

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование процессов подготовки и повышения квалификации кадров (на примере ПАО «Тольяттиазот»)

Студент

А.Д. Галкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.Д. Галкина

Тема работы: «Совершенствование процессов подготовки и повышения квалификации кадров (на примере ПАО «Тольяттиазот»)».

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент, Л.Л. Кифа.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и 3 приложений, общий объем работы, без приложений, 51 страницы машинописного текста, в том числе 8 таблиц, 1 рисунок (схема).

Цель исследования – организация процессов подготовки и повышения квалификации кадров.

Объект исследования – ПАО «Тольяттиазот», основной деятельностью которого является выпуск минеральных удобрений и химической продукции.

Предметом исследования являются методы и процессы обучения в Центре подготовки и повышения квалификации кадров на ПАО «Тольяттиазот».

Методы исследования – выяснение главной стратегической цели предприятия, идентификация ситуации, в которой находится предприятие, определение критериев для принятия решений, касающихся процессов подготовки и повышения квалификации, подготовка площадок для обучения, а также подбор курсов для изучения в формате e-learning.

Краткие выводы по бакалаврской работе: были рассмотрены методы и модели обучения, а также частичный переход на формат дистанционного обучения. В ходе работы была предложена модернизация ЦП и ПКК ПАО «Тольяттиазот» в Корпоративный Университет, что позволило продемонстрировать возможное сокращение затрат в связи с выходом из состава ПАО «Тольяттиазот» в автономную организацию.

ABSTRACT

The title of the graduation work is «Improving the processes of staff training and talent management».

The graduation work consists of an explanatory note on 51 pages, introduction, including 1 figure, 8 tables, the list of references, including foreign sources, 3 appendices.

The aim of the senior thesis is to give some information about the organization processes of staff training and talent management.

The object of the graduation work is PJSC «Togliattiazot». The main activity of the company is the production of mineral fertilizers and chemical products.

The subject of the graduation work is the technics and processes of staff training at PJSC «Togliattiazot».

We first clarify the main strategic goal of the enterprise, define the criteria for decision-making related to staff training and talent management. The key issue of the graduation work is the establishing long-term relationships with teachers, selection of suppliers, signing the agreement for the purchase of equipment, preparing space for training, and selecting courses for studying in e-learning mode.

The graduation work describes in details the methods and models of teaching that allow to improve the processes of staff training and talent management, as well as a shift to distance learning. In the course of the graduation work, it was proposed to modernize the Staff Training and Talent Management Center of PJSC «Togliattiazot» into the Corporate University of PJSC «Togliattiazot».

The results show clearly that the production has the ability to reduce the cost of staff training in third-party organizations to zero, to expand the customer base and obtain a license for training managers at all levels.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты процессов подготовки и повышения квалификации кадров.....	8
1.1 Значимость организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров.....	8
1.2 Основные виды, формы и методы организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров.....	12
2. Анализ процессов подготовки и повышения квалификации кадров на примере ПАО «Тольяттиазот».....	20
2.1 Общая характеристика и анализ основных экономических показателей предприятия.....	20
2.2 Анализ процесса совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров.....	26
3. Разработка мероприятий по совершенствованию подготовки и повышения квалификации кадров ПАО «Тольяттиазот».....	30
3.1 Обоснование мероприятий для современных условий в рамках ПАО «Тольяттиазот».....	30
3.2 Расчёт экономической эффективности разработанных мероприятий.....	37
Заключение	44
Список используемых источников.....	47
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение А «Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»».....	50
Приложение Б «Схема информационных связей директора ЦП и ПКК».....	51
Приложение В «Приказ об организации обучения кадров».....	52

Введение

Улучшение материально-вещественных факторов производства, создание, реализация и изучение передовых технологий запрашивают правильного регулярного роста профессиональных компетенций сотрудников и повышения квалификации, обусловленной теми или иными трудовыми функциями. В данном развитии нуждаются не только сами предприятия, но и сотрудники, трудящиеся на данном предприятии, по причине того, что запросы к уровню знаний и качеству выполненной работы сотрудниками стабильно повышаются.

Отсюда следует, что аспекты обучения, развития и получения новейших востребованных компетенций работниками набирают обороты и становятся одними из наиболее актуальных вопросов для предприятий.

Проблема исследования: Каковы должны быть содержание и технологии подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, позволяющие совершенствовать компетентность и профессиональный уровень работников?

Стоит отметить, что перед развитием и квалифицированным обучением сотрудников в современном мире встает ряд вопросов, появившихся в рамках изучения потребностей приспособления предприятий к рынку, а также запросов к качеству выполняемой работы.

В связи с модернизацией и совершенствованием рынка в ходе научно-технического прогресса прослеживается ожидаемый процесс: на место устаревших и потерявших актуальность профессий встают новые, более современные профессии, что приводит к заметному высококачественному изменению построения структуры персонала на предприятии. В настоящее время в современном менеджменте во главу признаков классификации персонала вышло повышение квалификации и получение кадрами

актуальных компетенций, что дает предприятию возможность наиболее эффективного использования и применения новейших технологий [18].

Предметом исследования данной работы является система подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии ПАО «Тольяттиазот».

Объект исследования: ПАО «Тольяттиазот», чья сфера деятельности заключается в выпуске минеральных удобрений и химической продукции.

Целью написания данной работы является комплексное исследование теоретических и методических вопросов организации подготовки и повышении квалификации кадров на ПАО «Тольяттиазот» и выработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для реализации этой цели в работе поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические вопросы систем подготовки и повышения квалификации кадров;
- выявить особенности, достоинства и недостатки данных систем развития персонала;
- провести анализ технико-экономической и социальной характеристики ПАО «Тольяттиазот»;
- выявить основные проблемы предприятия в рамках ВКР;
- разработать рекомендации по совершенствованию организации данных систем;
- экономически обосновать предложенные мероприятия.

В работе применялись общие методы исследования - системный подход, сопоставительный, экономический анализ, а также расчетные методы.

Для написания данной работы использовались законодательные и нормативные документы, действующие в РФ, а также специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина.

Для выполнения работы были использованы данные учета и отчетности Центра подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров ПАО «Тольяттиазот».

Работа состоит из трёх глав. В первой главе рассмотрены теоретические основы организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров. Во второй главе проведён анализ организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров в ЦП и ПКК, рассмотрена организационно-экономическая характеристика на ПАО «Тольяттиазот». В третьей главе на основе проведённого анализа предложены мероприятия по совершенствованию организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров, а также приведены расчёты их экономической эффективности.

1. Теоретические аспекты процессов подготовки и повышения квалификации кадров

1.1 Значимость организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров

Раньше взаимодействие с персоналом основывалось лишь на мероприятиях, позволяющих найти, подобрать и отобрать необходимое количество кадров, но в настоящее время подобные мероприятия стали неотъемлемым началом и фундаментом работы с новоиспеченными сотрудниками организации. Стоит отметить, что ценность человеческих ресурсов в процессе развития и эволюции структур предприятий должна только расти и повышать свою значимость, за счет снижения ценности материальных объектов, имеющих высокий процент износа и амортизации. Соответственно, руководство тех или иных организаций вынуждено должным образом отслеживать уровень подготовки кадров и работать над повышением квалификации регулярно [10].

Развитие персонала (РП) – совокупность действий, включающих в себя повышенное качество знаний будущих студентов, обучение и переподготовку персонала организации, и заблаговременное планирование передвижения кадрами по карьерной лестнице. Цель развития персонала: обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с её целями и стратегией развития [2].

Системой развития персонала можно назвать совокупность вопросов и элементов, включающих в себя содействие росту и повышению квалификации сотрудников. И также стоит отметить, что система развития учитывает накопленные компетенции, потенциал и предрасположенность кадров [14].

В современных условиях руководству любой организации следует признать - существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров. Это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Такая система должна быть прекрасно организована, оснащена на высоком техническом уровне и должна являться частью цельной стратегии компании. Программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании - как внутренней, так и внешней [1].

Под квалификацией принято понимать возможность включения сотрудника в процесс и выполнения тех или иных действий, предусмотренных технологией. Квалификация показывает допустимую вероятность выполнения различного рода операций кадрами, а также их показатель развития [23].

Если сотрудники организации владеют достаточным количеством навыков, умений и знаний, приводящих их к наиболее высоким результатам, то и управление организацией добьется высоких показателей по итогу выполненной работы. Обучение выступает основополагающим фактором только в том случае, если на работу в организацию приняты сотрудники, подходящие под запросы и требования организации. В этом случае обучение обеспечивает рост и приобретение новых компетенций и умений, которые требуются для качественного выполнения тех или иных операций сотрудниками [18].

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, напротив, оно объединяет в себе совокупность результатов организации в достижении целей. В современном мире, условия стремительно меняются, поэтому управляющие организациями вынуждены действовать решительно и быстро, не затягивая с теми или иными вопросами. И стоит отметить, что меняются не только условия, но и

требования к человеческим навыкам, требующимся в организации для ее эффективной деятельности. [8].

Различаются три вида обучения: подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров [15].

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения. Обучение сотрудников нужно только тогда, когда кадры отобрались в организацию, либо же, когда сотрудника повышают, назначая на более высокую должность, или дают ему задачу, несвойственную для его функционала. Также сюда можно отнести случаи, когда сотрудник не обладает достаточным количеством знаний для реализации поставленных задач, а также когда организация терпит ключевые изменения в политике и экономике, либо же во внешней среде. Обучение сотрудников включает в себя совокупность аспектов эффективной работы [17].

Повышение профессионального мастерства положительно отражается на [8]:

- возможности сохранения своей должности (рабочего места);
- повышении по карьерной лестнице в организации; доходах сотрудника;
- чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Переподготовка кадров - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [8].

Повышение квалификации кадров - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности [6].

Дадим характеристику видам обучения, представленную в таблице 1 [4].

Таблица 1 – Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика видов обучения
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.
Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки.
Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией.
Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста.
Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление (горизонтальная мобильность).
Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач (вертикальная мобильность).
Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии.

Виды обучения, представленные в таблице 1, рекомендуется изучать в тесной связи между каждым из видов, не отделяя одно от другого и не рассматривая их по отдельности [12].

Единая структура повышения квалификации, создающая условия для совершенствования компетенций сотрудников, строится, учитывая воздействие на персонал на протяжении всего трудового времени [20].

Таким образом, можно сделать вывод, что организация процессов подготовки и повышения квалификации значима во всех компаниях и

производствах по причине существенной экономической эффективности, что ведет к непрерывному росту и достижению высоких результатов работы.

1.2 Основные виды, формы и методы организации процессов подготовки и повышения квалификации кадров

В ходе подготовки и повышения квалификации персонала сложились две формы обучения: на рабочем месте (внутрипроизводственная) и вне рабочего места (внепроизводственная) [16].

Рассмотрим обучение на рабочем месте. Данный вид обучения подразумевает получение знаний и опыта в ходе выполнения функционала сотрудника в процессе работы. Стоит отметить, что данная форма обучения закрепила за собой статус менее затратной и скоротечной по причине того, что отличается плотным взаимодействием с привычными ежедневными задачами, стоящими перед сотрудником, и облегчением погружения в процесс обучения тех сотрудников, которые не привыкли обучаться в классах и аудиториях [8].

Таблица 2 – Методы подготовки кадров на рабочем месте и их характеристика

Методы подготовки на производстве	Характерные особенности
Направляемое приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте: основу этого планирования составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложены цели подготовки
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
Использование работников в качестве ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности

В таблице 2 представлены методы подготовки кадров и их характеристика, способствующая выбору нужного метода в конкретных условиях.

Данные таблицы 2 демонстрируют многообразие методов подготовки персонала на рабочем месте. Это удобно, поскольку сотрудникам нет необходимости покидать рабочее место для обучения, повышения квалификации [4].

Повышение квалификации в ходе ежедневной работы предполагает собой плотное взаимодействие и мониторинг действий опытного сотрудника, либо же начальника, выполняющего задачу. Далее работник отправляется на выполнение похожей задачи самостоятельно, опираясь на полученные знания и увиденные действия. К преимуществам можно отнести:

- экономичность, даже в условиях того, что в процессе обучения опытный сотрудник отвлекается от других задач;

- легкое удовлетворение потребности работника, проходящего обучение по данной форме (опытный сотрудник подстраивается под работника);

- получение работником знаний и опыта без посредников;

К недостаткам можно отнести:

- отсутствие необходимого опыта и знаний в процессе обучения у более опытного сотрудника;

- несоответствие задаче обучающего оборудования;

- возмущение работников на факт их обучения более опытными коллегами [8].

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Стоит учитывать, что в данном случае сотрудник вынужден оторваться от ежедневных задач и погрузиться в совершенно другую среду, созданную для обучения [7].

Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения решения проблем, принятия решений, согласованному поведению.

Используемые методы обучения приведены в таблице 3 [13].

Таблица 3 – Методы обучения, используемые вне рабочего места, и их характеристика

Методы обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.
Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.
Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.
Самостоятельное обучение	Простой вид обучения, не требующий инструктора, ни специального помещения, ни определенного времени: обучающийся учится так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание его самого усваивать новые знания.
Кружок качества («вместо учёбы»), рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

К преимуществам обучения вне рабочего места можно отнести:

- пары или занятия, проводимые компетентными лидерами и спикерами;
- актуальная информация, отвечающая запросам времени;
- обновленные мысли и поток свежих идей [22].

Но также стоит отметить, что у данного вида обучения есть и свои определенные ограничения:

- 1) высокая цена курсов;
- 2) большие затраты на трансфер сотрудников до места обучения и организацию там ежедневных обедов; большинстве случаев в ходе обучения дают громоздкий блок теории, неподкрепленной практической частью, что может привести к затруднению в применении сотрудником теории на рабочем месте;
- 3) зависимость функционирования бизнеса от сотрудников, проходящих обучение, что может привести к разрушению рабочего процесса на определенное время [24].

Большинство HR-менеджеров прибегают к такой системе обучения, как модульная. Модульная система обучения отличается тем, что дает знания, ориентированные на индивидуальное изучение всех подготовленных модулей в уже готовой последовательности.

Более подробно данный метод обучения будет рассматриваться в практической части данной работы на примере Центра подготовки и повышения квалификации кадров (далее - ЦП и ПКК) на ПАО «Тольяттиазот».

Рассмотрим особенности некоторых методов.

Secondment – это вид «передвижения» кадров, то есть перенос рабочих на некоторое время для получения новых необходимых компетенций в иную систему, другую структуру для освоения ими необходимых навыков [11].

Недостатки «secondment» в России:

— данный метод мало изучен и, можно сказать, практически неизвестен руководителям и управляющим бизнеса в России;

— отсутствует система замены сотрудника, проходящего обучение в командировке.

Buddying - поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим, где главной целью выступает результат, получаемый путем передачи различной информации от сотрудника к сотруднику.

Buddying используется в случае:

— когда требуется обучить нового сотрудника в компании, либо же сотрудника, поднявшегося по карьерной лестнице на ступень выше внутри компании;

— когда возникает необходимость повысить эффективность реформ и изменений, протекающих на данный момент внутри компании;

— когда необходим рациональный обмен данными между компаниями, работающими над одним общим проектом, идеей или задачей;

— когда необходим рациональный обмен данными между отделами компании;

В основе Buddying лежит взаимообмен данными друг с другом, либо же отдача обратной связи при исполнении поставленных задач в рамках той или иной должности [9].

Buddying отличается от кураторства и наставничества равноправием между сотрудниками-участниками. В рамках buddying данные двигаются в обоих направлениях, то есть отсутствуют такие понятия, как «тьютор», «куратор», «руководитель», «подопечный» и «подчиненный».

Бизнес в России прибегает к данному методу в том случае, если новоиспеченному сотруднику требуется помощь в адаптации на новом рабочем месте. Buddying имеет широкое распространение в отечественном бизнесе, где адаптация работников подразумевает собой закрепление

«напарника», вводящего новичка в курс дела и знакомя его со всеми нюансами в работе [5].

Shadowing используется в тех случаях, когда выпускники высшего учебного заведения только планируют трудоустройство и работу в компании на постоянной основе. Shadowing (вольный перевод – «быть тенью») популярен только там, где компании принимают на работу новоиспеченных специалистов, получивших образование и не имеющих какого-либо опыта в работе. Алгоритм действия очень прост. Выпускник стремится стать SMM-специалистом, а руководители бизнеса, в свою очередь, дают ему возможность понаблюдать за опытным SMM-специалистом, закрепляя его на несколько дней за сотрудником, уже работающим в компании. Таким образом выпускник получает возможность, образно говоря, стать тенью и посмотреть на работу изнутри, выполняя несложные задачи и поручения. Отсюда следует, что студент становится наблюдателем «одного дня из жизни SMM-специалиста», получает представление о выбранной им карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает. Но стоит отметить, что сперва необходимо обучить тех сотрудников, к которым новички будут приставлены, чтобы процесс совместной работы был максимально качественным, эффективным и продуктивным. Также хотелось бы сказать, что зачастую опытные сотрудники идут на контакт очень охотно, потому что данная работа помогает увеличить вероятность трудоустройства хорошо замотивированного сотрудника к себе в отдел на ту или иную должность. В процессе реализации shadowing учится не только «тень», но и тот, к кому она приставлена. В России этот метод обучения пока нигде не применяется. Он просто нуждается в популяризации среди российских менеджеров [3].

Но стоит подчеркнуть, что у любого метода обучения существуют и свои минусы, к которым можно отнести неактуальность материалов для обучения, финансовые затраты, переход с одного рабочего места на другое.

Разберем один из них: может произойти высвобождение, связанное с отсутствием требования и необходимости в развитии сотрудников на том или ином рабочем месте. Сотрудник переходит на новое рабочее место: это может быть и должность на предприятии, в котором он уже работал, либо же совершенно новое рабочее место, находящееся за пределами рассматриваемого предприятия. В таком случае работник снова должен пройти обучение, направленное на повышение квалификации, чтобы приступить к движению и работе на новом месте. Подчеркнем, что одной из главных проблем можно назвать ситуацию, в которой сотрудник, переходящий на другое место работы, меняет не только место, но и профессию в целом, утрачивая при этом определенную часть знаний и того потенциала, который он успел накопить в рамках функционирования на прежнем рабочем месте [21].

Нельзя не отметить факт перехода на e-learning (обучение, проходящее с использованием интернета и различных мультимедиа) в связи с введенными мерами по борьбе с COVID-19. Данный метод обучения не только позволил многим компаниям, производствам, учебным заведениям и малому бизнесу безболезненно пережить карантинный период, но и повысить уровень знаний и компетенций своего персонала в целом! И, анализируя рост online-вакансий, можно сделать вывод, что переход на дистанционное обучение дал виток новым профессиям, расширяя возможности любого из сотрудника той или иной организации.

Итак, подведём итоги проведенного исследования теоретических аспектов процессов обучения и повышения квалификации сотрудников. Для того чтобы получать высокие результаты труда, увеличивать производительность у рабочих, руководители предприятий должны улучшать организацию процессов подготовки и повышения квалификации кадров.

Основными формами обучения персонала в практике подготовки кадров являются:

- обучение на рабочем месте (внутрипроизводственная);
- обучение вне его (внепроизводственная).

Также в обучении кадров на Западе и в России используются и «экзотические» методы: Secondment, Buddying, Shadowing и другие [19].

Основными проблемами в подготовке и переподготовке кадров являются:

- переход с одного рабочего места на другое, сопровождаемом переменной профессией;
- процессу повышения квалификации может противостоять готовность самих членов коллектива повышать свою квалификацию;
- скорость изменений, происходящих во внешней среде и в системе подготовки и повышения квалификации кадров в целом,

2. Анализ процессов подготовки и повышения квалификации кадров на примере ПАО «Тольяттиазот»

2.1 Общая характеристика и анализ основных экономических показателей предприятия

ПАО «Тольяттиазот» – крупнейшее отечественное предприятие, занимающееся производством химической продукции.

Исследуемое предприятие было построено по контракту с известной американской фирмой «Оксидентал Петролеум» в семидесятых годах прошлого века [11].

С апреля 1979 года начал выдавать продукцию первый крупнотоннажный агрегат аммиака фирмы «Кемико», мощностью 450 тыс. тонн в год. Всего на промышленной площадке предприятия было построено 7 агрегатов аммиака, 4 фирмы «Кемико», остальные 3 - АМ-76. По проекту итальянской фирмы «Снампрожетти» построены 2 агрегата карбамида, мощностью по 480 тыс. тонн в год [11].

В декабре 1992 года предприятие было преобразовано в акционерное общество.

Сейчас «Тольяттиазот» изготавливает до 10% аммиака общемирового рынка.

Основной продукцией предприятия является аммиак, карбамид, углекислота, метанол, базальтовое волокно и прочее.

В 2005 году «Тольяттиазот» запускает собственное производство: реакционные трубы для установок синтеза аммиака, метанола и перегонки нефти и прочих химических производств.

Январь 2007 года ознаменовался запуском усовершенствованного производства метанола. В наши дни предприятие является одним из лидеров по выпуску данной продукции.

Сегодня корпорация «Тольяттиазот» является одной из динамично развивающихся, экономически сильных и социально привлекательных компаний отечественной промышленности. С понятием «Тольяттиазот» ассоциируется высокое качество и надежность. И в этом огромная заслуга трудового коллектива «Тольяттиазот», который создал и заложил формулу «тоазовский стиль - фирменный стиль» в основу деятельности всей корпорации.

Основными предприятиями в составе корпорации являются «Тольяттиазот», «Волгоцеммаш» и «Азотреммаш». Очень важным инвестиционным проектом является строительство глубоководного морского порта в Краснодарском крае на мысе Железный рог.

С 2015 года по настоящее время на ПАО «Тольяттиазот» ведутся работы по модернизации агрегатов аммиака и карбамида, а также увеличена пропускная способность собственных железнодорожных путей.

Для наглядности действующей системы управления на предприятии, рассмотрим организационную его структуру (Приложение А).

Общая численность работающих в корпорации - около 14 тысяч человек. Из них примерная численность работающих на ПАО «Тольяттиазот» - около 5 тысяч человек.

Развитие предприятия осуществляется в соответствии с принятой советом директоров «Программой инвестиционного развития ПАО «Тольяттиазот» на период до 2029 года. В ней отражены производственные и управленческие цели компании, социальная политика, корпоративная деятельность и объем требуемых инвестиций.

В инвестиционную программу включено строительство третьего агрегата карбамида мощностью 2200 т в сутки, инвестиции составят более 25 млрд руб.

Таблица 4 – Основные экономические показатели ПАО «Тольяттиазот»
(представлены в тыс.руб)

Наименование показателя	2020	2019	2018	2017
Выручка, тыс.руб.	53579660	54158927	53537206	42180987
Себестоимость продаж, тыс. руб.	24420951	24986263	22249109	20943875
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	29158709	29172664	31288097	21237112
Коммерческие расходы, тыс. руб.	19783 686	18162175	16044 270	13004913
Управленческие расходы, тыс. руб.	2872844	2339226	2170450	2102489
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6502179	8671263	13073377	6129710
Фонд оплаты труда	(3773828)	(3525002)	(3248586)	(2940840)
Рентабельность продаж (%)	12,1	16	24,4	14,5
Доходы от участия в других организациях	8025	24329	0	0
Проценты к получению	101712	343189	782842	874680
Проценты к уплате	74022	109559	267334	330449
Прочие доходы	4927013	82121087	1406026	1559721
Прочие расходы	8812834	79807682	5130432	4756460
Прибыль (убыток) от налогообложения	2652073	11242627	9864479	3477202

Проанализировав основные экономические показатели деятельности предприятия, представленные в таблице, можно сделать следующие выводы.

В период с 2017 г. по 2018 г. выручка предприятия увеличилась на 11356219 тыс.руб. или на 26,92%. Себестоимость продаж увеличилась на 6,23%, что говорит о росте затрат на все виды ресурсов. Валовая прибыль также увеличилась на 47,32%, а чистая прибыль возросла на 745,092% или на 6279937 тыс.руб.

Коммерческие расходы увеличились на 3039357 тыс.руб., что может быть обусловлено повышением затрат на отгрузку и реализацию продукции. Также увеличились и управленческие расходы 67961 тыс.руб., либо же на 3,23%. Из этого можно сделать вывод, что увеличились расходы на

освещение, отопление сооружений, а также на командировки, услуги связи и прочие похожие растраты.

В 2018 году возросли и затраты на оплату рабочего труда на 308 016 тыс.руб. или же на 10,46%, что находится в прямой зависимости от роста средней заработной платы рабочего. Также в 2018 г. в сравнении с 2017 г. увеличилась и рентабельность продаж на 9,9% за счет увеличения чистой прибыли.

В период с 2018 г. по 2019 г. выручка «Тольяттиазот» увеличилась на 621721 тыс.руб., либо же на 1,16%. Себестоимость продаж увеличилась на 12,3%, что напрямую говорит об увеличении затрат на все виды ресурсов. Валовая прибыль уменьшилась на 2115433 тыс.руб., а чистая прибыль упала на 1612564 тыс.руб. Коммерческие расходы увеличились на 13,2%, а также увеличились и управленческие расходы на 7,76%. Тенденция с ростом средней заработной платы продолжает просматриваться, так как мы видим увеличение фонда оплаты труда на 8,508%. [12]

В период с 2019 г. по 2020 г. упали такие показатели, как:

- выручка (на 1,06%);
- себестоимость продаж (на 2,26%);
- валовая прибыль (на 0,04%);
- прибыль (убыток) от продаж (на 25,014%);
- рентабельность продаж (на 3,9%);
- чистая прибыль (убыток) (на 77,27%).

В рассмотренный период с 2017 г. по 2019 г. основные экономические показатели стабильно увеличивались в каждом периоде, но в 2020 г. произошел резкий скачок вышеперечисленных показателей вниз. Такие весомые изменения претерпели многие предприятия в Российской Федерации. Совокупная прибыль предприятий крупного и среднего бизнеса в России в 2020 г. упала на большую величину - 23,5%, что сообщается международной аудиторско-консалтинговая сеть FinExpertiza. [17].

Это падение стало максимальным с 2008 г. Финансовые показатели упали в 48 из 85 регионов, что непосредственно обусловлено появлением пандемии коронавируса.

Но в то же время, не смотря на падение большинства основных экономических показателей, мы видим стабильный рост фонда оплаты труда, что говорит о росте средней заработной платной сотрудников даже в период сокращений, возникших в период появления COVID-19.

Важную роль в осуществлении программы развития работников занимает Центр подготовки и повышения квалификации кадров (ЦП и ПКК), являющийся одним из подразделений предприятия ПАО «Тольяттиазот». Это подразделение создано специально по новым профессиям, необходимым для предприятия.

Деятельность ЦП и ПКК заключается в:

- организации непрерывного профессионально-экономического обучения рабочих, руководителей, специалистов и служащих ПАО в цехах, в ЦП и ПКК и других учебных заведениях и предприятиях по заявкам цехов и отделов;

- осуществлении обучения персонала для других предприятий по заключенным договорам;

- ведении установленного делопроизводства, архива, оперативного, статистического и другого учёта и отчётности по подготовке и повышению квалификации кадров.

Основными задачами ЦП и ПКК являются:

- подготовка новых рабочих начального уровня квалификации;

- переподготовка и обучение вторым профессиям, повышение квалификации рабочих, руководителей, специалистов, и служащих;

- оказание организационной и методической помощи подразделениям в вопросах профессионально - экономического обучения рабочих, руководителей, специалистов и служащих;

— организации производственной практики учащихся лицеев, студентам ВУЗов и колледжей, организация стажировки молодым специалистам.

Функции, обязанности и ответственность сотрудников центра описаны в Положении о ЦП и ПКК ПАО «Тольяттиазот».

Кроме этого в центре применяется Положение о наставничестве, которое создается для передачи богатого профессионального опыта работы высококвалифицированных рабочих и специалистов молодым рабочим и специалистам с целью воспитания у них деловых, профессиональных и человеческих качеств, гордости и преданности своей организации.

Информация имеет большое значение для внутреннего управления предприятия и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности предприятия.

Информация должна быть достоверной и достаточной для принятия управленческих решений. Излишняя информация создает информационный шум, который может повлиять на эффективность принимаемых решений.

Можно сказать, что деятельность всего предприятия документирована. Каждый рабочий процесс, каждая операция подтверждается соответствующим документом. Целью информационного обеспечения управления предприятием является своевременное представление органам управления необходимой и достаточной информации.

Составим схему информационных связей директора ЦП и ПКК, представленную в Приложении Б.

Таким образом, информация имеет очень большое значение для деятельности ЦП и ПКК, т.к. благодаря ей сотрудники центра имеют представление о том, кого обучать, в каком количестве и по какой специальности и т.д.

Итак, объект исследования, как и предприятия мира, подвергся влиянию последствий пандемии COVID-19. Это отрицательно отразилось на динамике основных экономических показателей. Но, поскольку проблемы решаются людьми, то важное подразделение в структуре ПАО «Тольяттиазот» - Центр подготовки и повышения квалификации сотрудников «держит руку на пульсе» и максимально реализует свои функции на пользу предприятия.

2.2 Анализ процесса совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров

Каждый год наблюдается тенденция непрерывного роста потребности в квалифицированных сотрудниках, что задает ритм совершенствованию процессов подготовки и повышения квалификации, а также поиску и применению новых путей и каналов для оптимизации процессов обучения. Тем более в условиях меняющейся внешней среды, как это особо ярко показал 2020 год, открывая нам такое понятие, как дистанционное обучение, пришедшее в широкое распространение в связи с появлением COVID-19.

Проанализировав процессы организации подготовки и повышения квалификации кадров на ПАО «Тольяттиазот», рассмотрим следующие направления по совершенствованию организации этих процессов.

Специалисты, отвечающие за подготовку кадров исследуемом временном периоде, предпочитают модульную систему обучения, предложенную Международной организацией труда. По мнению специалистов Центра, необходимо стремиться к массовому переходу на e-learning, потому что именно такой формат обучения значительно сокращает расходы на организацию процесса подготовки и повышения квалификации.

Расскажем более подробно об этой системе обучения [18]:

Главная черта модульной системы – это направление на получение знаний на практике всеми обучающимися при необходимом объёме теоретических знаний. К особенностям модульного обучения можно отнести:

- занятия, как с наставником, так и самостоятельные упражнения;
- набор модулей, полученный по результатам первичного тестирования перед стартом программы обучения (обязательно соответствует уровню знаний).

Так же отличительной чертой модульной методики обучения можно назвать ориентацию на индивидуальное изучение обучающимися модулей в последовательности, устанавливаемой программой или преподавателями. И другой особенностью модульного принципа обучения является система контроля знаний, состоящая из нижеперечисленных этапов.

Таблица 5 – Система контроля знаний модульного принципа обучения

Этапы обучения	Характеристика этапа
1 этап	Следом за изучением того или иного учебного элемента обучающийся проходит тестирование на усвоение материала. Таким образом, в конце каждого учебного блока разрабатываются контрольные вопросы (10-12).
2 этап	Следом за изучением каждого модуля обучающийся обязан выполнить промежуточный контроль знаний. Тест содержит 10-12 вопросов.
3 этап	По окончании всего обучения производится итоговый контроль (квалификационные испытания) или проверка знаний по итогам обучения.

В отличие от традиционной, модульная система подготовки персонала позволяет:

- 1) повысить компетентность в профессиональной деятельности;
- 2) оптимизировать сроки обучения;
- 3) предоставить возможность индивидуальных занятий, в том числе на расстоянии через дистанционное обучение в online формате;
- 4) сократить затраты на обучение.

Обладая таким несомненным достоинством как «гибкость» и «оперативность», модульная система особенно хорошо применима к процессу переподготовки персонала фирмы, т.е. уже имеющих квалификацию и практический опыт работы слушателей. Стоит отметить, что применение модулей повышает качество процесса обучения, уменьшает количество лекций, а также увеличивает количество практических часов. Поэтому директор должен вводить модульную систему на все специальности.

Кадровая политика в области обучения персонала заключается в повышении квалификации и обучении рабочих и специалистов, вовлечение их в управление качеством, экономном использовании материалов и энергоносителей, эффективном использовании и продлении срока службы оборудования, и решении других задач, способствующих росту качественных показателей работы.

Основными видами деятельности ЦП и ПКК являются:

- подготовка кадров;
- переподготовка кадров;
- повышение квалификации кадров;
- обучение второй профессии;
- организация обучения вновь принятых рабочих;
- организация и перевод сотрудников на дистанционное обучение в online-режиме.

Этапы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров:

- начальники цехов выбирают работников, которые должны повысить квалификацию.
- пишут заявку на повышение квалификации или обучение вторым профессиям.
- согласовывают её с директором по соц. вопросам, кадрам и труду.

- заявка, заверенная подписью директора, передаётся в ЦП и ПКК.
- собираются группы (15-30 человек в группе), приглашаются преподаватели.
- по каждой группе обучения издаётся приказ (Приложение В).
- если в ЦП и ПКК нет нужной специальности, составляется договор с другими учебными заведениями, бухгалтерией оплачивается счёт.
- по окончании обучения учебное заведение предоставляет счёт-фактуру и акты проделанных работ в ЦП и ПКК.

Приём на работу:

- все рабочие цехов сначала принимаются в ЦП и ПКК (Цех № 40) стажерами на 2 месяца.
- в цехах за ними закрепляются инструкторы, мастера.
- по истечении 2-х месяцев издаётся приказ о переводе их на рабочее место в подразделения.

Итак, всё сказанное во второй главе позволяет сделать вывод, что ЦП и ПКК необходимо совершенствовать организацию процессов подготовки и повышения квалификации кадров для более эффективной работы не только Центра, но и всего предприятия ПАО «Тольяттиазот» в целом с учетом изменений во внешней среде, связанных с появлением COVID-19, и переходом на e-learning.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию подготовки и повышения квалификации кадров ПАО «Тольяттиазот»

3.1 Обоснование мероприятий для современных условий в рамках ПАО «Тольяттиазот»

Целью написания третьей части бакалаврской работы является разработка модели совершенствования организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на ПАО «Тольяттиазот». В данной части необходимо предложить мероприятия по внедрению данной модели, а также рассчитать её социально-экономическую эффективность.

Этап 1. Процесс целеполагания: Прежде чем говорить об анализе ситуации, мы должны проследить, а какие именно цели поставило перед собой предприятие, какой характер они носят: долгосрочный или же, наоборот, краткосрочный. Поэтому здесь очень важно прописать политику целеполагания, а точнее, прописать стратегические, тактические и оперативные цели и задачи, стоящие перед предприятием.

Главной стратегической целью предприятия является увеличение прибыли.

Тактическими целями предприятия могут быть представлены: увеличение доли рынка, получение лицензии на обучение руководителей всех уровней и оптимизация издержек.

Этап 2. Идентификация ситуации и проблемы: Можно прописать ситуацию, в которой находится наше предприятие.

На сегодняшний день Центр подготовки и повышения квалификации кадров проводит подготовку и повышение квалификации по 46 рабочим специальностям за исключением менеджеров и инженерно-технических работников (ИТР). Их обучение проходит в сторонних организациях. Это происходит вследствие низкого статуса ЦП и ПКК как образовательного учреждения, а также из-за отсутствия лицензии на образовательную

деятельность по обучению руководящих специальностей. Т.к. ЦП и ПКК является структурной единицей ПАО «Гольянтгазот», то руководитель данного центра не имеет полномочий в самостоятельном установлении цен и выборе клиентов. Прибыль от образовательной деятельности центра отсутствует, но представлена в увеличении производительности труда рабочих. Однако, отсутствие прибыли компенсируется снижением затрат на обучение рабочих в сторонних организациях. В центре используется устаревшее оборудование, что отрицательно сказывается на трудовом процессе сотрудников. Также наблюдается низкий уровень дисциплины труда.

После того, как была рассмотрена и заявлена ситуация прописываются основные проблемы. Впоследствии из них выберем одну главную проблему, которую необходимо решить для достижения поставленных стратегических и тактических целей.

Итак, исходя из ситуации, выделяем следующие проблемы:

— несоответствие квалификации сотрудников требованиям современных технологий и оборудования;

— несоответствие количества преподавателей требованиям потребителей.

Этап 3. Следующим этапом является определение критериев. При установлении критериев решения должны быть выработаны такие контрольные показатели, которые максимально полно охватывали бы наилучшие условия реализации поставленной цели.

При рассмотрении критериев нам удобнее выбрать многокритериальное решение, то есть рассматривать несколько проблем, которые и составляют главную проблему, и прописать их критерии.

Критерии и альтернативы проблемы «Несоответствие квалификации работников требованиям современных технологий и оборудования». Пропишем критерии переобучения сотрудников:

- затраты на обучение;
- время обучения;
- престиж организации.

Исходя из перечисленных критериев, разработаем альтернативы.

Наша организация будет отправлять часть своих сотрудников в центр повышения квалификации в сторонние организации на длительное, но менее дорогое обучение. Либо же специалисты организации подберут определённые модули программы подготовки или же повышения квалификации для дистанционного обучения. После этого уже обученные сотрудники будут наставниками для остальной части работников. Это позволит снизить затраты на переобучение всех сотрудников. Время обучения составит 10 дней. Остальные сотрудники, в том числе и в ЦП и ПКК, будут проходить обучение уже на нашем предприятии.

Критерии и альтернативы проблемы «Несоответствие количества преподавателей требованиям потребителей». Пропишем критерии:

- количество преподавателей (с ученой степенью);
- затраты на заработную плату;
- преподаватели определённых специальностей;
- ВУЗы города Тольятти.

Исходя из перечисленных критериев, разработаем альтернативы.

Наша организация будет привлекать специалистов, имеющих ученую степень, из других ВУЗов города Тольятти на договорных условиях на постоянную работу или на работу по совместительству (10-15 человек).

Этап 4. Процесс организации исполнения принятого решения: Данный этап включает в себя 8 подэтапов. Рассмотрим подробнее каждый этап.

Разработка мероприятий по выполнению решения и подбор исполнителей. Данный пункт состоит в том, чтобы прописать основные этапы выполнения решений и их основных исполнителей.

Мероприятие для проблемы «Несоответствие квалификации работников требованиям современных технологий и оборудования»: Повышение квалификации персонала:

- анализ рынка и информации о компаниях, предоставляющих услуги по повышению квалификации руководителей всех уровней;
- выбор компании;
- выбор сотрудников, которые будут проходить обучение;
- заключение договора о предоставлении услуг;
- оформление командировочных (только в случае очного обучения);
- обучение;
- анализ результатов обучения;
- введение наставничества.

Мероприятие для проблемы «Несоответствие количества преподавателей требованиям потребителей»: Привлечение преподавателей (Кандидатов и Докторов Наук):

- анализ рынка и информации о существующих ВУЗах, дистанционных курсах и специалистах;
- выбор подходящих преподавателей;
- привлечение КН и ДН в нужном количестве на договорных условиях на постоянную работу или работу по совместительству;
- установление заработной платы в зависимости от квалификации специалистов;
- образовательная деятельность.

Ответственные за выполнение мероприятий:

За все предлагаемые мероприятия ответственным лицом является Директор ЦП и ПКК Дергунов П.В.

Сроки реализации решения отражены в Плане-графике.

- Привлечение преподавателей – с 05.07.2021 г. по 01.10.2021 г.

— Закупка оборудования и ввод в эксплуатацию – с 31.01.2022 г. по 11.02.2022 г.

— Оценка руководителей – с 14.02.2022 г. по 04.03.2022 г.

— Повышение квалификации персонала – с 14.03.2022 г. по 25.03.2022 г.

Рассмотрим основные ресурсы, которые затрачиваются на предприятии во время исполнения намеченных решений (таблица 6).

Таблица 6 – Ресурсы, затрачиваемые на предприятии в процессе организации подготовки и повышения квалификации

Ресурсы	Характеристика ресурсов
Материальные	1. Инструменты для установки оборудования; 2. Помещение для проведения заседания.
Трудовые	1. Представитель от организации для заключения договора (1 чел.); 2. Ответственные за проведение контроля (3 чел.); 3. Ответственный за проведение оценки (1 чел.); 4. Работники производственных отделов, проходящие обучение; 5. Ответственный по закупке оборудования (1 чел.).
Информационные	1. Техничко-экономические показатели о состоянии предприятия; 2. Анализ рынка; 3. План, программы и материал для проведения обучения; 4. Отчетность о проведении оценки; 5. Графики работ.
Финансовые	1. Командировочные расходы.

Вне зависимости от вида системы контроля в процессе контроля существует четыре основных этапа:

— Установление стандартов и нормативных показателей. На первом этапе процесса контроля происходит установление стандартов и критериев оценки деятельности объекта управления. Стандарты, используемые для контроля, отражаются в форме плановых заданий, нормативов, показателей, которые выбираются из целей и стратегий развития организации.

— Измерение показателей деятельности. На втором этапе процесса контроля осуществляется измерение достигнутых показателей работы организации. Основное условие качественного выполнения этого элемента

процесса - выбор таких показателей, которые реально отражают движение организации по пути достижения стоящих определенных целей. Это означает, во-первых, что измерение должно быть выборочным, и, во-вторых, что оно должно соответствовать составу стандартов, нормативов и плановых заданий.

— Сравнение достигнутых результатов с нормативными показателями. Третьим этапом процесса контроля является сравнение достигнутых показателей и установленных стандартов, во время которого происходит определение интервалов допустимых отклонений от установленных стандартов и выявление существенных отклонений, требующих принятия корректирующих мер.

— Осуществление корректирующих действий. Заключительным этапом процесса контроля является определение необходимости корректирующих действий. Решения, касающиеся корректирующих действий, требуют особых аналитических и диагностических навыков управляющего. После того, как показатели были сопоставлены со стандартами и выявлены значительные отклонения, возможен ряд корректирующих действий: пересмотр нормативных показателей, уточнение или перераспределение заданий, выделение дополнительных ресурсов, совершенствование систем подбора и расстановки сотрудников, обучения и развития персонала, стимулирования труда.

В зависимости от значения в процессе функции контроля, все субъекты распределяются следующим образом:

— Субъекты контроля 1-го уровня - участники (собственники), организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно, с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов.

— Субъекты контроля 2-го уровня - участники, в обязанности которых непосредственно не входит контроль, но в силу необходимости они

выполняют и контрольные функции (например, рабочий, осуществляющий контроль качества работы оборудования).

— Субъекты контроля 3-го уровня - участники выполняют контрольные функции для реализации тех обязанностей, которые за ними закреплены непосредственно (например, работники планово-экономического отдела, отдела кадров).

— Субъекты контроля 4-го уровня - участники, в чьи обязанности входят как контрольные, так и другие функции (административно-управленческий персонал, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности).

— Субъекты контроля 5-го уровня - участники, в чьи функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии или ревизоры, сотрудники отдела технического контроля и т.п.) [3].

На этапах проведения основных мероприятий по решению поставленных проблем у нас также проводится контроль:

— выборочный. Он осуществляется на этапах установки оборудования. Данный вид контроля проводится отделом технического контроля. Документация: приказы и распоряжения директора, иных руководителей, изданные в соответствии с их компетенцией, планы введения оборудования, планы мероприятий по техническому перевооружению, модернизации и других планов обновления основных средств центра и т.д.;

— отчётный. Он осуществляется на этапах подготовки различной документации;

— итоговый. Данный вид контроля осуществляется на этапах после установки оборудования, проведения подготовки, переподготовки или повышения квалификации. Документация: финансовые и производственные

показатели деятельности предприятия, сведения о численности рабочих на предприятии и т.д.

Этап 5. Расчёт основных технико-экономических показателей и экономического эффекта до предложенных мероприятий и после них.

3.2 Расчёт экономической эффективности разработанных мероприятий

В данном параграфе приведем обоснование предложенных мероприятий путем расчета экономического эффекта модели нахождения ЦП и ПКК в составе ПАО «Тольяттиазот» и организации подготовки и повышения квалификации кадров в ЦП и ПКК до предложенных мероприятий. Модель изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель нахождения ЦП и ПКК в составе ПАО «Тольяттиазот»

В общей сложности предприятием ПАО «Тольяттиазот» было потрачено на деятельность ЦП и ПКК:

- на подготовку и повышение квалификации кадров – 7817206 руб.
- на аренду помещения – 72000 руб.
- на заработную плату сотрудникам ЦП и ПКК – 1080000 руб.

— на оценку руководителей – 60000 руб.

Общие затраты составили 9029206 руб.

Прибыль в ЦП и ПКК не наблюдается, так как этот центр находится в структуре предприятия, обучение кадров проходит внутри организации, поэтому прибыль складывается по результатам производительности труда, т.е. по объёму реализованной продукции всего предприятия ПАО «Тольяттиазот» за год.

— Коэффициент экономической эффективности можно рассчитать по формуле (1):

$$E = \frac{\text{Э}}{\text{З}}, \quad (1)$$

где

E – экономическая эффективность;

Э – экономия или прибыль, руб.;

З – затраты на создание экономии, руб.

$$E = 35846000\ 000 / 9029\ 206 = 3970$$

— Срок окупаемости затрат рассчитаем по формуле (2):

$$T = \frac{\text{З}}{\text{Э}}, \quad (2)$$

где

T – срок окупаемости;

З – затраты на создание экономии, руб.;

Э – экономия или прибыль, руб.

$$T = 9029206 / 35846000000 = 0,00025$$

Можно предположить, что капитальные затраты окупятся за 0,0033 месяца или за 0,1 дня.

— Годовой экономический эффект и его формула (3):

$$\text{Э}_{\text{год}} = \text{Э} - (\text{К} * \text{E}), \quad (3)$$

где

Э – экономия или прибыль, руб.;

К – капитальные затраты, руб.;

Е – экономическая эффективность, доли.

Произведен расчет годового экономического эффекта от подготовки и повышения квалификации кадров:

$$\text{Э}_{\text{год}} = 35846000\ 000 - (7817206 * 3970) = 4811692200 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на данную деятельность экономически целесообразны.

— Годовой экономический эффект от затрат на аренду помещения $\text{Э}_{\text{год}} = 35846000000 - (72\ 000 * 3970) = 35560160000$ руб. Затраты на аренду помещения экономически целесообразны.

— Годовой экономический эффект от затрат на заработную плату сотрудникам ЦП и ПКК $\text{Э}_{\text{год}} = 35846000000 - (1080\ 000 * 3970) = 31558400\ 000$ руб. Затраты на заработную плату сотрудникам ЦП и ПКК экономически целесообразны.

— Годовой экономический эффект от проведения оценки руководителей $\text{Э}_{\text{год}} = 35846000000 - (60\ 000 * 3970) = 35607800000$ руб. Данная деятельность экономически целесообразна.

Осуществив все выше перечисленные затраты за один год, то годового экономического эффекта будет равен $\text{Э}_{\text{год}} = 35846000000 - (9029206 * 3970) = 52180$ руб. Получается, что вся нынешняя деятельность ЦП и ПКК не настолько эффективна, чтобы приносить прибыль не только самому предприятию, но и своему подразделению.

Рассчитаем экономический эффект после внедрённых мероприятий, т.к. после них появится новая автономная организация внутри Корпорации ПАО «Тольяттиазот» - Корпоративный университет «Тольяттиазот», который будет получать прибыль от своей деятельности.

Преимущества новой модели организации подготовки и повышения квалификации кадров - Корпоративного университета «Тольяттиазот»:

- выход из состава ПАО «Тольяттиазот» в автономную организацию;
- своя бухгалтерия, расчётный счёт;
- свобода выбора цен и клиентов;
- отсутствие затрат на обучение кадров в сторонних организациях;
- получение статуса негосударственного образовательного учреждения (НОУ) – Корпоративный университет «Тольяттиазот»;
- получение лицензии на обучение руководителей всех уровней;
- увеличение клиентской базы.

Недостатки новой модели организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров:

- затраты на транспорт, аренду помещения;
- затраты на заработную плату кандидатам, докторам наук, сотрудникам организации.
- конкуренция с другими ВУЗами города Тольятти.

Деятельность Корпоративного университета «Тольяттиазот»:

- контроль обучения будет проводить аналитический центр (3-4 человека) и центр развития (3-4 человека) в виде тестирований;
- одним из видов деятельности будет подготовка кадрового резерва;
- кроме обучения 48 рабочих специальностей планируется обучение ещё около 10 специальностей ИТР и руководителей среднего и высшего звена;
- университет будет предоставлять свои услуги не только предприятиям Корпорации ЗАО «Тольяттиазот», но и сторонним организациям. Процесс подготовки и повышения квалификации будет выглядеть следующим образом: 80% - инвариантная (неизменяемая) часть и

20% - вариативная (изменяемая) часть. Именно эти 20% предоставляемых знаний будут подстраиваться под определённые сферы деятельности различных организаций. Для этого на договорных условиях будут привлекаться нужные преподаватели.

Итак, в общей сложности Корпоративный университет «Тольяттиазот» будет производить затраты в год:

- на заработную плату сотрудникам организации – 4800000 руб.;
- на аренду помещения – 240000 руб.
- на закупку оборудования – 300000 руб.
- на расходные материалы – 100000 руб.
- налоги – 560000 руб.

Общие затраты составили 6 000 000 руб.

Прибыль в Корпоративном университете «Тольяттиазот» будет складываться из деятельности этой организации: весь доход за предлагаемые услуги (подготовка и повышение квалификации по 48 специальностям, включая обучение руководителей всех уровней и за пределами Корпорации ЗАО «Тольяттиазот») будет сосредоточен в бухгалтерии Корпоративного университета «Тольяттиазот», а не в бухгалтерии ПАО «Тольяттиазот».

Для расчёта коэффициента экономической эффективности воспользуемся формулой (1):

$$E = 170000000 / 6000000 = 28,3$$

Срок окупаемости затрат рассчитаем по формуле (2):

$$T = 6000000 / 170000000 = 0,035$$

Можно предположить, что капитальные затраты окупятся за 0,455 месяца или за 13,7 дней.

Годовой экономический эффект найдём по формуле (3):

— Годовой экономический эффект от заработной платы: $E_{\text{год}} = 170000000 - (4800\ 000 * 28,3) = 34160000$ руб. Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

— Годовой экономический эффект от затрат на аренду помещения $\mathcal{E}_{\text{год}} = 170000000 - (240000 * 28,3) = 163208000$ руб. Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

— Годовой экономический эффект от закупки оборудования

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 170000000 - (300000 * 28,3) = 161510000 \text{ руб.}$$

Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

— Годовой экономический эффект от затрат на расходные материалы $\mathcal{E}_{\text{год}} = 170000000 - (100000 * 28,3) = 167170000$ руб. Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

— Годовой экономический эффект от затрат на налоги рассчитаем:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 170000000 - (560000 * 28,3) = 154152000 \text{ руб.}$$

Внедрение данного мероприятия экономически целесообразно.

Если мы осуществим все затраты на выше перечисленные мероприятия за один год, то годовой экономический эффект будет равен:

$\mathcal{E}_{\text{год}} = 170000000 - (600000 * 28,3) = 200000$ руб. Получается, что все предложенные мероприятия экономически эффективны. Это, в конечном счёте, приведёт к выполнению тактических и стратегической целей объекта исследования.

Сравнительные данные коэффициента экономической эффективности и срока окупаемости затрат до предложенных мероприятий и после них отразим в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительные данные коэффициента экономической эффективности и срока окупаемости затрат до предложенных мероприятий и после них

Название организации	Коэффициент экономической эффективности $E = \mathcal{E} / \mathcal{З}$	Срок окупаемости $T = \mathcal{З} / \mathcal{Э}$
Для деятельности ЦП и ПКК	3970	0,00025
Для деятельности Корпоративного Университета	28,3	0,035

Полученные результаты расчёта экономической эффективности после предложенных мероприятий для Корпоративного университета «Тольяттиазот» представим в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты расчёта экономической эффективности после предложенных мероприятий для Корпоративного университета «Тольяттиазот»

Наименование затрат	Годовой экономический эффект $\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E} - (K * E)$
На заработную плату сотрудникам организации	34160 000 руб.
На аренду помещения	163208000 руб.
На закупку оборудования	161510000 руб.
На расходные материалы	167170000 руб.
Налоги	154152000 руб.
Общие затраты	200000 руб.

Заключение

В рамках бакалаврской работы рассматривалось внедрение новой автономной организации для совершенствования процессов обучения. Для того чтобы получать высокие результаты труда, увеличивать производительность у рабочих, руководители предприятий должны проводить подготовку и повышение квалификации кадров.

Был проведен анализ зарубежной и отечественной литературы, который показал использование «экзотических» методов обучения: Secondment, Buddying, Shadowing и другие.

Основными проблемами в подготовке кадров являются:

- переход с одного рабочего места на другое, сопровождаемом переменной профессией;
- процессу повышения квалификации может противостоять готовность самих членов коллектива повышать свою квалификацию.

Центр подготовки и повышения квалификации кадров (ЦП и ПКК) является самостоятельным структурным подразделением ПАО «Тольяттиазот».

В настоящее время ЦП и ПКК имеет право ведения образовательной деятельности по 46 специальностям.

Основными видами деятельности ЦП и ПКК являются:

- подготовка кадров;
- переподготовка кадров;
- повышение квалификации кадров;
- обучение второй профессии;
- организация обучения вновь принятых рабочих.

Этапы подготовки и повышения квалификации кадров:

— начальники цехов выбирают работников, которые должны повысить квалификацию.

— пишут заявку на повышение квалификации или обучение вторым профессиям.

— согласовывают её с директором по соц. вопросам, кадрам и труду.

— заявка, заверенная подписью директора, передаётся в ЦП и ПКК.

— собираются группы (15-30 человек в группе), приглашаются преподаватели.

— если в ЦП и ПКК нет нужной специальности, составляется договор с другими учебными заведениями, бухгалтерией оплачивается счёт.

— по окончании обучения учебное заведение предоставляет счёт-фактуру и акты проделанных работ в ЦП и ПКК.

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ЦП и ПКК на ПАО «Тольяттиазот» были выявлены следующие проблемы и разработаны пути их решения:

Проблема: образовательный статус ЦП и ПКК находится на уровне ПТУ. Вследствие этого сотрудники центра не могут осуществлять деятельность по повышению квалификации менеджеров, так как на это у них отсутствует лицензия.

Вероятное решение проблемы: планируется создать автономную организацию внутри корпорации (выйти из ПАО «Тольяттиазот») и получить статус Негосударственного Образовательного Учреждения (НОУ) – Корпоративный Университет «Тольяттиазот». Для этого нужно:

— создать положение о двух базовых кафедрах ТГУ и «Тольяттиазот»;

— привлечь несколько кандидатов и докторов наук на постоянную работу или по совместительству (8-10 человек);

— получить статус ВУЗа дополнительного образования;

— получить лицензию на образовательную деятельность.

Вероятное решение проблемы: приобретение и замена старого оборудования на новое.

Проблема: Несоответствие квалификации сотрудников требованиям современных технологий и оборудования.

Вероятное решение проблемы: повышение квалификации персонала.

Несоответствие количества преподавателей требованиям потребителей.

Вероятное решение проблемы: привлечение преподавателей (Кандидатов и Докторов Наук) из других ВУЗов города Тольятти.

Следующим этапом бакалаврской работы стала разработка новой модели организации подготовки и повышения квалификации кадров – Корпоративный университет «Тольяттиазот».

Основными разработанными проектными предложениями являются:

- привлечение преподавателей (КН и ДН);
- получение нового статуса НОУ – Корпоративный университет «Тольяттиазот»;
- закупка оборудования и ввод в эксплуатацию;
- проведение оценки руководителей;
- повышение квалификации персонала.

Также были проведены расчёты экономических показателей и выведен годовой экономический эффект от предложенных мероприятий. После реализации разработанных проектных предложений все основные показатели увеличились, что мы и хотели добиться при разработке решений.

Работа проведена, заявленные цели и задачи достигнуты.

Список используемых источников

1. Агафонов А.А. О необходимости обучения персонала и систематического повышения его квалификации // Инновационное развитие науки и образования: сборник статей II Международной научно-практической конференции. В 2 частях. - 2018. - С. 226-228.
2. Валиуллина В.Э. Современные особенности профессионального развития персонала // Молодой ученый. 2017. №12. С. 393-395.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2021
4. Виды обучения персонала: обзор современных и проверенных методов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66198-vidy-obucheniya-personala-19-m6> (Дата обращения 25.04.2021)
5. Годовой отчет ПАО «Тольяттиазот» 2020 [Электронный ресурс]. URL: https://www.toaz.ru/assets/files/reports/2020/Годовой%20отчёт_2020.pdf (дата обращения: 09.04.2021)
6. Злотников, А.В. Затраты минимальные - эффект максимальный // «Кадровое дело».-2019.- № 5 – С. 132-133.
7. Ильницкий С.А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации // Молодой ученый. 2018. № 3. С. 418-423.
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия.: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2018. - 224 с.
9. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № 4. С. 11-13.
10. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Тольяттиазот» 2018 [Электронный ресурс]. URL: https://www.toaz.ru/assets/files/reports/TOAZ_OYP_2018_RUS.PDF (дата обращения: 09.04.2021)

11. Официальный сайт ПАО «Тольяттиазот» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.toaz.ru/> (дата обращения: 09.04.2021)
12. ПАО «Тольяттиазот»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6320004728_pao-tolyattiazot (дата обращения: 09.04.2021)
13. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 32 с.
14. Репичев А.И., Вепринцева М.В. Повышение квалификации персонала // Экономика и социум. 2018. № 2–4 (15). С. 28
15. Сорокина О.Г., Павлеванов В.В., Цветлинский Е.И. Повышение квалификации кадров как фактор эффективности работы персонала // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики: материалы Второй международной научно-практической конференции. 2017. С. 168-172.
16. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021).
17. Финансовая газета [Электронный ресурс]. URL: <https://fingazeta.ru/money/finfaq/472011> (дата обращения: 09.04.2021)
18. Что такое модульное обучение? [Электронный ресурс]. URL: <https://rosuchebnik.ru/material/chto-takoe-modulnoe-obuchenie/> (дата обращения: 25.04.2021)
19. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 142 с.
20. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482220300681> (дата обращения: 12.05.2021)
21. The future of HR management: Research needs and directions [Электронный ресурс]. URL:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20066> (дата обращения: 12.05.2021)

22. REFLECTIVE PRACTICES: A MEANS TO TEACHER DEVELOPMENT [Электронный ресурс]. (дата обращения: 12.05.2021)

23. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises [Электронный ресурс]. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p11.pdf> (дата обращения: 12.05.2021)

24. Effective remote staff training of objective session notes [Электронный ресурс]. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jaba.793> (дата обращения: 12.05.2021)

Приложение А

«Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»»

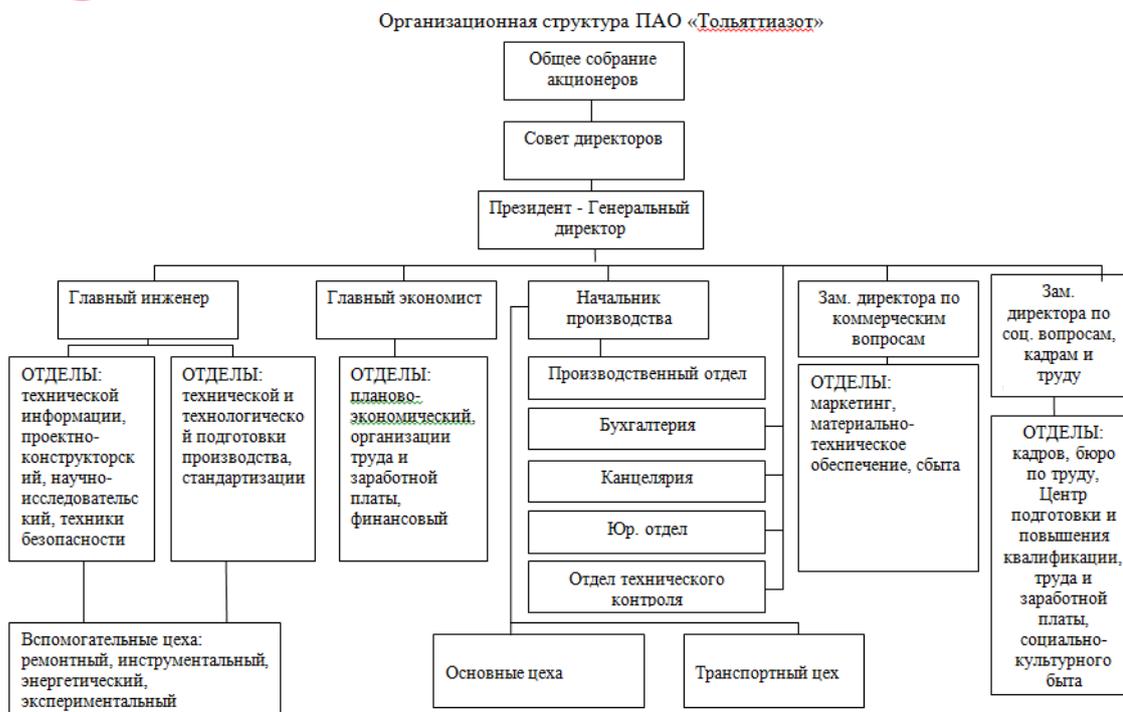


Рисунок А.1 – Организационная структура ПАО «Тольяттиазот»

Приложение В
«Приказ об организации обучения кадров»

ПРИКАЗ

Об организации обучения
кадров в 2019 году

В целях повышения квалификации и профессионального мастерства работников ПАО «Тольяттиазот», -

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начальникам цехов, руководителям служб и отделов, Центру подготовки и повышения квалификации кадров организовать обучение работников ОАО «Тольяттиазот» в 2019 году.

По видам обучения:

- подготовка, переподготовка рабочих - 428 чел.
- обучение вторым профессиям - 239 чел.
- повышение квалификации рабочих - 4776 чел.
- повышение квалификации ИТР - 376 чел.

2. Начальникам цехов, руководителям служб и отделов обеспечить материальную базу и условия проведения занятий, присвоение квалификационных разрядов рабочим, присвоение классности, должностные перемещения специалистов увязывать с результатами обучения и практического использования полученных знаний.

3. Все виды обучения рабочих в цехах и в ЦП и ПКК проводить по программам, утвержденных главным инженером предприятия, а по профессиям, подконтрольным Ростехнадзору, согласованным Руководителем Управления по технологическому и экологическому надзору Ростехнадзора по Самарской области.

Продолжение Приложения В

4. Обучение рабочих, обслуживающих объекты, подконтрольные Ростехнадзору проводить в Центре подготовки кадров до сдачи экзамена на допуск к самостоятельной работе.

5. Все вновь принятые рабочие до сдачи экзамена на допуск к самостоятельной работе должны пройти обучение в Центре подготовки и повышения квалификации кадров по правилам охраны труда, производственной санитарии, противопожарной безопасности и природоохраны.

6. Индивидуальное обучение по рабочим местам в цехах проводить по соответствующим профессиям программам с назначением распоряжением по цеху преподавателя теоретического и инструктора производственного обучения и оформлением учебно-отчетной документации.

7. Прием экзаменов на допуск к самостоятельной работе у рабочих проводить квалификационной комиссией цеха: начальник цеха - председатель комиссии, зам. начальника цеха, технолог, ст. механик, - зам.председателя комиссии, члены комиссии – механик, энергетик, начальник участка КИПиА, начальник участка, старший мастер, мастер, представитель ЦП и ПКК.

8. Утвердить списки преподавателей теоретического обучения и инструкторов производственного обучения.

9. Бухгалтерии производить оплату преподавателям теоретического и инструкторам производственного обучения.

10. Ответственность за организацию обучения в цехах, отделах, службах за оформление учебно-отчетной документации возложить на начальников цехов, отделов, служб; контроль выполнением данного приказа - на директора Центра подготовки и повышения квалификации кадров Дергунова П.В.

Продолжение Приложения В

11. Канцелярии довести до сведения всех лиц, указанных в перечне рассылки, являющимся приложением к настоящему приказу.

Исполнительный директор

Е.А. Королев

СОГЛАСОВАНО:

Директор по соц.вопросам, кадрам и труду

С.И. Корушев

Главный инженер

К.А. Лиля

Главный бухгалтер

Л.Н. Милосердова

Начальник юр.отдела

А.Н. Денисов

Директор ЦПиПКК

П.В. Дергунов