

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации
(примере ОАО «КуйбышевАзот»)»

Студент(ка)

Т.В.Рябченко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

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

С.Е. Васильева

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Рябченко Татьяна Владимировна

1. Тема «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на примере ОАО «КуйбышевАзот»»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «20» мая 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ОАО «КуйбышевАзот».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1. Теоретические основы развития персонала

1.1. Понятие и сущность развития персонала

1.2 Структура профессионального развития персонала

1.3 Особенности развития персонала на предприятиях химической промышленности

2 Анализ системы развития персонала на ОАО «КуйбышевАзот»

2.1 Характеристика организационно-экономические показатели

2.2 Оценка системы развития персонала

3 Разработка мероприятий по развитию персонала на ОАО «3.1 Анализ проблем и разработка мероприятий по развитию персонала

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3;
4. Организационная структура объекта исследования;
5. Основные экономические показатели деятельности организации;
6. Табличные данные по результатам анализа развития персонала в организации;
7. Графические данные по результатам проведенного анализа развития персонала;
8. Предложения по оптимизации развития персонала организации
9. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «12» января 2016 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Т.В.Рябченко

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.озав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Рябченко Татьяна Владимировна
по теме «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на примере ОАО
«КуйбышевАзот»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

А.Л.Никишины

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Т.В.Рябченко

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Рябченко Т.В.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на примере ОАО «КуйбышевАзот»»

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

Цель исследования – провести анализ и разработать мероприятия по развитию персонала организации на примере ОАО «КуйбышевАзот»»

Объектом исследования является ОАО «КуйбышевАзот».

Предметом исследования является развитие персонала ОАО «КуйбышевАзот».

В работе применены испытанные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – под развитием персонала понимается комплекс мероприятий, направленный на улучшение профессиональной и организационной деятельности персонала для более результативных достижений целей и задач организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2,3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ОАО «КуйбышевАзот» при разработке и реализации мероприятий по развитию персонала.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-разделов, заключения, списка литературы из 50 и приложений. Общий объем работы 76 страницы машинописного текста, с приложения

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические аспекты развития персонала.....	9
1.1. Понятие и сущность развития персонала.....	9
1.2 Структура профессионального развития персонала.....	16
1.3 Особенности развития персонала на предприятиях химической промышленности.....	26
2 Анализ развития персонала на ОАО «КуйбышевАзот».	34
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели.	34
2.2. Оценка развития персонала.....	39
3. Разработка мероприятий по развитию персонала на ОАО «КуйбышевАзот»	54
3.1. Разработка и внедрение мероприятий.	54
3.2. Расчет социально-экономической эффективности.....	61
Заключение.....	67
Библиографический список.....	69
Приложения.....	75

Введение.

Актуальность работы заключается в том, что развитие персонала является ключевой функцией управления современных организаций. Трудно переоценить растущее практическое значение развития персонала. Компании рассматривают управление персоналом как важнейший фактор повышения своей конкурентоспособности и своего долгосрочного развития. В современной России, где имеет место острая кадровая проблема, связанная с нехваткой квалифицированных специалистов, организации вынуждены адаптироваться к новым быстроменяющимся экономическим условиям, функционировать в рамках быстро меняющейся внешней среды и конкуренции.

Современное состояние экономики характеризуется отличительными особенностями, а именно: приоритет качества над количеством, непрерывный характер нововведений и связанными с ними структурными изменениями производства. В этих условиях важнейшей задачей любого предприятия является как реорганизация системы управления предприятием, так и изменение качественного состава его персонала.

Решение подобных задач планируется на длительную перспективу, где необходимо выполнить трудоемкую работу по качественному изменению состава персонала к определенному периоду. Такая работа может дать ожидаемый результат и существенно повысить конкурентоспособность, но только при построении системы стратегического управления персоналом. Главной задачей этой системы является реализация стратегий развития персонала в полном соответствии с общими стратегиями организации. Это говорит о том, что стратегия управления персоналом, должна отражаться в формировании компетенций сотрудников, в формах их производственного поведения, направленных на реализацию общей стратегии предприятия.

Цель исследования – провести анализ и разработать мероприятия по развитию персонала организации на примере ОАО «КуйбышевАзот»»

Объектом исследования является ОАО «КуйбышевАзот».

Предметом исследования является система развития персонала предприятия.

Для достижения цели работы поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты развития персонала ;
- провести анализ развития персонала на ОАО «КуйбышевАзот»;
- разработать мероприятия по развития персонала ОАО «КуйбышевАзот» .

Период исследования - 2013 - 2015 годы

В исследовании использовались структурно-динамический анализ, статистический анализ, методы сравнения, обобщения, формализации и экономико-математические методы.

В работе исследовались труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента и управления персоналом, информация из сети Интернет по данной тематике, а также внутренние нормативные акты и документы объекта исследования – ОАО «КуйбышевАзот».

В работе применены такие методы исследования как анализ и обработки материала, синтез, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ОАО «КуйбышевАзот» при разработке и реализации мероприятий по развитию персонала.

1. Теоретические основы развития персонала

1.1. Понятие и сущность развития персонала

Эволюция кадрового менеджмента тесно связана с закономерностями развития общества, производства экономики и технологического процесса. История управления персоналом рассматривается учеными с 1900 года, как отдельная отрасль науки. Вместе с формированием науки управления персоналом началась, и формироваться и наука теория управления. Данное формирование произошло в начале периода промышленной революции, более ста лет назад. В те времена не было различия между управлением организации и непосредственно её персонала. Влияние на развитие теории управления персоналом, оказывали различные школы управления. В современном мире различают три школы управления:

- Классические теории – были развиты в 1880-1930 гг. Наиболее видные представители Ф.Тейлор, А. Файоль, П.М. Керженцев , М. Вебер . Основоположники данной теории считали, что работники-это средство достижение организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, а труд это индивидуальная деятельность. Воздействие коллектива на рабочего делает труд работника менее производительным, так какносит «деструктивный характер» .

- Теории человеческих отношений- стали применять с 1930-х годов . Представители-Э. Мейо, Р.Блейк и др. признали наличие человеческого фактора в росте производительности труда.

- Теория человеческих ресурсов- является современной теорией, авторы А.Маслоу, Д.Макгрегор и др. В рамках этой теории человек рассматривается как субъект трудовых отношений, элемент организации

Основополагающие принципы современной концепции управления персоналом отражены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1- основополагающие принципы современной концепции развития персонала.

Сам термин «развитие персонала (человеческих ресурсов)» разнится в современных работах ученых и исследователей. Для наглядности данные представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. – Анализ понятия «Развитие персонала»

	Определение	Особенности понятия
1	Комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы . [6]	Предполагает построение процесса, обеспечивающего соответствие профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления.
2	совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий [11]	Наиболее общее определение. Рассматривает понятие как совокупность мероприятий через призму экономических, организационных, правовых, психологических аспектов..
3	система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [29]	Рассматривает развитие персонала, как систему мероприятий, основную сферу деятельности менеджмента персонала.
4	Развитие трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [27]	Предполагает получение знаний и навыков, необходимых не только сегодня, сейчас, но и в будущем.

Продолжение таблицы № 1.1

5	«Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия[30]	Рассматривает как систематический процесс. Предполагает разработку философии организации и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, основы теории лидерства и формирования коллектива.
6	создание таких условий в рамках организации, когда работник мог бы гармонично развиваться, повышать свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой организации.[22]	Предполагается, что в организации необходимо разработать модель развития, которая бы способствовала переходу персонала из одного качественного состояния в другое в интересах как компании, так и отдельных личностей.

Таким образом, из таблицы следует, что авторы используют различные виды группировок, по-разному подходят к понятию: кто-то как к непрерывному процессу, кто-то как к совокупности мероприятий. Однако, все авторы придерживаются принципов современной концепции развития персонала.

Важнейшими направлениями современной политики компаний в управлении человеческими ресурсами (персоналом) являются люди. Они являются важнейшим фактором эффективности и конкурентоспособности. При этом политика обязательно ориентируется на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. Кроме того, признается экономическая целесообразность вложений в формирование и развитие человеческих ресурсов, необходимость обогащения труда и повышения качества трудовой жизни. А сама политика реализуется через социальное

партнерство и демократизацию управления.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях, представлены на рисунке 1.2

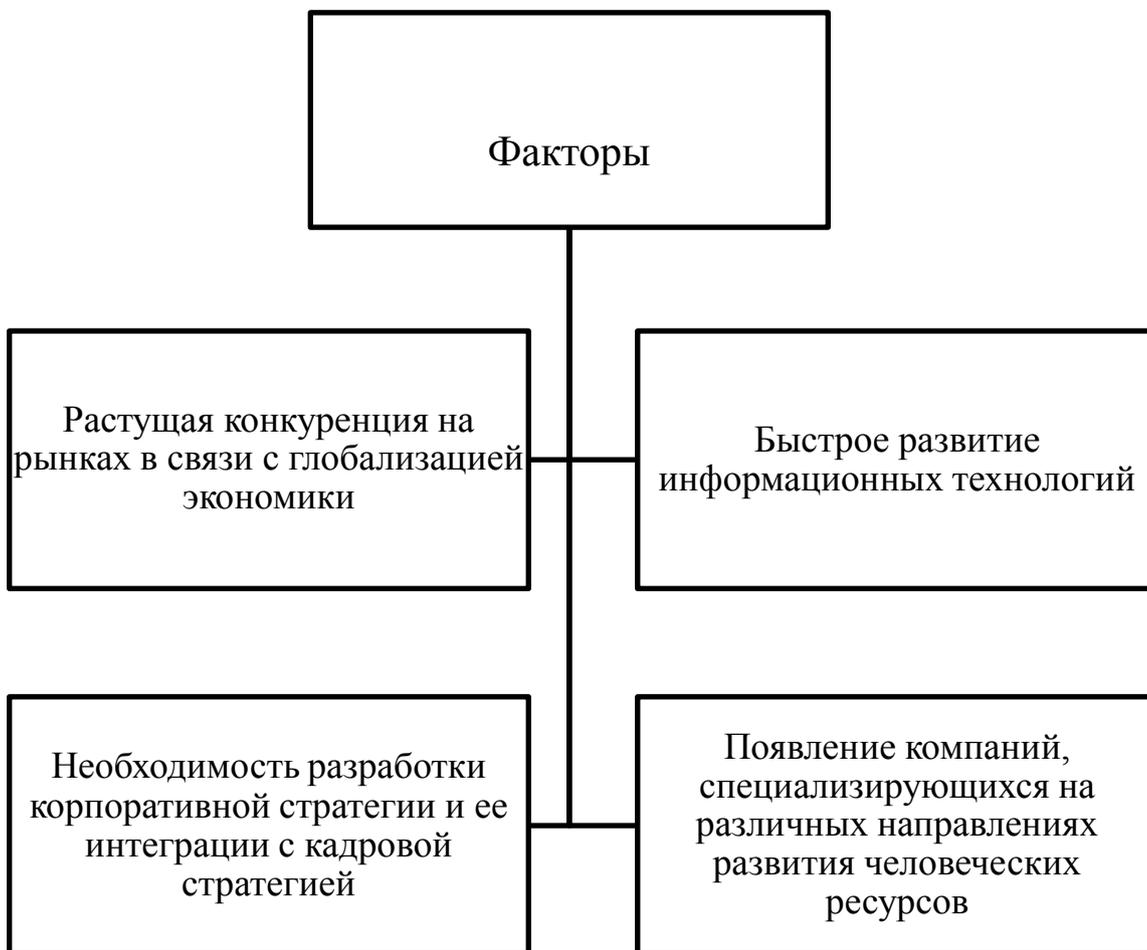


Рисунок 1.2- Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях.

Основные принципы построения политики развития персонала в современных компаниях представлены на рисунке 1.3

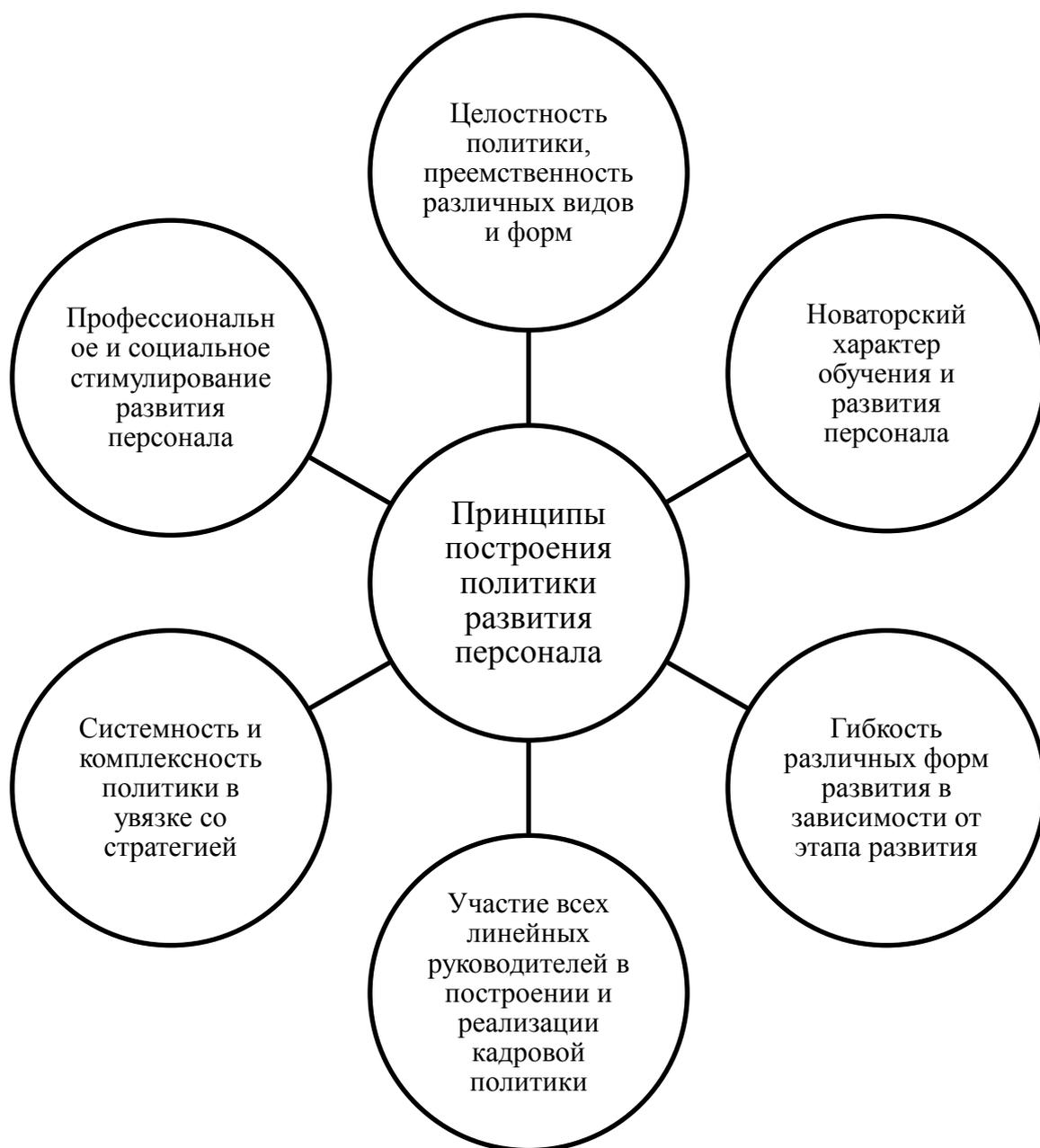


Рисунок 1.3- Основные принципы построения политики развития персонала на современном предприятии.

Некоторые современные авторы не делают различия между терминами «профессиональное обучение» и «развитие персонала». Однако большинство авторов сходятся во мнении, что это различные понятия. Развитие- более

широкое понятие, связанное с совершенствованием использования трудового потенциала, в том числе и обучением. Ориентиром профессионального обучения являются задачи сегодняшнего дня, а развитие служит потенциалом будущих потребностей организации. Эффективно действовать становится недостаточно для процветания, на сегодняшний день требуется гибкость и быстрота. Также недостаточно работникам быть подготовленным просто технически, чтоб отвечать этим стандартам. Работники должны иметь способность, как к анализу, так и к решению проблем, связанных с трудовой деятельностью, работой в коллективе и переключению на другие виды деятельности. Это послужило причиной современным авторам научной литературы наряду с термином «профессиональное обучение», что подразумевает процесс передачи профессиональных знаний и навыков персоналу организации, употреблять более обширное понятие такое как «развитие персонала», оно в свою очередь подразумевает процесс подготовки персонала к реализации новых производственных функций, решений задач и занятие иных должностей.

Основной задачей развития персонала заключается в том, чтобы сотрудники занимали позиции обеспечивающие свободу действий, удовлетворенность и результат. Вектор современного понятия развитие персонала направлен на достижение равновесия между работой, досугом и обучением. К тому же потребности в развитии работников, самой организации, ее клиентов и общества, должны соответствовать интересам каждого участника процесса.

Таким образом, в 80-90 гг. в управленческой науке и практике полностью сформировалось положение о том, что переход к новому типу экономического развития, который характеризуется ориентацией на нововведения, глобализацию экономики и обострением рыночной конкуренции, требует качественных преобразований в управлении трудом и персоналом.

Развитие рыночной философии вызывает необходимость выделять развитие человеческих ресурсов как самостоятельную функцию управления персона

1.2 Структура профессионального развития персонала

Под развитием персонала понимается система взаимосвязанных действий, которая включает в себя выработку стратегий, планирование потребности в персонале и прогрессивную организацию процесса обучения, адаптации, формирование общественной культуры, а также управление карьерным профессиональным ростом.

Цель развития персонала заключается в повышении квалификации персонала для решения различных задач, а именно личных и задач в развитии организации и области функционирования, а также в повышении трудового потенциала.

Успешность достижения цели зависит от готовности персонала организации стать субъектами развития. Термин «субъект развития» говорит о понимании человеком всю необходимость всестороннего развития и социального роста, к тому же он должен являться самосовершенствующейся и ответственной личностью.

Таким образом, чтобы стать субъектом развития, персонал должен обладать тремя неперенными качествами. Для наглядности представим их в рисунке 1.4.

Важнейшим элементом производственных инвестиций компании является развитие персонала. Предприятие посредством поощрения обучения предоставляет своему персоналу возможность повысить уровень профессиональных навыков, этим создает основной контингент квалифицированных сотрудников с опережающей подготовкой. Организация не может развиваться успешно без развития персонала. Необходимо сказать о

том, что именно сотрудники являются объектом инвестиций в персонал, а не собственники компании.[26]



Рисунок 1.4-Качества, необходимые для субъекта развития персонала.

Понимание того, что развитие персонала является приоритетной инвестицией, направленной на повышение деловой активности каждого сотрудника является залогом сохранения конкурентоспособности организации.

На основе исследования научно-методической литературы следует сделать вывод о том, что основными задачами по развитию персонала являются повышение квалификации, самостоятельное развитие, ответственность, способность работать в группе и критическое отношение работника к рабочим.

Структура развития персонала - это субъективный процесс организации профессионального развития персонала, как на уровне самой

организации, так и каждого сотрудника в отдельности, который включает в себя:

- Обучение персонала;
- Управление карьерой;
- Кадровый резерв;
- Ротация.

Большинство авторов в структуре развития персонала выделяют именно эти составляющие, но некоторые авторы дополняют структуру развития персонала такой составляющей, как корпоративная культура.[31]

Рассмотрим подробнее процесс развития на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5-Процесс развития персонала.

Обучение персонала – это главная ступень к повышению квалификации персонала и уровня профессионального образования. Это организованный целенаправленный процесс овладения навыками, умениями и знаниями благодаря опытным преподавателям, руководителям и наставникам. При хорошо поставленном процессе обучение персонала выполняет двойную

роль: мотивация работника и возможность воспользоваться знаниями и умениями работника.

Обучению персонала как составной части процесса его развития уделяется на предприятиях огромное внимание. При этом, этот процесс носит систематический и непрерывный характер. Системный подход к процессу обучения графически представлен на рисунке 1.6

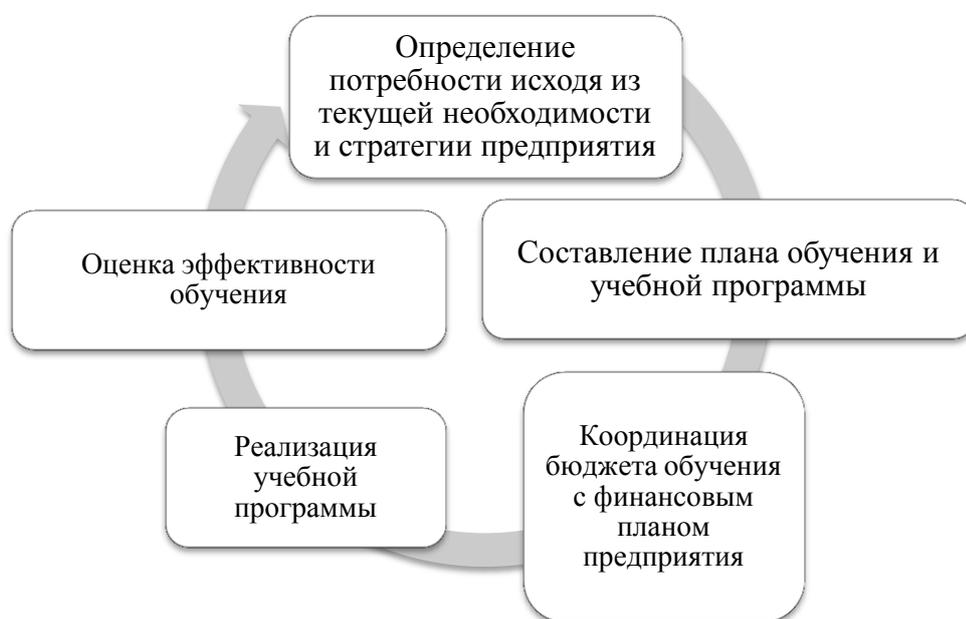


Рисунок 1.6- Системный подход к процессу обучения.

В современном мире различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала- заключается в организованном, планомерном обучении, подготовке квалифицированных специалистов для производственной деятельности.

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными видами:

- на рабочем месте без отрыва от производства;
- с отрывом от рабочего процесса.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается, как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от рабочего процесса проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в сторонних учебных заведениях.

Повышение квалификации персонала- заключается в обучение персонала с целью совершенствования знаний, навыков и умений , а также является способом общения в связи с меняющимися требованиями к карьерному росту или повышению в должности.

Переподготовка персонала – это переобучение кадров для освоения ими новых для себя умений, знаний, навыков, в связи с овладением новой профессией.

Управление карьерой- заключается в совокупности мероприятий кадровой службы организации по планированию, контролю, мотивации, служебному росту персонала, исходя из его личных потребностей, способностей и целей, а также из возможностей организации и социально- экономических условий.

А. Мэйо описывает разные системы управления карьерой, называя их так: процессы совместного планирования, планирование индивидуальной карьеры и организационные процессы. [14]

Данные процессы могут удовлетворить потребности не только персонала, но и организации в целом. Но успех этих процессов напрямую зависит, от организационной культуры.[25]

Схема процессов определения перспектив карьеры в условиях сотрудничества организации и персонала приводится в рисунке 1.6.

Ротация – это перемещение сотрудника по различным должностям, благодаря чему происходит развитие личности и самой организации. Такие перемещения могут быть как горизонтальными, так и вертикальными. То есть подразумевает последовательность различных ступеней должностей.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на кольцевую, безвозвратную и ракировку.

Кольцевая ротация представляет собой цикличность, то есть работник пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность.

Безвозвратная ротация представляет собой перемещение без возврата на исходную должность.

Ракировка представляет собой смену рабочего места, а именно два работника одного уровня меняются местами. В зависимости от уровня специализации ротация бывает по другой и смежной специальности.

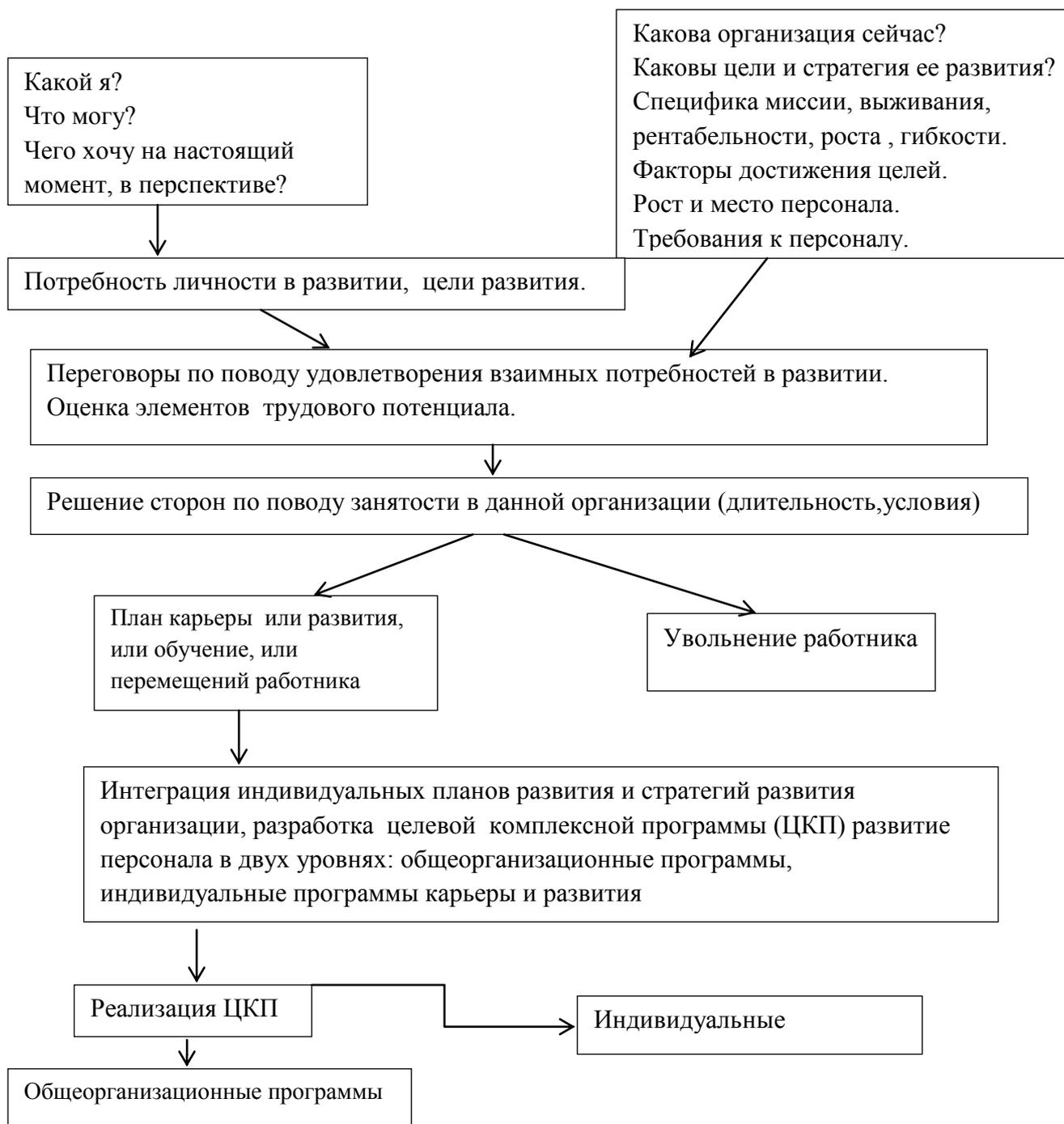


Рисунок 1.6 - Схема факторов и процессов определения карьерных перспектив работника.

Цели ротации звучат таким образом: для подготовки руководителей , смены обстановки , разрешения конфликтов, подготовка универсалов из специалистов и взаимозаменяемость сотрудников в случае болезни и отпусков. [32]

Все предприятия, в которых есть план своего развития на дальнейшую перспективу, сталкиваются с необходимостью рационально использовать свои человеческие ресурсы, их развитием и пополнением.

Кадровый резерв – это сотрудники компании, обладающие потенциалом развития и планируемые на горизонтальные и вертикальные перемещения на конкретные должности.

Работа с резервом, как и другие технологии кадровой работы, является комплексной [1]. На рисунке 1.7. представлена взаимосвязь отдельных аспектов кадрового менеджмента.

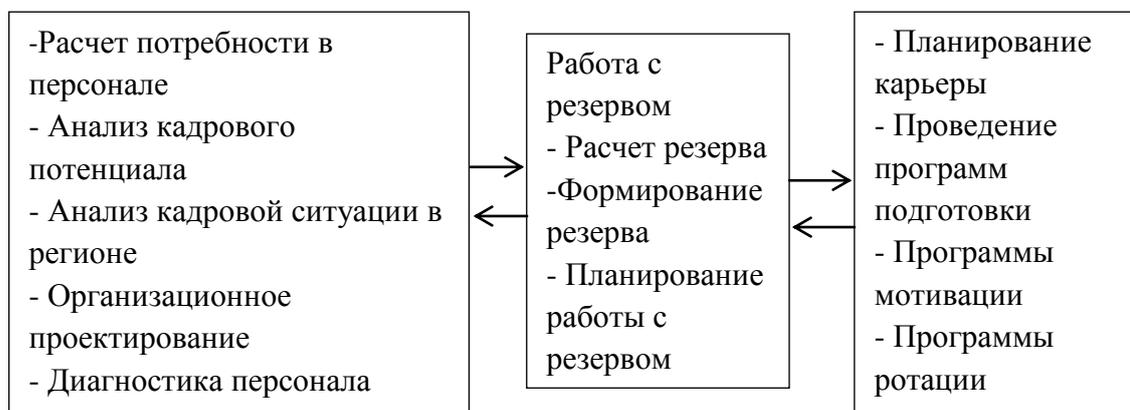


Рисунок 1.7 Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резерво

Чаще всего выделяют такие типологии кадрового резерва, как вид деятельности, уровень подготовленности, скорости замещения должностей, и т.д.

Этапы работы с резервом и их пояснение представлены ниже.

Анализ потребности в резерве. Данный анализ определяет текущую и перспективную потребность в резерве, уточняет оптимальную численность резерва кадров.

Формирование и составление списка резерва. На этом этапе происходит формирование списка кандидатов в резерв и создается резерв на конкретные должности. Необходимо учитывать следующие критерии при данном формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, а именно компетентность, тактичность, профессионализм, мотивация труда личностные качества, авторитетность и подготовка кандидатов.

Формирование резерва , составная часть развития персонала, поэтому недостаточно просто отобрать способный для продвижения персонал, нужно знать и помнить, что этих сотрудников обязательно нужно правильно подготовить к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки сотрудников могут быть использованы такие методы как, учеба в университете, институте и на курсах, индивидуальная подготовка и конечно же стажировка.

Так же для подготовки резерва могут быть использованы три вида программ.

Теоретическая подготовка, то есть общая программа, она включает в себя обновление знаний и их пополнение по отдельным вопросам практики и науки управления производством. Сюда же входит обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством и повышения уровня образования кандидатов, зачисленных в резерв.

Разделение всего резерва по специальностям, то есть специальная программа. В нее входит подготовка, сочетающая теорию и практику. Осуществляется данная программа по двум направлениям, это решение конкретных производственных задач по специальностям и деловые игры по специальным и по общим проблемам. Контроль осуществляется с помощью разработки резервистом конкретных рекомендаций по улучшению организации и защите этих рекомендаций.

Индивидуальная работа с резервом, то есть индивидуальная программа. Данная программа обосновывается конкретными задачами по повышению уровня навыков, умений и знаний для каждого сотрудника, зачисленного в резерв, по таким направлениям как, производственная практика не только на отечественных, но и зарубежных предприятиях и стажировка на резервных местах.

Что касается индивидуального плана кандидатов, то он разрабатывается непосредственным начальником подразделения, а утверждает этот план руководитель предприятия. Контроль за данным планом является систематическим и осуществляет его руководитель подразделения и работники службы управления персоналом, которые также являются ответственными за подготовку резерва.

Также необходимо для облегчения процесса адаптации к новой должности провести социально-психологическую подготовку. Заключается она в следующем: для более легкой и быстрой адаптации необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием, ввести их в новом качестве в коллектив и конечно желательно познакомить их с технологиями коммуникаций и правилами. Одной из распространенных проблем является изменение статуса, сотруднику сложно перестроиться с коллеги на начальника. Поэтому кадровой службе необходимо предусмотреть это и продумать процедуру адаптации не только для «нового» сотрудника, но и для «молодого» начальника.

Один из сложных случаев адаптации считается вхождение в коллектив сотрудника, принятого из вне, то есть «со стороны». Такому «новому» сотруднику придется адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей, а также знакомиться с корпоративной культурой и конечно же с людьми.

Серьезные компании, для облегчения данных процессов вводят специальные программы, которые ориентированы на подготовку резерва. То есть перспективных в карьерном отношении специалистов не все из которых имеют специальную управленческую подготовку.

Чтобы помочь разобраться в структуре и традициях компании, новичкам организуют ориентационные программы, а также специализированные управленческие тренинги. Так же считаются эффективными тренинги на командообразование, они могут помочь более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и сплоченного коллектива. В месте с тем решается проблема большего сплочения коллектива и повышения эффективности его работы.

Подводя итоги, можно сделать основные выводы о том, что развитие персонала это комплекс мероприятий, направленных на увеличение профессиональной и организационной деятельности персонала для более результативного достижений целей и задач организации. Структура профессионального развития персонала это процесс, который состоит из четырех основных частей: обучение персонала, планирование карьеры, ротация и резерв кадров. Каждая из этих частей, была подробно рассмотрена выше.

1.3. Особенности развития персонала на предприятиях химической промышленности

Важная роль химической промышленности заключается в том, что она обеспечивает отрасли народного хозяйства химическими материалами и технологиями.

В управленческую деятельность химических предприятий, входят как внутренние элементы предприятия, так и внешние. Внутренние элементы представляют собой цели и задачи, методы и принципы управления, субъект и объект и, конечно, же сам персонал. К внешним элементам относится государственное регулирование, а также конъюнктура рынка. [10]

Главной особенностью химической промышленности, как и всего крупного бизнеса в России, является постоянное расширение для увеличения доходов масштаба деятельности. При таком увеличении масштаба возникают не только положительные, но и отрицательные эффекты. Если рассмотреть экономику и увеличение прибыли, то происходит это за счет того, что при увеличении размера предприятия появляются новые возможности использовать преимущества специализации в производстве и управлении. При этом появляется возможность развить побочные производства, которые основываются на переработку отходов основного производства. Но не стоит забывать, что чем больше структура, тем труднее она в управлении, так как замедляется взаимодействие между разными подразделениями и поэтому организация в экономическом отношении, становится менее гибкой. Руководителям становится сложнее осуществлять контроль над исполнением принятых решений, из-за этого возникает необходимость делегирования полномочий, а что говорит о том, что сотрудники должны быть готовы качественно решить все более сложные задачи.

Так как ОАО «КуйбышевАзот» это химическое предприятие, особое внимание уделяется вопросам квалификации технологического персонала. В этой связи необходимо отметить, что на предприятии разработано и действует «Положение об освоении технологическим персоналом смежных рабочих мест». [16] Целью данного положения является повышение

квалификации технологов через познание смежных химических процессов, понимания связи каждого рабочего места друг с другом. В данном положении предусмотрена мотивация персонала к изучению смежного рабочего места. Установленные Положением доплаты составляют существенную часть заработной платы технологов.

Развитие своего персонала – это выгодные инвестиции в свою собственную компанию. В современном мире обновление знаний происходит стремительными темпами, а квалифицированные сотрудники – это залог стабильности и процветания предприятия. Развитие персонала позволяет решить такие задачи, как повышение эффективности работы сотрудников, внедрение новых стандартов, технологий, улучшающих качество работы компании, повышение уровня компетенций сотрудников и их лояльности к организации. Повышение уровня компетенций достигается в том числе за счет обучения персонала. Обучение кадров является непрерывным процессом их подготовки к трудовой деятельности. Чем быстрее развивается отрасль, тем быстрее происходит процесс устаревания знаний и появляется потребность в получении новых.

Различают несколько видов и форм обучения, рисунок 1.8.

Индивидуальное обучение удовлетворяет необходимость получения дополнительных знаний в случае расширения полномочий сотрудника, назначения на новую должность.

Корпоративное обучение – совместное обучение сотрудников компании по одной или нескольким учебным программам. Применяется, например, при необходимости стандартизации знаний.

Очное обучение – обучение персонала в учебном заведении, например в бизнес-школе, или в помещении компании с приглашенными специалистами.

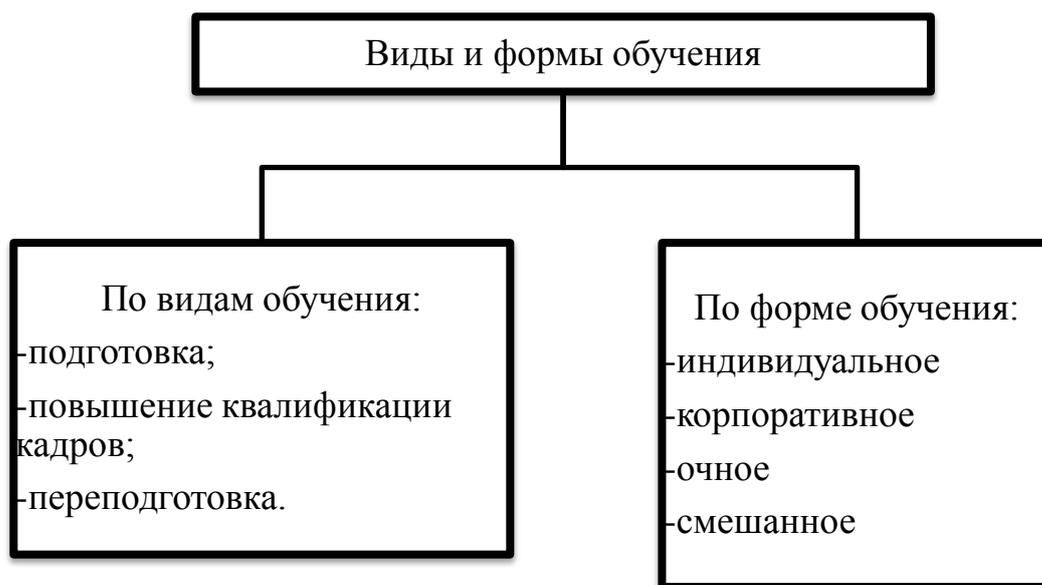


Рисунок 1.8.- Виды и формы обучения.

Альтернативой очному обучению выступает обучение дистанционное или электронное обучение - e-learning - способ организации процесса обучения, позволяющий осуществлять передачу знаний на расстоянии без непосредственного контакта между преподавателем и учащимся. При дистанционном обучении слушатель самостоятельно выбирает удобное для него время и подходящий ему темп работы. Однако противники дистанционного обучения в качестве его недостатков отмечают отсутствие социального контакта с другими участниками обучения и возможность неверного толкования теоретических материалов.

Более совершенным методом в этом отношении является смешанное обучение, которое лишено этих недостатков и совмещает в себе достоинства e-learning, очные занятия и самоподготовку. Смешанное обучение позволяет привлечь к процессу обучения сотрудников из удаленных городов и регионов, благодаря использованию разных форм организации обучения - встреч, консультаций по телефону, электронной почте и через веб-камеры, а также благодаря обучению с использованием стандартизированных

материалов без необходимости покидать рабочие места. Также смешанное обучение расширяет возможности сотрудников к получению образования, благодаря активному взаимодействию с преподавателем, который может поддержать или скорректировать сотрудников в процессе их обучения.

Обучение в компании может быть инициировано как руководством(организованное обучение), так и самими работниками (самообучение).

Эффективным является изучение профессиональной литературы, организация подписки на специализированные журналы, чтение статей на отраслевых порталах в интернете, посещение профильных мероприятий – выставок, презентаций, общение с коллегами-профессионалами, партнерами компании. К методам самообучения можно добавить посещение тренингов и семинаров за счет самих сотрудников. Руководство компании со своей стороны предоставляет сотруднику оплачиваемое время для обучения.

Недостатком самообразования является его спонтанность и низкая контролируемость обучающего процесса. Проблему может решить наставничество. Наиболее эффективный способ наставничества — наблюдение за тем, как сотрудник работает, давая ему обратную связь по конкретным аспектам работы. Наставниками являются люди, выполняющие наблюдение за развитием других вне рамок обычных взаимоотношений начальник – подчиненный. Наставники предоставляют поддержку, поощрение и возможности для развития. Система наставничества позволяет преодолеть разрыв, возникающий между обучением и использованием полученных навыков в производственной деятельности.

Рассмотрим еще несколько способов обучения и развития сотрудников внутри организации:

Важным методом поддержки и обучения работника является **коучинг** - индивидуальное психологическое консультирование, построенное по определенным методикам, когда подготовленные консультанты выступают в

роли модераторов в беседах с подопечными, помогая им самим находить свои управленческие и психологические проблемы и пути их решения.

Еще одним эффективным способом обучения является ротация — временное перемещение сотрудника с одного участка работы на другой, с одной должности на другую, как по горизонтали, так и по вертикали организационной структуры. Ротация способствует приобретению сотрудником знаний и навыков, связанных со спецификой деятельности в различных подразделениях компании. Задача руководителя - способствовать ротации сотрудника и прописать механизмы ротации в организации.

В данном исследовании под развитием персонала понимается, система управляемых действий в области подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, решению новых задач, с целью преодоления расхождения между требованиями к работнику и качеством реального человека, в рамках достижения определенного уровня социального и экономического развития организации, удовлетворения коллективных и индивидуальных потребностей персонала.

Развитие персонала должно быть направлено на оптимизацию результативности его деятельности, для чего должны быть созданы необходимые условия. Именно крупный бизнес в состоянии данные условия обеспечить. В первую очередь, в данной работе, рассмотрена организационная сторона развития персонала. В этом смысле можно говорить о создании схемы развития персонала на предприятии и управлению этой системой. Исходя из этого, развитие персонала понимается, как проект деятельности, включающий в себя систему организационных технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью улучшения эффективности работы персонала.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства - от 2 до 10% фонда заработной платы.

Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие персонала, от которого она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [29]

Рассмотрим, дополнительные методы обучения в крупном бизнесе на рисунке 1.9.

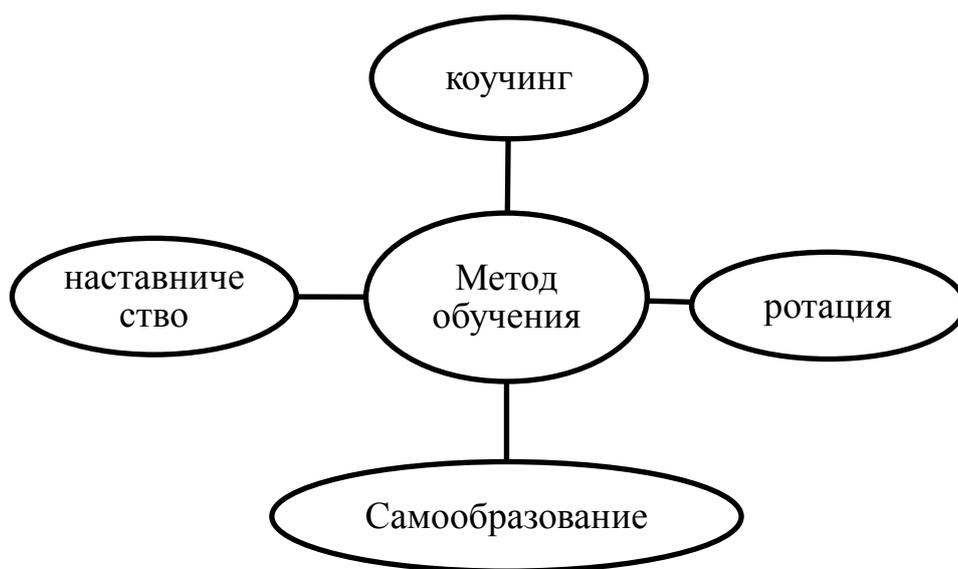


Рисунок 1.9 Современные методы обучения в крупном бизнесе.

Таким образом, для поддержания эффективности управления производством, повышения производительности труда существует необходимость осуществления эффективного управления персоналом. Уровень образования и практический опыт является ведущим показателем качества персонала. В связи с этим развитие и обучение персонала, которые являются составной частью управления персоналом, современным бизнесом рассматривается как «двигатель прогресса», инструментом повышения стоимости компании, и, соответственно, управление обучением становится более стратегическим и важным для способности организации процветать в динамичной бизнес-среде. Поэтому крупные компании более внимательно стали относиться к новым формам, моделям и методам обучения.

2. Анализ развития персонала на ОАО «КуйбышевАзот».

2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели.

Одним из ведущих предприятий российской химической промышленности является открытое акционерное общество «КуйбышевАзот».

ОАО «КуйбышевАзот» располагается в городе Тольятти. Основано данное предприятие было в 1966 году и успешно процветает по сегодняшний день большими планами на будущее. Предприятие ОАО «КуйбышевАзот» осуществляет деятельность по нескольким направлениям, а именно:

- аммиак и азотные удобрения;
- капролактамы и продукты его переработки.

Также на данном предприятии производят технологически газы, являющиеся самостоятельными товарными продуктами.

Общая численность на предприятии составляет – 5 098 человек.

Соотношение рабочие/ РСС примерно 75:25. Организационная структура предприятия представлена в приложение А.

Структура численности персонала за 2013-2015 гг. представлена в нижеследующей таблице 2.1

Таблица 2.1- Структура численности персонала за период 2013-2015 гг,

Период	Доля рабочих в общей численности в %	Доля РСС в общей численности в %
2013	75,3	24,7
2014	75,4	24,6
2015	75,4	24,6

В своей миссии ОАО «КуйбышевАзот» определил для себя основной ценностью персонал. Так же важной ценностью является безопасность. Они стремятся вести деятельность таким путем, чтобы она была безопасной для людей и окружающей среды. Не менее важным ОАО «КуйбышевАзот» считает стремление к успеху, предприятие уделяет большое внимание тому, чтобы клиенты, партнеры, владельцы и работники стремились к наибольшему успеху. И наконец стабильность, эта ценность придает уверенность в успешном будущем у персонала, акционеров, а также у клиентов и партнеров.

Стратегическими целями ОАО «КуйбышевАзот» обозначил совершенствование профессионализма сотрудников и обеспечение их социальной защищенности, повышение стоимости организации за счет развития корпоративных отношений, рационального управления капиталом, соответствия высоким стандартам качества продукции и экологической промышленности. Основные задачи, которые сегодня стоят перед предприятием:

1. Обеспечение дальнейшего повышения конкурентоспособности за счет повышения эффективности работы.
2. Поддержание конкурентоспособной заработной платы.
3. Поддержание стабильности социально-трудовых отношений.

Организация рабочих: в соответствии с Трудовым кодексом РФ на предприятии действует отделение Российского профсоюза работников химических отраслей промышленности. Практически 100% всех работников компании являются членами этого профсоюза.

Кадровая политика предприятия формируется на основе социального партнерства и главных принципах, таких как обеспечение безопасности условий труда, создание более благоприятных условий по сравнению с

нормативными актами и с установленными законами. ОАО «КуйбышевАзот» руководствуется в данной сфере коллективным договором, который является основным документом, регулирующим отношения между работодателем и работником. Кадровая политика предполагает постоянное информирование сотрудников о деятельности компании ее перспективах развития и положении в отрасли, а также обеспечение конкурентоспособного уровня оплаты труда.

Анализ динамики инфляции и средней заработной платы ОАО «КуйбышевАзот» 2012-2015гг. представлен в таблице 2.2 и рисунке 2.1

Таблица 2.2 Инфляция и средняя заработная плата 2012-2015гг.

	2012г	2013г	2014г	2015г
Средняя зарплата, руб.	28 585	32 867	36 611	40 504
Инфляция, %	106,6	106,5	111,4	112,9
Рост зарплаты, %		115,0	111,4	110,6
Рост инфляции, %		99,9	104,5	101,3

Таким образом, при росте заработной платы в абсолютном выражении с 32 867 рублей в 2013 году до 40 504 рублей в 2015 г., одновременно происходит снижение темпов ее роста. Тем не менее, в любой период темп роста средней заработной платы выше темпов роста инфляции.

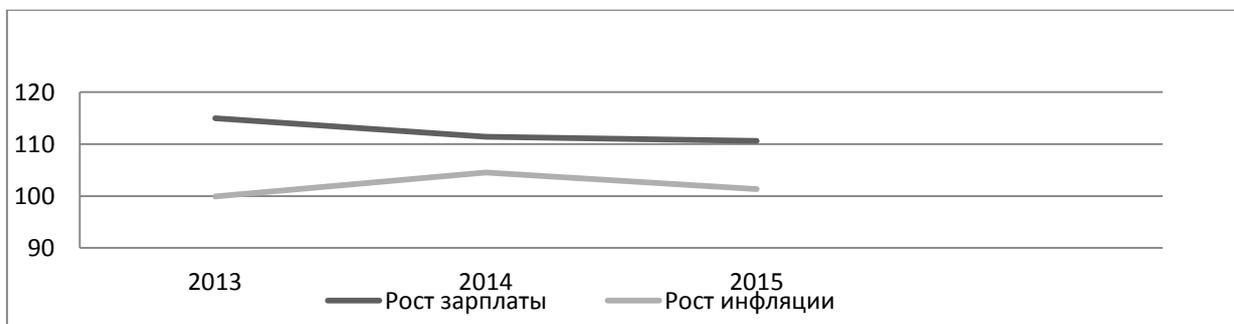


Рисунок 2.1- Динамика средней заработной платы и инфляции.

Исходя из этого, можно говорить о заинтересованности кадров трудоустраиваться именно на ОАО «КуйбышевАзот».

Ключевые финансовые показатели предприятия:

По итогам 2015 года EBITDA составила 8 214 млн. руб., чистая прибыль 5 019 млн. руб., рост данных показателей по сравнению с уровнем 2014 составил 218,6% и 271% соответственно.

Значение рентабельности также увеличилось: по EBITDA – до 21,6%, по чистой прибыли – до 13,2%, собственного капитала (ROE) – до 23,1%. Компания целенаправленно проводит политику активного инвестирования в производственные фонды для дальнейшего повышения своей операционной эффективности.

В отчетном году в бюджеты и социальные фонды различных уровней в виде налогов и сборов перечислено 2 977,2 млн. руб.

Основные финансовые результаты компании за последние три года представлены в таблице 2.3

В соответствии с утверждаемыми советом директоров на период в пять лет «Приоритетными направлениями развития ОАО «КуйбышевАзот»» осуществляется развитие предприятия. Данный документ определяет управленческие (в том числе управления персонала) и производственные цели компании, социальную политику, объем требуемых инвестиций и корпоративной деятельности.

Таблица 2.3 – Экономические показатели ОАО «КуйбышевАзот» за период 2013-2015гг.»

	2013	2014	2015	2014/ 2013,%	2015/ 2013,%	2015/ 2014, %
Выручка, млн. руб.	28 045	30 873	38 092	110%	135,8%	123,4%
Млн. \$	879,0	803,5	624,9	91,4%	71,1%	77,8%
Затраты, млн. руб.	24 377	26 764	28 209	109,8%	115,7%	105,4%
Млн. \$	764,0	696,6	462,8	91,2%	60,6%	66,4%
Прибыль от продаж, млн. руб.	3 668	4 109	9 883	112%	269,4%	240,5%
Млн. \$	115,0	106,9	162,1	92,9%	140,1%	151,6%
ЕВИТДА, млн. руб.	4 288	3 757	8 214	87,6%	191,5%	218,6%
Млн. \$	134,4	97,8	134,8	72,7%	100,2%	137,8%
Чистая прибыль, млн. руб.	2 577	1 852	5 019	71,8%	194,7%	271,0%
Млн. \$	80,8	48,2	82,3	59,6%	101,8%	170,8%
Рентабельность по прибыли от продаж, %	13,1%	13,3%	25,9%	101,5%	197,7%	194,9%
Рентабельность по ЕВИТДА, %	15,3%	12,2%	21,6%	79,7%	141,2%	177,2%
Рентабельность по чистой прибыли, %	9,2%	6,0%	13,2%	65,2%	143%	219,6%
Рентабельность Собственного капитала (ROE), %	14,3%	9,6%	23,1%	67,1%	161,5%	241%

В 2015 году был принят новый документ, «Приоритетные направления развития предприятия на период 2016-2020 гг.».

В 2016 году общество поставило перед собой такие задачи как, улучшение качества продукции, повышение квалификации кадров, снижение затрат на реализацию и выработку готовой продукции, повышение экологической безопасности и культуры производства, поддержание на должном уровне социальной защищенности сотрудников организации,

совершенствование технологии, укрепление производственной дисциплины.

В 2016 году на цели инвестиционного развития запланировано более 11,5 млрд. руб. Эти затраты призваны обеспечить перспективное развитие и сохранение рыночных позиций компаний в условиях сильной конкуренции. Данная программа включает в себя проекты по расширению действующих мощностей, импортозамещению и строительству новых установок, развитие персонала, его социальной защищенности.

Таким образом, вышеуказанная информация свидетельствует о важности предприятия для региона, высокой финансовой устойчивости компании, растущей капитализации, достаточно высоком уровне прибыльности, что, безусловно, было бы невозможно без эффективного управления, что в свою очередь указывает на высокий уровень профессионализма менеджеров компании.

2.2. Оценка развития персонала

В структуре ОАО «КуйбышевАзот» присутствует подразделение, непосредственно занимающееся вопросами, связанными с персоналом компании - Управление персоналом.

В утвержденном «Положении об управлении персоналом»[17] так определены задачи и функции данного подразделения: «Основными задачами управления персоналом являются:

- проведение единой кадровой политики в Обществе;
- обеспечение Общества персоналом требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- обеспечение развития кадрового потенциала Общества на основе качественного отбора новых работников, создания и целенаправленной работы с резервом на выдвижение, регулярного проведения оценочных собеседований, обучения и

повышения квалификации персонала...»

Таким образом, развитие персонала на ОАО «КуйбышевАзот» является основной задачей управления персоналом, предметом их непосредственной деятельности. Этот же документ определяет функции, возложенные на работников Управления для выполнения поставленных задач, рисунок 2.2.

На предприятии в структуре управления персоналом существует свой учебный центр – ЦПП (Центр подготовки персонала), где работники предприятия проходят обучение и имеют возможность повышать свою квалификацию. На рисунке 2.2. представлены функции, возложенные на работников Управления персоналом для выполнения поставленных задач.

Разработка проекта долгосрочной комплексной программы развития персонала Общества, организация ее выполнения.
Перспективное и текущее планирование потребности в персонале, исходя из прогнозов экономического и социального развития
Организации разработки перспективных и годовых планов обучения и повышения квалификации персонала, анализ и контроль их выполнения.
Разработка программ подготовки и повышения квалификации работников Общества, программ обучения рабочих кадров с учетом требований охраны труда и промышленной безопасности
Изучение причин текучести кадров, разработка и осуществление мероприятий по предупреждению ее высокого показателя
Оказание помощи молодым специалистам в их адаптации к условиям производства, создание им дополнительных условий для более полного раскрытия личных профессиональных способностей.
Организация проведения собеседования (аттестации) персонала, анализ ее результатов.
Организация создания резерва кадров для выдвижения на руководящие должности

Рисунок 2.2. – Функции, возложенные на работников Управления персоналом для выполнения поставленных задач

На официальном сайте[18] предприятия отражено отношение к персоналу: грамотный и высококвалифицированный персонал является одним из самых важных и ценных внутренних ресурсов предприятия.

Учитывая это, «КуйбышевАзот» проводит активную кадровую политику, включающую подбор, обучение и переподготовку всех категорий работников. Одним из ее важнейших аспектов является создание условий развития творческой активности и деловой инициативы персонала.

Важнейшими составляющими кадровой политики, направленной на создание комплексной системы восполнения трудового потенциала компании, являются установление контактов с целью профориентации с четырьмя средними школами, сотрудничество со среднетехническими и высшими учебными заведениями, студентам которых предоставляется возможность прохождения практики на предприятии.

Такая политика обеспечивает приток в компанию новых квалифицированных кадров, знакомых с корпоративной культурой и традициями, а также дает возможность получения образования для перспективной молодежи за счет АО «КуйбышевАзот». Совершенствуется система материальной и нематериальной мотивации, позволяющая каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост, поощрение и вознаграждение, соответствующие уровню его подготовки и личному вкладу в деятельность компании.

В работе была проанализирована текучесть персонала, как один из основных показателей ситуации с персоналом. Данные анализа представленные на диаграмме (рисунок 2.3) показывают, что в целом по предприятию картина с текучестью кадров достаточно стабильная и благоприятная.

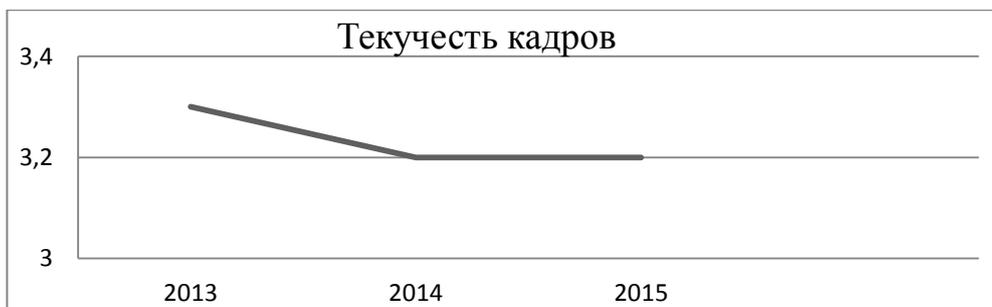


Рисунок 2.3 Анализ по текущести персонала.

Далее был сделан анализ, который заключался в сопоставлении количества принятых и уволенных за год молодых людей (возрастом до 30 лет).

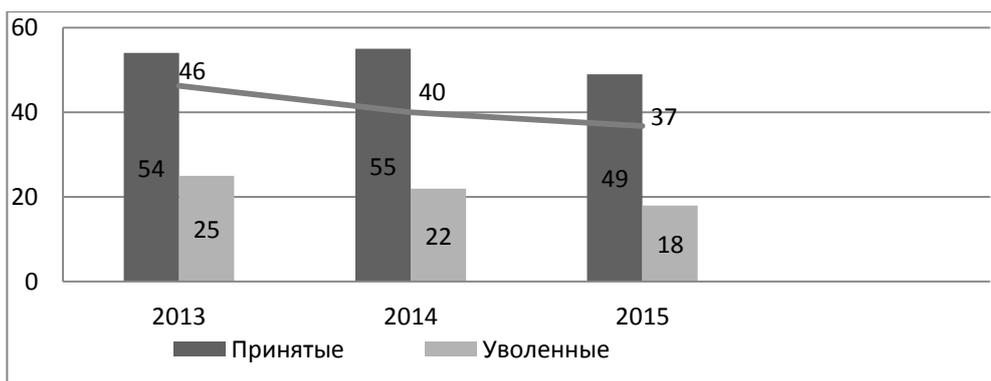


Рисунок 2.4. Динамика текущести молодых рабочих.

Анализ показал, что в этой категории ситуация с текущостью гораздо хуже, чем в среднем по предприятию. Уволенных молодых рабочих, в 2013 году достигает 46%, в 2014 году – 40%, в 2015 году - 37%.

Общая ситуация с состоянием образованности персонала на предприятии демонстрируется нижеследующими данными.

Таблица 2.4- Анализ структуры персонала по уровню образования

Категория	2013	2014	2015	Удельный вес %		
				2013	2014	2015
Общеобразовательное учебное заведение	551	551	459	11	11	9
Начальное профессиональное учебное заведение	2454	1955	1733	49	39	34
Среднее профессиональное учебное заведение	1503	1905	1988	30	38	39
Высшее учебное заведение	501	602	918	10	12	18
Итого	5009	5013	5098	100	100	100

Вывод: по данным показателям видно, что удельный вес численности персонала на предприятии по уровню образования в 2013-2015 гг. изменился следующим образом:

- общеобразовательное учебное заведение- снизился с 11 до 9%;
- начальное профессиональное учебное заведение- снизился с 49 до 34%;
- среднее профессиональное учебное заведение- увеличился с 30 до 39%;
- высшее учебное заведение- увеличился с 10 до 18%.

Данные показатели свидетельствуют об успешной реализации кадровой политики предприятия, направленной на повышение общего

уровня образования персонала за счет снижения доли низкоквалифицированного персонала и одновременного роста доли высококвалифицированного.

Далее в работе была проанализирована ситуация с ежегодным обучением персонала за период 2013-2015гг. Данные анализа представлены на рисунке 2.5

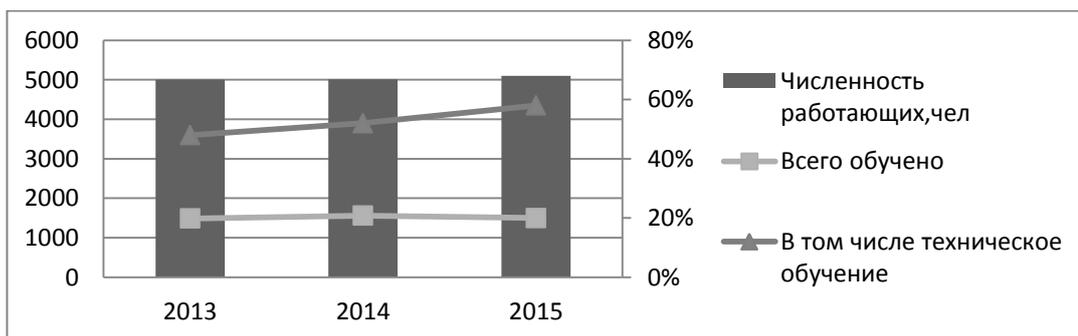


Рисунок 2.5-Динамика обучения персонала ОАО "КуйбышевАзот" за период 2013-2015 гг. (чел.)

Таким образом, количество обученного персонала из года в год растет.

Учитывая тот факт, что ОАО «КубышевАзот» имеет свой собственный центр подготовки персонала, в работе было проанализировано количество обученных в собственном центре. Данные анализа представлены на рисунке 2.6.

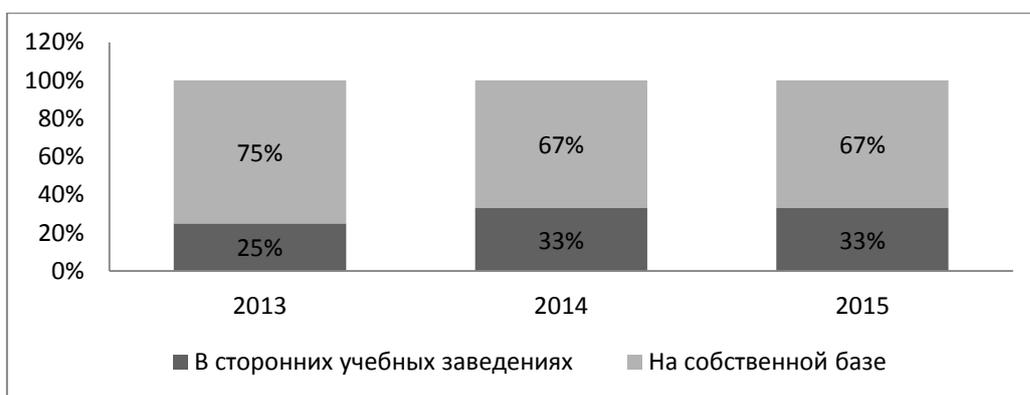


Рисунок 2.6 - Сравнительные показатели по обучению персонала на собственной базе и в сторонних учебных заведениях.

Система обучения на предприятии формализована в три вида:

- профессиональную подготовку кадров, которая в свою очередь делится на профессиональную начальную подготовку и профессиональную специальную подготовку;

- профессиональное совершенствование (повышение квалификации), которое в свою очередь делится на совершенствование профессиональных знаний, способностей и профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе; Сюда же входит категория технического обучения, которое производится силами специалистов предприятия различного профиля и направлено на поддержание знаний персонала в актуальном состоянии.

- профессиональную переподготовку (переквалификацию).

Отдельные виды обучения не рассматриваются в отрыве друг от друга, а предполагается их тесная связь между собой.

На предприятии используется весь арсенал современных средств профессионального обучения: специальные программы, семинары, тренинги, стажировки.

Далее была проанализирована структура затрат на обучение (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7- Динамика структуры затрат на обучение персонала
(млн.руб)

Из данных диаграммы следует, что при относительно неизменных затратах непосредственно на обучение, общая стоимость обучения возрастает в связи с ростом командировочных расходов, связанных с обучением.

Анализ затрат на обучение был сделан и для отдельной категории работников, а именно «молодые рабочие в возрасте до 30 лет, принятые на предприятие в течение года». по которым выявлена неблагоприятная ситуация с текучестью. На предприятии все принятые рабочие проходят обязательное обучение. Общая сумма затрат на обучение представлена в таблице.

Таблица 2.5 - Динамика затрат на обучение молодых рабочих в возрасте до 30 лет, принятых на предприятие в течение года.

Показатели	2013	2014	2015
Количество обученных (чел.)	54	55	49
Затраты на обучение (руб.)	769 813	782 200	774 328
Затраты на обучение на одного рабочего (руб.)	14 256	14 222	15 803

Таким образом, сумма затрат на обучение достаточно велика и предприятию необходимо направить усилия для снижения текучести по данной категории работников.

Инструментом оценки качества обучения персонала и их мотивации являются:

- плановые проверки выполнения работниками требований нормативных актов по производственной безопасности;
- ежегодные фестивали профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», которые охватывают 9 основных профессий Общества;
- отраслевые конкурсы профессионального мастерства «Лучший технолог», «Лучший слесарь», «Лучший сварщик», «Лучший токарь»;
- конкурсы профессионального мастерства, проводимые Министерством труда, занятости и миграционной политики Самарской области;

Для обучения инженерно-технических работников используются семинары, тренинги, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки как в собственном учебном центре (ЦПП), так и в учебных заведениях.

Наряду с повышением квалификации на предприятии также осуществляются мероприятия по планированию деловой карьеры сотрудников, т.е. управлению их развитием. В связи с изменением экономических условий, производственных процессов любой организации, в том числе и ОАО «КуйбышевАзот», постоянно нужны специалисты, понимающие современные тенденции и способные своевременно применять новшества в своей работе.

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка развитие персонала – это уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом, это механизм роста эффективности

производства. Такая система создана и функционирует в ОАО «КуйбышевАзот». Для этого внедрено «Положение об организации работы с резервом кадров», в котором определена система работы в этом направлении.[19] Ежегодно утверждаются списки резерва для выдвижения на руководящие должности, составляются индивидуальные планы развития этих сотрудников. Работники, включенные в резерв, проходят обучения различных видов, на время отсутствия руководителей сотрудники, зачисленные в резерв, исполняют их обязанности. Численность резерва приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6- Численность сотрудников включенных в резерв.

Период	Количество должностей	Количество кандидатов	Коэффициент прочности резерва
1	2	3	$4=3:2$
2013	135	216	1,60
2014	135	218	1,61
2015	139	243	1,75

Из приведенных данных следует, что на предприятии сформирован действенный резерв кадров, прочность которого (количество кандидатов на планируемую должность) стремится к коэффициенту 2.

В Обществе проводится большая планомерная работа по подготовке резерва кадров, в результате чего назначения из резерва кадров составляют более 80% от общего числа назначений – рисунок 2.8.



Рисунок 2.8-Динамика источников формирования резерва, 2013-2015гг.

В соответствии с «Положением об организации работы с резервом кадров»[19] в целях практического освоения навыков работы на должностях планируемого уровня управления для работников, включенных в состав резерва кадров, используются инструменты, перечисленные на рисунке 2.9



Рисунок 2.9 – Инструменты включения работников в кадровый резерв

Таким образом, на предприятии используется полный спектр современных инструментов для подготовки кадрового резерва, в том числе ротация, как наиболее прогрессивный и действенный, что может свидетельствовать о высоком уровне подготовки специалистов для резерва.

Общество широко использует возможности реализации работниками своего потенциала, обучения, развития и карьерного роста.

Для определения уровней удовлетворенности персонала через различные аспекты управления человеческими ресурсами Управление персоналом в 2012 и 2015 гг. годах проводил социологические исследования. Не вдаваясь в подробности данных исследований, хочется отметить, что опрос 2015 года показал изменения ситуации на предприятии по сравнению с 2012 годом, а именно то, что в настоящее время больший вес в системе мотивации работников приобретают такие факторы как содержание работы (интересная работа), профессиональное обучение, возможность карьерного роста.

Разумеется, лидирующая роль материальных факторов – хорошего заработка и наличия социальных льгот остается, но роль нематериальных стимулов выросла. На рисунке 2.10 видно, насколько изменилось соотношение значимости факторов. Три года назад значимыми факторами для работников были стабильность предприятия, наличие социальных льгот и гарантий, возможность получения негосударственной пенсии и хороший заработок.

Опрос 2015 года показал, что содержание работы, возможность участвовать в управлении, повышать профессиональное мастерство,

перспектива карьерного роста, условия труда, взаимоотношения с другими работниками стали не менее важны, а иногда даже более важны, чем размер оплаты труда и социальный пакет.

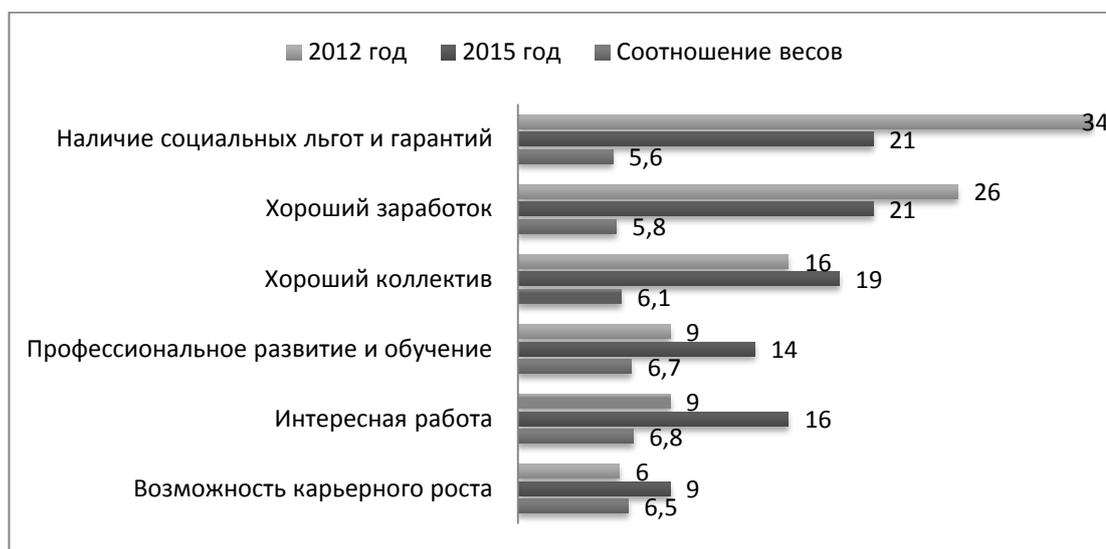


Рисунок 2.10 – Сравнительная оценка удовлетворенности персонала ОАО «КуйбышевАзот» в 2012 и 2015 годах .

Удовлетворенность персонала деятельностью предприятия подтверждается выстроенными партнерскими отношениями организации с сотрудниками. Общество обеспечивает соблюдение гражданских и личных прав работников, обеспечивает равные возможности, безопасность, охрану труда, здоровья и социальную защиту. Кроме возможности реализации своего потенциала на предприятии, обучения и карьерного роста для нематериального стимулирования в Обществе используются различные виды социальной поддержки работников на разных этапах трудовой карьеры. Желание сотрудников расти и развиваться на предприятии показывает

эффективность проводимой в ОАО «КуйбышевАзот» работы с персоналом.

Сотрудники Управления персоналом также раз в два года проводит опрос линейных руководителей для оценки удовлетворенности организацией и качеством обучения подчиненных работников со стороны руководителей (Приложение Б), а также опрос обученного персонала для оценки уровня удовлетворенности качеством обучения и соответствия их ожиданиям. Результаты данного опроса представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7-Результаты опроса линейных руководителей и обученного персонала о качестве обучения.

Показатели	2013	2015
Количество обученных с ожидаемым качеством обучения от общего числа обученных	87,1%	88,7%
Количество обученного персонала, удовлетворенного темами обучения от общего числа обученных	79,6%	80,2%
Количество обученного персонала, удовлетворенного качеством обучения от общего числа обученных	85,3%	88,2%
Количество обученного персонала, считающего, что обучение помогает карьере	86,2%	86,5%

Анализ результатов двух видов опросов в совокупности (и руководителей, и самих обученных) может свидетельствовать о том, что результативность и эффективность обучения находится на уровне

ниже ожидаемого в достаточно большом количестве случаев (11-12% по оценке руководителей, 12- 19% - по оценке самих обученных).

Учитывая то, что в динамике нет значимых улучшений в уровне удовлетворенности качеством обучения как линейных руководителей, так и работников, то это может стать проблемой в будущем.

Таким образом следует отметить, что ОАО «КуйбышевАзот» - перспективное предприятие, которое успешно и последовательно развивается, растет его прибыль, объемы производства, конкурентоспособность, капитализация (стоимость компании). Все это само по себе свидетельствует о хорошей управляемости предприятием и высоком уровне подготовки персонала, а также является предпосылкой для развития персонала в различных направлениях. Данные предположения подтверждаются аналитической частью.

Совершенствуется система материальной и нематериальной мотивации, позволяющая каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост, поощрение и вознаграждение, соответствующие уровню его подготовки и личному вкладу в дело компании.

3. Разработка мероприятий по развитию персонала на ОАО «КуйбышевАзот».

3.1. Разработка и внедрение мероприятий

Проанализировав развитие персонала на ОАО «КуйбышевАзот», можно констатировать, что развитию персонала на предприятии уделяется огромное внимание, построена система, охватывающая практически все направления развития: обучение во всех его формах и видах, управление карьерой, формирование кадрового резерва.

Вместе с тем, выявлены некоторые зоны для улучшения процесса обучения и развития персонала, для чего предложены мероприятия, которые позволят повысить их эффективность на ОАО «КуйбышевАзот», улучшить работу кадровой службы. Согласно полученных результатов социологического опроса профессиональное и личностное развитие работников (Рисунок 2.10 – Сравнительная оценка удовлетворенности персонала ОАО «КуйбышевАзот» в 2012 и 2015 годах) становится всё более значимо для них, а чтобы учитывались все потребности работников в развитии необходимо больше внимания уделять процессам повышения эффективности всех аспектов обучения. Кроме того, реализация предложенных мероприятий позволит повысить удовлетворенность персонала в своем профессиональном развитии, а также в конечном итоге окажет положительное влияние на качество труда.

Для начала сформулируем выявленные на ОАО «КуйбышевАзот» проблемы. В работе выявленные проблемы сгруппированы в два блока:

- проблемы, так или иначе связанные с обучением персонала- таблица 3.1.
- проблемы, связанные с текучестью определенной категории персонала- вновь принятые молодые сотрудники.

Таблица 3.1-Проблемы, связанные с обучением персонала

№ п.п	Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Рекомендованные мероприятия по устранению проблем
1. Проблемы, связанные с обучением персонала			
1.1	Результативность и эффективность обучения ниже ожидаемой	Проведенный анализ результативности и эффективности обучения персонала за 2013-2015г. по результатам опроса. (таблица 2.7)	Разработка автоматизированной матрицы обучения Более широкое использование современных средств и методов обучения: вебинары, дистанционное обучение и т.д.
1.2	Недостаточно тесная взаимосвязь между процессами оценки персонала и управлением карьерой с процессом обучения.		
1.3	Недостаточно широкое использование современных средств и методов обучения	Проведенный анализ стоимости обучения и количества обученных(рисунок 2.10)	

2. Проблемы, связанные с текучестью кадров

2.1	Текучесть вновь принятых молодых работников выше средней по предприятию.	Анализ текучести и затрат на обучение молодых рабочих в возрасте до 30 лет, принятых на предприятие в течение года	Активное внедрение института наставничества, как одного из эффективных инструментов адаптации
-----	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

Каждому специалисту по кадрам известно, что серьезной задачей при формировании плана обучения на новый календарный год является правильный выбор тем, необходимых для развития профессиональных компетенций сотрудников и соответственно включение их в заявку на обучение. Также необходимость обеспечения поддержания в актуальном состоянии всей информации о прошедшем обучении и сроках его действия в течение длительного времени.

Без наличия развитой автоматизированной системы нет возможности обеспечивать регулярный сбор данных и их анализ. Поэтому единственный верный путь - автоматизация сбора, хранения, контроля персональных показателей обучения. В настоящее время на предприятии внедрена автоматизированная система БОСС-КАДРОВИК, которая позволила автоматизировать значительную часть работы с персоналом (ведение штатного расписания, расчет заработной платы, персонифицированный учет для Пенсионного фонда, учет отпусков и т.д.), кроме вопросов обучения и управления карьерой. Дальнейшее расширение и развитие корпоративной информационной системы предусмотрено планами развития предприятия на

период до 2020 года. В настоящее же время автоматизация информации об обучении и развитии персонала реализована в основном в Excel, что не может в полном объеме обеспечить потребности Управления персонала, как службы, ответственной за развитие персонала предприятия.

Для того чтобы процесс автоматизации прошел более успешно необходимо уже сейчас провести соответствующую подготовку. В качестве рекомендации предлагается разработать для последующей автоматизации матрицу обучения и развития персонала, как наиболее современный и прогрессивный инструмент, предлагаемый многими исследователями. С её помощью можно будет исключить риски того, что при планировании средств на обучение, составления графика обучения на следующий год какие-либо темы или сотрудники будут не учтены.

Автоматизированные матрицы позволят учитывать при планировании обязательные и первостепенные виды обучения, которые регламентируются законодательством, определять из других видов обучения более приоритетные, сразу увидеть возможные затраты на предполагаемое обучение. Основная суть матрицы – это дать представление о том, на что именно должен быть обучен работник данной должности, профессии. Необходимо дополнить план обучения персонала данными о результативности, в том числе планируемыми и фактически достигнутыми (Рисунке 3.1.«Матрица результативности обучения»). В последующем данная матрица должна быть автоматизирована путем внедрения дополнительного модуля в системе БОСС-КАДРОВИК. Матрицу можно формировать как для конкретных профессий/должностей, так и для групп профессий/должностей (категорий). Предлагаемая матрица, для примера, сформирована для категорий топ-менеджеров. Она позволит еще на этапе формирования плана обучения оценить и при необходимости откорректировать перспективные результаты улучшения качества обучаемого персонала.

Матрица позволяет получить полное понимание того, какие результаты

предполагается достичь в результате грамотно спланированного обучения.

Категория работников	Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Профессиональное развитие				
Топ-менеджеры	Формирование бюджетов	Семинар-тренинг	Доклад на совещании	Участие в формировании финансового бюджета компании
Личностное развитие				
Топ-менеджеры	Деловая этика	Коучинг	Самостоятельная разработка стандартов этикета компании	Оценка применимости разработанных стандартов

Рисунок 3.1- Матрица результативности обучения.

Для повышения эффективности взаимодействия процессов обучения персонала, оценки персонала и управления развитием карьеры рекомендовано разработать матрицу по развитию компетенций для каждого перечисленного процесса - рисунок 3.2. Внедрение данных матриц в систему обучения персонала и их последующая автоматизация позволит не только повысить эффективность планирования обучения и затрат на него, но и станет инструментом своевременного реагирования на изменение ситуации в интересах компании и сотрудников.

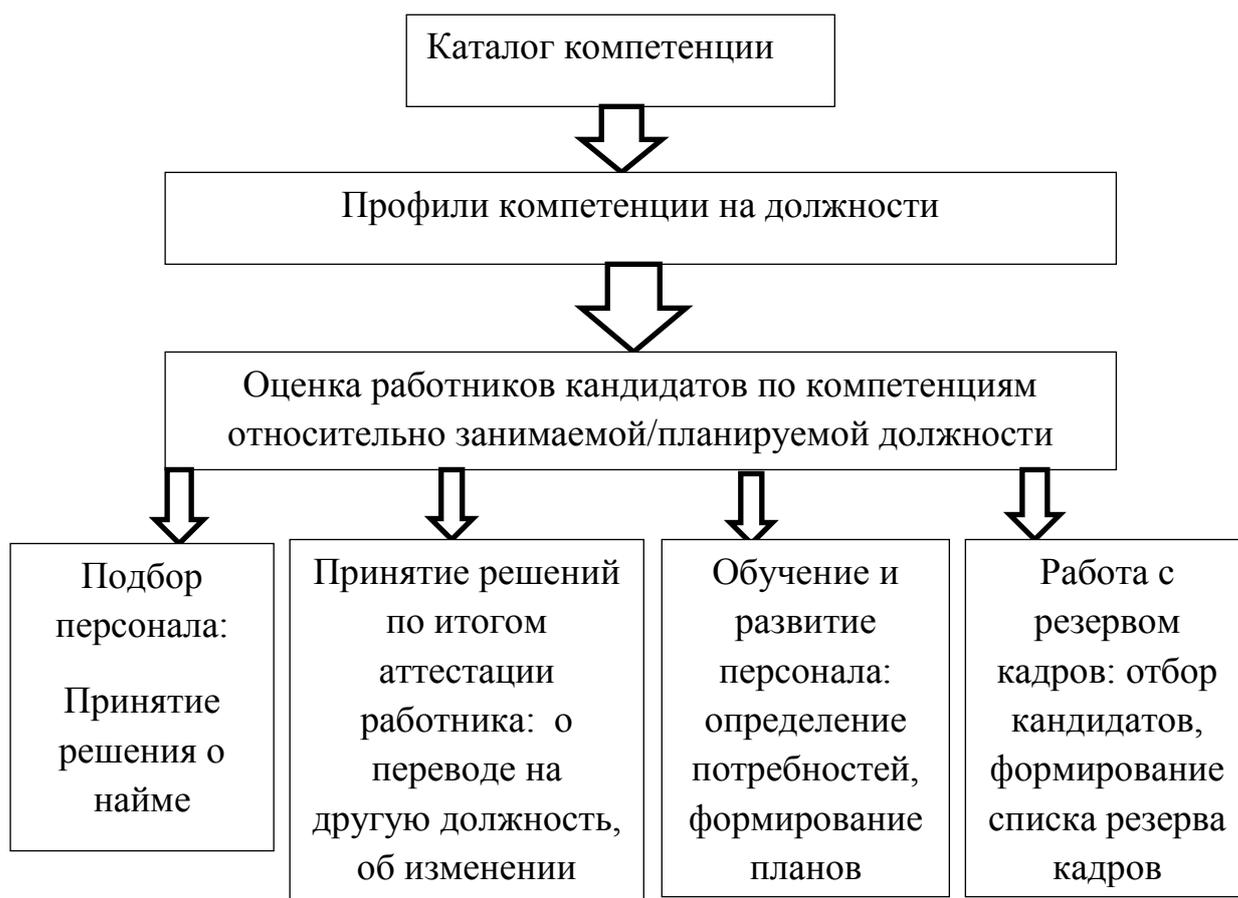


Рисунок 3.2- Матрица развития компетенций.

Кроме рекомендаций по автоматизации вышеописанных процессов и подготовки к автоматизации, анализ (рисунок 2.10) показал наличие еще одной возможности улучшения обучения. Данные анализа свидетельствуют о том, что объем средств, направляемых предприятием на обучение персонала увеличивается с 17,1 млн.рублей в 2013 г. до 19,8 млн.рублей в 2015 году. Но более детальный анализ структуры расходов этих средств выявил, что вложения непосредственно в учебный процесс снизились с 9,8 млн.рублей в 2013 г до 9,5 млн.рублей в 2015 г. При этом одновременно росла сумма командировочных расходов персонала, отправляемого на обучение с 7,2 млн.рублей в 2013 г. до 10,3 млн. рублей в 2015 г., что скорее всего связано с ростом цен на билеты и гостиничные услуги. Выявленную проблему рекомендовано решить с помощью более широкого использования

прогрессивных форм обучения, а именно дистанционного обучения и вебинаров, что позволит изменить структуру затрат на обучение: снизить командировочные расходы, а высвобожденные средства направить непосредственно на учебный процесс.

В работе был сделан анализ текучести персонала. Проведенный анализ показал, что ситуация с текучестью персонала в целом по заводу благополучная. Однако, анализ по отдельным категориям выявил противоположную картину, а именно: в категории «молодые рабочие в возрасте до 30 лет, принятые в течение года» текучесть хоть и снижается с 46% в 2013 году до 37% в 2015 году, но остается на достаточно высоком уровне.

Все принятые на предприятии молодые рабочие обязательно проходят обучение. Процент текучести показывает, что предприятие несет экономические потери в результате увольнения обученного персонала.

На предприятии существует система наставничества. Однако наставники назначаются только на один месяц для молодых рабочих прошедших обучение. Наставниками являются в основном работники предпенсионного возраста. В качестве решения данной проблемы предлагается обратить внимание на необходимость оказывать более существенную помощь в адаптации вновь принятых сотрудников в коллективе именно в течение всего первого года, как самого сложного в периоде адаптации. Данные управления персоналом ОАО «КуйбышевАзот» свидетельствуют о том, что показатели текучести рабочих в возрасте до 30 лет после года работы снижаются и приближаются к средним значениям по предприятию.

В целях совершенствования адаптационных мероприятий для вновь пришедших молодых работников рекомендуется предусмотреть назначение наставников из числа молодых, перспективных специалистов со стажем работы на предприятии от 5 до 8 лет. Факт оказания доверия молодому наставнику по руководству стажировкой вновь принятых неопытных

работников будет являться очень значимым фактом для становления личности и карьерного роста. Данное событие для молодого наставника становится не только мотивирующим фактором для продолжения работы в Обществе, но и дает возможность ощутить свою ценность, увидеть дальнейшие перспективы развития. Данный подход позволит изменить отношение к институту наставничества с «обузы» на фактор оказывающий влияние на карьерный рост.

Также необходимо усовершенствовать систему мотивации наставников. В настоящее время доплата за наставничество на ОАО «КуйбышевАзот» составляет 500 рублей и не выполняет стимулирующей функции. Предлагается увеличить размер доплаты, а также предусмотреть дополнительный отпуск за наставничество в коллективном договоре.

3.2. Расчет социально-экономической эффективности.

Если рассматривать процесс автоматизации отдельно от процесса подготовки к ней, то рекомендация по разработке предшествующих автоматизации матриц не потребует от ОАО «КуйбышевАзот» дополнительных финансовых затрат. Эта работа может быть осуществлена силами и средствами сотрудников существующего Управления персоналом и Центра подготовки персоналом, которые обладают достаточным уровнем компетенции для проведения данной работы. Часть работы может быть сделана совместно с линейными руководителями предприятия, особенно в части разработки матрицы развития компетенций.

Рекомендованные мероприятия позволят уйти от несовершенства планирования тем обучения и тем самым снизить процент неудовлетворенности персонала и линейных руководителей в обучении. При определении эффекта количество неудовлетворенных обучением со стороны линейных руководителей рассматривается как неэффективные затраты на

предприятия, которые должны стремиться к «нулю». Предложенные рекомендации позволят свести их к минимуму. Данные таблицы 2.6 опроса линейных руководителей свидетельствуют о том что их неудовлетворенность качеством обучения своих подчиненных находится в пределах 11-12%. Следовательно затраты на обучение 11-12% персонала является не эффективными. Для определения суммы не эффективных затрат, которые и будут являться эффектом от внедрения для предприятия предлагается определять по формуле (3.1):

$$\text{Э} = Q * K_{\text{неуд}} * P \quad (3.1.)$$

Q- количество обученного персонала, среднее за исследуемый период

$K_{\text{неуд}}$ - коэффициент (процент) неудовлетворенности линейных руководителей качеством обучения подчиненного персонала (меньшее значение за период)

P- затраты на обучение одного работника, среднее за исследуемый период. Расчеты представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Расчет эффекта от внедрения рекомендованных матриц .

Показатели	2013	2014	2015	Средний
Кол-во обученных (без учета техобучения)	954,0	1047,0	1406,0	1 135,7
Общие затраты на обучение, млн.руб	17,1	17,7	19,8	18,2
затраты на обучение 1 чел, т.руб	17,9	16,9	14,1	16,0
% неудовлетворенности	-	-	-	11%
неэффект.затраты, тыс.руб	-	-	-	2 002

Таким образом, эффект от внедрения матриц в процессы планирования, осуществления обучения, контроля результативности составит более 2 млн.рублей в год.

Социальный эффект от реализации мероприятия заключается в росте уровня удовлетворенности персонала. Содержание работы, возможность участвовать в управлении, повышать профессиональное мастерство, перспектива карьерного роста, условия труда, взаимоотношения с другими работниками стали не менее важны, а иногда даже более важны, чем размер оплаты труда и социальный пакет. Результаты соцопроса на предприятия показал рост заинтересованности персонала в обучении и профессиональном росте и данный инструмент позволит предприятию адекватно отреагировать на изменение потребности персонала, а именно повысить уровень удовлетворенности персонала предоставленными возможностями обучения.

Вместе с тем, качественно выполненная подготовка к автоматизации процессов позволит в будущем значительно сократить затраты на внедрение.

По оценкам компании имеющих богатый опыт внедрения различных корпоративных информационных систем, таких как группа «БОРЛОС» при собственной качественной подготовке к автоматизации предприятие может на 20% сократить бюджет на внедрение[7]. По оценке специалистов по внедрению корпоративных информационных систем, стоимость внедрения недостающего модуля для рекомендованной автоматизации всех аспектов, связанных с обучением персонала может составлять до 35 млн.рублей. А результаты внедрения, как уже говорилось, позволят не только повысить эффективность планирования обучения и затрат на него, но и станет инструментом своевременного реагирования на изменение ситуации в интересах компании и сотрудников, то есть имеет, как экономическое, так и социальное значение, открывая возможности для более полного раскрытия потенциала самореализации персонала.

Эффект от снижения затрат на внедрение (Э) может быть оценен следующим образом (3.2):

$$\text{Э} = \text{Зож} * \text{Ксниж}, \quad (3.2)$$

Зож - ожидаемые затраты на внедрение

Ксниж - коэффициент снижения затрат в результате внедрения рекомендаций по внедрению матриц до автоматизации;

$$\text{Э} = 35 * 0,2 = 7 \text{ млн. рублей.}$$

В части рекомендаций по расширению использования альтернативных форм обучения, таких как интернет-обучения, сетевые технологии и т.д. необходимо разобраться с информацией, содержащейся в диаграммах - рисунок 2.8. и 2.6. Данная информация свидетельствует о том, что в общей сумме затрат на обучение доля командировочных расходов практически равна и даже превышает долю затрат непосредственно на учебный процесс. В настоящий момент использование прогрессивных форм и способов обучения незначительно на предприятии.

Экономический эффект от внедрения рекомендаций может быть достигнут путем сокращения затрат на обучение при том же количестве обученных (количество обученных по мнению предприятия находится на оптимальном уровне, соответствующем современным требованиям технологии производства и управления). Рекомендация заключается в доведении количества персонала обученного с использованием современных форм до 50%. Эффект будет формироваться из двух составляющих:

1. отсутствие затрат на командировочные расходы;
2. стоимость дистанционного обучения и обучения с использованием сетевых технологий (например, вебинары) по информации Управления персонала завода обычно на 25-30% ниже, чем классические формы обучения.

Для расчета эффекта (Э) необходимо сделать дополнительные расчеты,

таблица 3.3.

$$\Xi = KP * K_{сн2} + P_{1об} * K_{сн1} * Q * K_{сн2} \quad (3.3)$$

KP-сумма командировочных расходов

P_{1об}-затраты на учебный процесс на 1-го обученного

K_{сн1}- коэф-т снижения цены учебного процесса

Q-количество обученных

K_{сн2}-рекомендованная доля внедрения современных методов (0,5)

Таблица 3.3 -Расчет экономии от внедрения прогрессивных форм обучения.

Показатели	2015
Сумма командировочных расходов,руб	10 300 000
Затраты на учебный процесс, руб	9 500 000
Количество обученных, чел	1 500
Затраты на учебный процесс на 1 обученного, руб	6 333
Экономия на командировочных расходах, руб	5 150 000
Экономия на стоимости учебного процесса , руб	1 187 500
Общая сумма годовой экономии	6 337 500

Следующая рекомендация - организация системы наставничества для вновь принятых работников и связанная с этим система мотивирования наставников потребует от предприятия дополнительных расходов, но безусловно приведет к росту производительности труда за счет снижения текучести вновь-принятого персонала и его быстрой адаптации, а следовательно экономической отдачи. Система наставничества представляет собой сложный процесс в организации. Наставник выступает в роли

руководителя, но никак не вписан в иерархию организации. Со стороны социального эффекта это положительный момент, так как наставник обучает нового сотрудника, делится своим опытом, находит с ним общий язык и помогает ему влиться в коллектив.

Экономическая эффективность так же важна, наставнику делают надбавки к заработной плате или же дают ему премию.

Для расчета экономической эффективности от института наставничества в работе сделаны некоторые допущения, а именно:

- так как размер доплаты за наставничество законодательно не определен, он принят условно в размере 200 рублей за отработанный день.

Рассчитываем по формуле месячный размер доплаты:

Доплата= Сумма надбавки* количество отработанных дней.

200руб*22 дней = 4 400 руб.

Т.е 4 400 рублей за отработанную месячную норму времени,

4 400*12=52 800 рублей- годовая доплата наставнику,

52 800*1,302=68 746 рублей- общие годовые затраты (З) на 1 наставника с учетом выплат в социальные фонды.

По экспертной оценке линейных руководителей (данные Управления персоналом предприятия) отдача молодого рабочего в первый год работы в случае закрепления на предприятии выглядит следующим образом, таблица 3.4.

Таблица 3.4. Отдача молодого рабочего, как коэффициент к показателю производительности труда .

1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес	10 мес	11 мес	12 мес	Ср.год
0%	0%	10%	30%	30%	30%	50%	50%	70%	90%	100%	100%	47%

Рассматривая «отдачу», как корректирующий коэффициент к показателю производительности труда, можно рассчитать эффект от улучшения института наставничества.

Рассчитаем показатель производительности труда в целом по предприятию в 2015 год. Общая формула расчета производительности труда(P) (3.4):

$$P=Q/t; \quad (3.4)$$

Q- Выручка

t- Численность

Таким образом, годовая производительность труда в 2015 году составила (прирост производительности):

38 092 млн.руб.: 5 098 чел.= 7 472 тысяч рублей на одного работающего

Годовая производительность труда молодого работника в случае его закрепления на предприятии

7 472 тысяч рублей *0,47 = 3 512 тысяч рублей

(В случае увольнения-0)

Следовательно, экономический эффект (Э) для предприятия от введения института наставничества очевиден.

Э= P*Кпопр-З=7 472*0,47-68,7=3 443 тыс.руб.

Таким образом, предложенные мероприятия являются социально и экономически эффективными.

Заключение

На предприятии развитие персонала рассматривается, как важнейшая часть управления предприятием, как непрерывный и систематический процесс. Грамотный и высококвалифицированный персонал является одним из самых важных и ценных активов предприятия и играет ключевую роль в увеличении стоимости компании.

На предприятии используется весь арсенал современных средств профессионального обучения и развития своих сотрудников. Согласно кадровой политике работники предприятия могут частично или полностью за счет средств организации повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах и в учебных заведениях.

Залог успеха любого современного предприятия - постоянное совершенствование и развитие навыков персонала. Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Успешное выполнение этих функций находится в тесной зависимости от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала.

Само собой разумеется, что такая система должна быть правильно организована, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании. Программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней, так и внешней.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники

были в нем заинтересованы. Администрации необходимо усилить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, способного конкурировать в условиях рыночных отношений, по ряду важных причин приобретает особую актуальность. Во-первых, сказываются неблагоприятные тенденции на рынке рабочей силы. Современное производство предъявляет все более жесткие требования к профессиональным качествам рабочих кадров. Идет сокращение численности рабочих мест. Во-вторых, обостряется конкуренция за рабочие места внутри трудовых коллективов. Идет объективный процесс отторжения рабочих кадров с низкими профессиональными качествами. В-третьих, профессиональное образование и квалификация в личностном плане не просто выступают характеристиками того или иного рабочего, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условиям его конкурентоспособности на рынке труда.

Таким образом, можно констатировать, что развитие персонала абсолютно необходимая составляющая для вхождения в современную экономическую систему как равноправный участник.

Библиографический список

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2012
2. Базарова Т.Ю. Еремна Б.Л. Обучение персонала как конкурентное преимущество/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М.: Интел-Синтез, 2012. – 216 с
3. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь: Фр., рус., англ., нем., исп. терминология: В 2 т.: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 2014.
4. Брун Манфред. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиентов // Проблемы теории и практики управления. –2012. – № 6
5. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2012.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 7-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2013. - 624 с.
7. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: развитие персонала / А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2012. – 416 с.
8. Киркпатрик, Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу / Д. Л. Киркпатрик, Д. Д. Киркпатрик. – М.: Эйч Ар Медиа, 2013 г. – 128 с
9. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие для ВУЗов / Н.Ю. Круглова. – М.: КноРус, 2010. – 500с.
- 10.Макарова А.С., Кудрявцева Е.И., Анализ эффективности развития на Российских химических предприятиях / Успехи в химии и химической технологии / А.Н.Меньшиков, С.В Макаров 2014г. С. 31-34.
- 11.Малуев П.А. Управление персоналом/ П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012 . – с. 120,121.
- 12.Маслова В.М. Система управления организацией / В.А. Абчук. – М.: Перспектива, 2011. – 336с.
- 13.Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. /Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2011. – 665с.

14. Мэйо А. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. - М.: Инфра-М, 2013. - 459 с.
15. Наумов, К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К. В. Наумов // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>,
16. ОАО «КуйбышевАзот». Положение об освоении технологическим персоналом смежных рабочих мест. – 2013.
17. ОАО «КуйбышевАзот». Положение об управлении персоналом.-2013.
18. ОАО «КуйбышевАзот». Официальный сайт.. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kuazot.ru/>
19. ОАО «КуйбышевАзот». Положение об организации работы с резервом. -2012.
20. Плутова М.И. Развитие персонала. Отечественный и зарубежный опыт управления научно-образовательным потенциалом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://xn--80aacvii1atct7h.xn--p1ai/articles/a_2087.htm
21. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): Производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов, А.В. Протасова: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 410с.
22. Пяткина Н.Е. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии / Ю.Н. Жариков // Управление персоналом. – 2012. – № 10.
23. Репина Е.А. Основы менеджмента / Е.А. Репина. – М.: Инфра-М, 2011. – 240с.
24. Смагина, М. В. Методы активного социально–психологического обучения / М. В. Смагина. – Ставрополь: СГПИ, 2008. – 92 с
25. Спивак В.А. Планирование карьеры: анализ, оценка и управление: учебное пособие. / В.А. Спивак. - М.: Экономика, 2012. - 365 с.
26. Уварова, Г. С. Оценка эффективности инвестиций в обучение персонала / Г. С. Уварова // Ваш партнер-консультант. – 2012. – № 9. – С.16–17

27. Хиррисон Р. Управление персоналом / Е. А. Аксенова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 194 с.
28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
29. Шелендер П.Э. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> (дата обращения: 09.12.2015).
30. Юнг П. Менеджмент / Л.Е. Басовский: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 216 с.
31. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. - М.: Альпина Паблишерз, 2012. - 563 с.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: [Электронный ресурс] учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <<http://knigafund.ru/>>.
33. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: [Электронный ресурс] учебное пособие. / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2011. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <<http://knigafund.ru/>>.
34. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом, 2011. - № 18. - С. 32-38.
35. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. А.М. Татлыбаева. – СПб.: Евразия, 2012. – 478 с.
36. Плахова Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2010. - 412 с.
37. Плахова Л.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2011. - 412 с.

38. Разу М.Л. Менеджмент: Учебник. / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2011.
39. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин. - Изд.2-е, перераб. и доп. - Ростов н/д: Феникс, 2013. - 467 с.
40. Саубанова Л. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом, 2014. - № 1. - С. 14-26.
41. Тренинги - часть корпоративной культуры // Управление персоналом,
42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 364 с.
43. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 432 с.
44. Федорова Н.В., Минченкова, О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2010.
45. Холкина М. Корпоративное обучение в кризисный период // Управление персоналом, 2012. - № 12. - С. 26-28.
46. Шамарова Г. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом, 2013. - № 8. - С. 12-21.
47. Шишов С. Персонал - основа достижения целей бизнеса // Управление персоналом, 2013. - № 18. - С. 12-24.
48. Шмидт Г. Основы кадрового планирования // Материалы международного семинара «Теория и практика управления человеческими ресурсами в условиях социально ориентированной рыночной экономики». - М.: Международное бюро труда, 2012. - 264 с.
49. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) под ред. Волгина Н.А., Одегова Ю.Г.. - М.: Экзамен, 2013. - 534 с.
50. Янченко Е. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления // Управление персоналом, 2011.
51. Armstrong, M. A Handbook of Personnel Management Practice. 3rd edition. Kogan Page - London – 1988
52. Inglehart, R. The Silent Revolution/ Changing Values and Political Styles

Among Western Publics Princeton - University Press – 2014

53. Maslow Abraham H., *Toward a psychology of Being*. Prencenton, N.J.: Van Nostrand Reinhold, 2015

Организационная структура управления ИСМ ОАО "КуйбышевАзот"

