

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование подходов к развитию персонала организации (на примере
ООО ПК «Зеленое Хозяйство»)

Студент

О.И. Голубева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2021

Аннотация

На сегодняшний день управление организацией будет осуществляться максимально эффективно в зависимости от того, как широко используются информационные технологии, инновационные навыки, креативность, самостоятельность в мышлении сотрудников. На сегодняшний день для руководства характерно концентрироваться по большей части в соответствии с развитием персонала компании.

Цель работы – заключается в совершенствовании мероприятий, которые направлены на то, чтобы развивать персонал организации ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Исходя из поставленной цели работы, основное внимание было решению следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать теоретические аспекты развития персонала;
- провести анализ развития персонала организации;
- разработать мероприятия по развитию персонала организации.

Объектом исследования является ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Предмет исследования – процесс развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Методы исследования – прогнозирование, обобщение, сравнение и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Для развития персонала характерно выступать в качестве процесса, при котором подготавливаются сотрудники, чтобы выполнять новые функции, замещать должности, когда также выявляются потребности в том, чтобы развиваться, обучаться, планировать карьеру, формировать кадровый резерв.

2) Анализ развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство» показал наличие следующих проблем:

- наблюдается утечка квалифицированных кадров на конец исследуемого периода. Так доля персонала с высшим образованием сократилась на 4%, а с незаконченным высшим образованием – на 4%;
- количество обучаемых сократилось в 2 раза;
- большая часть опрошенных респондентов дает низкую оценку удовлетворенности качеством обучения;
- в данном коллективе преобладает неустойчивый, но достаточно благоприятный социально-психологический климат, не всегда прислушиваются и с уважением относятся к мнению друг друга, присутствует разделение на «привилегированных» работников, что в свою очередь, сказывается на принятии новых работников в уже сложившийся коллектив;
- мотивационные установки персонала проявляются в рабочих аспектах, другими словами, мероприятиях, которые направлены на то, чтобы изменить условия выполнения задач.

3) С целью развития персоналом ООО ПК «Зеленое Хозяйство» было предложено проведение следующих мероприятий:

- 1) Дистанционное обучение руководящего состава предприятия.
- 2) Дистанционное обучение персонала при помощи тренингов.
- 3) Автоматизация развития персонала при помощи программного обеспечения «SAP Success Factors».

Экономический эффект мероприятий по развитию персонала составит 2383 тыс.руб.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования результатов исследования в деятельности ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы.

Содержание

Введение	5
1.1 Понятие и элементы развития персонала	7
1.2 Методы развития персонала	16
2 Анализ развития персонала организации	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «Зеленое Хозяйство»	23
2.2 Анализ развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство»	29
3 Совершенствование мероприятий по развитию персонала организации	38
3.1 Мероприятия по развитию персонала организации ООО ПК «Зеленое Хозяйство»	38
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятия	43
Заключение	48
Список используемой литературы	51
Приложение А Методика «Оценки уровня психологического климата в коллектива» А.Н. Лутошкин	54

Введение

Во все времена успешность организации определялась в соответствии с объемом прибыли, производительностью труда, расширением ассортимента, клиентской базой компании. На сегодняшний день рыночная экономика развивается все больше и больше, в результате чего роль персонала в соответствии с итогами деятельности любой компании увеличивается. Сотрудник должен обладать развитым критическим и творческим мышлением, вниманием к деталям и темпераментностью, воображением и интуицией, чтобы решать разнообразные проблемы и задачи предприятия.

Эффективность управления предприятием на сегодняшний день определяется тем, насколько широко используются информационные технологии, инновационные навыки, креативность, самостоятельность мышления работников. В соответствии с новыми условиями руководитель должен быть сконцентрирован на развитии персонала своего предприятия.

Цель работы – разработать мероприятий по развитию персонала организации ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Исходя из поставленной цели работы, основное внимание было решению следующих взаимосвязанных задач:

- исследовать теоретические аспекты развития персонала;
- провести анализ развития персонала организации;
- разработать мероприятия по развитию персонала организации.

Объектом исследования является ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Предмет исследования – процесс развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты, бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта, опубликованные труды, результаты исследований.

Практическая значимость исследования заключается в том, чтобы применить результаты в соответствии с деятельностью предприятия ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Структура работы характеризуется введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников, обусловлена посредством целей и задачи исследования.

Введение характеризуется обоснованием актуальности темы исследования, его цели и объекта, формируются рассматриваемые вопросы.

Первая глава составлена с теоретическими аспектами развития персонала предприятия, с определением термина и элементов развития персонала, исследованием методов развития персонала.

Вторая глава характеризуется организационными экономическими характеристиками компании с проведением анализа того, как развивается персонал предприятия.

Третья глава характеризуется разработкой мероприятий, которые направлены на то, чтобы развивать персонал компании, оценить экономическую эффективность в соответствии с предложенными мероприятиями.

Заключение характеризуется выводами и предложениями в качестве результата исследования текущей работы.

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Понятие и элементы развития персонала

Для организации характерно выступать в качестве системы людей, группы, объединения, которые созданы для того, чтобы решать определенные задачи, достигать конкретные цели, а также является социальным институтом. При формировании организации осуществляется упорядочиванием деятельности человека, в результате чего достигается поставленная цель.

Чтобы организация функционировала достаточно успешно, развивалась по всем требованиям, требуется осуществлять реализацию целенаправленного воздействия – управления. Для управления персоналом характерно выступать в качестве целенаправленного влияния на сотрудников, в результате чего осуществляется реализация интеллектуальных способностей сотрудников [7, с. 63]. Реализация функций управления персоналом осуществляется в соответствии с системой их управления, где в качестве подсистемы выступает управление развитием сотрудников.

По мнению некоторых исследователей, для развития характерно выступать в качестве процесса, когда развиваются человеческие ресурсы посредством комплексной и непрерывной деятельности, в результате чего повышается эффективность работа компании [24, с. 15]. По мнению, А.Л. Лапшовой, для развития персонала характерно выступать в качестве планомерного процесса и целенаправленной деятельности, по результатам которой формируются стратегические и оперативные цели предприятия [15, с. 26]. По мнению прочих авторов, для развития персонала характерно выступать в качестве системы мероприятий по организации деятельности работников. Как считает Маслова В. М., для развития сотрудников характерно выступать в качестве системы мероприятий, которые направлены

на то, чтобы осуществлять развитие человеческого потенциала организации. [18, с. 31]. В соответствии с исследованиями, проведенными Гореловым Н.А. и Кругловым Д.В., для развития персонала характерно выступать в качестве системы мероприятий, которые направлены на то, чтобы совершенствовать личностные и профессиональные характеристики сотрудников [6, с. 17].

В соответствии с исследованиями, которые были проведены известным ученым Темновой И. О., для развития персонала характерно выступать в качестве процесса, когда сотрудник подготавливается к новой должности производственного характера [23, с. 26].

Таким образом, стоит сделать промежуточный вывод выбранного в текущей работе определения. Для развития персонала характерно выступать в качестве процесса, когда работник подготавливается к более высокой или смежной должности, где также отмечается потребность в развитии, обучении, планировании.

Развитие персонала осуществляется для того, чтобы увеличивать трудовой потенциал работников, чтобы решать личные задачи и задачи предприятия [1, с. 35].

Более подробно стоит осуществить представление следующих целей развития персонала, что в текущей работе было целесообразно представить в схематическом виде на рисунке 1.

В соответствии с динамично развивающимися рыночными условиями, на сегодняшний день для любой компании огромную роль в ее развитии играет проведение высокоэффективного внутрипроизводственного обучения. При этом, как и сама компания, так и ее сотрудники имеют прямую заинтересованность в том, чтобы повысить конкурентоспособности во внешней рыночной среде.

В качестве ключевого инструмента, которые позволяет оказать непосредственное положительное воздействие на то, как развивается организационная и производственная зона, выступают мероприятия, направленные на проведение внутрифирменного обучения сотрудников, в

результате чего осуществляется увеличение потенциала трудовых ресурсов, достигаются поставленные изначально производственные цели, когда осуществляются оптимальные затраты ресурсной базы.

Если в компанию внедрить отлаженную систему обучения, осуществляется расширение социальной работы, сотрудники становятся более мотивированы к достижению общих целей, минимизируется сменяемость кадров, повышается заинтересованность в том, чтобы проявлять трудовую деятельность, сформировать перспективный карьерный рост.

Высокие показатели способности и готовности предприятия к тому, чтобы обучать персонал, выступает в качестве ключевого инструмента для повышения конкурентоспособности, максимально эффективного функционирования бизнес-процессов в соответствии с постоянно изменяющимися рыночными условиями.

Считается, что предприятие, которое осуществляет внедрение высокоэффективной кадровой подготовки на профессиональном уровне, намного эффективнее достигает максимального показателя конкурентоспособной среды в соответствии с условиями современной предпринимательской деятельности.

По данным исследовательского центра, приоритетным направлением в области обучения персонала станет тема развития лидерства. Хочется предостеречь собственников бизнеса, оплачивающих счета и генеральных директоров компаний, одобряющих бюджеты на обучение от необдуманных шагов и бесполезных трат. Ведь известно, что большинство российских компаний, управляются авторитарно. В то же время, если вами взят курс на демократию и компании нужен рывок – эта программа может быть отличным вложением денег.

Приведенные исследования также показывают, что большинство компаний готовы вкладывать средства в управление результативностью сотрудников. Это очень хорошая тенденция при условии, что заказчики обучения понимают, какое обучение и какой категории персонала

необходимо. Понимают, что такое обучение – это непрерывный процесс, который не может принести моментальных результатов, но через определенное время, которое зависит от целей и задач, все затраты вернутся сторицей.

Подводя итоги, хочется отметить, что все большее количество компаний задумываются об увеличении бюджета на обучении персонала. Но увеличивающийся бюджет не сможет гарантировать собственнику увеличение прибыли, если этот бюджет будет израсходован без учета контекста. Вкладывая деньги в обучение, необходимо учитывать стратегию развития компании, тогда будет понятно, каких знаний и навыков не хватает управленцам, как быстро надо их обучить, чему и какую форму обучения выбрать. Следует учесть маркетинговую стратегию и обратить внимание на контактный персонал компании. Тех людей, кто в силу своих обязанностей, общается с клиентами и контрагентами компании. Способны ли они поддержать результаты маркетинговых усилий? Что надо сделать сначала, обучить персонал или давать рекламу? Также учесть ситуацию на рынке труда. Есть ли специалисты необходимой квалификации и сколько они стоят? Что будет выгоднее компании, взять с рынка специалиста с опытом, вкладывая средства, время и силы для адаптации его под нужды компании и особенности управления или человека без опыта и вложить деньги в его обучение, а не переобучение? Есть ли необходимость технического обучения?

Только комплексное решение, учитывающее все внутренние и внешние обстоятельства, позволит сэкономить и эффективно вложить средства на обучение персонала.

Внутрифирменное обучение предоставляет разнообразные выгоды для предприятия – увеличение квалифицированности персонала, формирование кадрового резерва, стимулирование карьерного роста каждого сотрудника, в результате чего осуществляется повышение мотивационной составляющей и укрепление лояльности [16, с. 340].

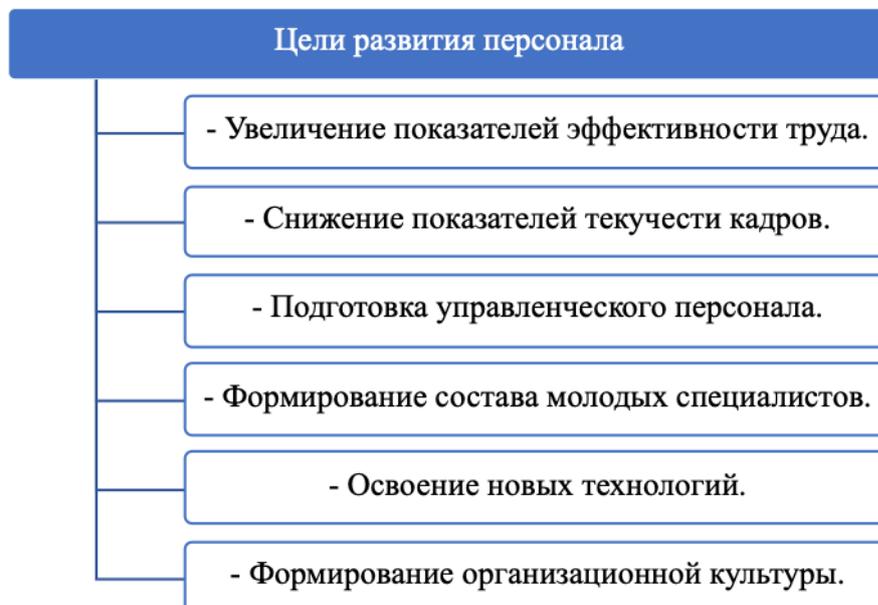


Рисунок 1 – Цели развития персонала [20, с. 57]

В качестве предварительного условия для того, чтобы кадровая политика осуществлялась должным образом, выступает наличие тесной связи друг с другом внутренних структурных элементов, общественной политики и стратегии предприятия. При этом стоит отметить, что для корпоративной культуры характерно оказывать непосредственное воздействие в соответствии с тем, насколько эффективно развивается персонал. Для корпоративной культуры характерно выступать в качестве системы норм, ценностей и правил поведения среди сотрудников компании [17, с. 91].

С точки зрения стимулирования надролевого поведения, если руководители хотят, например, чтобы работники по собственной инициативе повышали собственную квалификацию нужно учитывать, что в данном случае скорее нужно обращать внимание не на уровень вовлеченности и на указанные параметры.

Чем старше работники, тем выше они субъективно оценивают свои трудовые нагрузки. Это естественно поскольку возраст предполагает уменьшение физических сил. При этом «объективный» показатель «реальная

продолжительность рабочей недели» (вычисляется в часах) у более старших работников ниже. Также, чем старше работники и чем дольше они работают в компании под началом нынешнего руководителя, тем ниже они оценивают свои возможности альтернативного трудоустройства. Это обуславливается привыканием работника к компании, в которой они работают, дело не в том, что они не уверены примут их на работу или нет, а в том, устроит ли их другая компания.

Соответствие полученного образования и нынешней специальности позитивно связано с удовлетворенностью работой и самооценкой качества работы. Люди понимают, что нужно делать, знаю, как это нужно делать, а, следовательно, уверены в том, что делают это правильно и качественно, что не может не вызывать чувство удовлетворения.

Чем дольше работник работает вместе со своим нынешним руководителем, тем выше ролевая определенность, значимость своей работы, удовлетворенность работой. Эмоционально стабильные экстраверты («сангвиники») имеют тенденцию дольше работать со своими руководителями. Кроме того, стаж работы в компании также позитивно связан с ролевой определенностью. Здесь прослеживается четкая логика: чем дольше человек занимается определенным делом под началом определенного человека, тем лучше он понимает, что он делает, что от него хотят.

Чем большим количеством подчиненных обладает респондент, тем выше он оценивает свое влияние в подразделении, что, опять-таки, логично.

По позитивной корреляции между наличием специального образования и количеством подчиненных можно было предположить, что в компании преобладают «меритократические» критерии карьерного роста, то есть когда более высокие позиции занимают «достойные», более профессиональные, кандидаты (а не, например, «любимчики», друзья, родственники и т.д.). Однако это скорее обусловлено сложностью работы, которую не выполнить не обладая необходимыми знаниями и опытом. Позитивная корреляция количества подчиненных со стажем работы в организации и текущим

руководителем говорит о том, что в компании преобладает практика «внутренних» назначений на руководящие должности, то есть из числа своих работников, что отражается в действительности, правда. К нанимаемым людям добавляются друзья работников, родственники и так далее.

Если периодически проводить развивающие мероприятия, для компании характерно осуществлять формирование квалифицированных специалистов, которые способны осуществлять реализацию должностных функций. Для системы управления персоналом характерно выступать в качестве целостной системы, в которой одна подсистема не реализуется успешно, если не выполнены другие. Таблица 1 сформирована для представления того, насколько тесно связана подсистема управления персоналом с другими функциональными подсистемами.

Таблица 1 – Взаимосвязь подсистемы управления развитием персонала с другими функциональными подсистемами [22, с. 60]

-	Взаимосвязь	Подсистемы системы управления персоналом
1	2	3
Подсистема управления развитием персонала	Руководители выявляют требование и порядок проведения развивающих направлений, а подразделение формирует кадровый резерв	Общее и линейное руководство
	В результате того, что реализуется стратегия управления персоналом, работники развиваются целенаправленно по потребностям предприятия с принятием правильных стратегических решений	Планирование и маркетинг
	Если собственный персонал используется по заранее продуманной схеме, осуществляется снижение затрат на то, чтобы привлечь новый персонал, осуществляется документальная фиксация найма и учета	Найм и учет
	В результате того, что развиваются социальные и профессиональные навыки сотрудников, снижается межличностное напряжение, осуществляется формирование благоприятной корпоративной культуры со стимулированием желания к развитию	Трудовые отношения

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	Осуществляется формирование комфортного и безопасного развития персонала	Обеспечение условий трудовой деятельности
	Профессиональное и личностное развитие в организации осуществляет стимулирование вовлеченности	Мотивация с стимулирование
	Актуальность развития повышается, если осуществляется удовлетворение базовых и бытовых потребностей работников, увеличивается культура, когда повышается профессионализм	Социальное развитие сотрудников организации
	Осведомление сотрудника о том, что проходят развивающие мероприятия, в результате чего обеспечиваются квалифицированные кадры предприятия	Информационное и правовое обеспечение

Несмотря на перечисленные особенности подобных контактов, следует подчеркнуть, что для подсистемы управления развитие персонала характерно нести ответственность в соответствии с тем, чтобы профессиональные компетенции были повышены у работников на каждой должности и рабочем месте. В результате этого для хорошей работы характерно осуществлять обеспечение работник квалифицированным выполнением должностных обязанностей, функций системы управления персоналом.

Компоненты развития персонала:

1) Повышение квалификации и переподготовка. В результате того, что уже имеющиеся навыки и знания устаревают, необходимо их постоянно обновлять. Решение такой задачи достигается посредством того, что повышается квалификация. Когда переподготавливается персонал, осуществляется формирование новых знаний и навыков, которые являются частью прочих профессий.

Для обучения персонала характерно выступать в качестве непосредственной связи организационного развития сотрудников и стратегических целей предприятия [27, с. 41]. Для организации предусматривается обязанность в обеспечении возможности в постоянном развитии работника, когда он может совершенствовать собственные способности и навыки, знания и умения. В результате этого руководитель

предприятия планирует систему развития персонала с отчетливым определением целей и задач предприятия.

Эффективная система обучения персонала позволяет добиться следующих результатов (рис. 2).

2) Мотивация персонала. Программа будет результативна, если составляющие ее специалисты будут иметь высокий профессионализм, а также преподаватели программ и методов, если сотрудники, которые повышают собственную квалификацию, будут действительно в этом заинтересованы.

3) Адаптация сотрудников– это процесс ознакомления работников с правилами и условиями работы в организации, а также помощь в интеграции работника в коллектив. При назначении на новую должность работнику нужно привыкнуть к новым требованиям и среде, поэтому адаптация является важным процессом.

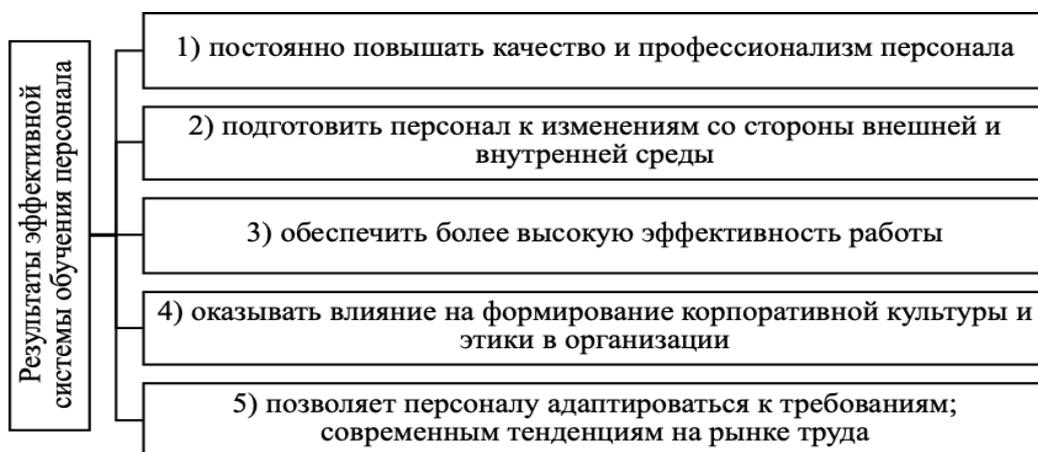


Рисунок 2 – Результаты эффективной системы обучения персонала [12, с. 191]

4) Управление результативностью. Для системы управления результативностью характерно выступать в качестве процесса, при котором формируются обучающая среда и гарантия поддержки менеджеров с наставничеством. Благодаря тому, что подчиненные и менеджеры

взаимодействуют друг с другом, открываются дополнительные возможности обучения, возможность оперативной связи по определенным вопросам, составление индивидуального плана или долгосрочной обучающей программы [9, с. 68].

Следовательно, для развития персонала характерно выступать в качестве ключевого элемента в управлении персоналом. Человек выступает в качестве ключевого структурного компонента и требуемого ресурса любого предприятия.

1.2 Методы развития персонала

В современных условиях осуществляется формирование все большей необходимости в том, чтобы развивать персонал по следующим распространенным факторам, которые в текущей работе было целесообразно представить в схематическом виде на рисунке 3.



Рисунок 3 - Факторы, вызывающие необходимость в развитии персонала [2, с. 51]

Стремление сотрудников расти, развиваться в данной организации означает эффективность качества деятельности самой организации, предотвращает «отток» к конкурентам рабочей силы, а также дает возможность качественно подбирать персонал [3, с. 715].

На сегодняшний день для предприятий характерно применение разнообразных способов, чтобы развивать персонал. Следует рассмотреть следующие:

1) Коучинг выступает в качестве консультирование, которое проводится для определенного сотрудника, чтобы реализовывать их внутреннюю мотивацию [8, с. 41].

Такой метод требуется, потому что для каждого предприятия и сотрудника характерно иметь некоторый творческий потенциал, реализация которого не осуществляется, если присутствует дефицит сведений или ограничивающие стереотипы. Благодаря коучингу осуществляется улучшение показателей компании [5, с. 40].

Данный метод выполняет задачу оказания поддержки работнику, чтобы он выполнял работу самостоятельно и решал разные проблемы без помощи других.

2) Наставничество выступает в качестве опеки или процесса, при котором подготавливаются менее опытные сотрудники. Наставниками могут быть опытные коллеги [25, с. 243].

3) Buddying (с англ. «партнерство»). Такой способ основан на том, что применяется обратная связь между работниками объективного и честного характера. Метод заключается в том, что сотрудники поддерживают друг друга, чтобы познавать новые навыки и выполнять более сложные задачи. Здесь достигаются новые цели.

При таком методе отмечается равенство всех сотрудников относительно друг друга, а для обратной связи характерно наличие двусторонней направленности [26, с. 45].

4) Shadowing (с англ. «побыть тенью») выступает в качестве процесса обучения, при котором менее опытный сотрудник прикрепляется к более опытному. Для такого способа развития персонала характерно выступать в качестве наиболее простого в использовании, который не требуется особых вложений.

Западные компании активно внедряют в практику такой метод, при котором к сотруднику прикрепляют тень. В результате этого увеличивается самоорганизация опытного сотрудника, поскольку осуществляется демонстрация профессионализма [29, с. 19].

5) Counselling - консультирование (англ.) выступает в качестве консультации работников, когда используется приглашенный специалист для объяснения сформировавшихся ситуаций. Для такого консультирования характерно выступать в качестве карьерного. Личностного или профессионального, что определяется конкретной ситуацией.

Такой способ считается особенным, потому что для работника не важна реализация полученной информации и знаний. Для него характерно решение не производственных, а личных проблем [14, с. 78].

6) Супервизия выступает в качестве процесса, при котором оцениваются разные способы консультирования и использование их в практической деятельности, анализируются отношения клиента и консультанта. Следовательно, это выступает в качестве способа практического консультирования для повышения уровня квалификации [28, с. 26].

7) Обучение действием выступает в качестве процесса обучения, который направлен на то, чтобы обсудить возникшие проблемы в группе для формирования подходящих решений. С помощью такого метода решаются проблемы сложного характера, корпоративная культура.

Такой метод обучения позволяет усваивать знания, необходимые на данный момент и в перспективе, а также определенные знания и умения,

которые понадобятся, чтобы решать новые задачи. Для сотрудника характерно получение теоретической и практической подготовки [4, с. 57].

8) Workshop (с англ. «мастерская») выступает в качестве работы в группе в соответствии с диалоговым форматом. Применение такого метода обучения наблюдается тогда, когда требуется обсудить актуальные темы для компании, найти решение проблемы и оптимизировать деятельность предприятия в целом [26, с. 45].

9) Storytelling (с англ. «рассказ историй») выступает в качестве подробного рассказа о том, как действует руководство, или какие события проходят в компании.

Для такого метода характерно выступать достаточно сложного, тем не менее, благодаря ему передаются корпоративные правила, знаний и ценности. Чтобы определить результативность рассказа историй, требуется определить определенные принципы, что в текущей работе было целесообразно представить на рисунке 4.

Применение метода рассказчика осуществляется совместно с прочими способами развития и обучения персонала.

10) Видеообучение – выступает в качестве обучения, при котором используются видеоматериалы.

11) Дистанционное обучение выступает в качестве отдельного направления в обучении, когда применяются компьютерные технологии.

Больше всего дистанционное обучение распространено в соответствии со следующими формами:

- веб-лекции – проведение онлайн-конференций, дистанционных тренингов, вебинаров, практикумов, деловых игр и мастер-классов;
- проведение обучающих компьютерных курсов;
- электронные рассылки, которые содержат лекционную информацию и учебные задания [21, с. 80].

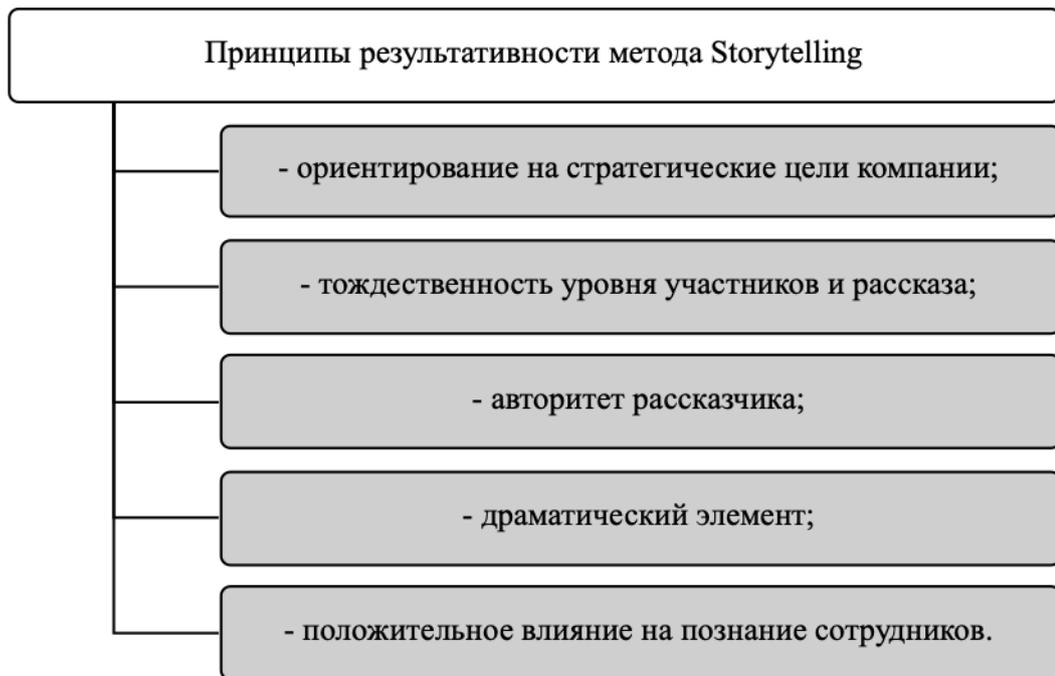


Рисунок 4 – Принципы результативности метода Storytelling [30, с. 131]

Все больше российских организаций в настоящее время создают в своей структуре центры дистанционного обучения, чтобы удешевить, стандартизировать и улучшить качество подготовки кадров. Развитие IT-технологий позволяет говорить о том, что в системе развития персонала дистанционное обучение становится одним из ключевых элементов.

12) Модульное обучение выступает в качестве обучающей программы, структура которой характеризуется различными блоками в соответствии с разными темами.

13) Баскет-метод выступает в качестве способа оценивания и обучения в соответствии с имитацией случаев в практической деятельности сотрудника. Он позволяет выявить способность работника обрабатывать большой поток данных, осуществлять принятие верных решений в соответствии с нестандартными условиями. Специалиста специально подвергают таким ситуациям – «ситуация напряженной потребности». Подсознание – невозможно подвести коллег, в результате чего требуется осуществить решение задачи в соответствии с коротким промежутком

времени. Процесс обучения для работника сопровождается Во время обучения в формате баскет-метода работник

- самоанализом ;
- оцениванием чужого опыта;
- учебой уважению к чужому мнению;
- отстаиванию собственных решений [28, с. 26].

14) Ротация выступает в качестве временного перемещения работника в соответствии с определенной должностью.

Ротация является важной составляющей механизма управления коллективом и карьерой работников. Ее суть заключается в горизонтальных должностных перемещениях для повышения квалификации работника, его категории или профессионального разряда.

Благодаря ротации работников осуществляется предупреждение ошибочных кадровых решений, которые подразумевают продвижение сотрудника по карьерной лестнице, раскрытие кадрового потенциала, не применяя существенные материальные затраты; предотвращение конфликтных ситуаций между сотрудниками. На основании такого метода проверяется эффективность выбранного направления в увеличении эффективности способа управления коллективной и производственной деятельностью [19, с. 14].

Чтобы осуществить ротацию, требуется тщательно продумать действия. Это выступает в качестве составного компонента в развитии кадров, где перемещение сотрудника является индивидуальным процессом, спланированным задолго до его реализации. Лишь в результате этого разрешаются сложнейшие производственные задачи.

Таким образом, для развития персонала характерно выступать в качестве процесса, когда сотрудник подготавливается к совершенной другой или более высокой должности, где также отмечается потребность в развитии, обучении, планировании.

Следовательно, для развития персонала характерно выступать в качестве ключевого элемента в управлении персоналом. Человек выступает в качестве ключевого структурного компонента и требуемого ресурса любого предприятия.

На сегодняшний день управление персоналом характеризуется новыми тенденциями, а также реалиями, которые пришли от западных государств, в которых для управления персоналом характерно выступать в качестве ключевого направления в увеличении показателей способности конкурировать организации посредством человеческих ресурсов.

2 Анализ развития персонала организации

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

ООО Производственный комплекс «Зеленое Хозяйство» (далее – ООО ПК «Зеленое Хозяйство») зарегистрирована 16 августа 2010 г. Юридический адрес предприятия: 617080, Пермский край, Большесосновский район, село Баклуши, Советская улица, дом 4 а.

Основным видом деятельности является «лесоводство и прочая лесохозяйственная деятельность», зарегистрировано 29 дополнительных видов деятельности. Обществу присвоены ИНН 5304005803, ОГРН 1105337000218, ОКПО 66524302.

На рисунке 5 представлена структура ассортимента предприятия.

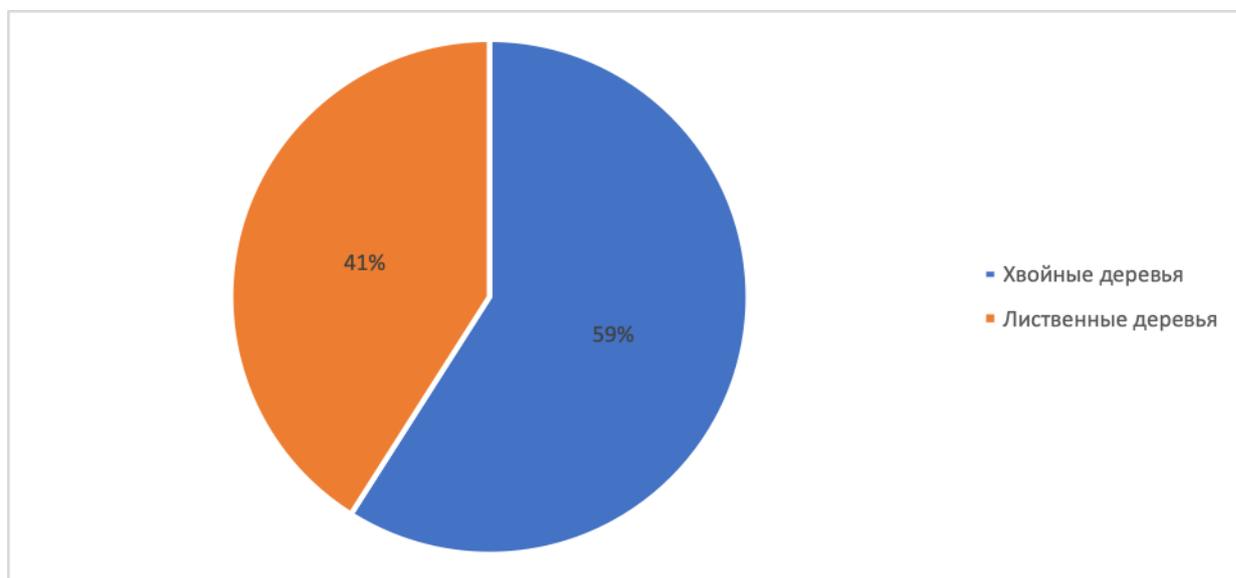


Рисунок 5 – Структура ассортимента ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

Представленные данные свидетельствуют о том, что в структуре реализации продукции предприятия преобладают хвойные деревья, на

которые приходится 59 % продаж, на лиственные деревья приходится 41 % продаж.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

Данная организационная структура является линейно-функциональной.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры представлены на рисунке 7.

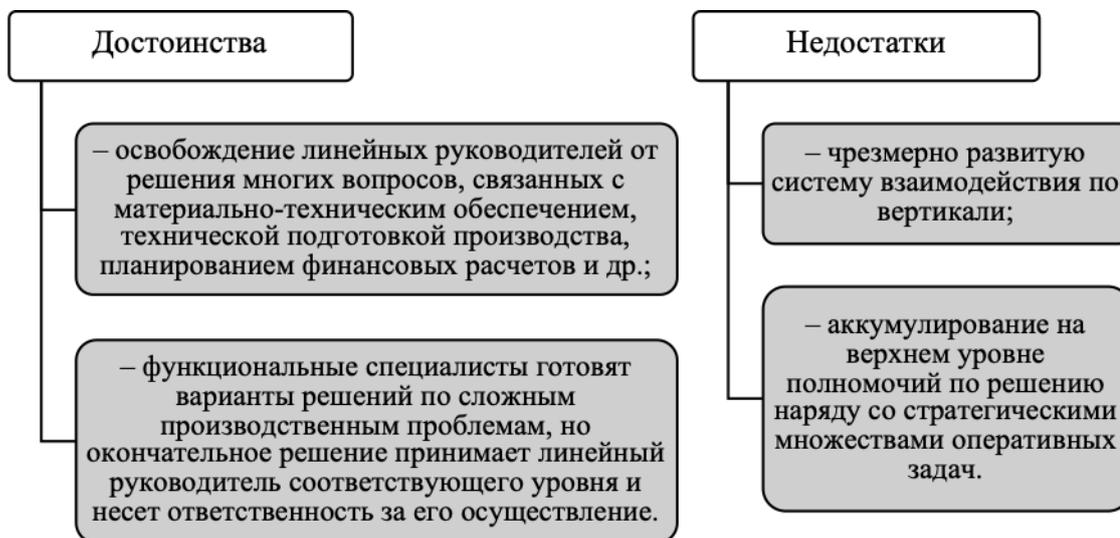


Рисунок 7 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ПК «Зеленое Хозяйство» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО ПК «Зеленое Хозяйство» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	38734	47655	50741	8921	23,03	3086	6,48
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	27488	35006	42275	7518	27,35	7269	20,77
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	11246	12649	8466	1403	12,48	-4183	-33,07
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	6443	5111	2787	-1332	-20,67	-2324	-45,47
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2867	3933	4047	1066	37,18	114	2,90
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1936	3605	1632	1669	86,21	-1973	-54,73
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1451	2931	1575	1480	102,00	-1356	-46,26
8. Основные средства, тыс. руб.	624	1070	1227	446	71,47	157	14,67
9. Оборотные активы, тыс. руб.	603	1284	2141	681	112,94	857	66,74
10. Численность ППП, чел.	18	18	15	0	0,00	-3	-16,67
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6696	6912	5940	216	3,23	-972	-14,06
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2152	2648	3383	496	23,03	735	27,77
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	372	384	396	12	3,23	12	3,13
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	62,07	44,54	41,35	-17,54	-28,25	-3,18	-7,15
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	64,24	37,11	23,70	-27,12	-42,22	-13,41	-36,14

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	5,00	7,56	3,22	2,57	51,35	-4,35	-57,48
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	5,26	8,18	3,32	2,92	55,55	-4,86	-59,39
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	95,00	92,44	96,78	-2,57	-2,70	4,35	4,70

По данным таблицы можно сделать вывод, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом валовая прибыль предприятия снизилась на 12,48 % по причине того, что темпы роста выручки (23,03 %) ниже темпов роста себестоимости (27,35 %).

В 2020 году по сравнению с 2019 годом темпы роста выручки составили 6,48 %, себестоимости – 20,77 %, в результате чего сумма валовой прибыли снизилась на 33,07 % (рис. 8).

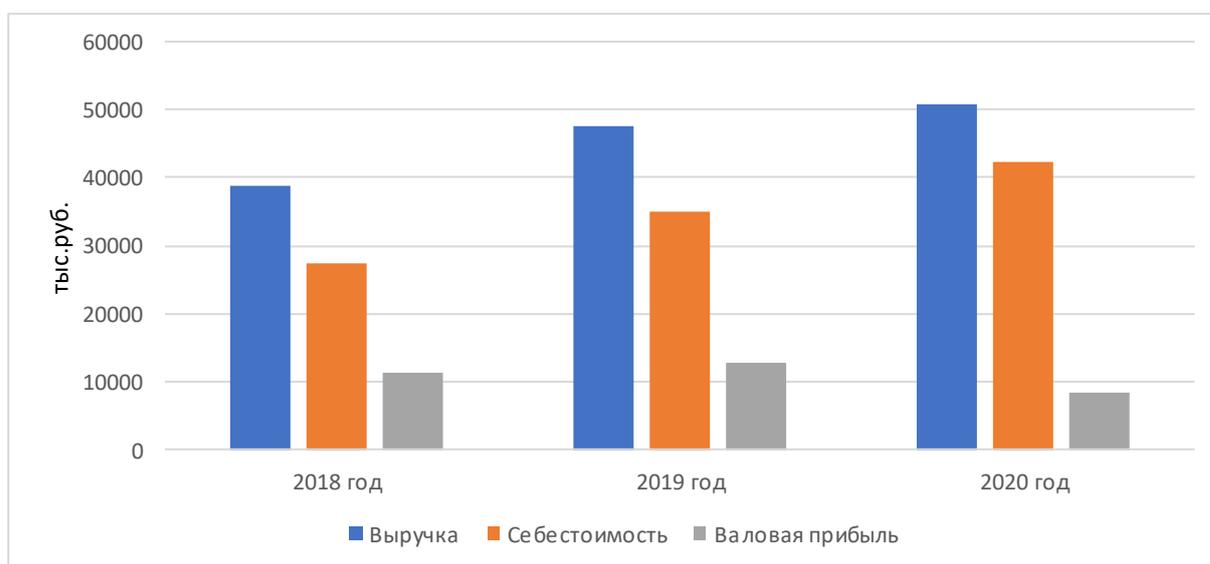


Рисунок 8 – Динамика финансовых результатов деятельности компании

По причине снижения валовой прибыли в 2020 году наблюдается также снижение прибыли от продаж на 54,73 % и чистой прибыли – на 46,26 %.

Производительность труда ежегодно увеличивается за счет роста выручки компании. Фонд оплаты в 2020 году снизился по причине снижения численности персонала (рис. 9).

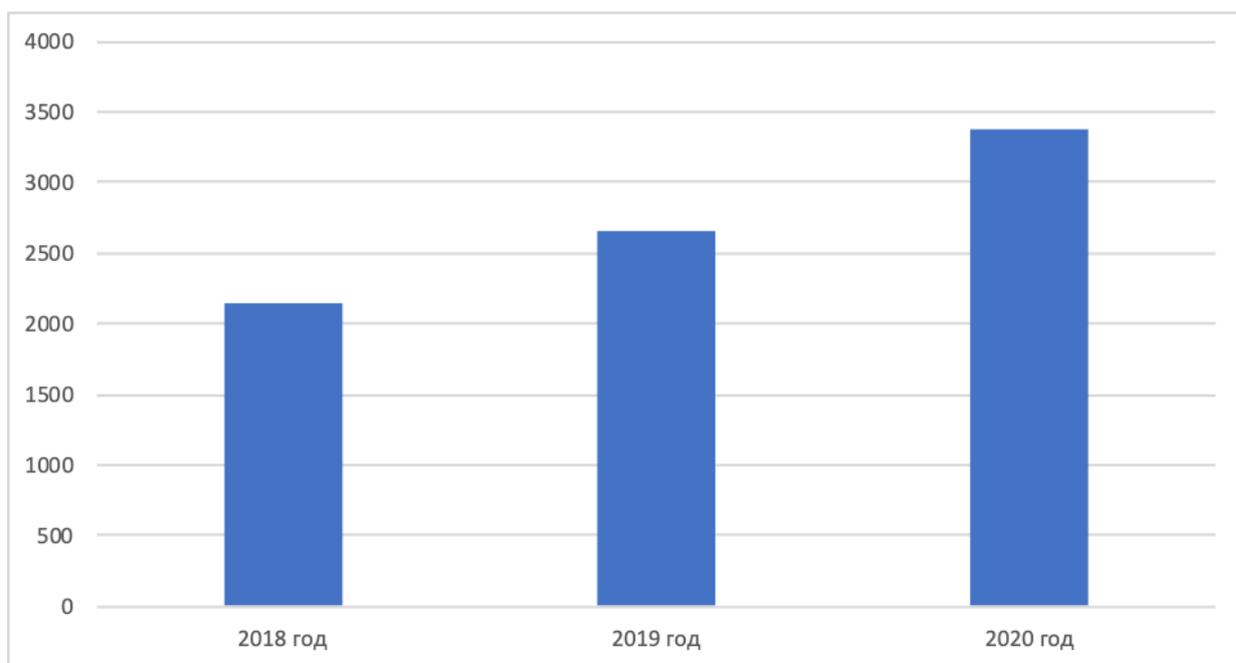


Рисунок 9 – Производительность труда, тыс. руб.

2019 год, если приводиться в сравнение 2018 год, характеризуется снижением показателя фондоотдачи на 28,25%, в следующем году отмечается снижение еще на 7%, в результате чего требуется говорить о том, что эффективность того, как применяются основные средства компании, снижается.

Для 2019 года относительно 2018 года также характерно снижение показателя оборачиваемости в соответствии с 42,22%, а 2020 год стал знаменательным в плане снижения показателя оборачиваемости относительно предыдущего на 36,14%, в результате чего следует говорить о

том, что оборотные средства предприятия применяются со сниженной эффективностью.

Результате данных исследований в текущей работе было целесообразно представить в схематическом виде на рисунке 10.

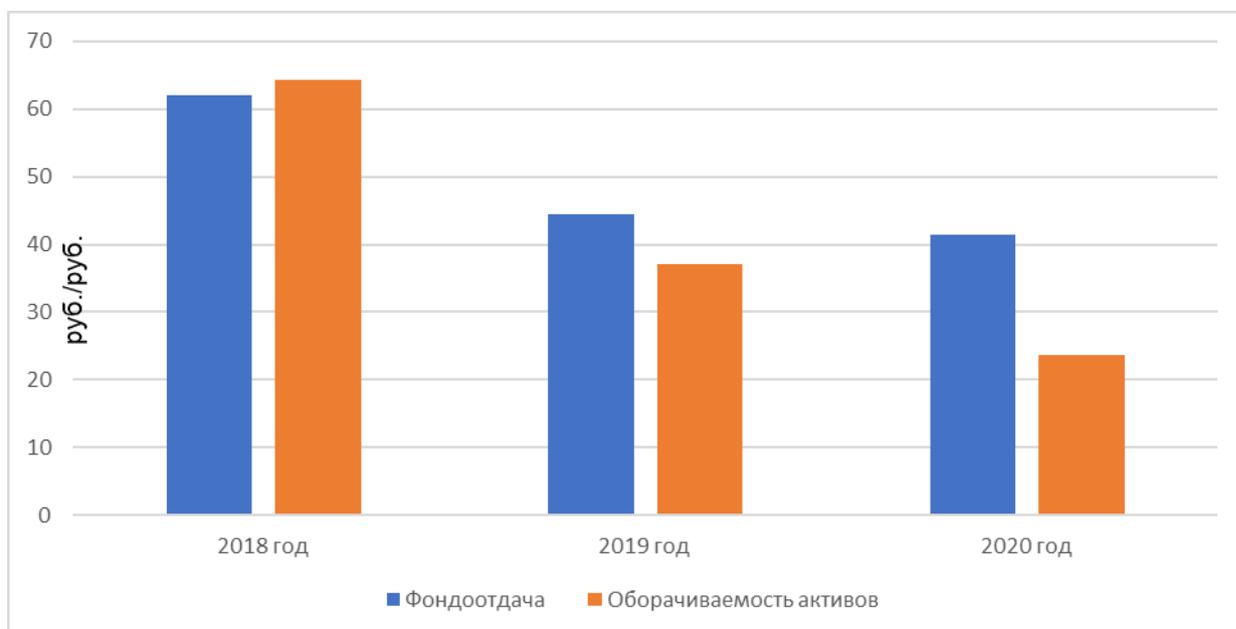


Рисунок 10 – Динамика показателей фондоотдачи и оборачиваемости активов

2019 год относительно 2018 года стал знаменательных в плане увеличения показателей рентабельности, а в следующем году отмечается снижение данного показателя в соответствии с 57,48% и 59,39% соответственно в результате того, что снижается прибыль от продаж (рис. 11).

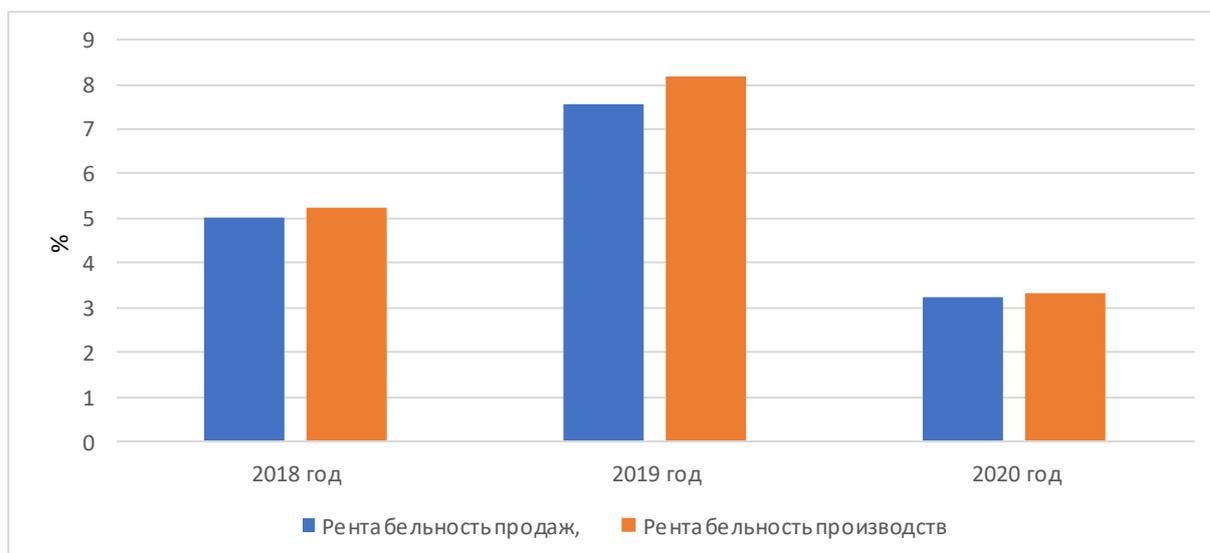


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности

Затраты на рубль выручки снизились на 2,70 % в 2019 году по сравнению с 2018 годом, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросли на 4,70 % по причине соответствующего изменения управленческих расходов за исследуемый период.

2.2 Анализ развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

Обучение персонала на предприятии осуществляется непрерывно. В таблице 3 представлена динамика распределения персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство» по уровню образования.

Таблица 3 – Распределение работников ООО ПК «Зеленое Хозяйство» по уровню образования за 2018-2020 гг.

Уровень образования	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	6	33	6	33	4	29
Незаконченное высшее	4	22	4	22	3	18
Среднее специальное	6	33	6	33	6	40
Среднее	2	11	2	11	2	13
Итого	18	100	18	100	15	100

Представленные данные свидетельствуют о том, что наблюдается утечка квалифицированных кадров на конец исследуемого периода. Так доля персонала с высшим образованием сократилась на 4 %, а с незаконченным высшим образованием – на 4 %.

На сегодняшний день в соответствии с тем, что развивается рыночная система хозяйственной деятельности, осуществляется увеличение потребностей предприятий в том, чтобы найти специалисты высокой квалификации, что позволяет сделать программа подготовки и переподготовки кадров в компании. Для специалиста по кадрам рассматриваемой в текущей работе компании характерно ведение непрерывного учета персонала, который проходит обучение или переобучение, учитывает денежные средства, израсходованные в соответствии с тем или иным видом обучения.

Квалификация работников подвергается постоянному повышению, осуществляется организация подготовки и переподготовки по кадровому составу, что было целесообразно в текущей работе составить в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников ООО ПК «Зеленое Хозяйство» за 2018-2020 гг.

Мероприятие	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Подготовка, переподготовка	1	50	1	50	-	-
Повышение квалификации руководителей и специалистов	1	50	1	50	1	100
Итого	2	100	2	100	1	100

В 2020 году повышение квалификации прошел только 1 человек.

Также были проанализированы затраты на обучение персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство» (табл. 5).

Таблица 5 – Затраты на обучение персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство» за 2018-2020 гг.

Мероприятие	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Подготовка, переподготовка	6	50	8	50	-	-
Повышение квалификации руководителей и специалистов	8	50	10	50	12	100
Итого	14	100	18	100	12	100

Затраты на обучение персонала сократились на 6 тыс.руб., поскольку количество обучаемых сократилось в 2 раза.

Анализ основных видов обучения персонала в ООО ПК «Зеленое Хозяйство» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ достоинств и недостатков обучения, используемых в ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

Виды обучения	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Подготовка кадров	— обучение соответствует используемому программному обеспечению и оборудованию; — рабочие овладевают в большей степени практическими знаниями и навыкам;	— для обучения на рабочем месте не хватает опытных преподавателей; — в основном обучение производится с отрывом от производства.
Переподготовка кадров	— ротация кадров; — предприятие имеет возможность в соответствии со своими потребностями организовывать переподготовку работников; — успешное внедрение нововведений	— высокая стоимость обучения; — у работников отсутствует мотивация к переподготовке
Повышение квалификации	— повышается производительность труда; — повышение профессионального уровня; — способствует карьерному росту работников; — высокая мобильность персонала.	— обучение осуществляется с отрывом от производства, поскольку нет возможности обучать кадры на рабочем месте; — высокая стоимость обучения.

В соответствии с полученными данными и проведенным анализом можно сделать вывод, что в качестве ключевых отрицательных сторон повышения квалификации, переподготовки и подготовки работников выступает дороговизна традиционного обучения, когда сотрудник отрывается от деятельности производственного характера. При этом стоит отметить, что предприятие не обладает возможностями дистанционного обучения, что выступает в качестве наиболее выгодного с экономической точки зрения варианта, если приводит в сравнение традиционную образовательную систему. Если применять дистанционное обучения, весь процесс осуществляется без отрыва от производственной деятельности, в результате чего обеспечиваются высокие показатели трудовой производительности с максимально эффективным обучением при моментальном применении полученных навыков на практике.

Далее было проведено исследование степени удовлетворенности персонала обучением. Применяется опрос, респондентам был задан вопрос «Насколько вы удовлетворены качеством обучения?», ответ выражался в баллах, где 5 баллов – наивысшая степень удовлетворенности качеством обучения (рис. 12).

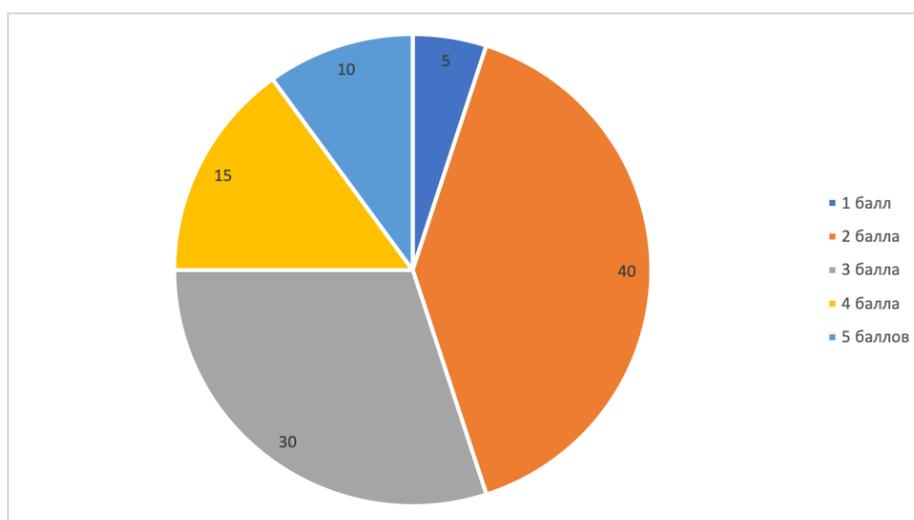


Рисунок 12 – Уровень удовлетворенности персонала качеством обучения

Таким образом, большая часть опрошенных респондентов дает низкую оценку удовлетворенности качеством обучения.

В ООО ПК «Зеленое Хозяйство» существует следующий план адаптационной системы (рис. 13).

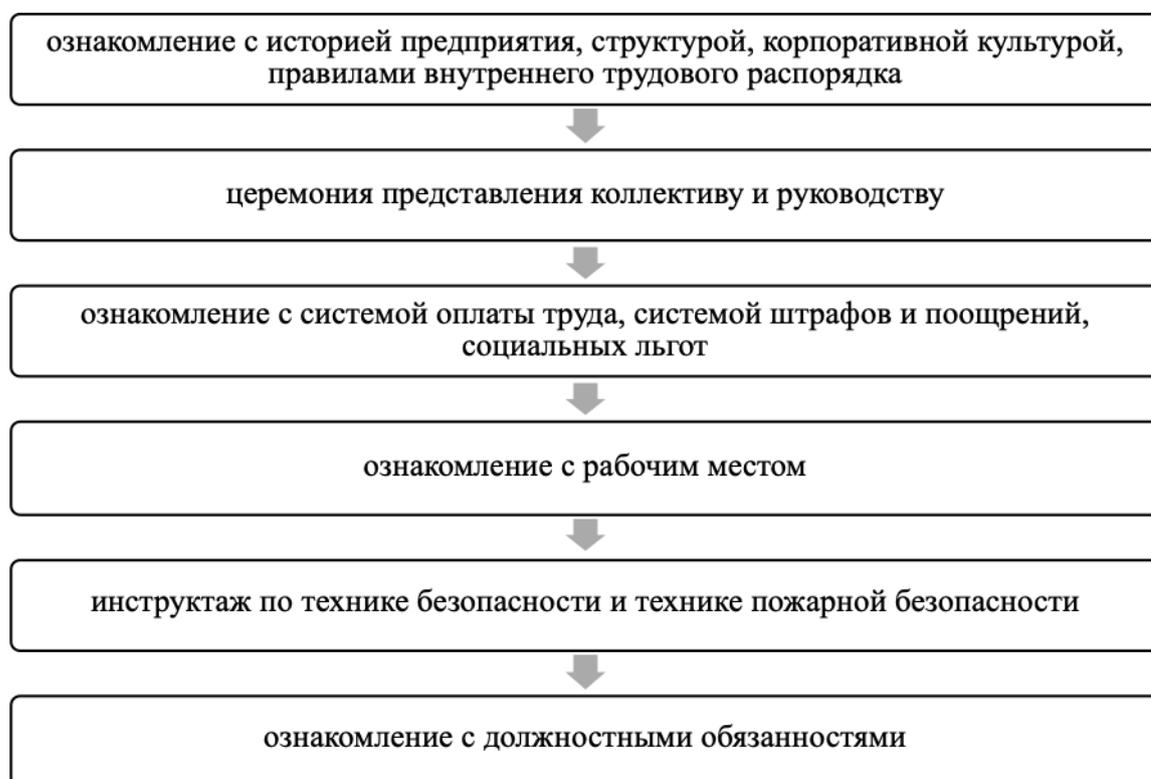


Рисунок 13 – План адаптационной системы в ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

Новые сотрудники получают полное и правильное представление о целях предприятия, приобщаются к общекорпоративным целям.

Ответственность за адаптацию новых сотрудников несет специалист по кадрам.

С целью оценки эффективности адаптации кадров была проведена оценка уровня психологического климата в коллективе по методике Лутошкина А.Н. (Приложение А).

В таблице 7 представлены средние значения по шкалам методики среди работников предприятия.

Таблица 7 – Результаты оценки психологического климата в коллективе

Название шкалы	Среднее значение, баллов
Преобладает жизнерадостный тон	6,0
Доброжелательность	5,6
Взаимопонимание	4,6
Коллектив всегда вместе	5,5
Успех всех членов коллектива	5,6
Одобрение и поддержка	4,3
Уважение	4,5
Эмоциональное единства коллектива	5,6
Достижение	5,5
С радостью принимает новичков в свой коллектив	4,4
Отзывчивость	5,8
Справедливость	4,6
Чувство гордости	5,8

По данным результатам можно сделать следующие выводы, в данном коллективе преобладает неустойчивый, но достаточно благоприятный социально-психологический климат. По мнению работников, в данном коллективе не всегда замечания носят одобрительные пожелания, бывает так, что и критические замечания носят характер явных и открытых выпадов. Это может быть связано с тем, что в данном коллективе не всегда прислушиваются и с уважением относятся к мнению друг друга.

В коллективе присутствует разделение на «привилегированных» работников, что в свою очередь, сказывается на принятии новых работников в уже сложившийся коллектив.

В ООО ПК «Зеленое Хозяйство» осуществляется использование двух форм мотивации трудовой деятельности сотрудников – в материальном и нематериальном виде, что было целесообразно представить в текущей работе в схематическом виде на рисунке 14.

Система мотивации персонала в рассматриваемом в текущей работе предприятии характеризуется материальной денежной формой мотивации.

Также стоит отметить регулярные выплаты заработной платы каждому сотруднику два раза ежемесячно, в результате чего обеспечивается стабильность положения сотрудников.



Рисунок 14 – Формы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

В таблице 8 представлен анализ системы мотивации ООО ПК «Зеленое Хозяйство». Значимость мотивационных установок определена на основании наибольшего количества положительных ответов работников предприятия.

Таблица 8 - Комплексная система мотивационных установок персонала

Компонент системы мотивации	Доля (значимость) компонентов, %	Инструменты, методы	Цели
2	3	4	5
Культура организации (система правил, норм, ценностей, принятых в организации)	14	устав, стиль руководства, принципы руководства	признание целей организации, ориентация на перспективу, соглашение интересов
Участие работников в распределении общественных результатов	7	формы и методы распределения	ориентация на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску
Обслуживание персонала (все формы льгот, преимуществ)	16	безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха, спорта	социальная защищенность, рост трудовой активности
Рабочие факторы (мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания)	24	содержание труда, расширение зоны труда, ротация (перемещение)	гибкость при выполнении задания, взаимная ответственность и самостоятельность
Организация рабочего места (условия труда)	16	технические и организационные средства, физиологические и психологические элементы условий труда	удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы, увеличение качества работы
Регулирование рабочего времени	13	гибкий график, сокращение рабочего времени, увеличение продолжительности отпуска	ответственность и сознательное использование рабочего времени, эффективность использования времени
Кадровая политика	10	документы, отражающие кадровую политику	самостоятельность, удовлетворительность, инициативность
Итого	100		

Мотивационные установка персонала по большей части основаны на рабочих факторах, другими словами – мероприятий, которые направлены на то, чтобы изменить условия того, как выполняются задания. Наименьшая значимость достается фактору того, что сотрудник участвует в том, чтобы распределить результаты.

Таким образом, анализ развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство» показал наличие следующих проблем:

- наблюдается утечка квалифицированных кадров на конец исследуемого периода. Так доля персонала с высшим образованием сократилась на 4%, а с незаконченным высшим образованием – на 4%;
- количество обучаемых сократилось в 2 раза;
- по большей части опрошенные респонденты низко оценивают удовлетворенность качеством обучения;
- в данном коллективе преобладает неустойчивый, но достаточно благоприятный социально-психологический климат, не всегда прислушиваются и с уважением относятся к мнению друг друга, присутствует разделение на «привилегированных» работников, что в свою очередь, сказывается на принятии новых работников в уже сложившийся коллектив;
- мотивационные установка персонала по большей части основаны на рабочих факторах, другими словами – мероприятий, которые направлены на то, чтобы изменить условия того, как выполняются задания. Наименьшая значимость достается фактору того, что сотрудник участвует в том, чтобы распределить результаты.

3 Совершенствование мероприятий по развитию персонала организации

3.1 Мероприятия по развитию персонала организации ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

С целью развития персоналом ООО ПК «Зеленое Хозяйство» можно рекомендовать проведение следующих мероприятий:

1) Дистанционное обучение руководящего состава предприятия.

Анализ форм образования, которые применяются в ООО ПК «Зеленое Хозяйство», показал, что приоритетным является традиционное обучение.

Предложено внедрять в ООО ПК «Зеленое Хозяйство» дистанционную форму обучения.

В таблице 9 представлено сравнение дистанционного и традиционного обучения.

Таблица 9 – Сравнение традиционного и дистанционного обучения

Составляющие обучения	Традиционное обучение	Дистанционное обучение
Независимость от места обучения	-	+
Низкая цена для пользования	-	+
Тесты и упражнения	+	+
Мультимедийные материалы	-	+
Разница во времени в случае организации дистанционного обучения в образовательном учреждении, удаленным на значительное расстояние от предприятия	+	-
Индивидуальные консультации с преподавателем	+	+
Независимость от технической инфраструктуры	+	-
Сертификат по окончании курса	+	+

Из данных таблицы следует, что традиционное обучение с отрывом от производственного процесса и выездом в образовательное учреждение имеет следующие положительные стороны (рис. 15).



Рисунок 15 – Положительные стороны традиционного обучения

К недостаткам традиционной формы обучения для ООО ПК «Зеленое Хозяйство», прежде всего, необходимо отнести ее финансовую затратность. Во-вторых, обычно существует частичное несоответствие между учебным планом или программами и потребностью компании в приобретении у студентов определенных компетенций, необходимых для конкретного рабочего места.

Благодаря дистанционному обучению сотрудник может обучаться на работе и осуществлять применение разнообразных образовательных

технологий, мультимедийного контента, чтобы визуализировать изучаемый материал. Кроме того, можно обучать персонал на рабочем месте, дома или в отдельных помещениях компании с помощью дистанционного обучения. Это не потребует изменения рабочего плана, что, в свою очередь, не скажется отрицательно на организации производственного процесса.

Определенные недостатки дистанционного обучения, такие как разница во времени, если участники и преподаватели разделены большим расстоянием, необходимость иметь достаточно дорогостоящую техническую поддержку (этот специализированный класс организует обучение в компании и оборудование), как правило, не снижают положительный эффект от использования этой формы обучения.

Программа развития персонала планируется на 1 год и реализуется силами внешних тренинговых компаний.

Программа обучения руководящего состава предприятия будет состоять из следующих обучающих модулей:

- модуль «Мотивация подчиненных»;
- модуль «Креативное мышление в бизнесе»;
- модуль «Управление временем».

2) Дистанционное обучение персонала при помощи тренингов.

Рекомендуется проведение тренингов:

- тренинг «Установление контакта»

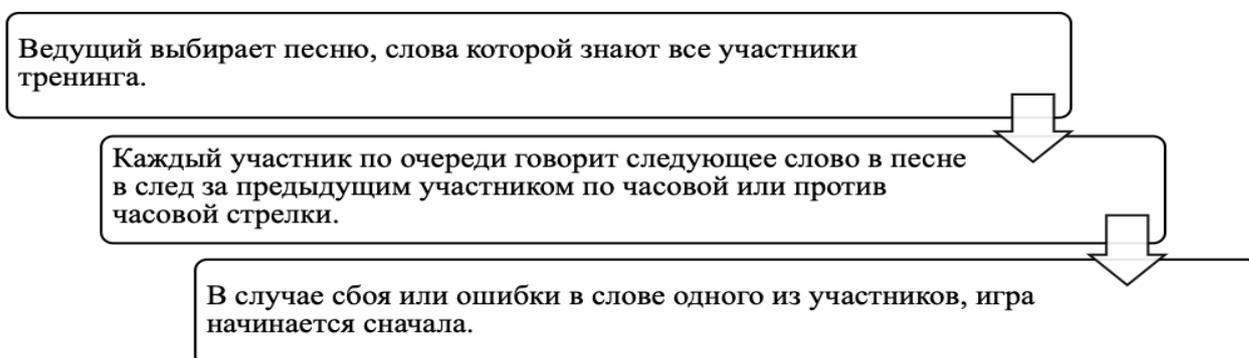


Рисунок 16 – Ход тренинга «Установление контакта»

- тренинг «Построение коллектива»

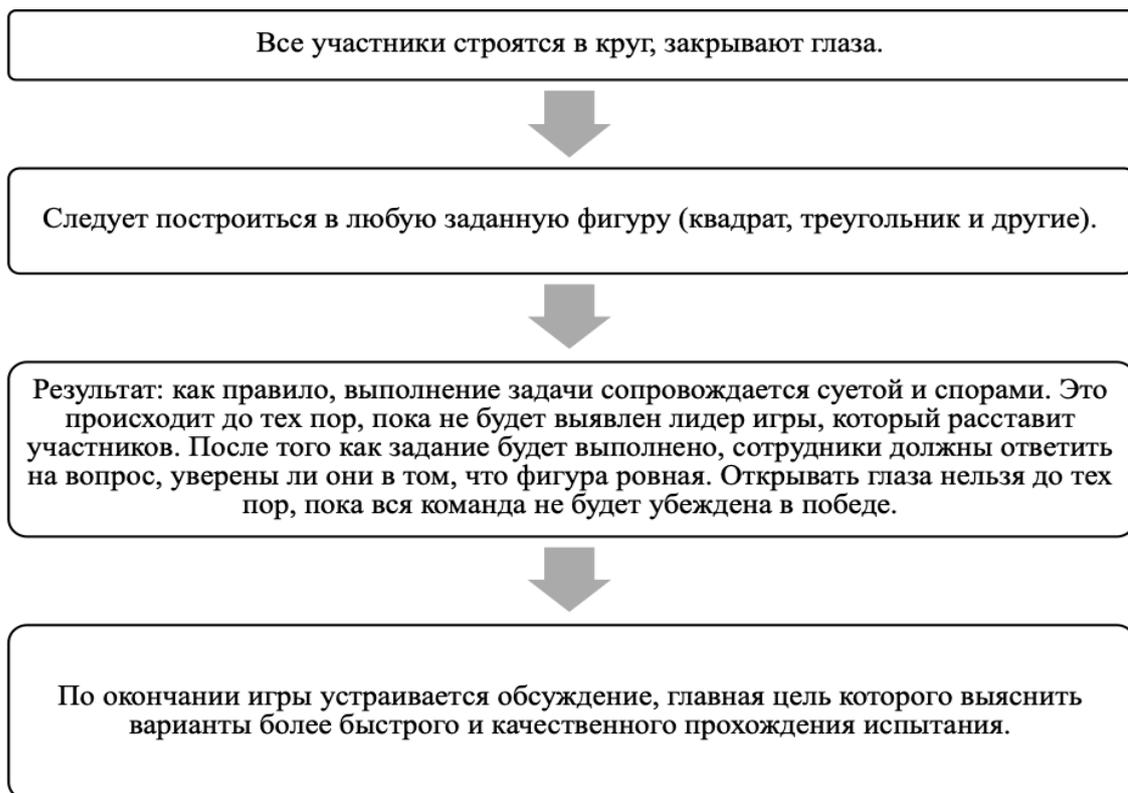


Рисунок 17 – Ход тренинга «Построение коллектива»

- тренинг «Повышение доверия»

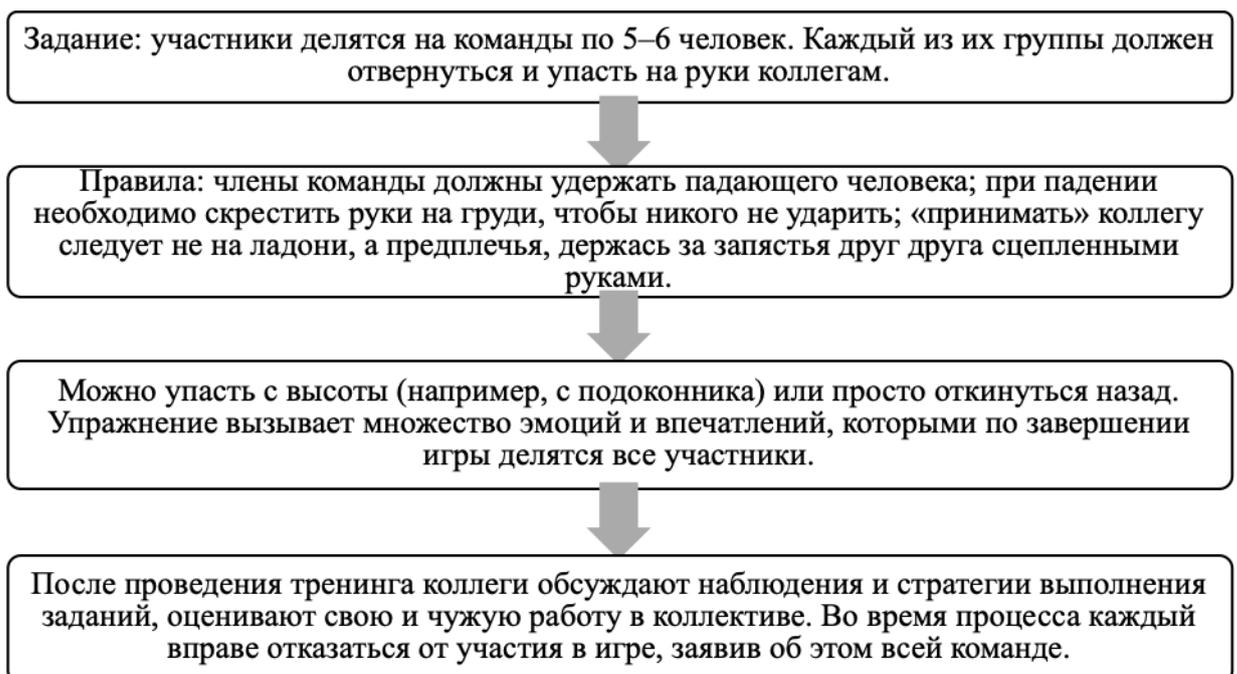


Рисунок 18 – Ход тренинга «Повышение доверия»

- тренинг «Общее дело»

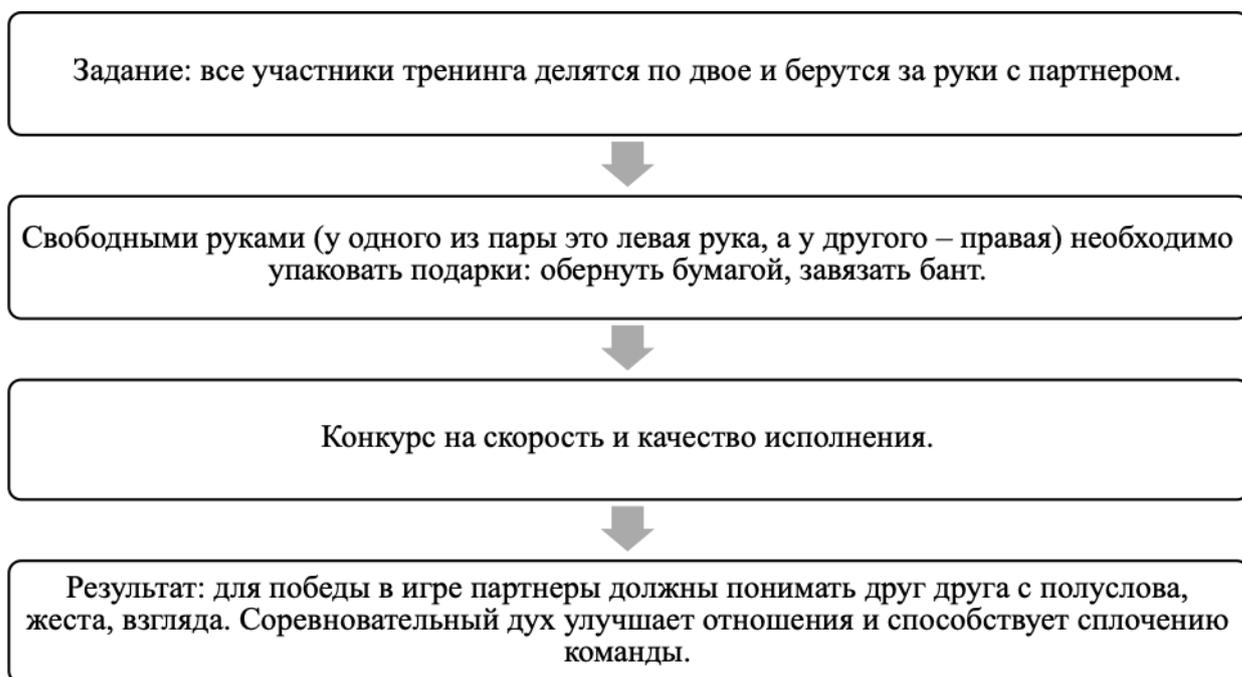


Рисунок 19 – Ход тренинга «Общее дело»

3) Автоматизация развития персонала.

Наиболее популярными информационными системами развития персонала являются: «SAP SuccessFactors», «Oracle Talent Management Cloud», «1С:ЗУП КОП», «Cornerstone OnDemand».

Проведем их сравнение в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнение информационных систем развития персонала

Функционал	SAP SuccessFactors	Oracle Talent Management Cloud	1С:ЗУП КОП	Cornerstone OnDemand
1	2	3	4	5
Управление обучением	+	+	-	+
Рекрутинг	-	+	-	+
Управление эффективностью сотрудников	+	+	+	+
Управление карьерой и преемственностью	-	+	-	-

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Подбор персонала	+	-	-	-
Адаптация кадров	+	-	-	-
Вознаграждение сотрудников	+	-	+	-
Кадровый резерв	+	-	-	-
Наличие базы знаний - использование совместного опыта сотрудниками компании	-	-	-	+
Прогноз успешности сотрудника	-	-	-	+
Оценка персонала	-	-	+	-
Управление кадровыми рисками	-	-	+	-
Контроль задач и поручений	-	-	-	-

Таким образом, рассмотренные информационные системы развития персонала имеют схожий функционал, который главным образом направлен на управление обучением и эффективностью сотрудников.

На основании проведенного сравнения было выбрано программное обеспечение «SAP SuccessFactors», поскольку в нем есть отдельный модуль по управлению адаптацией.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятия

В таблице 11 представлен план реализации предложенных мероприятий по развитию персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство».

Таблица 11 - План реализации предложенных мероприятий по развитию персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство»

Мероприятие	Месяц
Обучение руководителей предприятия по модулю «Мотивация подчиненных»	декабрь 2021 г.
Приобретение и установка программного обеспечения «SAP SuccessFactors»	январь 2022 г.
Тренинг для сотрудников предприятия на тему «Установление контакта»	февраль 2022 г.
Обучение руководителей предприятия по модулю «Креативное мышление в бизнесе»	апрель 2022 г.
Тренинг для сотрудников предприятия на тему «Построение коллектива»	май 2022 г.
Обучение руководителей предприятия по модулю «Управление временем»	сентябрь 2022 г.
Тренинг для сотрудников предприятия на тему «Повышение доверия»	октябрь 2022 г.
Тренинг для сотрудников предприятия на тему «Общее дело»	ноябрь 2022 г.

Ответственность за реализацию предложенных мероприятий несет специалист по кадрам.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий состоят в следующем:

- 1) Затраты на оплату услуг тренеров.

Стоимость тренингов включает в себя только оплату услуг тренеров, поскольку обучение будет проходить дистанционно в помещении предприятия с использованием имеющегося оборудования.

Стоимость каждого тренинга составляет 4000 руб. Отсюда стоимость всех тренингов составит:

$$4000 * 7 = 28000 \text{ руб.}$$

- 2) Затраты на приобретение и установку программного обеспечения «SAP SuccessFactors».

Стоимость установки программного обеспечения «SAP SuccessFactors» входит в стоимость самой программы.

Стоимость программного обеспечения «SAP SuccessFactors» составляет 140000 руб.

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий по развитию персонала составят 168 тыс.руб.

Благодаря развитию персонала осуществляется существенное снижение расходов на то, чтобы набрать и провести стажировку сотрудников на 25%, в результате чего также удерживаются квалифицированные работники, что способствует тому, чтобы минимизировалась кадровая текучесть на 25%, что в текущей работе было целесообразно представить в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели эффективности предложенных мероприятий по развитию персонала

Показатели	Величина показателя	
	до проведения мероприятий	после проведения мероприятий
Затраты на набор и стажировку персонала, тыс. руб.	90	68
Коэффициент текучести кадров	0,37	0,28
Численность персонала, чел.	15	15

Коэффициент изменения численности персонала определяется по формуле:

$$B = \frac{Ч_n}{Ч_0}, \quad (1)$$

где Чп – численность персонала после реализации предложенных мероприятий, чел.;

Чд – численность персонала до реализации предложенных мероприятий, чел.

$$B = \frac{15}{15} = 1,0$$

Затраты на проведение набора (Z') рассчитываются по формуле:

$$Z' = \frac{Z \cdot K_{тек}}{B}, \quad (2)$$

где Z - затраты на набор и стажировку персонала;

$K_{тек}$ - коэффициент текучести кадров;

B - коэффициент изменения численности на конец расчетного (анализируемого) периода к численности на начало расчетного (анализируемого) периода.

Затраты на проведение набора до проведения мероприятия ($Z'_д$) составят:

$$Z'_д = \frac{90 \cdot 0,37}{1,0} = 33,3 \text{ тыс.руб}$$

Затраты на проведение набора после проведения мероприятия ($Z'_п$) составят:

$$Z'_п = \frac{68 \cdot 0,28}{1,0} = 19,04 \text{ тыс.руб}$$

Кроме того, предложенные мероприятия по развитию персонала позволят повысить производительность труда на 10%, в результате чего выручка предприятия также увеличится на 5% (изменение выручки составит 5% от 50741 тыс. руб. - 2537 тыс. руб.).

Текущий (годовой) экономический эффект (\mathcal{E}) составит:

$$\mathcal{E} = Z'_д - Z'_п + \Delta B - Z_m, \quad (3)$$

где ΔB – изменение выручки в результате реализации предложенных мероприятий;

Z_m – затраты на реализацию предложенных мероприятий.

$$\text{Э} = 33,3 - 19,04 + 2537 - 168 = 2383 \text{ тыс. руб}$$

Экономический эффект мероприятий по развитию персонала составит 2383 тыс. руб.

Таким образом, целью развития персоналом ООО ПК «Зеленое Хозяйство» было предложено проведение следующих мероприятий:

- 1) Дистанционное обучение руководящего состава предприятия.
- 2) Дистанционное обучение персонала при помощи тренингов.
- 3) Автоматизация развития персонала при помощи программного обеспечения «SAP SuccessFactors».

Ответственность за реализацию предложенных мероприятий несет специалист по кадрам.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по развитию персонала составят 168 тыс.руб.

Развитие персонала позволит снизить затраты на набор и стажировку персонала на 25 %, а также будут способствовать удержанию квалифицированных работников, что будет способствовать снижению текучести кадров на 25 %. Кроме того, предложенные мероприятия по развитию персонала позволят повысить производительность труда на 10 %, в результате чего выручка предприятия также увеличится на 5 %.

Экономический эффект мероприятий по развитию персонала составит 2383 тыс. руб.

Заключение

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

Развитие персонала осуществляется для того, чтобы увеличивать трудовой потенциал работников, чтобы решать личные задачи и задачи предприятия.

Следовательно, для развития персонала характерно выступать в качестве ключевого элемента в управлении персоналом. Человек выступает в качестве ключевого структурного компонента и требуемого ресурса любого предприятия.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом валовая прибыль предприятия снизилась на 12,48 % по причине того, что темпы роста выручки (23,03 %) ниже темпов роста себестоимости (27,35 %). В 2020 году по сравнению с 2019 годом темпы роста выручки составили 6,48%, себестоимости – 20,77 %, в результате чего сумма валовой прибыли снизилась на 33,07 %.

По причине снижения валовой прибыли в 2020 году наблюдается также снижение прибыли от продаж на 54,73 % и чистой прибыли – на 46,26 %.

Производительность труда ежегодно увеличивается за счет роста выручки компании. Фонд оплаты в 2020 году снизился по причине снижения численности персонала.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается рост показателей рентабельности, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом рентабельность продаж и рентабельность производства снизились на 57,48 % и 59,39 % соответственно по причине снижения суммы прибыли от продаж.

Затраты на рубль выручки снизились на 2,70 % в 2019 году по сравнению с 2018 годом, а в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросли на 4,70 % по причине соответствующего изменения управленческих расходов за исследуемый период.

Анализ развития персонала ООО ПК «Зеленое Хозяйство» показал наличие следующих проблем:

- наблюдается утечка квалифицированных кадров на конец исследуемого периода. Так доля персонала с высшим образованием сократилась на 4 %, а с незаконченным высшим образованием – на 4 %;
- количество обучаемых сократилось в 2 раза;
- большая часть опрошенных респондентов дает низкую оценку удовлетворенности качеством обучения;
- в данном коллективе преобладает неустойчивый, но достаточно благоприятный социально-психологический климат, не всегда прислушиваются и с уважением относятся к мнению друг друга, присутствует разделение на «привилегированных» работников, что в свою очередь, сказывается на принятии новых работников в уже сложившийся коллектив;
- мотивационные установка персонала по большей части основаны на рабочих факторах, другими словами – мероприятий, которые направлены на то, чтобы изменить условия того, как выполняются задания. Наименьшая значимость достается фактору того, что сотрудник участвует в том, чтобы распределить результаты.

С целью развития персоналом ООО ПК «Зеленое Хозяйство» было предложено проведение следующих мероприятий:

- 1) Дистанционное обучение руководящего состава предприятия.
- 2) Дистанционное обучение персонала при помощи тренингов.
- 3) Автоматизация развития персонала при помощи программного обеспечения «SAP SuccessFactors».

Ответственность за реализацию предложенных мероприятий несет специалист по кадрам.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по развитию персонала составят 168 тыс.руб.

Развитие персонала позволит снизить затраты на набор и стажировку персонала на 25 %, а также будут способствовать удержанию квалифицированных работников, что будет способствовать снижению

текучности кадров на 25 %. Кроме того, предложенные мероприятия по развитию персонала позволят повысить производительность труда на 10 %, в результате чего выручка предприятия также увеличится на 5 %.

Экономический эффект мероприятий по развитию персонала составит 2383 тыс.руб.

Таким образом, цель исследования достигнута и поставленные задачи решены.

Список используемой литературы

1. Афанасьева Л. А. Развитие персонала - как одна из важнейших стратегических функций отдела по управлению персоналом в современной организации // Основы экономики, управления и права. 2020. № 3. – С. 35.
2. Белогоров А. С. Современные методы профессионального развития и обучения персонала организации // StudNet. 2021. № 5. С. 51.
3. Белолипецкая А. Е. Управление персоналом в условиях цифровизации экономических процессов // Экономика и предпринимательство. 2020. № 1(114). С. 715.
4. Веселова С. В. Роль обучения персонала в развитии организации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2020. № 1. С. 57.
5. Герасимова А. В. Совершенствование направления развития персонала предприятия // Общество, экономика, управление. 2020. Т. 5. № 1. С. 40.
6. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М. : Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. 4-е изд. М. : Лаборатория знаний, 2020. 800 с.
8. Замалиева Г. В. Развитие персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия // Современные инновации. 2020. № 2. С. 41.
9. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М. : Издательство Юрайт, 2021. 168 с.

10. Калугин А. А. Развитие персонала // Наука, техника и образование. 2019. № 1. С. 14.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова. М. : КноРус, 2021. 360 с.
12. Коргина О.А. Корпоративное обучение как эффективный инструмент управления развитием персонала в организации // Вестник Академии знаний. 2021. № 42. С. 191.
13. Лазутина А. Л., Лебедева Т. Е. Современные подходы к развитию персонала в условиях глобализации // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 193.
14. Ланская Д. В. Контроллинг инвестиций в развитие персонала и метод оценки результата // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 6. С. 78.
15. Лапшова О. А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. М. : Издательство Юрайт, 2020. 406 с.
16. Лукашенко А. Ю. Человеческие ресурсы как главная составляющая стратегических ресурсов предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. № 3. С. 340.
17. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. М. : Издательство Юрайт, 2021. 191 с.
18. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 431 с.
19. Мусаева А. З. Система развития персонала организации // Вопросы структуризации экономики. 2018. № 5. С. 14.
20. Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова,

А. В. Петропавловская. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 575 с.

21. Павловец А. С. Формирование и развитие профессиональных компетенций персонала на предприятии // Организатор производства. 2021. Т. 29. № 1. С. 80.

22. Руденко Г. Г. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров, М. В. Полевая. М. : Русайнс, 2021. 160 с.

23. Темнова И. О. Развитие работников в системе управления персоналом организации // Вестник науки и образования. 2018. № 2. С. 26.

24. Шадиев А. Х. Роль развития персонала в повышении эффективности услуг и его влиянии на экономику // Вопросы науки и образования. 2020. № 1. С. 15.

25. Шафикова Л. Р. Развитие персонала и управление карьерой как приоритетное направление деятельности кадровых служб // Научные исследования и инновации. 2021. № 1. С. 243.

26. Puteh F., Kaliannan M., Alam N. Employee core competencies and organizational excellence: an interpretative analysis // Australian Journal of Business and Economic Studies. 2016. № 2. P. 45.

27. Erasmus B. J. & Van Dyk P. S. Training Management // International Thomson Publishing. 2019. № 1. P. 41.

28. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhard B. & Wright, P. M. Human Resource Management // Gaining a Competitive Advantage 4 th Ed. Boston : Irwin McGraw-Hill. 2020. № 1. P. 26.

29. Kirkpatrick D. L. Four Steps to Measuring Training Effectiveness // Personnel Administrator. 2019. № 3. P. 19.

30. Deadrick D. L. Gibson P. A. An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR practitioners // Human Resource Management Review. 2020. № 17(2). P. 131.

Приложение А

Методика «Оценки уровня психологического климата в коллектива» А.Н. Лутошкин

Цель: исследование психологического климата в коллективе на эмоциональном уровне.

Процедура проведения:

В левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой - качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью 7-балльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, затем - справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. Надо иметь в виду, что оценки означают:

- +3 - свойство, указанное слева, проявляется в коллективе всегда;
- +2 - свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 - свойство проявляется достаточно часто;
- 0 - ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно или то и другое проявляются в одинаковой степени;
- 1 - достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);
- 2 - свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 - свойство проявляется всегда.

Продолжение Приложения А

Карта-схема определения психологического климата в коллективе

	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладают подавленное настроение, пессимистический тон
Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладают конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадование
Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми намерениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению других								В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех, все за одного»								В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные								Достижения или неудачи коллектива переживаются не

Продолжение Приложения А

								находят отклика у его отдельных представителей
Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться								Човички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
Коллектив активен, полон энергии								Коллектив пассивен, инертен
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Обработка и интерпретация результатов

1. Сложить все абсолютные величины сначала (+), потом (-) оценок, данных каждым участником опроса. Затем из большей величины вычесть меньшую.

Получается цифра с положительным или отрицательным знаком.

2. Все индивидуальные значения сложить и разделить на количество отвечающих. Полученную цифру сравнить с «ключом».

Ключ:

+22 и более – высокая степень благоприятности социально-психологического климата;

От +8 до +21 – средняя степень благоприятности социально-психологического климата;

От 0 до +8 – низкая степень благоприятности социально-психологического климата;

Продолжение Приложения А

От 0 до – 8 – начальная неблагоприятность социально-психологического климата;

От 8 до – 10 – средняя неблагоприятность;

От 10 и ниже в отрицательные значения – сильная неблагоприятность социально-психологического климата.

Такой подсчет можно сделать по каждому свойству:

1. Записать, а затем сложить оценки, данные отдельному свойству каждым участником опроса;

2. Полученную цифру разделить на число участников: получаем индексы по каждому свойству.

3. Проранжировать показатели по степени убывания величины индексов. Таким образом, выявляются свойства, способствующие сплоченности коллектива (положительные индексы) или противодействующие (отрицательные индексы). При многократном исследовании можно проследить динамику развития групповой сплоченности, а также изменение вклада в неё каждого диагностируемого свойства.