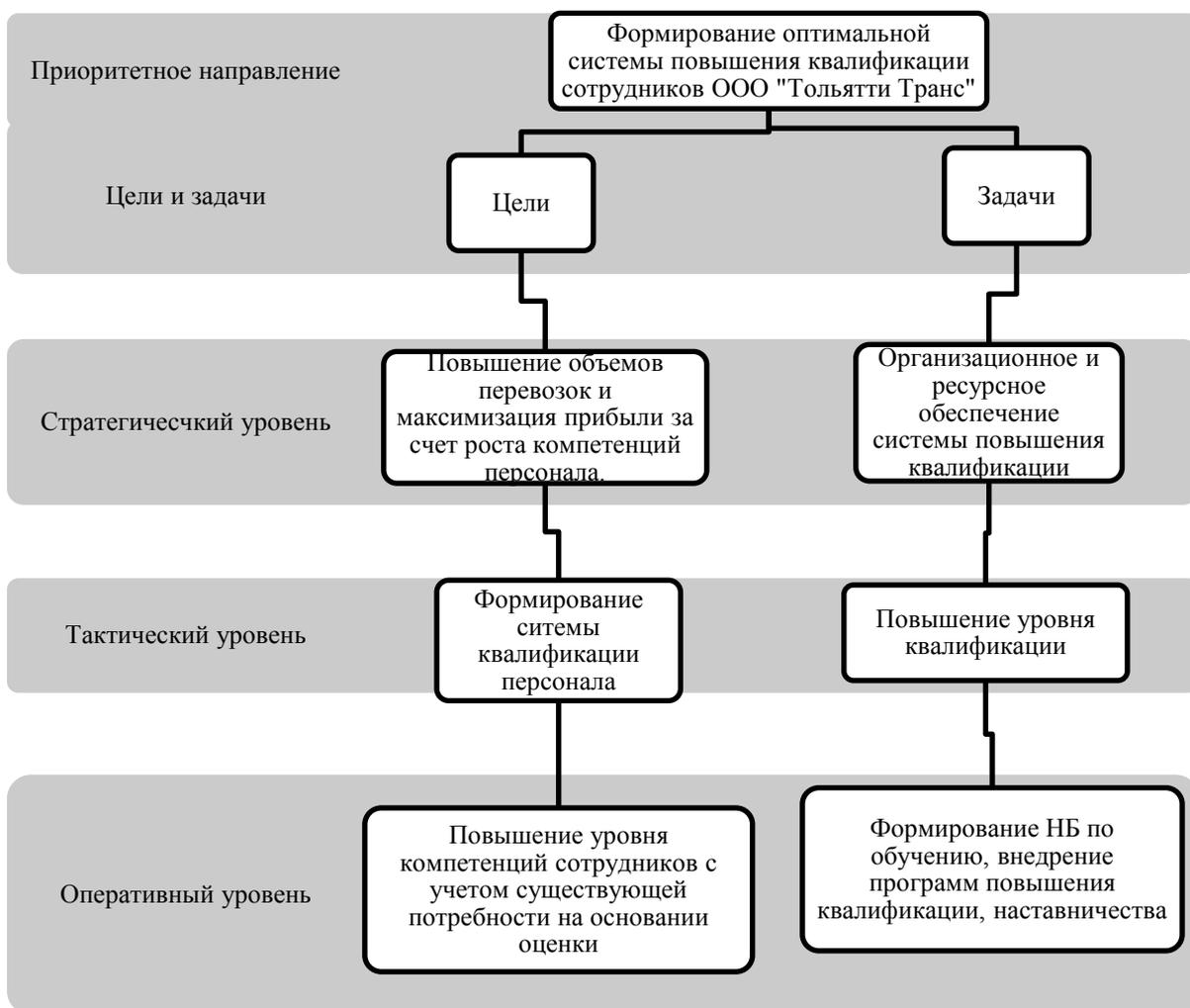


Рисунок 8 – Проблемное поле формирования системы повышения квалификации в ООО «Тольятти Транс»

Таким образом, для исследуемой компании ООО «Тольятти Транс» разработка мероприятий по формированию системы повышения квалификации достаточно актуальна.

Разработка мероприятий в рамках исследования будет проводиться в соответствии со следующим алгоритмом (Рисунок 9).

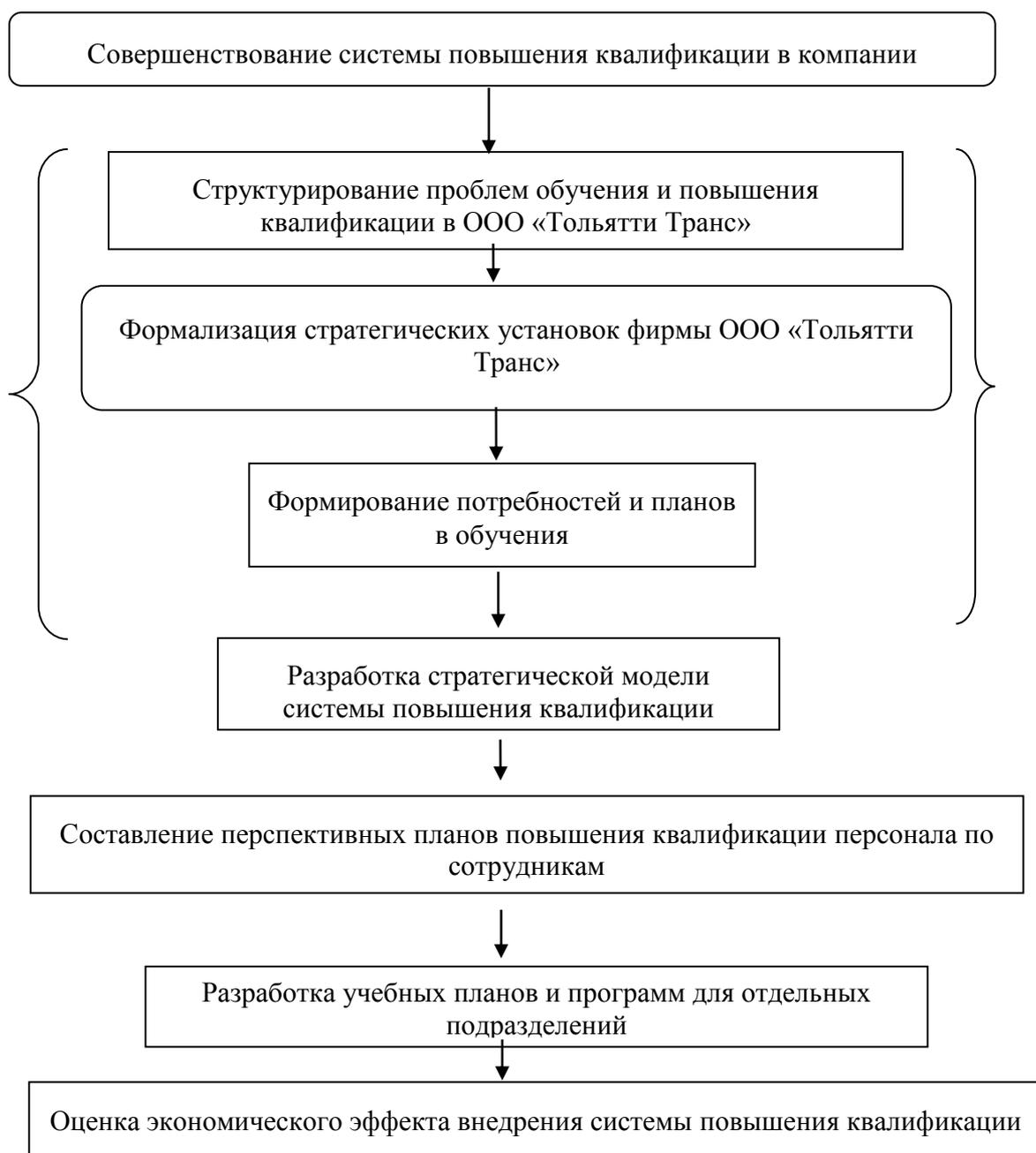


Рисунок 9 – Алгоритм разработки системы управления повышением квалификации в ООО «Тольятти Транс»

Разработка проекта будет включать перечень основополагающих мероприятий, выработку четкого плана действий, этапы внедрения предложенных мероприятий, расчет результативности.

Оценка системы повышения квалификации и обучения была проведена во второй главе исследования. Обобщение и структурирование проблематики системы повышения квалификации и обучения позволяет говорить о существовании комплекса недостатков.

По мнению руководства ООО «Тольятти Транс» стратегическими целями организации выступают:

- 1) Расширение географии перевозок;
- 2) Обеспечение выполнения всех требований и стандартов международных перевозок, формирование условий для надежного и продолжительного сотрудничества;
- 3) Увеличение объемов перевозок;
- 4) Повышение результативности функционирования отделов фирмы за счет снижения издержек и максимизации прибыли;
- 5) Реализация единой стратегии в области развития и привлечения капитала.

Таким образом, для достижения поставленных целей ООО «Тольятти Транс» должно придерживаться следующих стратегических приоритетов:

1) Основополагающий стратегический приоритет – увеличение объемов перевозок и стабильность грузоперевозок в масштабах Самарской области и России в целом. Технология перевозок должна быть направлена на дальнейшее повышение эффективности за счет приобретения актуальных профессиональных компетенций водителей и внедрения передовых технологий управления.

2) Территориальность бизнеса и весомое положение на рынке транспортных услуг Самарской области должны обеспечивать ООО «Тольятти Транс» значительные преимущества, такие как финансовая

устойчивость, стабильный рост, следовательно, снижение риска потери клиентов за счет человеческого фактора должно быть сведено к минимуму.

3) Строгое соблюдение стандартов корпоративного управления и инвестирование в персонал, должны способствовать развитию профессиональных компетенций, работающих ООО «Тольятти Транс», что внесёт существенный вклад в комплексный показатель конкурентоспособности фирмы.

В связи с тем, что система повышения квалификации является структурным элементом общей модели управления профессиональным обучением, которая в ООО «Тольятти Транс» на данный момент также отсутствует, на первоначальном этапе решено было составить прообраз данной стратегической модели в концептуальном плане (Рисунок 10).



Рисунок 10 – Предлагаемая концептуальная модель системы управления профессиональным обучением в ООО «Тольятти Транс»

Представленная модель предполагает наличие специализированного отдела, учитывая, что в настоящее время на предприятии отдел по работе с персоналом имеется, в составе двух сотрудников, необходим дополнительный прием менеджера по персоналу, который будет заниматься не рутинной кадровой работой, а именно развитием персонала, обучением, программами мотивации (в перспективе). Поэтому следует внести изменения в «Положение о подразделении», касающиеся вопросов обучения, а также разработать должностные инструкции сотрудников отдела с учетом стратегических планов в области обучения и повышения квалификации. Измененный вариант «Положения об отделе по работе с персоналом» представлен в Приложении Г.

Расходы на реформирование отдела будут рассмотрены при расчете экономической результативности проекта, а на данном этапе рассмотрим его обновленную структуру.

В соответствии с обновленным Положением о подразделении, структура отдела будет видоизменена по следующей схеме (Рисунок 11).



Рисунок 11 – Обновленная структура отдела по работе с персоналом ООО «Тольятти Транс»

Непосредственно в отношении обучения сотрудников организации ООО «Тольятти Транс» отдел будет выполнять следующие функции:

- составление проектов стратегических и оперативных планов обучения сотрудников компании;
- определение потребности в обучении сотрудников
- подбор преподавателей, инструкторов (из числа фирм, имеющих лицензию);
- участие в работе аттестационной комиссии;
- организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;
- составление графиков и расписания занятий для всех видов обучения сотрудников компании.

Таким образом, реформирование отдела и внедрение проекта новой модели управления профессиональным обучением позволит устранить недостатки, существующие в отношении системы повышения квалификации сотрудников ООО «Тольятти Транс».

Результатом внедрения новой модели управления профессиональным обучением должно стать повышение профессиональных компетенций, работающих исследуемого хозяйствующего субъекта.

Учитывая, что компания ООО «Тольятти Транс» находится на жизненном этапе быстрого роста, формирование данной модели актуально для исследуемой организации, т.к. обеспечение бизнеса необходимыми человеческими ресурсами с заданными компетенциями в это время – серьезная проблема.

В настоящий период ООО «Тольятти Транс» нуждается не только в увеличении численности сотрудников, т. е. в организации их постоянного набора, но и перед руководством компании особенно остро встает вопрос обучения новых сотрудников. Он может быть решен успешно только в том случае, если приходящие в компанию сотрудники обладают двумя важными качествами: способностью и желанием учиться.

Таким образом, для эффективной деятельности ООО «Тольятти Транс», осуществляющей организацию и доставку грузов,

основополагающей целью которого выступает получение прибыли, целесообразно неизменно повышать квалификацию водителей и технического сотрудников организации.

На первоначальном этапе составим стратегический план внутрифирменного обучения сотрудников организации транспортного отдела ООО «Тольятти Транс» (Таблица 13).

Таблица 13 - План внутрифирменного обучения сотрудников организации транспортного отдела ООО «Тольятти Транс»

| Должность | Название курса | Учебное заведение | Год |
|--------------------------------|--|---|-------------|
| Начальник транспортного отдела | Обучение новой профессии по курсу «Управление логистикой» | НОУ Самарский центр дополнительного образования | 2020-2021 |
| Водители | Повышение квалификации по курсу «Искусство безопасного вождения» | Внутрифирменное обучение (приглашенные преподаватели) | 2020 |
| | Повышение квалификации с помощью компьютерных тренажеров для категории D | Автошкола «Лидер» г. Тольятти | 2020 |
| Старший мастер | Повышение квалификации «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта» | Самарский техникум транспорта и коммуникаций | 2021 |
| Автослесари | Повышение квалификации «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта» | Внутрифирменное обучение (наставничество) | 2020 - 2021 |

По типам, формам и методам обучения представленные курсы характеризуются следующим образом (Таблица 14).

Таким образом, в течение 2-х лет следует предусмотреть обучение всех работающих транспортного отдела ООО «Тольятти Транс». При этом, обучение начальника транспортного отдела будет направлено на получение потенциальных профессиональных навыков (вторая профессия - логистик), остальным сотрудникам отдела следует увеличить квалификацию, в частности предусматривается повышение квалификации старшего мастера по курсу «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»,

автослесарей (2 чел.) по тому же курсу, 19 водителей, в том числе всех по курсу «Искусство безопасного вождения» и 9 из данного состава (работающих на междугородних перевозках) на компьютерных тренажерах (специально для категории D).

Таблица 14 – Характеристика предлагаемых программ обучения сотрудников организации транспортного отдела ООО «Тольятти Транс»

| Название курса | Вид обучения | Длительность | Цель | Форма обучения | Методы обучения |
|--|------------------|---------------|-------------------|---|---|
| Обучение новой профессии по курсу «Управление логистикой» | Внешнее | 2 года | 2-я профессия | Очно- заочная (с период. отрывом от работы) | Пассивные, индивидуальные, не интегрированные |
| Повышение квалификации по курсу «Искусство безопасного вождения» | Внутри фирменное | 191ч. на чел. | Повышение квалиф. | С отрывом от работы | Активно – пассивные, групповые, интегрированные |
| Повышение квалификации с помощью компьютерных тренажеров для категории D | Внешнее | 50ч. на чел | Повышение квалиф. | С отрывом от работы | Активные, индивидуальные, интегрированные |
| Повышение квалификации «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта» | Внешнее | 120ч. | Повышение квалиф. | С отрывом от работы | Пассивные, индивидуальные, не интегрированные |
| Повышение квалификации «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта» | Внутри фирменное | 120ч. на чел. | | Без отрыва от работы | Активные, групповые, интегрированные |

На следующем этапе (в соответствии с предложенным алгоритмом, см. рисунок 9) будут определены основополагающие этапы внедрения проекта,

разработаны планы обучения отдельных категорий сотрудников организации, предложен перспективный учебный план.

Вначале определим основополагающие этапы разработки и реализации проекта, затем определим сроки реализации.

Этапы разработки проекта

Этап №1. «Подготовительный»

Оценка уровня профессиональной компетенции сотрудников компании (для формирования стратегических задач повышения квалификации) на основе аттестации.

Расчет материальных и временных расходов на формирование системы управления системой повышения квалификации.

Этап №2. «Организационный»

Разработка Тезисов об отделе управления персоналом.

Разработка нормативных документов об отделе и должностных инструкций.

Этап №3. «Проектный»

Разработка проекта системы повышения квалификации с учетом стратегических установок ООО «Тольятти Транс».

Подбор учебных заведений, преподавателей, наставников из числа собственных сотрудников – заключение контрактов на обучение.

Утверждение проекта.

Разработка программ первичного обучения и программ роста квалификации, совместно с преподавателями и наставниками.

Этап №4. «Реализация проекта»

Подготовка сотрудников организации к реализации проекта: объявления, производственные совещания, собрания.

Внедрение проекта.

Экономическая оценка результативности.

Таким образом, достижению стратегических установок будет способствовать реализация проекта, то есть формирования новой системы повышения квалификации для ООО «Тольятти Транс».

Для структуризации проекта построим «дерево целей», схематично оно отражено на рисунке 12.



Рисунок 12 – Дерево целей проекта по формированию системы повышения квалификации персонала в ООО «Тольятти Транс»

Длительность каждого этапа и сроки реализации проекта представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Длительность и сроки реализации этапов проекта в ООО «Тольятти Транс»

| Название этапа | Длительность |
|---|--------------|
| 1 этап - «Подготовительный» | |
| 1.1. Оценка уровня квалификации сотрудников организации (внеплановая аттестация) | 15 дней |
| 1.2. Расчет материальных и временных расходов по проекту | 4 дня |
| 2 этап - «Организационный» | |
| 2.1. Реструктуризация отдела по персоналу | 1 день |
| 2.2. Разработка НД и должностных инструкций реформированного отдела | 2 дня |
| 2.3. Внесение изменений в НД хозяйствующего субъекта | 1 день |
| 3 этап - «Проектный» | |
| 3.1. Разработка проекта системы повышения квалификации с учетом стратегических установок ООО «Тольятти Транс». | 10 дней |
| 3.2. Подбор учебных заведений, преподавателей, наставников из числа сотрудников – заключение контрактов на обучение. | 7 дней |
| 3.3. Утверждение проекта. | 3 дня |
| 3.4. Разработка программ первичного обучения и программ роста квалификации, совместно с преподавателями и наставниками. | 10 дней |
| 4 этап - «Реализация проекта» | |
| 4.1. Подготовка сотрудников организации к реализации проекта: объявления, совещания, собрания. | 4 дня |
| 4.2. Внедрение проекта системы повышения квалификации | 52 дня |
| 4.3. Экономическая оценка результативности | 5 дней |

Длительность разработки проекта составляет 114 дней (около 4 месяцев).

Подготовку водителей категории «D» планируется осуществлять в рамках профильной подготовки в течение 191ч./чел по предлагаемому ниже учебному плану (Таблица 16).

Таблица 16 – Учебный план обучения водителей категории «D»

| Предметы | Объем часов | | |
|--|-------------|-------------------|--------------|
| | Всего | в том числе | |
| | | Теоретически х | Практических |
| Основы законодательства в сфере дорожного движения | 48 | 35 | 13 |
| Устройство и техническое обслуживание транспортных средств | 15 | 15 | - |
| Основы безопасного управления транспортом | 18 | 18 | - |
| Оказание медицинской помощи | 24 | 9 | 15 |
| Основы вождения в экстремальных ситуациях | 18 | 4 | 14 |
| Основы транспортной психологии | 17 | 11 | 6 |
| Итого: | 140 | 92 | 48 |
| Итоговая аттестация: | | | |
| Комплексный экзамен по теории | 1 | 1 | |
| Всего: | 141 | 93 | 48 |
| Вождение *** | 49 | | 49 |
| Экзамен по вождению | 1 | | 1 |
| Всего по курсу | 191 | 93 | 98 |

Организация профессиональной переподготовки и роста квалификации требует тщательного подхода к подбору педагогических кадров для проведения данных курсов. Адекватность обучения во многом определяется профессионализмом преподавателей и мастеров производственного обучения вождению, поэтому выбор был сделан в пользу автошколы «Лидер».

На основе перечисленных мероприятий модель совершенствования системы внутрифирменного обучения сотрудников организации может быть внедрена в ООО «Тольятти Транс», безусловно, предстоит масса тяжелой и кропотливой работы всех работающих и подразделений исследуемого хозяйствующего субъекта, разработка обоснованной методики, внесение соответствующих корректировок в проект, что в итоге позволит не только одновременно увеличить квалификацию работающих исследуемой организации, но и внедрить систему непрерывного профессионального обучения.

В результате внедрения проекта должна быть построена следующая модель работы Отдела по персоналу ООО «Тольятти Транс» в отношении системы внутрифирменного обучения (Рисунок 13).

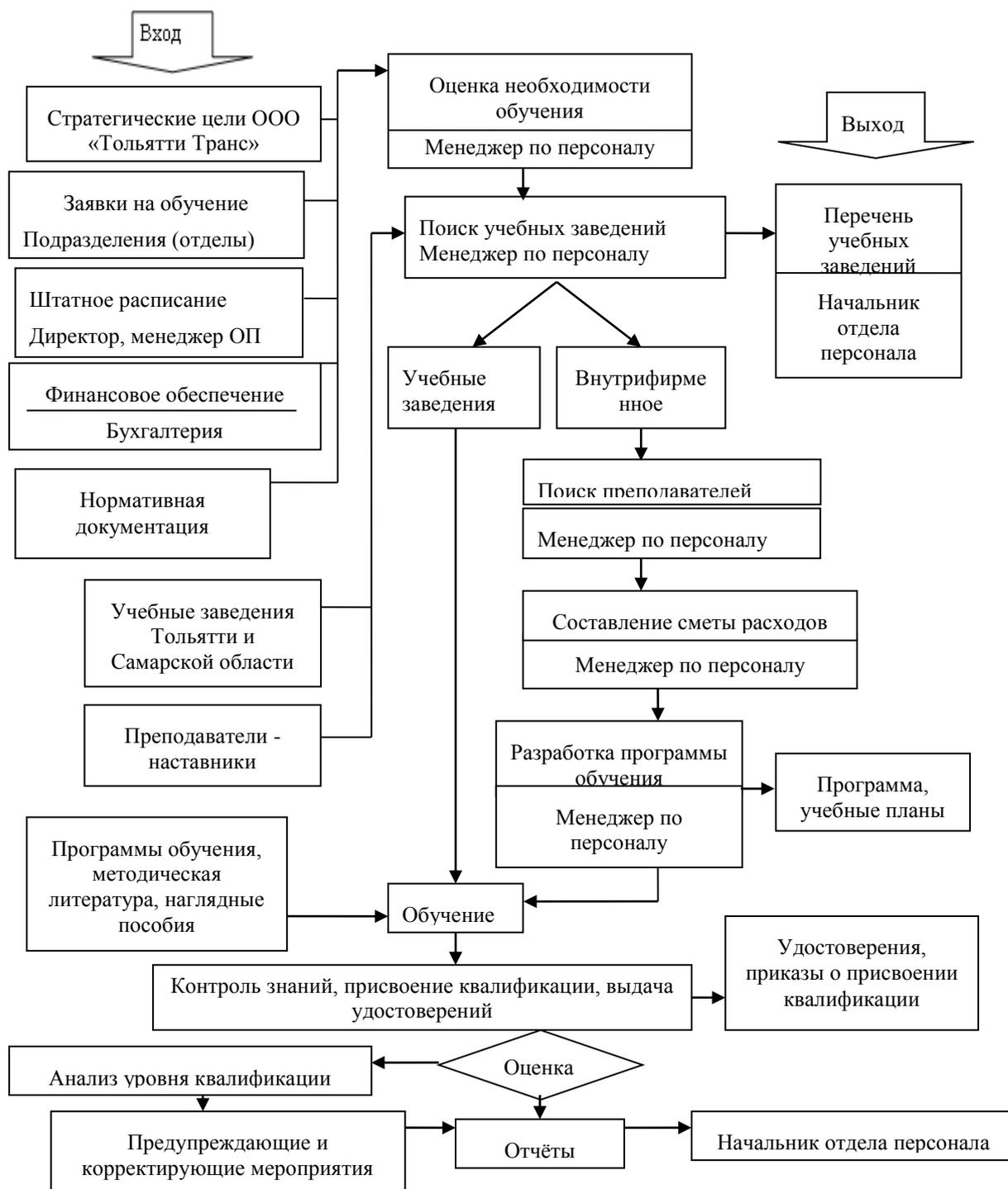


Рисунок 13 – Модель работы Отдела по персоналу ООО «Тольятти Транс» в отношении системы внутрифирменного обучения

Данная модель предполагает постоянный мониторинг потребностей в обучении для отдельных подразделений или вновь принятых работников, не имеющих требуемых компетенций.

Кроме мониторинга, в модели предусмотрено внутрифирменное взаимодействие всех служб – начиная от процесса отбора кадров определенной квалификации и до проведения аттестации и корректировки программ обучения. Такой подход к развитию персонала позволит повышать квалификацию персонала ООО «Тольятти Транс» в течение всего года.

Следующий шаг реализации проекта направлен на планирование расходов и формирование бюджета. Определив основополагающие мероприятия по внедрению проекта повышения квалификации в ООО «Тольятти Транс», перейдем к экономической оценке.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Для разработки и внедрения проекта в ООО «Тольятти Транс» потребуются определенные финансовые расходы по следующим направлениям:

- расходы на реформирование Отдела по управлению персоналом;
- расходы на разработку и внедрение проекта;
- расходы на посредственное обучение сотрудников организации.

Реформирование Отдела по управлению персоналом потребует следующих финансовых инвестиций (Таблица 3.5).

То есть, общие расходы на формирование отдела составят по предварительным расчетам 604700 руб. Естественно в современной экономической ситуации, сумма для хозяйствующего субъекта достаточно внушительная, но во – первых это сумма годовых расходов, во-вторых расходы на формирование службы по персоналу окупаются достаточно стремительно, за счет оптимизации функциональных обязанностей, роста

производительности труда работающих, сокращения потерь рабочего времени руководителей на работу с кадрами и т.д. Причем для ООО «Тольятти Транс» это актуально вдвойне, с учетом отсутствия молодых специалистов, владеющих современными методиками и новыми подходами (в настоящее время два сотрудника, оба предпенсионного и пенсионного возраста имеют большой опыт работы, но не имеют желания развивать персонал и заняты кадровой работой и документацией).

Таблица 17 – Расходы на реформирование Отдела по управлению персоналом ООО «Тольятти Транс»

| Статьи расходов | Сумма единовременных текущих расходов, руб. | Сумма расходов, включаемых в себестоимость, руб. |
|---|---|--|
| Реформирование отдела (дополнительный прием одного сотрудника менеджера по персоналу, оборудование рабочего места и т.д.) | | |
| Оклад менеджера по персоналу 25000руб в мес. x 12 = 300000 руб., | | 300000 |
| Отчисления на социальное страхование 30% x 12 = 90000 руб., | | 90000 |
| рабочее место 19000, | 19000 | |
| компьютерное оборудование 29000 руб. x 2 = 58000руб. | 58000 | |
| Итого: | 110400 | 390 000 |

Для определения иных расходов по разработке и внедрению проекта совершенствования системы внутрифирменного обучения выделим два расходов: единовременные (капитальные) и текущие, при этом текущие расходы будут состоять из расходов ООО «Тольятти Транс» на повседневные нужды (Таблица 18).

Итак, итоговая стоимость проекта с учетом текущих, капитальных и расходов составит 1160800 руб.

Финансирование капитальных расходов проекта будет осуществляться из собственных средств ООО «Тольятти Транс», специально выделенных на данный проект из чистой прибыли.

Прибыль от проекта будет увеличиваться постепенно за счет увеличения объемов продаж и расширения географии присутствия, которые будут происходить благодаря повышению квалификации торгового персонала, в целом на 3 – 10% к уровню 2019 года.

Таблица 18 – Расходы на разработку и внедрение проекта

| Текущие, руб. | | Условно постоянные, руб. | |
|--|--------|---|-------|
| Формирование отдела сотрудников организации, разработка нормативных документов и организационной структуры Одела | 110400 | Учебные пособия | 4600 |
| Расходы на аттестацию | 1300 | Бланки, хоз. расходы | 3400 |
| Расходы на программу повышения квалификации, всего за 3года | 279500 | Надбавки персоналу, работающему в проекте | 7700 |
| В том числе | | Надбавки за наставничество | 4000 |
| Обучение новой профессии по курсу «Управление логистикой» | 45000 | Дополнительные непредвиденные расходы | 4200 |
| Повышение квалификации по курсу «Искусство безопасного вождения» (19 чел. х 8500) | 161500 | | |
| Повышение квалификации с помощью компьютерных тренажеров для категории D (9чел. х 7000). | 63000 | | |
| Повышение квалификации «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта» (1 чел.) | 10000 | | |
| Итого: | 391200 | | 23900 |
| Годовые затраты | 130400 | | 23900 |

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия представлены в таблице 19.

Исходные данные рассчитаны по отчетности ООО «Гольятти Транс» за 2019 г.

Таблица 19 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности внедрения мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Гольятти Транс»

| № п/п | Показатель | Усл. обозн. | Цифровое значение |
|-------|--|------------------|-------------------|
| 1. | Численность работающих, чел. | $Ч_{исх}$ | 98 |
| 2. | Среднегодовая заработная плата одного работающего, тыс. руб. | $З_{ср}$ | 142,74 |
| 3. | Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб. | $В_{г1}$ | 391,59 |
| 4. | Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб. | $В_{дн}$ | 1,09 |
| 5. | Увеличение производительности труда за счет квалификации, % | $\Delta В_{г1}$ | +15,5% |
| 6. | Увеличение численности, чел. | $\Delta Ч_{исх}$ | +1 |
| 7. | Обязательные страховые взносы, % | ОСВ | 30 |
| 8. | Выручка до внедрения мероприятия, тыс. руб. | $О_{р1}$ | 38376,00 |
| 9. | Сумма текущих затрат, тыс. руб. | $З_{тек}$ | 130,4 |
| 10. | Условно-постоянные расходы, тыс. руб. | $У_{пост}$ | 23,9 |
| 11 | Сумма расходов по заработной плате дополнительного работника, включаемая в себестоимость, тыс.руб. | $Зс$ | 390,0 |

На основании данных таблицы 19 проведен расчет экономической эффективности внедрения мероприятий по повышению квалификации сотрудников (Таблица 20).

Таблица 20 – Расчет показателей экономической эффективности внедрения мероприятий по повышению квалификации

| № | Показатель | Метод расчета | Расчет |
|----|---|--------------------------------------|---|
| 1. | Выручка после внедрения мероприятия, тыс. руб. | $О_{р2} = О_{р1} + (В_{г1} * 1,065)$ | $О_{р2} = 38376 + 391,59 \cdot 1,155 = 39211,3$ |
| 2. | Среднегодовая выработка на 1 работающего после внедрения мероприятия, тыс. руб. | $В_{г2} = \frac{О_{р2}}{Ч_{пл}}$ | $В_{г2} = \frac{39211,3}{99} = 396,07$ |

Продолжение таблицы 20

| | | | |
|----|---|--|---|
| 3. | Прирост производительности труда, % | $\Delta ПТ = \frac{B_{г2}}{B_{г1}} \cdot 100 - 100$ | $\Delta ПТ = \frac{396070}{391590} \cdot 100 - 100 = 1,14$ |
| 4. | Относительное высвобождение численности работающих, чел. | $\mathcal{E}_ч = \frac{(Ч_{исх} \cdot \Delta ПТ)}{(100 + \Delta ПТ)}$ | $\mathcal{E}_ч = \frac{98 \cdot 1,14}{100 + 1,14} = 1,11$ |
| 5. | Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб. | $\mathcal{E}_{з/пл} = \mathcal{E}_ч \cdot З_{ср}$ | $\mathcal{E}_{з/пл} = 1,11 \cdot 142,74 = 158,44$ |
| 6. | Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам | $\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{з/пл} \cdot \frac{ОСВ}{100}$ | $\mathcal{E}_{осв} = 158,44 \cdot 0,30 = 47,52$ |
| 7. | Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб. | $\mathcal{E}_{у-п} = \left(\frac{У_{пост}}{Ор_1} - \frac{У_{пост}}{Ор_2} \right) \cdot Ор_2$ | $\mathcal{E}_{у-п} = \left(\frac{23900}{38376} - \frac{23900}{39211,3} \right) \cdot 39211,3 = 489,42$ |
| 8. | Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб. | $\mathcal{E}_{у-г} = \mathcal{E}_{з/пл} + \mathcal{E}_{осв} + \mathcal{E}_{у-п} - З_{тек} - З_с$ | $\mathcal{E}_{у-г} = 158,44 + 47,52 + 489,42 - 130,4 - 390,0 = 174,98$ |
| 9. | Годовой экономический эффект, тыс. руб. | $\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{у-г}$ | $\mathcal{E}_{год} = 174,98$ |

Таким образом, проект совершенствования системы внутрифирменного обучения окупится и принесет прибыль в сумме 174,98 тыс.руб. в первый год реализации, что является доказательством эффективности внедрения мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Тольятти Транс». По результатам расчетов следует сказать, что проект выступает рентабельным, вложение капитала целесообразно, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

Реализация предложенных мероприятий позволит объективно и оптимально решить проблему повышения квалификации персонала. Оптимизация затрат на обеспечение данного проекта обусловлена определением конкретных категорий персонала, необходимых компетенций и форм обучения работников ООО «Тольятти Транс».

Заключение

В рамках проведенного исследования по теме «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации (на примере ООО «Тольятти Транс»)» выполнен анализ теоретических вопросов и практических проблем в области развития профессиональных компетенций сотрудников коммерческих фирм РФ, функционирующих на внутреннем рынке (сфера автотранспорта). Проведенный анализ позволил определить ряд объективно существующих проблем, касающихся вопросов повышения квалификации в системе профессионального обучения работников. Обобщенно их можно представить в трех важнейших контекстах:

а) недостаточная регламентированность нормативной базы, как в страновом, масштабе, так и на уровне фирм;

б) повышение требований к квалификации и специфическим компетенциям персонала в условиях международных грузоперевозок и цифровизации экономических процессов, приводящее к необходимости постоянного профессионального развития и повышения квалификации в течение всего периода трудовой активности;

в) отставание многих малых и средних транспортных компаний в области обеспечения повышения квалификации собственного персонала, обусловленное рядом экономических, организационных и ресурсных проблем.

В частности, отмечено, что проблема профессионального образования в сфере автотранспорта на современном этапе актуализируется приходом в сферу неподготовленных сотрудников (в силу опережающих темпов развития автотранспорта и высокой потребности в кадрах), не имеющих ни соответствующего образования, ни необходимых навыков (в области международных перевозок).

В практическом аспекте исследования проблемы повышения квалификации была проведена всесторонняя оценка существенных аспектов данной тематики в ООО «Тольятти Транс».

В результате которого были сделаны следующие выводы:

- предприятие наращивая объемы оказываемых услуг имеет неудовлетворительную структуру баланса, необеспеченно собственными оборотными средствами, имеет низкие показатели платежеспособности и финансовой устойчивости;

- ООО «Тольятти Транс» имеет постоянный состав трудового коллектива, ежегодно происходит индексация заработной платы, применяется материальное стимулирование труда.

Оценка практики внутрифирменного обучения сотрудников организации в ООО «Тольятти Транс» выявила ряд проблем:

1) Развитие сотрудников организации сводится к «тотальному» обучению работающих. Характер повышения квалификации позволяет говорить, что она направлена только на повышение компетенций управленческого состава сотрудников организации, обучение основного персонала – водителей не проводится. Развитие сотрудников организации сводится к «выборочному» обучению работающих.

2) Повышение квалификации - один из вариантов профессионального образования, направленный не на конкретные цели организационного развития, а на рост компетентности работающих. Безусловно, повышение квалификации следует. Однако нужно учитывать тот факт, что оно проводится с продолжительными перерывами от 3 до 5 лет, при этом факторы текущих изменений могут поменять все ориентиры такой подготовки.

3) Отсутствует структурное закрепление функций управления адаптацией, не внедрена система наставничества, не созданы система ротации кадров и кадровый резерв.

4) Главным компонентом системы развития сотрудников организации в ООО «Тольятти Транс» выступает оценка (аттестация) работающих. Следует справиться с задачей постановки целей развития, разработать программы обучения, соответствующие целям, но если не будет обеспечена четкая связь с конкретными компетенциями конкретных работающих, система развития не будет эффективной. Добиться такой связи следует, если ООО «Тольятти Транс» будет проводиться оценка сотрудников организации, ориентированная не только на подведение итогов, но и, в первую очередь, - на выявление проблематики в исполнении работы, поиске путей его улучшения и определение будущих задач сотрудника.

5) Отсутствует заинтересованность руководителей в развитии, обучении, продвижении кадров, мотивации сотрудников организации.

Был сделан вывод, что для исследуемой организации ООО «Тольятти Транс» разработка проекта совершенствования системы внутрифирменного обучения достаточно актуальна. В проектном разделе предложен алгоритм разработки проекта, который включал перечень основополагающих мероприятий, выработку четкого плана действий, этапы внедрения предложенных мероприятий, расчет результативности.

В соответствии с алгоритмом определены стратегические цели ООО «Тольятти Транс» и на их основе определены стратегические приоритеты в области обучения работающих. В соответствии со стратегическими целями и задачами организации, разработан проект оптимальной системы внутрифирменного обучения. Предложена структурная модель для ООО «Тольятти Транс», которая предполагает реформирование специализированного отдела. Определены как общие функции отдела, так и функции непосредственно относящиеся к обучению сотрудников организации ООО «Тольятти Транс»: составление проектов стратегических и оперативных планов обучения сотрудников организации; определение потребности в обучении сотрудников организации; подбор преподавателей, инструкторов(из числа фирм имеющих лицензию); участие в работе

аттестационной комиссии; организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов; составление графиков и расписания занятий для всех видов внутрифирменного обучения сотрудников организации.

На следующем этапе (в соответствии с предложенным алгоритмом определены основополагающие этапы внедрения проекта, разработаны планы обучения отдельных категорий сотрудников организации, предложен учебный план. В ходе разработки построено «дерево целей», определена длительность каждого этапа и сроки реализации проекта.

Длительность разработки проекта составляет 114 дней (около 4 месяцев). В рамках разработки проекта было отмечено, что для эффективной деятельности ООО «Тольятти Транс», осуществляющей организацию и доставку грузов, основополагающей целью которого выступает получение прибыли, целесообразно неизменно повышать квалификацию водителей и технического сотрудников организации.

На первоначальном этапе был составлен стратегический план повышения квалификации сотрудников организации транспортного отдела ООО «Тольятти Транс», дана характеристика предлагаемых курсов, а собственно, в течение перспективных 3-х лет следует предусмотреть обучение всех работающих транспортного отдела ООО «Тольятти Транс».

При этом, обучение начальника транспортного отдела будет направлено на получение потенциальных профессиональных навыков (вторая профессия - логистик), остальным сотрудникам отдела следует увеличить квалификацию, в частности предусматривается повышение квалификации старшего мастера по курсу «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта», автослесарей (2 чел.) по тому же курсу, 19 водителей, в том числе всех по курсу «Искусство безопасного вождения» и 9 из данного состава (работающих на междугородних перевозках) на компьютерных тренажерах (специально для категории D).

В результате внедрения проекта предполагается построение оптимальной модели работы Отдела по управлению персоналом ООО «Тольятти Транс» в отношении системы внутрифирменного обучения.

Финансирование капитальных расходов проекта будет осуществляться из собственных средств ООО «Тольятти Транс», специально выделенных на данный проект из чистой прибыли.

Прибыль от проекта будет увеличиваться постепенно за счет увеличения объемов перевозок, которые будут происходить благодаря повышению квалификации сотрудников организации – за счет снижения простоев транспортных средств, сокращения расходов на ремонт в рейсе, снижения штрафов за нарушение ПДД, в целом на 15-17% к уровню 2019 года.

Проект совершенствования системы внутрифирменного обучения окупится и принесет прибыль в сумме 174,98 тыс. руб. в первый год реализации, что является доказательством эффективности внедрения мероприятий по повышению квалификации персонала ООО «Тольятти Транс». По результатам расчетов следует сказать, что проект выступает рентабельным, вложение капитала целесообразно, предполагаемые вложения окупятся и принесут прибыль.

Исходя из оценки экономических показателей, следует сделать вывод, что предлагаемый проект экономически привлекателен и выгоден. Собственно, повышение результативности системы повышения квалификации сотрудников организации позволит достичь стратегических установок ООО «Тольятти Транс».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
2. Агафонов А.А. О необходимости обучения персонала и систематического повышения его квалификации // Инновационное развитие науки и образования: сборник статей II Международной научно-практической конференции. В 2 частях. - 2018. - С. 226-228.
3. Алесковский В.В., Козырев А.А., Слуцкая Ю.Г. Основы управления проектами: учебное пособие для студентов высшего профессионального образования, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Западная академия государственной службы». Санкт-Петербург, 2011. Том Управление командой проекта. 287 с.
4. Алиев О. М., Адуева А. Ш. Требования к человеческому ресурсу в современных условиях экономики // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2017. Т. 32. № 1. С. 13–19.
5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации (Текст) / В.М. Анисимов. - М.: Экономика, 2018. - 326с.
6. Бородин И.А. Необходимость повышения квалификации персонала организации // Современный взгляд на будущее управленческой науки. Сборник трудов IV научно-практической конференции. - 2018. - С. 30-32.
7. Блюм М. А., Коробова О. В., Уляхин Т. М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием. Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2016. 95 с.

8. Васецкий А.А., Козырев А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента : учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Северо-Западная академия государственной службы. Санкт-Петербург, 2011. - 275 с.
9. Денежко А.А. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала организации // Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к практике. Материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню российской науки. - 2018. - С. 129-131.
10. Дрелинг А.О., Зарудная А.А. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации // Актуальные проблемы управления в электронной экономике. Международная научнопрактическая конференция. - Курск, 2018. - С. 46-48.
11. Жукова О. О., Никулина Ю. Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // Интерактивная наука. 2017. № 2 (12). С. 189–192.
12. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера (Текст) / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2018. - 452с.
13. Кибанов, А.Я., Дураков, И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация (Текст) / А.Я. Кибанов, И.Б. Дураков. - М.: Экзамен, 2016. - 477с.
14. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: 2017. – 311 с.
15. Ларин С.Н. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития персонала // Тенденции развития науки и образования. - 2018. - № 38-3. - С. 46-52.
16. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2018. - 347с.
17. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие (Текст) / Е.В. Маслов. – М: ИНФРА-М, 2017. - 258с.

18. Матюнин Л.В. Кадровый потенциал организации: теоретический аспект / Л.В. Матюнин. // *Авиация и космонавтика*. –2017. – С. 635–636.
19. Мигачева Г.Н., Бирюкова Е.А. Повышение квалификации персонала // *Инновационные подходы к решению профессионально-педагогических проблем: сборник статей по материалам Всероссийской научнопрактической конференции*. 2018. С. 131-134
20. Музыченко, В.В. Управление профессиональным обучением / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2015. – 296 с.
21. Немкович, Е.Г, Курило, А.Е. Управление торговым персоналом малого и среднего бизнеса / Е.Г. Немкович, А.Е. Курило. // *Экономист*. 2017. №7. С.13–18.
22. Нестеров, В.Л.; Васильцова, Л.И. Профессиональное развитие персонала [Текст] / В.Л. Нестеров, Л.И. Васильцова // *Успехи современного естествознания*. 2019. № 10. С. 57–59.
23. Обучение сотрудников организации: Программа корпоративного обучения и развития сотрудников организации для работающих и руководителей / Д. О. Мамедова. // *Актуальные вопросы современной науки*. 2015. №7. С.29-32.
24. Овчинников, Д.Л. О системе обучения персонала в современной западной компании / Д.Л. Овчинников// *Актуальные вопросы современной науки*, 2017. №5. С.21–27.
25. Парфенова, Н.И. Оценка и развитие персонала в АО «Связной Логистика» [Электронный ресурс] // *Human Progress*. 2019. Том 5, № 1. Режим доступа: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_1/Parfenova.pdf.
26. Погодина, Г.В., Дмитриев, Г.В. Обучение сотрудников торговой организации при внедрении инновационных технологий /Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев.// *Справочник по управлению персоналом*. 2015. №7. С. 50–58.
27. Пожарская, Е.Л. Корпоративное обучение как основа формирования интеллектуального капитала организации / Е.Л. Пожарская. // *Актуальные проблемы развития образования в России и за рубежом*. 2014. №3. С. 105–108

28. Пригожин, А.И. Организационный аспект обучения персонала организаций / А.И. Пригожин. М.: МЦФЭР, 2015. 380 с.
29. Репичев А. И., Вепринцева М. В. Повышение квалификации персонала // Экономика и социум. 2018. № 2–4 (15). С. 28.
30. Решетов К. Ю. Стратегические альтернативы повышения конкурентоспособности отечественных малых инновационных предприятий // Бизнес в законе: Экономико-юридический журнал. 2018. № 4. С. 144–147.
31. Русак, А.Н. Формирование системы управления знаниями в коммерческих организациях / А.Н. Русак. СПб.: 2011. 250 с
32. Ряковский, С.М. Обучение и развитие персонала: на этапе стабилизации компании / С.М. Ряковский. // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 7. С.36–40.
33. Сендеров В.Л., Ластовский М.А., Коваль И.А. Гибкий подход к повышению квалификации персонала // Современные проблемы управления конкурентоспособностью и инновационным развитием России. 2018. С. 76-79.
34. Сорокина О.Г., Павлеванов В.В., Цветлинский Е.И. Повышение квалификации кадров как фактор эффективности работы персонала // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики: материалы Второй международной научно-практической конференции. 2017. С. 168-172.
35. Климбей Л. В. Непрерывное образование в системе повышения квалификации педагогических работников // Молодой ученый. 2017. №12. С. 509–511. URL <https://moluch.ru/archive/146/40807/> (дата обращения: 22.01.2020).
36. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (в редакции от 25.11.2016). Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons_doc_law_34683

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Тольятти Транс» за 2019 год

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2019 г.

| | | | | | |
|---|---|---------------|------------|----|------|
| Организация | ООО «Тольятти Транс» | по ОКПО | Коды | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 0710001 | | |
| Вид экономической деятельности | Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам | по ОКВЭД | 31 | 12 | 2019 |
| Общество с ограниченной ответственностью | | по ОКОПФ/ОКФС | 74160141 | | |
| Единица измерения: тыс. руб. | | по ОКЕИ | 6321140071 | | |
| | | | 49.4 | | |
| | | | 1300 | 16 | |
| | | | 365 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | На 31 декабря | На 31 декабря | На 31 декабря |
|-----------|--|---------------|---------------|---------------|
| | | 20 19 г. | 20 18 г. | 20 17 г. |
| | АКТИВ | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Основные средства | 4013 | 4005 | 3557 |
| | Итого по разделу I | 4013 | 4005 | 3557 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | |
| | Запасы | 569 | 603 | 403 |
| | Дебиторская задолженность | 2119 | 1492 | 1599 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 4932 | 3961 | 4151 |
| | Итого по разделу II | 7620 | 6056 | 6153 |
| | БАЛАНС | 11177 | 10061 | 10166 |
| | ПАССИВ | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 4566 | 4566 | 4566 |
| | Резервный капитал | 7 | 18 | 8 |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2510 | 415 | 36 |
| | Итого по разделу III | 7083 | 4999 | 4610 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | - | - | - |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | |
| | Кредиторская задолженность | 4094 | 5062 | 5556 |
| | Итого по разделу V | 4094 | 5062 | 5556 |
| | БАЛАНС | 11177 | 10061 | 10166 |

Приложение В

Анкета

| Вопрос | Категория работников | |
|--|----------------------|-------------------|
| | Основным рабочим | Специалисты и АЭП |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Какую должность вы занимаете в данной организации? | | |
| 2. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы? - скорее всего, да - возможно, да - не собираюсь - затрудняюсь ответить | | |
| 3. Назовите причины, по которой вы могли бы сменить место работы (отметить три наиболее важные для вас причины): - хорошие условия и организация труда на новом месте; - более высокая зарплата на новом месте; - более интересная работа по специальности; - более хорошие отношения в коллективе; - лучшее социальное обеспечение; - желание открыть свое дело; - личные мотивы; - нормированный рабочий день; - не ушел бы в любом случае; - опасения, что предприятие закроется; - другое | | |
| 4. Считаете ли вы свою работу интересной? - да - не в полной мере - нет - затрудняюсь ответить | | |
| 5. Как вы оцениваете свою работу? - работа мне нравится, она приносит удовлетворение - работа мне нравится, удовлетворителен и уровень заработка - работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка - работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка - работа мне не нравится, уровень заработка низкий | | |
| 6. Если бы перед вами сегодня встал проблема выбора работы, то каковы из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались в первую очередь? - престижность организации - возможность долгосрочных отношений с работодателем - получение достойной заработной платы - возможность получения социальных благ - возможность сделать карьеру | | |
| 7. Приходится ли вам работать во внеурочное время? - да - нет | | |
| 8. Как вы к этому относитесь? - позитивно - безразлично - отрицательно | | |
| 9. Оплачивается ли ваша внеурочная работа? - да - нет | | |
| 10. Что бы вы предпочли? (отметить выходящую альтернативу) - получить плату за внеурочную работу - получать отгулы за внеурочную работу - иметь возможность перехода на гибкий график работы | | |
| 11. Желаете ли ваша заработная плата служить стимулом вашим действиям? - да - нет | | |
| 12. Хотите ли вы дополнительную работу? - да - нет | | |
| 13. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы? 1) содержание выполняемой работы - да, вполне - не совсем - не удовлетворяют - затрудняюсь ответить 2) морально-психологический климат - да, вполне - не совсем - не удовлетворяют - затрудняюсь ответить 3) перспективы служебной карьеры - да, вполне - не совсем - не удовлетворяют - затрудняюсь ответить 4) распределение прав и обязанностей - да, вполне - не совсем - не удовлетворяют - затрудняюсь ответить 5) уровень социальной защищенности - да, вполне - не совсем - не удовлетворяют - затрудняюсь ответить 6) уровень оплаты - да, вполне - не совсем - не удовлетворяют - затрудняюсь ответить | | |
| 14. Хотите ли вы возможность карьерного роста? 1) в данной организации - да - нет - затрудняюсь ответить 2) в подразделениях данной организации - да - нет - затрудняюсь ответить 3) в других подобных по профилю организациях - да - нет - затрудняюсь ответить | | |
| 15. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностям карьерного роста? - да - не в полной мере - нет | | |
| 16. Как вы считаете, в полной ли мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки? - да - не в полной мере - нет | | |

Приложение Г

Измененное положение о подразделении

(Выделены шрифтом внесенные изменения)

Отдел по работе с персоналом

1 Общие положения

1.1 Отдел по работе с персоналом является самостоятельным структурным подразделением ООО «Тольятти Транс».

2 Организационная структура подразделения

2.1. В структуру отдела по работе с персоналом входят:

- **Начальник отдела по работе с персоналом (1 ед.)**
- **Специалист по кадровому обеспечению (1 ед.)**
- **Специалист по развитию, оценке и мотивации (1 ед.)**

2.2. Начальник отдела по работе с персоналом подчиняется генеральному директору. Работники отдела по работе с персоналом подчиняются начальнику отдела по работе с персоналом.

3.1 Задачи:

- Своевременное комплектование всех структурных подразделений предприятия руководителями, специалистами, служащими и рабочими требуемых специальностей и квалификации согласно штатного расписания;
- Организация и ведение учета кадров.
- **Прогноз потребности в персонале, исходя из стратегических установок развития;**
- **Формирование системы мотивации работающих;**
- **Оценка кадров и внедрение необходимых перестановок;**
- **Организация обучения вновь принятых и уже работающих, по мере надобности, руководящего состава;**
- **Определение материального вознаграждения работающих в целях привлечения и сохранения ценных кадров.**

3.2 Функции:

3.3 Обучение

3.3.1 составление проектов стратегических и оперативных планов обучения сотрудников компании;

3.3.2 определение потребности в обучении сотрудников;

3.3.3 подбор преподавателей, инструкторов (из числа фирм имеющих лицензию);

3.3.4 участие в работе аттестационной комиссии;

3.3.5 организация работы по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;

3.3.6 составление графиков и расписания занятий для всех видов обучения сотрудников компании.