

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 Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Лантан»)

Студент

М.А. Поздеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Поздеева Марина Анатольевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Лантан»)»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л.Никишина

Цель исследования – разработка рекомендаций по развитию персонала

Объект исследования – ООО «Лантан», основным видом деятельности которого является разработка программного обеспечения.

Предмет исследования – развитие персонала.

Методы исследования – Анализ (различные виды), синтез, наблюдение, анкетирование, беседы, измерение.

Краткие выводы по бакалаврской работе: молодая компания нуждается в разработке различных систем работы с персоналом. На данном этапе наиболее экономически выгодными шагами могут стать внедрение системы оценки при помощи специального программного обеспечения и создание собственного обучающего курса для младшего персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

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

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития персонала.....	8
1.1 Сущность понятия развитие персонала и современное состояние предмета исследования.....	8
1.2 Методы управления персоналом и развития персонала в организации....	19
2 Анализ развития персонала ООО «Лантан».....	25
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации.....	25
2.2 Анализ действующей системы развития персонала на предприятии.....	33
3. Рекомендации по развитию персонала ООО «Лантан»	43
3.1 Разработка предложений по развитию персонала в ООО «Лантан»	43
3.2 Расчёт экономической эффективности мероприятий по развитию персонала ООО «Лантан»	50
Заключение	60
Список используемой литературы	62

Введение

Развитие персонала – это система, объединяющая в себе различные стороны работы с персоналом, такие как: обучение, повышение квалификации, адаптация, мотивация, управление карьерой и другие.

При удачном развитии персонала, верной стратегии и работе с сотрудниками снижается текучесть кадров, сокращаются сроки выполнения работ, расходы ресурсов; повышается производительность труда, профессионализм сотрудников, увеличивается конкурентоспособность, как фирмы, так и сотрудников на рынке труда, увеличивается доход предприятия. Всё это напрямую влияет на экономическое развитие не только одного конкретного предприятия, но и на экономику страны в целом.

В современных российских реалиях большинство работодателей придерживается несколько обезличенного подхода к сотрудникам, оценивая их, как механическую рабочую силу. Однако умение видеть за рабочей силой человека, понимание мотивации, психологии и потребностей сотрудника позволяет во многом улучшать результаты работы, сохранять ценные кадры и не только.

К факторам, влияющим сегодня на необходимость развития персонала, можно отнести: большую конкуренцию при условии глобализации экономики, развитие информационных технологий, необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации, системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации и другие.

Также, особенно актуальным вопрос развития персонала может становиться при изменении стратегии предприятия и, как следствие, возникновения новых задач, изменениях внешней среды (потребителей, конкурентов и поставщиков), создании новой организационной структуры,

появление на предприятии нового вида деятельности, нового продукта или услуги.

Не только зарубежные компании, но и российские начинают работу в направлении развития сотрудников. Например, многие российские компании, учитывая необходимость творческой свободы сотрудников, повышают комфорт офисных помещений, добавляя игровые элементы в виде определённых названий комнат, дизайна, использования настольного тенниса, приставки, разрешения сотрудникам обустраивать рабочее место по своему усмотрению, создавая рабочие дружественные группы. Также используются различные системы мотивации и адаптации, которые позволяют сотруднику быстрее влиться в коллектив, повышают производительность труда и решают те задачи, которые компания ставит перед собой, позволяя ей оставаться на лидирующих позициях рынка.

Однако в большинстве компаний подход к сотрудникам остаётся иным. Во многих случаях компания не имеет стратегии развития сотрудников, выделенной статьи бюджета, а иногда даже кадровой службы, и часто всё сводится только к личному опыту и мастерству конкретного кадрового сотрудника.

Целью данной бакалаврской работы является создание рекомендаций по развитию персонала для современной компании «Лантан», занимающейся разработкой программного обеспечения.

Для достижения поставленной цели потребуются решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты развития персонала;
- 2) проанализировать организационно-экономическое состояние и процессы по развитию персонала на предприятии ООО «Лантан»;
- 3) на основе полученных данных разработать рекомендации по развитию персонала для ООО «Лантан».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Лантан».

Предметом исследования является развитие персонала.

Выпускная квалификационная работа написана на базе литературного и периодического материала о развитии персонала, а также на базе прохождения преддипломной практики. С научной точки зрения предмет мало исследован; выводы, статьи и учебники основаны на исследованиях на тему психологии, экономики и других наук, а также на основе опыта зарубежных компаний, исторического опыта российских компаний, личного опыта отдельных специалистов по персоналу.

Эмпирическими методами исследования предмета являются опрос сотрудников компании, беседа с руководителями компании, наблюдение. Теоретическими методами исследования являются различные виды анализа (SWOT-анализ, SNW-анализ, организационный анализ, экономический анализ).

Выпускная квалификационная работа основана на:

- 1) национальных и международных нормативно-правовых актах (Конституция РФ, Гражданский кодекс, законы, постановления);
- 2) литературном материале по теме развития персонала (учебниках, пособиях, справочниках);
- 3) материале из сети интернет (профессиональных сайтов), в том числе статистическом материале;
- 4) нормативно-правовых актах, статистической и бухгалтерской отчетности хозяйствующего субъекта;
- 5) исследованиях консалтинговых агентств.

Практическая значимость работы в помощи компании ООО «Лантан», поиске слабых мест в развитии персонала компании, создание обоснованных рекомендаций по развитию персонала, разработке мероприятий по развитию персонала. Результат бакалаврской работы также может быть использован, как алгоритм по разработке мероприятий по развитию персонала для других компаний.

Бакалаврская работа состоит из введения, теоретической части, состоящей из двух подразделов (аспекты исследования и сущность понятия предмета исследования), аналитической части, состоящей из двух подразделов (финансово-хозяйственная и организационная аналитика предприятия и аналитика развития персонала на предприятии), рекомендательной части, состоящей также из двух подразделов (основных направлений развития ООО «Лантан» и расчёта экономической эффективности предложенных решений), и заключения. В первой части описывается общее состояние развития персонала на сегодняшний день, изучаются различные теоретические аспекты, виды анализа. Во второй части проводится аналитика состояния компании на текущий момент, состояния развития персонала в компании, разрабатываются рекомендации. В заключении также приводятся обобщённые рекомендации для компании, общий вывод по результатам исследования.

1 Теоретические аспекты развития персонала

1.1 Сущность понятия развитие персонала и современное состояние предмета исследования

Основные концепции управления персоналом возникли в конце XIX в. В это время сформировалась концепция «Использования трудовых ресурсов». В этой концепции в производстве рассматривался только труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой.

Следующей сформировавшейся концепцией стало «Управление человеческими отношениями», концепция появилась в 30-х годах XX века. В это время основные функции сотрудника рассматривались бюрократически, через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

На смену этой концепции в 40-60-е годы XX века пришла концепция «Управление человеческими ресурсами». Человек стал рассматриваться не как должность, а как ресурс, сформированные единством трех компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника.

Начиная с конца 70-х годов XX века, концепция управления человеческими ресурсами стала учитывать возрастающую роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Человек стал главным субъектом организации и особым объектом управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться структура и стратегия организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита [2, с. 9-10].

Термин «развитие» часто применяют к персоналу или человеческим ресурсам. П. Юнг дает следующее определение этого термина: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия».

А. П. Егоршин определяет развитие человеческих ресурсов как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы».

По мнению В. М. Масловой, «развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий» [1, с 10-11].

Понятие развития персонала пришло в Российскую действительность относительно недавно. Первые упоминания о развитии персонала, как о направлении деятельности кадровой службы, встречаются в русскоязычном сегменте сети интернет в начале двухтысячных. На данный момент не существует чёткого определения понятия «развитие персонала», однако можно выделить основные элементы, составляющие это понятие, обобщив вариации определений.

Развитие персонала – это часть системы управления персоналом. Развитие персонала выполняет стратегическую функцию кадрового менеджмента. И также развитие персонала является комплексом мероприятий, направленных на повышение компетентности персонала для более эффективного достижения целей и задач организации [2, с. 25; 6, с.8;].

В кембриджском словаре английского языка понятие развития персонала (staff development) определено, как улучшение знаний и навыков сотрудников в организации при помощи обучения [9].

Целями развития персонала являются:

- 1) повышение трудового потенциала (т.е. совокупности возможностей) работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) снижение текучести кадров;
- 4) подготовка кадрового резерва;
- 5) повышение удовлетворённости трудом;
- 6) развитие социальных качеств сотрудников;
- 7) развитие рынка труда;
- 8) адаптация к новым технологиям [6, с.9].

Текучесть кадров, например, имеет больше негативные последствия для компании, такие, как пустая трата ресурсов, снижение морального духа сотрудников в компании, снижает эффективность и продуктивность персонала и другое [12]. Повышение удовлетворённости трудом снижает текучесть, долгосрочные затраты на персонал, повышает продуктивность, что также помогает компании [8].

Для более полного понимания развития персонала, составим сводную таблицу его составных элементов, которые включают в процесс развития персонала различные авторы и издательства (Таблица 1).

Таблица позволяет составить наиболее полный список элементов развития персонала организации, также из приведённых данных следует, что наиболее часто встречающимися элементами развития персонала у различных авторов являются управление карьерой, работа с кадровым резервом и обучение персонала. [7, с.40; 6, с.13-14; 4, с.26; 3, с.12; 25]

Таблица 1 – Элементы развития персонала

	Сибирское университетское издательство, Норматика	Казанский национальный исследовательский технологический университет, Хасанова Г.Б.	Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.	Университет экономики и управления, Кузьминов А.В.	Электронный журнал «HR-портал», Герш М.В.
Адаптация новых сотрудников	+	-	+	-	+
Мониторинг развития и аттестация	-	+	-	+	-
Мотивация и стимулирование	-	+	-	-	-
Мотивация и стимулирование	-	+	-	-	-
Обучение персонала (в т.ч. техническое и экономическое)	+	+	+	+	+
Переподготовка и повышение квалификации	+	-	+	-	+

Продолжение таблицы 1

	Сибирское университетское издательство, Норматика	Казанский национальный исследовательский технологический университет, Хасанова Г.Б.	Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.	Университет экономики и управления, Кузьминов А.В.	Электронный журнал «HR-портал», Герш М.В.
Работа с кадровым резервом	+	+	+	-	+
Разработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале	-	-	-	-	+
Ресурсное обеспечение развития персонала	-	+	-	-	-
Социальное развитие персонала (в т.ч. управление саморазвитием)	-	+	-	+	-
Управление карьерой	+	+	+	-	+
Формирование корпоративной культуры	-	-	-	-	+

Основными принципами построения системы развития персонала являются:

- 1) целостность системы развития;

- 2) опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- 3) профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- 4) построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации [6, с.9].

В англоязычных источниках можно встретить такие принципы, как:

- 1) принцип максимального развития персонала (Согласно этому принципу рабочие развиваются в максимальной степени, так что их развитые способности, сообразительность, продуктивность и эффективность могут быть использованы для достижения целей фирмы);
- 2) принцип научного отбора (этот принцип позволяет найти подходящего человека для правильной работы);
- 3) принцип высокой морали (работникам должна быть предложена идеальная политика заработной платы, чтобы их моральный дух повышался, и они работали с интересом);
- 4) принцип достоинства труда (трудящиеся должны гордиться своей работой);
- 5) принцип командного духа (в рабочих необходимо развивать командный дух. Они должны работать сообща с коллективной ответственностью и иметь чувство сотрудничества, единства и взаимного доверия).

И другие [11].

Развитие персонала делится на профессиональное развитие и профессиональное обучение. Профессиональное обучение – это получение сотрудниками знаний и навыков, которые они будут использовать в профессиональной деятельности. Профессиональное развитие – более

широкое понятие, в которое включается обучение, адаптация, аттестация, управление карьерой и другое [5, с.74; 6, с. 24]. Можно охарактеризовать профессиональное развитие, как движение работника вперед и вверх, а обучение – помощь для этого движения.

Исходя из вышеописанного, составим определение понятия мероприятий по развитию персонала. Мероприятия по развитию персонала – это действия, направленные на повышение интеллектуального потенциала, компетентности, личностных и деловых качеств сотрудников для наилучшего достижения целей организации. Англоязычная платформа обучения выделяет семь основных направлений развития сотрудников, которые можно улучшить:

1. Гибкость;
2. Навыки коммуникации;
3. Разрешение конфликтов, тактичность и трудовая этика;
4. Лидерские навыки;
5. Организационные навыки;
6. Творческие навыки;
7. Стресс-менеджмент [10].

Исходя из описанного выше и целей развития персонала, описанных в начале главы, обозначим показатели, которые могут характеризовать качество развития персонала в компании. К количественным характеристикам можно отнести:

- уровень текучести кадров,
- коэффициент присутствия на рабочем месте,
- коэффициент развития человеческого капитала,
- расходы на обучение одного сотрудника,
- доля сотрудников, получивших повышение,
- доля сотрудников, прошедших оценку/аттестацию,

- затраты на оценку/аттестацию одного сотрудника,
- процент вакансий, заполненных кандидатами из резерва,
- в частных случаях может использоваться коэффициент удержания ключевых сотрудников.

К качественным показателям относятся вовлечённость и удовлетворённость трудом, лояльность персонала [20].

Также, могут оцениваться результаты проведения отдельных мероприятий, как правило, обучения. И, в зависимости от целей и специфики обучения, могут быть использованы другие показатели (сокращение издержек, привлечение новых клиентов и другие).

Современное состояние развития персонала в России можно охарактеризовать, как переходное от советской традиции и сложившейся в девяностые годы картины к современным мировым тенденциям.

По данным опроса, проведённого среди трёхсот компаний России и СНГ, 57% компаний имеют долгосрочную систему развития персонала (Рисунок 1) [26].

Также, большинство компаний считают, что результаты проведения мероприятий по развитию персонала оцениваются путём повышения продаж и других показателей деятельности, что не является корректным подходом, так как обобщение понятий «оценка персонала» и «оценка деятельности персонала» является недопустимым. Результаты работы тренеров или спикеров большинство компаний оценивает по результатам обратной связи, что также является некорректным: главная задача тренера не понравится сотрудникам, а повысить их социальные и профессиональные навыки.

Однако, есть положительные моменты. Например, большинство из представленных в выборке компаний связывают развитие персонала и карьерное планирование, считают проведение тестирования до и после обучения полезным инструментом.

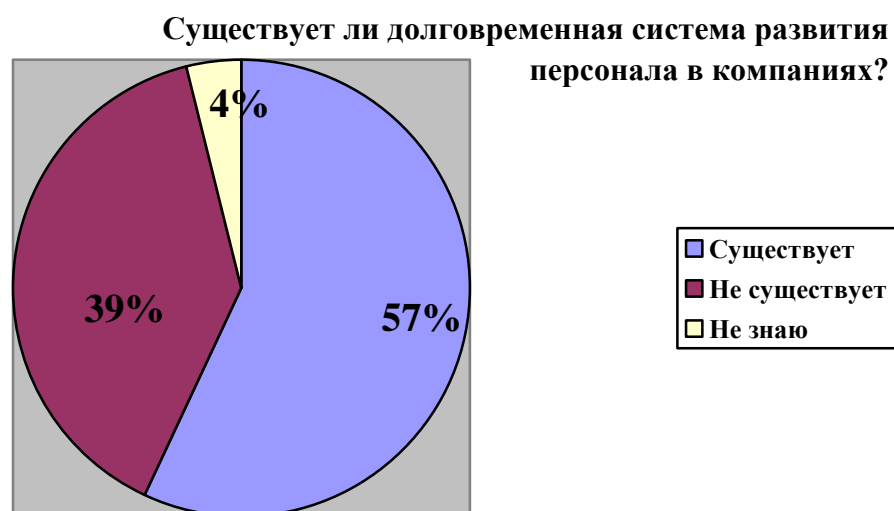


Рисунок 1 – Наличие системы долговременного развития персонала в Российских компаниях

По результатам опроса Российской Школы Управления, проводимого с 2016 по 2018 год с целью определения динамики, бюджеты на развитие персонала подавляющего большинства компаний, участвовавших в исследовании, остались на прежнем уровне, также, на прежнем уровне осталось и количество сотрудников. Больше внимание компании уделяют развитию среднего менеджмента, предпочитая эту категорию сотрудников топ-менеджменту, линейному персоналу и производственному персоналу. В 2016 году 62% опрошенных предпочитали уделять наибольшее внимание развитию категории среднего менеджмента, однако в 2017 году эта цифра снизилась до 57,8%, но не в пользу других категорий сотрудников, а в пользу отсутствия планируемого обучения. Данные представлены на рисунке 2 [24].

Также, по данным опроса, в 2016 году большинство компаний предпочитало корпоративное обучение (51,1%) и очное обучение (47,5%), однако в 2017 году эти цифры снизились до 37,4% и 30,7% соответственно, при том, что остальные позиции (очно-заочное, дистанционное и онлайн-обучение) остались приблизительно на прежнем уровне. Российская Школа Управления связывает это с тем, что в 2016 году компании выбирали

минимум две формы обучения, в 2017 же году количество таких ответов снизилось полтора раза. Сравнение предпочитаемых форм обучения представлено на рисунке 3 [24].

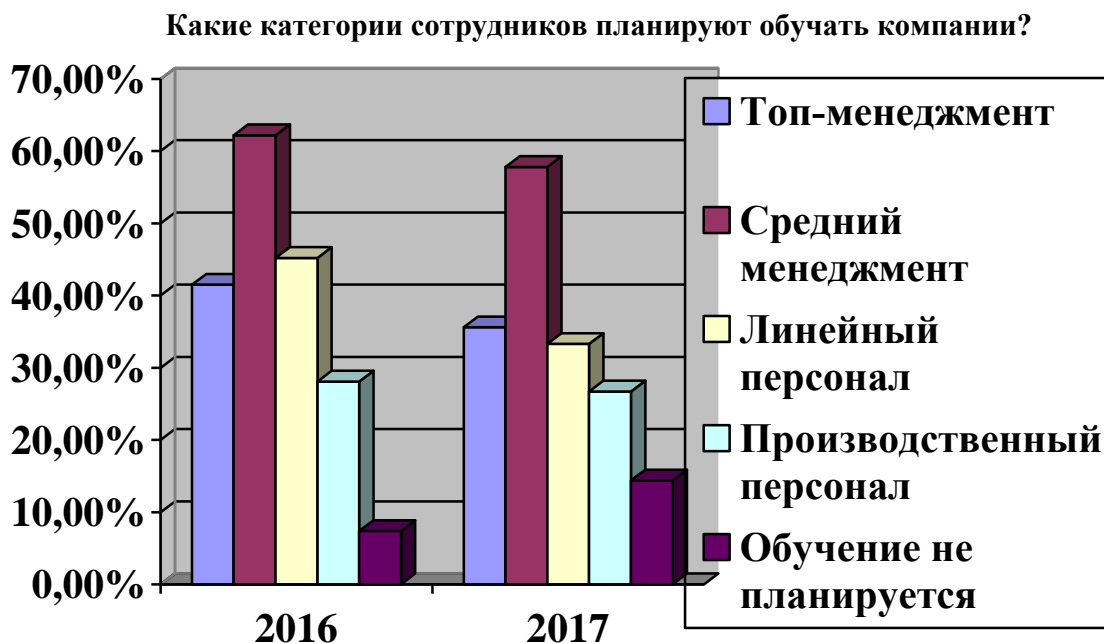


Рисунок 2 – Сравнение процента обучаемых категорий сотрудников в 2016 и 2017 годах

Как видно из рисунка 2, большая часть компаний делает ставку на обучение сотрудников среднего менеджмента, наименьший процент компаний проводит обучение среди производственного персонала. Также, с 2016 по 2017 год отмечалось падение вложений в обучение среди компаний почти в два раза.

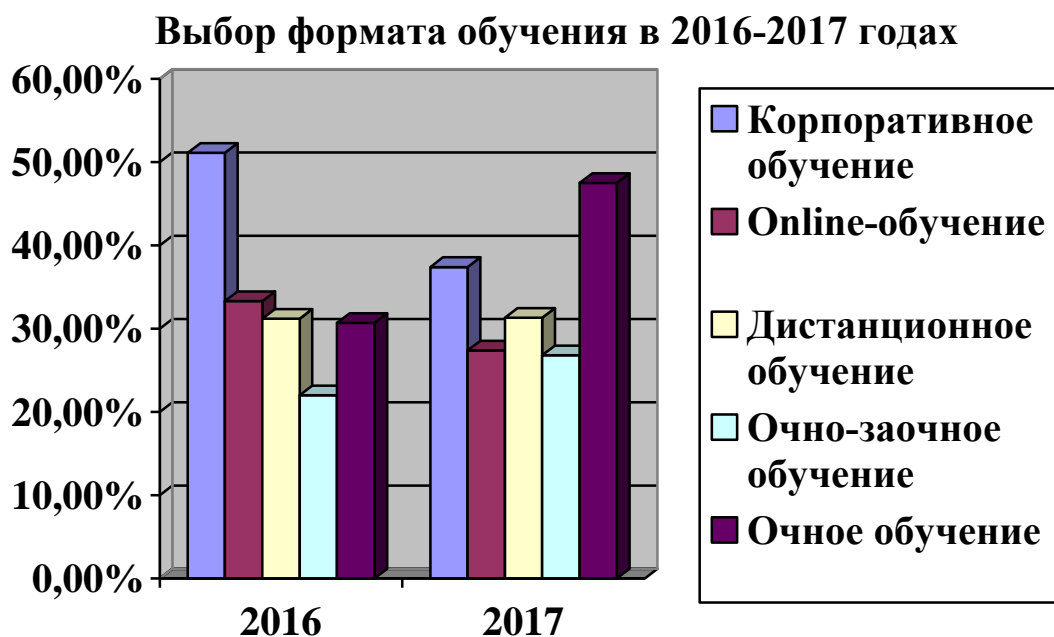


Рисунок 3 – Сравнение выбора форм обучения работодателями в 2016 и 2017 годах

По данным платформы для обучения персонала «Эквио», в обучении и развитии персонала наблюдаются следующие тенденции:

- 1) снижение нехватки финансовых вложений. По результатам опросов, проводимых с 2017 по 2019 год, процент компаний, назвавших нехватку финансов на развитие персонала проблемой снизился с 49% до 27%;
- 2) переход к формату онлайн-обучения. Что стало особенно актуальным в период пандемии COVID-19;
- 3) повышение вовлечённости руководителей в обучение персонала.

Тенденции в целом можно назвать положительными [27].

По данным исследования делового портала «Компетенции» за 2017 год большинство компаний предпочитало тренинги, как формат обучения сотрудников (20,8%). На втором месте шло наставничество – 16 %. Третье и четвёртое место заняли вебинары (12,9%) и дистанционное обучение (10,5%).

Однако, если учесть, что вебинары по своему определению являются дистанционным обучением, то дистанционные технологии в сумме выходят на лидирующую позицию – 23,4%. Вероятно, тенденция к развитию дистанционных технологий в обучении началась уже в это время [18].

Обобщая представленную информацию, можно сделать вывод о положительных тенденциях в развитии персонала российских компаний, несмотря на различные экономические трудности, сложность ситуации в стране и мире, а также недостаточном опыте в развитии персонала в целом. Можно сказать, что постепенно компании перестраиваются под современную ситуацию.

1.2 Методы управления персоналом и развития персонала в организации

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Известно три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы управления основываются на дисциплине, ответственности. Управление персоналом происходит с помощью распорядительного воздействия. Отличительной чертой административных методов является строгость - любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Применительно к системе развития персонала это даёт положительную сторону в виде гарантии сотрудникам обучения, определённой и стандартизированной процедуры прохождения. Но использование только административных методов создаст барьер между подчинёнными и руководителями, также, могут быть

совершены ошибки в принятии управленческих решений. Однако, к достоинствам также относится простота метода, простота принятия решений.

Экономические методы управления основаны на действии мотивации и стимулирования активной производственной деятельности. Экономические методы предполагают применение системы материального стимулирования за снижение себестоимости продукции и поиск резервов по её снижению и за достижение реальных результатов в этом направлении.

Достоинствами системы экономических методов управления можно назвать отражение взаимосвязи процессов повышения эффективности и производительности труда и управленческих решений, высокий уровень воздействия на сотрудников. К недостаткам можно отнести издержки, которые несёт компания при положительном материальном стимулировании, а в случае отрицательного материального стимулирования снижение лояльности к компании. Также, несмотря на высокий уровень заинтересованности сотрудников, экономические методы без использования других способов воздействия не будут эффективны в полной мере. Применительно к системе развития персоналом экономические методы удобны в использовании, так как позволяют оценить экономический эффект от принятых управленческих решений, однако денежные вложения и поощрения иного характера при развитии персонала могут быть недостаточно эффективны, если не учитывают специфику коллектива, потребность в обучении, личные потребности сотрудников и другое.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Особенность этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Применительно к системе управления персоналом социально-психологические методы могут отлично работать в сфере создания благоприятного климата в коллективе, могут создавать и

поддерживать обстановку, способствующую развитию персонала, поощрять определённое поведение сотрудника, приводящее к его развитию на рабочем месте. Однако, без подкрепления экономическими методами, без создания системы работы с персоналом, одних социально-психологических методов будет недостаточно, чтобы добиться повышения производительности труда, повышения квалификации и продвижения сотрудников.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Такие методы могут быть полезны при оценке персонала, выявлении слабых и сильных мест в команде или у отдельного сотрудника, выявление талантливых руководителей в начале их карьеры или в создании внутри коллектива системы наставничества или определённых групп. К недостаткам следует отнести сложности в принятии управленческих решений, основанные на социологии, такие решения должны быть хорошо продуманы, результат анализа поведения в коллективе должен быть точным. Также, социологические методы могут не отражать потребности сотрудников.

Также, существуют психологические методы. Данные методы предполагают работу с конкретной личностью сотрудника, обычно уникальны и персонифицированы. Работа ведётся с личностью человека, его образами, его уникальным поведением. Психологические методы направляют внутренний потенциал человека на решение конкретных проблем организации. Такой подход в развитии персонала может быть крайне полезен, особенно при составлении индивидуальных карьерных планов и планов развития сотрудника. Однако, психологический подход также требует тщательно продуманных решений, сложность в обработке

информации повышается, требуется большее время, большая точность. Также, метод отдельно от остальных может быть малоэффективен.

Все виды методов связаны между собой и играют важную роль в решении проблем управления персоналом и создании эффективной системы управления персоналом [2, с.11-12]. Для системы развития персонала наиболее важными будут являться социально-психологические, психологические и экономические методы воздействия. Административные и социологические не могут быть использованы, как основа при принятии решений о развитии персонала.

К практическим методам развития персонала можно отнести различные разработки и методики на каждом этапе работы с персоналом. Один из подходов – подбор персонала. Таким образом, ещё на этапе подбора кадров может осуществляться и/или реализовываться стратегия развития персонала. Такой подход помогает подобрать в компанию сотрудников, способных к обучению на вышестоящие должности или к переподготовке, выполнению новых для сотрудника трудовых функций. При развитии персонала такой подход может помогать снизить текучесть кадров, разумно выбирать сотрудников, которые смогут пойти по заданному компанией вектору развития, вместо набора любых сотрудников, которые способны выполнять трудовые функции. К недостаткам такого метода следует отнести сложности, заключающиеся в наборе персонала, это потребует больших трудовых и экономических затрат [28].

Также, один из практических подходов – развитие на рабочем месте. Основная цель повышения квалификации на рабочем месте – предоставит сотруднику всё для самостоятельного обучения на работе. Сотрудники учатся использовать что-то или применять методы по мере выполнения поставленных задач. Применяя такой подход в развитии персонала, компания может экономить средства на обучении сотрудников, также, снижать количество часов, затраченных на обучение и также совмещение теории с

практикой, что, несомненно, является очень эффективным способом обучения. К положительным моментам для компаний относится снижение трудозатрат и времени, уделяемого каждому отдельному сотруднику. Однако, большая доля самостоятельного обучения требует от сотрудника внимательности и упорства, и при отсутствии поддержки и контроля со стороны наставника или руководителя, сотрудник может терять мотивацию.

Планирование карьеры также один из методов развития персонала. Планирование карьеры может быть инициировано руководством или сотрудником. Сотрудник может сообщать о своих потребностях, предлагать будущие варианты или альтернативы. Руководители со своей стороны на основе обзора бизнес-целей, оценки кадровых ресурсов и определения существующих у сотрудников навыков могут составлять индивидуальные карьерные планы или план по развитию определённых компетенций в компании. В ходе обсуждения с руководителем, сотрудник может анализировать свои слабые и сильные стороны, свой потенциал и возможности, рассматривая определённые варианты развития карьеры или своих навыков. Преимущества такого метода: повышение вовлеченности сотрудника, повышение мотивации, удержание сотрудника. Однако при планировании карьеры следует учитывать индивидуальные потребности сотрудников, их возможности. Неумелое планирование может привести к снижению мотивации и снижению лояльности к компании, конфликтам в коллективе.

Ротация задач или работ также является методом развития персонала. Цель состоит в том, чтобы чередовать задачи и роли, чтобы изучить что-то новое или получить возможность применить свои знания на практике. При таком подходе сотрудники могут добровольно меняться ролями в команде или со своими коллегами. Из недостатков такого метода следует отметить снижение производительности труда на момент переключения сотрудника на

новые для себя задачи, возможность возникновения конфликтов в коллективе [22].

Также методы обучения персонала можно разделить на индивидуальные и групповые. Преимущества индивидуального обучения: учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника; персональный подход; возможность обучения без отрыва от основной работы. Недостатки индивидуального формата: высокая стоимость; сложность в разработке и реализации. Преимущества группового обучения: возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики; возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения; командообразование; экономическая выгода. Недостатки группового формата обучения: невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника; недостаточное время для формирования устойчивых навыков [21].

Таким образом, рассмотрев различные практические подходы к развитию персонала, можно отметить, что каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. В отличие от теоретических подходов, методы, используемые на практике, более индивидуальны и могут применяться в зависимости от конкретной ситуации в компании или на рынке, в зависимости от личности сотрудника. Нельзя к одному сотруднику применить экономический метод управления, а к другому социально-психологический. Такие методы применяются сразу на весь процесс развития персонала. В то время, как к одному сотруднику можно применить метод самостоятельного обучения, а к другим метод ротации задач.

2 Анализ развития персонала ООО «Лантан»

2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности организации

Полное наименование компании, на основе которой проводилось исследование – общество с ограниченной ответственностью «Лантан», сокращённо – ООО «Лантан». Предприятие было создано в 2019 году семейной парой. За два года работы компания не успела создать свою историю, однако успела расширить штат сотрудников вдвое, открыть ещё один офис и начать работать над масштабным планом развития. Осенью этого года планируется открытие третьего офиса. Официальным учредителем на данный момент является директор компании Коньшин Руслан Ефимович.

Юридический адрес компании: Новосибирская область, р.п. Кольцово, проспект Никольский, 1, офис 603. Фактически компания располагается по этому адресу, здесь находится первый открытый офис компании. Второй офис находится в городе Новосибирск на улице Лыкова, 11.

Компания занимается разработкой компьютерного программного обеспечения – это единственное и основное направление деятельности предприятия. Компания работает с разными проектами, один из них работа с банковскими системами, разработка обеспечения для выдачи кредитов онлайн. Также, компания работает с крупной системой продажи билетов на мероприятия в Казахстане. Это одни из крупных проектов, но не единственные.

Штат сотрудников-программистов работает на заказчика проекта, отчитываясь по часам о проделанной работе. Клиент может в любой момент узнать прогресс по его проекту. Компания разрабатывает полностью интерфейс для пользователей (front-end), и функциональную часть

сайта/системы (back-end). В процесс работы над проектом входят этапы аналитики, разработки, тестирования и поддержки.

Цель работы компании - произвести качественный продукт и эффективно использовать ресурсы (время, деньги и специалистов), и с помощью этого эффективно развивать бизнес клиентов ООО «Лантан». На данный момент в задачи компании входит активное расширение штата сотрудников, открытие нового офиса в городе, поиск старших IT-специалистов, которые будут вести за собой новичков.

Организационная структура компании представлена на рисунке 4. Из-за небольшого размера компании (приблизительно 25 человек) и недолгого времени функционирования, организационная структура очень проста.

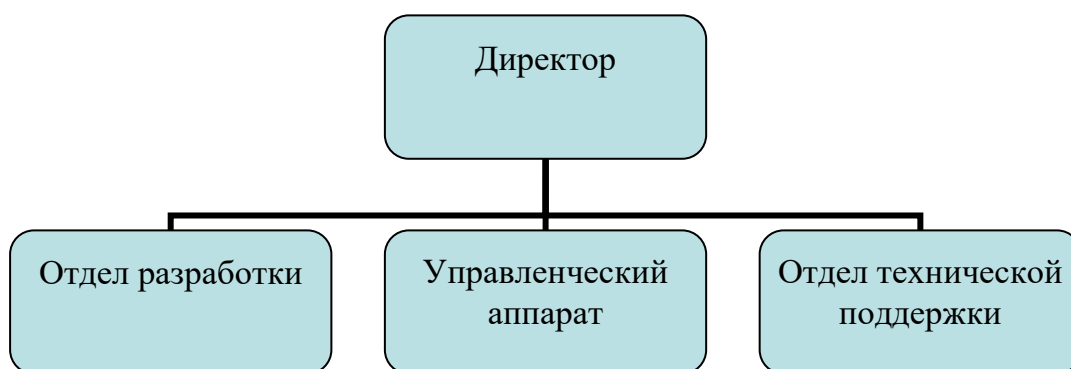


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Лантан»

В управленческий аппарат входит бухгалтер, в отдел технической поддержки - специалисты техподдержки, а в отдел разработки – программисты. Показатели результатов хозяйственной деятельности предприятия представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лантан» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс.руб.	1 314	15 711	12 118,05	14 397	-3 592,95	1195,6 6	77,13
Себестоимость продаж, тыс.руб.	2 210	11 237	-	9 027	-	508,46	-
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	0	0	-	-	-	-	-
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2 228	11 471	10 158,82 9	9 243	- 1312,171	5,15	88,56
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	0	0	-	-	-	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	-974	4 240	1 959,221	5 214	- 2 280,77 9	-4,35	46,20
Стоимость основных средств, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Численность работающих, чел.	3	10	17	7	7	333,33	170,0 0
в т.ч рабочих, чел.	-	-	-	-	-	-	-
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1 314,09 5	4 988,30 9	4 743,757	3 674,21 4	-244,552	379,60	95,09
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	438	1571,1	712,82	1 133,10	-858,28	358,70	45,37
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	438,03	498,83	279,04	60,80	-219,79	113,88	55,93
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) × 100%	-74,12%	26,98%	16,17%	101,1	-10,81	36,40	59,93
Расходы на обучение персонала, тыс.руб.	0	0	112,5	0	112,5	0	-

Важно уточнить, что данные собраны летом 2021 года, а отчётность сдаётся в декабре 2021 года, поэтому на 2021 год данные указаны приблизительно.

Анализируя данные, представленные в таблице 2, можно заметить, что снизилась производительность труда за последний год приблизительно в восемь раз, также снизилась среднегодовая заработная плата работающего почти вдвое. Это объясняется двумя факторами: отсутствие точных данных на последний год и тем, что компания активно расширяется и набирает персонал. За последние полгода компания увеличила штат сотрудников вдвое. Из вновь нанятых все сотрудники имеют начальный уровень подготовки, низкую квалификацию, имеют должности младших программистов. Это объясняет снижение производительности труда: младшие специалисты только устроились на работу, осваиваются на месте, вливаются в профессию, а старшие специалисты тратят время на помощь и обучение новым сотрудникам. На рисунке 5 представлен показатель производительности труда в динамике с 2019 по 2021 год. На графике хорошо заметно, что с наймом большого числа младших специалистов, производительность труда резко упала (2020 год), однако в целом производительность труда всё равно растёт относительно начального значения. Также, на рисунке 5 хорошо заметно, что среднегодовая зарплата упала относительно 2019 года, несмотря на подъём в 2020. Это может быть связано с финансовым положением компании.

Также частично снизились выручка и рентабельность продаж. Это также может быть объяснено массовым набором сотрудников, а также повышение конкуренции на IT-рынке в связи с пандемией Covid-19 и развитием технологий в целом.



Рисунок 5 – Производительность труда в динамике

Несмотря на резкое снижение производительности труда в начале 2021 года, в целом, динамика положительная.

На рисунке 6 мы видим тенденцию к снижению фонда оплаты труда сотрудников при повышении средней численности персонала, это обосновывается политикой компании. Половину итоговой заработной платы сотрудника составляет надбавка. В конце 2020 года компания сняла большую часть надбавок сотрудникам с целью стабилизации экономической ситуации на предприятии.



Рисунок 6 – Средняя заработная плата в динамике

Однако, такая ситуация временная для компании, и в дальнейшем новые сотрудники наоборот принесут дополнительную прибыль и увеличение рентабельности продаж.

Для того, чтобы оценить положение компании на рынке, проведём SWOT-анализ. Для начала оценим сильные и слабые стороны компании на основе бесед с руководителем компании и наблюдений, а также анализа ситуации на рынке IT.

Компания «Лантан» предлагает клиентам оптимизацию процессов, в следствие чего экономию. Этот принцип согласуется с такой ценностью компании, как отсутствие бюрократии и стремление к оптимизации процессов. «Лантан» заинтересована в сокращении затрат на работу с проектом, применяет наиболее свежие технологии, сознательно отказываясь от устаревших, ненужных процессов, программ и документации.

Компания также предлагает аналитику для каждого клиента. С учётом запроса, подбирается необходимая команда в проект, а также план действий.

Руководители компании изучают требования клиента, а затем предлагают ему индивидуальный план работ. Это является сильной стороной компании, несмотря на то, что это не уникальное торговое предложение.

Также, сильной стороной является полный цикл разработки, включая собственное тестирование. Это также не является уникальным торговым предложением, но не все компании являются компаниями полного цикла. Клиенту это даёт преимущество и удобство: разработка ведётся от начала и до конца в одной компании [23].

Одной из ценностей компании также является системность. А именно это значит, что вся работа приведена к чёткому порядку действий и отражается в таблицах. Каждый час работники вносят результаты своих действий в таблицу, благодаря чему клиент в любой момент может отследить состояние проекта и оперативно внести изменения.

К слабым сторонам можно отнести молодость компании. За три года работы компания не успела заработать престижную репутацию и известность. Это создаёт сложности в привлечении новых клиентов. Также, невозможность компании нанимать высокооплачиваемых специалистов, и очень большая конкуренция на рынке IT-специалистов приводит к отсутствию программистов среднего уровня и «капитанов команд» - team-lead, которые взяли бы на обучение и развитие к себе младших специалистов.

Возможности компании открываются благодаря планированию работы с местными ВУЗами. Стратегическая цель компании – вербовать студентов по направлению информационных технологий, таким образом частично избегая конкуренции на рынке IT-компаний. Это обеспечит приток младших специалистов в компанию с хорошей базой.

Также, одной из причин кадрового голода компании является её расположение. Для Новосибирских специалистов перспектива работать в офисе Академгородка и Кольцово является непривлекательной, поэтому компания планирует открыть третий офис в городе, чтобы привлечь

живущих там специалистов, которые ценят своё время и не готовы тратить его на дорогу.

Возможностью для роста компании является рынок Казахстана. Благодаря связям основателей компании и пониманию устройства внутренних процессов страны, «Лантан» может составить конкуренцию Казахским IT-компаниям. Также, относительная близость Новосибирска к границе с Казахстаном позволяет легче организовывать командировки и вести общение в соответствии с часовыми поясами.

Угрозами для «Лантана» являются крупные компании рынка, иными словами сильные конкуренты. Из-за пандемии COVID-19, как следствие, массового перехода на удалённую работу, специалистам стало проще работать на крупные компании с большими бюджетами, которым проигрывают местные провинциальные корпорации. Не все компании могут составить конкуренцию по заработным платам компаниям, которые базируются в Москве или за рубежом. Такие компании активно уводят персонал к себе.

Также угрозой является необходимость поиска интересных проектов для удержания профессионалов в команде. Специалистам должно быть интересно, перед ними должны появляться новые вызовы, особенно для столь ценных опытных кадров и для заинтересованных новичков. Однако выбирать проекты молодой компании может быть сложно, так как любой заказчик – это потенциальный рост и прибыль, отказываться от которой сознательно на этапе становления может быть проблематично.

Также, некоторые конкуренты предлагают гарантию на свою работу. Это может привлечь потенциального клиента в другую компанию, так как слово «гарантия» вызывает больше доверия, которое так необходимо нарабатывать «Лантану» [13,17].

Объединяя всё вышеперечисленное, составим таблицу для наглядности проведённого анализа. Все сильные, слабые стороны, возможности и угрозы компании представлены в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ ООО «Лантан»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Оптимизация и экономия	Мало опытных специалистов, нет team-lead	Вербовка специалистов из местных ВУЗов	Московские и зарубежные компании с большими бюджетами
Оптимальное решение для каждого клиента	Не наработан престиж и клиентская база	Открытие нового офиса в городе	Конкуренты предлагают гарантии
Полный цикл разработки, включая собственное тестирование		Возможность освоения рынка Казахстана	Необходимость поиска интересных проектов для удержания кадров
Заказчик контролирует процесс и может оперативно вносить изменения			

2.2 Анализ действующей системы развития персонала на предприятии

Проведём анализ предмета исследования – развития персонала в организации «Лантан». Для этого используем SNW-анализ. В нём рассмотрим поочерёдно каждый аспект развития персонала, выявим проблемные места и сильные стороны по каждому. Анализ проводится на основе опроса руководителей, опроса сотрудников, наблюдений, анализа

документации. Опрос для сотрудников содержит в себе 15 вопросов, которые помогут выяснить ситуацию с различными областями развития персонала и с работой с персоналом в организации в целом [15]. Первый блок вопросов относится к адаптации персонала и корпоративной культуре и включает в себя вопросы:

- 1) как давно вы работаете в компании;
- 2) был ли у вас наставник, к которому можно обратиться;
- 3) насколько вы ощущаете себя частью коллектива;
- 4) насколько вам известны ценности компании;
- 5) насколько близки вам ценности компании;
- б) как вы оцениваете атмосферу в коллективе.

Второй блок оценивает сферу мотивации сотрудников и включает вопросы:

- 1) насколько вы заинтересованы в своей сфере деятельности;
- 2) насколько вы справляетесь с порученной работой, как оцениваете себя;
- 3) что привлекает вас в компании (размер зарплаты, коллектив, график, отношения с начальством и другое);

Следующий блок вопросов относится к построению карьеры на предприятии и включает такие вопросы, как:

- 1) планируете ли вы карьеру самостоятельно;
- 2) есть ли у вас возможность карьерного роста в компании (не только вертикального, но и горизонтального);
- 3) при приёме на работу обозначались ли ваши карьерные перспективы;
- 4) есть ли у вас возможность обучаться при помощи компании;
- 5) насколько вы «услышаны» начальством.

Последний вопрос является свободным, в нём предлагается оценить работу с персоналом в компании, указать недостатки или внести предложения.

На основе проведённого опроса и опроса руководителей, составим таблицу SNW-анализа, в которой подробно рассмотрим отдельные процессы развития персонала на предприятии. Данные представлены в таблице 4.

По результатам опроса руководителей, стоимость адаптации на предприятии составляет 1000 рублей на одного сотрудника. Усреднённая чистая выручка компании за три года составляет 9 714,35 тысяч рублей. Расход на адаптацию одного сотрудника составляет 0,01% от средней прибыли компании за три года на человека или 0,07% в сумме на всех сотрудников, нанятых за 2021 год. На данный момент предприятие выдаёт сотрудникам корпоративную кружку, тетрадь-блокнот и ручку. Для сравнения на обучение сотрудников за 2021 год было потрачено 0,92% от выручки, то есть в 13 раз больше. Адаптационный пакет обходится компании относительно дёшево, по оценке руководителя.

Таблица 4 – SNW-анализ развития персонала ООО «Лантан»

Адаптация персонала			
Факторы	Сила	Нейтральность	Слабость
Стоимость адаптации на одного сотрудника	+	-	-
Удовлетворённость адаптацией	+	-	-
Трудозатраты на адаптацию одного сотрудника	-	+	-
Атмосфера в коллективе	+	-	-
Время адаптации	+	-	-
Мотивация и стимулирование			
Производительность труда в динамике (растёт, падает, остаётся на том же уровне)	+	-	-
Текучесть кадров	-	-	+
Скорость развития компании	+	-	-
Качество труда	+	-	-
Степень ответственности работников	-	+	-
Затраты на мотивацию	-	+	-
Уровень удовлетворённости работой	+	-	-

Продолжение таблицы 4

Обучение персонала			
Расходы на обучение одного сотрудника	-	-	+
Число сотрудников, прошедших обучение за последний год	-	+	-
Доля сотрудников, получивших повышение за последний год	-	+	-
Оценка и аттестация			
Наличие оценки сотрудников	-	-	+
Кадровый резерв			
Наличие кадрового резерва	-	-	+
Сроки подготовки к выполнению новых должностных обязанностей	-	+	-
Готовность компании рассматривать внутренних кандидатов	+	-	-
Управление карьерой			
Наличие планирования карьеры	-	-	+
Соотношение принятых извне с теми, кто вырос до определённой должности	+	-	-
Интерес к проектам компании	+	-	-
Разнообразие вариантов развития	-	+	-
Корпоративная культура			
Сотрудники «услышаны»	+	-	-
Отсутствие дресс-кода	-	+	-
Отсутствие формализации	+	-	-
Сотрудники разделяют ценности компании	+	-	-

Из 14 человек, прошедших опрос, 92,9% полностью ощущают себя частью коллектива. 100% сотрудников были закреплены за наставником в начале карьеры в компании. Более половины сотрудники не до конца ознакомлены с ценностями компании – 57,1%. Среди них 1 человек, работающий меньше месяца, четверо – до полугода, трое – до года. Сотрудники, работающие больше года, осведомлены о ценностях компании полностью. Сотрудникам была предоставлена процентная шкала, где они могли выразить, насколько им близки корпоративные ценности от 0% (не близки) до 100% (близки полностью). 54,5% опрошенных считают ценности

близкими себе на 100%. На 90% - 18,2% опрошенных, на 80% - 9,1% и близки на 60% - 18,2%. Снижение процентов происходит в основном в группе сотрудников, проработавших в компании менее полугода. Атмосферу в коллективе 64,3% опрошенных оценивают на максимальный балл из предложенных десяти, где десять означает прекрасную атмосферу в коллективе. Оставшийся процент опрошенных распределяется между восьмью и девятью баллами.

На основе данных опроса можно сделать вывод о хорошем качестве адаптации и подбора в компании. Трудозатраты на адаптацию составляют 1 час в день со стороны наставника. При этом по оценке руководителя сотрудник полностью адаптирован к работе через 2 месяца. Таким образом, трудозатраты адаптации на одного нового сотрудника составляют 46 человеко-часов. Следует предположить, что компания также теряет в продуктивности наставника, хорошо видно из графиков предыдущего подраздела (рисунок 6), что компания теряет в производительности труда при найме новых сотрудников, однако, качество адаптации и её скорость, а также выручка будущих периодов могут компенсировать этот эффект.

Производительность труда в компании резко снизилась за последний год, но, в целом, динамика положительная. Резкое снижение объясняется массовым набором персонала младшего уровня, тем не менее в среднем за последние три года она выросла вдвое.

Текучесть кадров составила в 2020 году 31,25%, в 2021 году – 48,60%. Это очень высокий показатель [18]. Негативной ситуации также способствует специфика отрасли, программисты часто переходят из компании в компанию в связи с глобализацией и поиском лучших условий, а нехватка их на рынке провоцирует кадровый голод и вынуждает работодателей привлекать специалистов любыми способами. Процент текучести увеличивается и в относительной величине.

На мотивацию и стимулирование компания тратит 1 млн. руб. в год. Относительно усреднённой выручки за три года это 10%. Так как

человеческий капитал является одним из главных преимуществ в IT-сфере, такой процент трат на мотивацию сотрудников оправдан. Уровень удовлетворённости работой сотрудников оценивался посредством нескольких вопросов. 71,4% сотрудников не задумываются о смене сферы деятельности, 28,6% иногда задумываются, но, в целом, все опрошенные сотрудники отмечают, что сделали скорее правильный выбор при определении сферы деятельности.

При ответе на вопрос «насколько вы уверены, что выбранная сфера деятельности правильный выбор для вас?» по шкале от 1 до 5, где 5 – «полностью уверен», все ответы распределились между оценками 5 и 4.

При ответе на вопрос «как вы оцениваете качество вашего труда?» по шкале от 1 до 10, где 1 – «я не справляюсь с работой», 10 – «я полностью справляюсь», большая часть опрошенных (42,9%) оценили свои успехи на 8 баллов. В целом, сотрудники склонны оценивать себя не ниже 7 баллов. Лишь один ответ пришёлся на 4 балла.

Из преимуществ компании 100% опрошенных отмечают хорошую атмосферу в коллективе, возможность профессионального роста. На втором месте (85,7%) сотрудники расположили возможность повышения зарплаты и карьерного роста. На третьем месте (78,6%) с одинаковым количеством процентов расположились три преимущества: интересные проекты, которые предлагает компания, хорошие отношения с руководителем, размер зарплаты.

Наименьшую оценку имеет возможность обучения за счёт компании – 35,7% опрошенных отметили, что их это привлекает в ООО «Лантан». Также, меньше всего сотрудники выбирали ответ «корпоративные мероприятия» - 50%.

Среднесписочная численность сотрудников на 2019 год составила – 1,81 человек, на 2020 год – 6,64 человек, на 2021 год – 10,01 человек. Первые два года затраты на обучение персонала были нулевыми, в последний год – 112 500 рублей. Чтобы рассчитать средние затраты на обучение одного

сотрудника в компании в 2021 году, разделим 112 500 руб. на 10,01 человек и получим 11 238, 76 рублей.

Средняя цифра на рынке для начинающих специалистов – 26 000 на одного человека [14], однако эта цифра приходится на компании, имеющие более значительный опыт на рынке и штат, в среднем, от 100 сотрудников. ООО «Лантан» выделяет сумму вдвое ниже рыночной. 71,4% отмечают, что имеют возможность обучения в компании, 28,6% не знают о своих возможностях.

В 2020 году двое сотрудников получили повышение в должности. Относительно среднесписочной численности это 30,12%. В 2021 году также двое человек получили повышение – 19,98%. Сравнивая динамику в компании, можно отметить, что количество повышений снизилось почти на 10%. При этом среднесписочная численность персонала выросла приблизительно вдвое. Так как в доступных источниках не удалось найти оценки приемлемого уровня повышений в компаниях, предположим, такой процент повышений является нормальным. Сложно представить компанию, где будут повышены за год 50% или больше сотрудников, либо не повышен никто. В таком случае процент число повышений в виде 20-30 процентов является средним. Также, имеет смысл сравнивать данный показатель с количеством людей, прошедших обучение, а именно 40% за последний год.

Оценка и аттестация на данный момент в компании не проводится.

Кадровый резерв, как элемент управления персоналом, на данный момент не функционирует. Однако кандидаты готовятся к вышестоящим должностям, а повышение сотрудник получает в промежутке от полугода до года работы в компании. Также, компания нацелена на удержание кадров и обучение своих кандидатов более, чем на внешний найм.

Основная масса сотрудников на предприятии – программисты и специалисты тестирования. Обе категории сотрудников имеют деление на младшего специалиста, среднего специалиста и старшего специалиста. Также, существует team-lead, то есть руководитель команды программистов.

В компании ООО «Лантан» на должность инженера-программиста (специалист среднего уровня) было нанято извне трое человек, повышено до этой должности двое человек. На должность старшего инженера-программиста был принят 1 человек и повышен также 1 человек. На должность специалиста по тестированию было принято 0 человек, повышен 1 человек (из должности младшего специалиста по тестированию). Рассчитаем соотношение повышений к общему числу вступивших в должность. Таким образом, соотношение повышений к принятым извне специалистам составляет 40% для среднего звена программистов, 50% для старшего звена программистов и 100% для среднего звена специалистов по тестированию. Это статистика подтверждает политику компании по возвращению собственных специалистов, как приоритет перед вновь нанятыми, однако нет оснований ожидать, что процент останется на прежнем уровне вместе с ростом компании.

Планирование карьеры на данный момент в компании также отсутствует. Но большинство опрошенных отмечают, что имеют карьерные цели на ближайшие 3-5 лет (85,7%). 100% опрошенных отмечают, что имеют возможности для роста внутри компании, 78,6% отмечают, что имеют возможности горизонтального роста. Оставшийся процент опрошенных (21,4%) не знает о своих возможностях в компании, что говорит о недостаточном информировании сотрудников об их возможностях. Также, 78,6% опрошенных утверждают, что при приёме на работу с ними были оговорены их карьерные перспективы.

Корпоративная культура одна из сильных сторон компании. 85,7% опрошенных отмечают, что услышаны руководством. Из 100% опрошенных 14% отмечают, что готовы поделиться чем-либо с коллегами, но не руководством. 21% могут обратиться и к коллегам, и к руководителям. Остальные выбрали вариант обращения к руководителям. Отсутствие дресс-кода предлагают многие компании на рынке, это гигиенический фактор,

отсутствие которого скорее вызывает дискомфорт, чем его наличие привлекает в компанию.

Отсутствие формализации в компании – следствие её молодости. На начальном этапе отношения в коллективе очень сплочённые, начальник – часть коллектива, идеи обсуждаются, происходит рост компании и отдельных сотрудников. При дальнейшем расширении компании излишняя свобода отношений может стать проблемой. Так как расширение происходит стремительно, эта черта компании постепенно перестаёт быть её силой.

На основе опроса руководителя и опроса сотрудников, а также SNW-анализа проведём SWOT-анализ, чтобы обобщить полученные данные. Итак, сильными сторонами развития персонала на предприятии являются корпоративная культура, мотивация и стимулирование и адаптация персонала. Сотрудники положительно оценивают атмосферу в коллективе, им близки ценности компании. Также, сотрудникам нравится их сфера деятельности, удовлетворены их зарплатные ожидания, удовлетворённость работой высокая, руководитель хорошо оценивает качество труда сотрудников. Адаптация проходит быстро, большинство вновь нанятых сотрудников чувствуют себя частью компании, имеют наставника. 85,7% опрошенных считают, что работа с персоналом проводится хорошо.

Слабыми сторонами являются обучение персонала, отсутствие кадрового резерва и отсутствие планирования карьеры. Эти процессы не были налажены в компании.

На данный момент активное становление происходит в сфере обучения персонала, создаётся фонд оплаты обучения. В ближайшие полгода планируется формирование системы оценки и аттестации персонала.

Возможностями для развития персонала в компании является удержание сотрудников на основе высокой лояльности компании, при предоставлении карьерного плана, помощи в обучении, сотрудников возможно будет повысить до должностей, на которые сложно найти сотрудника извне.

Также, хорошая система обучения поможет брать начинающих специалистов и повышать их уровень до среднего в короткие сроки с целью комплектации предприятия недостающими кадрами.

Угрозы для развития персонала в компании могут являться младшие специалисты, использующие компанию, как начальной ступени карьеры с целью перехода в более престижные компании и с более высокой заработной платой.

Также отсутствие специалистов высокого класса может быть демотивирующим фактором, так как специалисты младшего уровня не видят своих карьерных перспектив на практике, также снижается скорость и качество обучения младших специалистов.

Полученные результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ развития персонала ООО «Лантан»

Сильные стороны	Слабые стороны
Быстрая адаптация Отличная атмосфера в коллективе Вовлечённость сотрудников Хорошие отношения с руководством Разделение ценностей компании Удовлетворённость работой Удовлетворённые зарплатные ожидания	Текучесть персонала Недостаточные финансовые вложения в оплату обучения Отсутствие планирования карьеры Отсутствие проведения оценки персонала Отсутствие системы обучения
Возможности	Угрозы
Удержание сотрудников на основе лояльности компании Создание системы обучения младших специалистов	Использование компании в качестве карьерного трамплина Отсутствие старших специалистов

Таким образом, одной из основных проблем компании является нехватка средних и старших специалистов, слабая система обучения персонала, отсутствие системы оценки, слабая система планирования карьеры в начальном состоянии.

3. Рекомендации по развитию персонала ООО «Лантан»

3.1 Разработка предложений по развитию персонала в ООО «Лантан»

На основе бесед с руководителем, были выяснены планы компании на краткосрочную перспективу, связанные с развитием персонала. Во-первых, ООО «Лантан» планирует внедрить систему оценки по компетенциям и целям. В целях проведения оценки разработать программное обеспечение в виде системы, в которой будет составлен план развития сотрудника, в котором сотрудник сможет наблюдать за результатами своей деятельности и с помощью которого будет понимать уровень своих знаний и качество выполнения задач. Оценку компания планирует проводить 1 раз в 6 месяцев.

В планы компании также входит внедрить систему регулярного участия в профессиональных конференциях, при этом приветствуется возможность выступления сотрудников компании.

Также, компания нуждается в создании системы наставничества для новых сотрудников и внедрении системы профессиональной сертификации работников.

По мнению руководителя, компания может повысить свою экономическую эффективность за счёт развития персонала следующим образом: создать и внедрить план экспресс-обучения младших специалистов для сокращения времени до начала монетизации сотрудника; сделать упор на подбор более профессиональных сотрудников, высокой квалификации; создать разную уровневую систему компенсаций для разных уровней специалистов.

Объединяя планы компании и экспертную оценку руководителя, составим дерево целей по развитию персонала для ООО «Лантан» (рисунок 7).

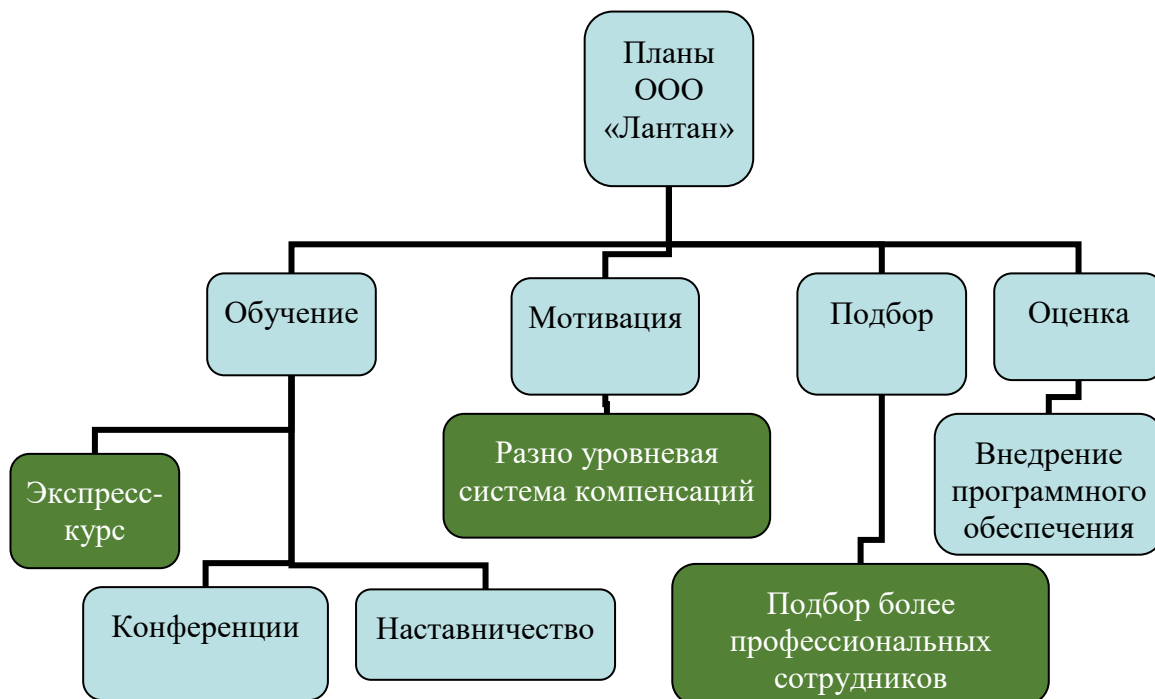


Рисунок 7 – Планы ООО «Лантан» по развитию персонала

На рисунке 7 отображены цели предприятия, при этом зелёным цветом отмечены те цели, которые руководитель считает экономически выгодными.

На основе анализа в главе 2 были выявлены такие проблемы, как отсутствие процессов планирования карьеры, оценки персонала и кадрового резерва. Также, очень редко сотрудники называли обучение в компании её преимуществом. Более всего в связи с ситуацией на рынке компания нуждается в опытных специалистах. Найм сотрудников среднего уровня сложен, дорого обходится компании, также, на рынке очень большая конкуренция за специалистов среднего звена. В предложенных условиях, компания делает ставку на самостоятельное обучение сотрудников среднего звена с целью утолить кадровый голод. Для наглядности, составим список

выделенных проблем на предприятии и вариантов их решения на основе уже существующих планов компании. Список представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Проблемы и решения в сфере развития персонала ООО «Лантан»

Проблемы	Решения
отсутствие планирования карьеры	создание системы планирования карьеры
отсутствие оценки персонала	создание системы оценки (программное обеспечение)
отсутствие кадрового резерва	создание кадрового резерва
неразвитая система обучения	создание системы наставничества
	экспресс-курс для новичков
	конференции
кадровый голод	система наставничества
	экспресс-курс для новичков

На основе таблицы 6 следует заметить, что некоторые мероприятия решают сразу две проблемы компании или же совпадают с текущими целями компании, например, создание системы оценки персонала при помощи разработки программного обеспечения. Выделим таким образом три мероприятия по развитию персонала в ООО «Лантан», применение которых обосновано необходимостью решения существующих на предприятии проблем.

Мероприятие 1 – создание системы оценки персонала, мероприятие 2 – внедрение системы наставничества, мероприятие 3 – создание курса для младших специалистов.

Целями мероприятия 1 (создание системы оценки персонала) являются: помощь сотрудникам в отслеживании своего профессионального роста, создание дополнительного мотивационного фактора, помощь в обосновании результатов расчёта премий и помощь в подготовке к вышестоящим должностям или другим трудовым функциям на предприятии.

Создать систему оценки можно путём привлечения HR-специалиста со стороны и использования услуг компаний по созданию корпоративного программного обеспечения или путём мобилизации собственных сил компании, так как ООО «Лантан» занимается разработкой программного обеспечения. При использовании собственной разработки компания не будет зависеть от сторонних услуг, сможет полностью самостоятельно, учитывая

все потребности компании, создать систему оценки и реорганизовывать её в любое время с учётом необходимых изменений. В то время как привлечение ресурсов со стороны обойдётся компании дороже в перспективе, и также компания может потерять в гибкости подстройки системы и оперативности изменений. Однако компании, которые специализируются на оценке персонала, могут обладать ценными знаниями, которых нет в компании ООО «Лантан». Таким образом, можно найти некоторый компромисс, создав свою собственную систему с единоразовым или периодическим привлечением аудитора.

Для создания системы оценки персонала потребуется:

1. создать систему критериев оценки персонала, систему компетенций, которыми могут обладать сотрудники на различных уровнях или при выполнении различных рабочих задач;
2. разработать систему индивидуальных планов развития сотрудников;
3. разработать соответствующее программное обеспечение;
4. разработать нормативные документы, обеспечивающие порядок проведения оценки и распределяющие обязанности между сотрудниками, ответственными за оценку персонала.

При создании системы критериев оценки должны участвовать руководители (2 человека), ведущие специалисты компании (на данный момент 3 человека) и HR-аудитор или HR-специалист со стороны, так как на данный момент компания не имеет необходимого сотрудника. Предполагается, что на поиск специалиста, проведение мозгового штурма и оценки уйдёт приблизительно 2 месяца. После разработки необходимых критериев следует разработать программное обеспечение, на создание и тестирование которого также может уйти приблизительно месяц. Ответственные за разработку программного обеспечения – ведущие специалисты компании. Далее необходимо будет разработать нормативные документы, срок разработки таких документов в компании приблизительно неделя. Документами занимается кадровый сотрудник совместно с одним из

руководителей. Создание индивидуального плана сотрудника может занять также неделю, но при этом параллельно вести можно сразу несколько сотрудников. Таким образом за 2 недели можно охватить весь персонал. За создание индивидуальных планов отвечает сотрудник. Таким образом на разработку системы оценки персонала может уйти приблизительно 3-4 месяца, так как в некоторые моменты времени разработка этапов может быть одновременной.

Ожидается рост производительности труда.

Целями мероприятия 2 (внедрение системы наставничества) являются: утоление кадрового голода компании путём обучения младших специалистов, помощь сотрудникам в профессиональном росте.

Создание системы наставничества может быть за счёт внутренних ресурсов компании, в таком случае, может потребоваться дополнительное обучение самим наставникам и повышение заработной платы или за счёт привлечения новых сотрудников извне, которые возьмут на себя функции менторов. Также, можно нанять сотрудников извне, которые специально будут выполнять функции наставников. Однако, такой вариант будет более затратным для компании, а также компания нуждается в понимании наставниками процессов, происходящих в компании, специфики работы команды, наставник обязан будет обучать сотрудника, учитывая индивидуальные особенности проектов, поэтому обязательно наставник сам должен быть практикующим специалистом.

Для внедрения системы наставничества потребуется:

1. определить трудовые функции и обязанности наставника, цели его деятельности;
2. определить количество младших специалистов на одного наставника;
3. отобрать и назначить специалистов в качестве наставников;
4. создать соответствующие нормативные документы.

За определение трудовых функций наставника отвечает специалист по работе с персоналом с привлечением старших специалистов, которые

помогут в разработке требований. На этап разработки требований может уйти до двух недель. Далее потребуется расчёт количества необходимых наставников. Ответственный за этот этап также специалист по работе с персоналом с привлечением руководителя и старших специалистов. На расчёты и их оценку отводится приблизительно 2-3 дня.

Отбор специалистов для выполнения функций наставников может занять около месяца, так как необходимо рассчитать будущие заработные платы, оценить компетенции сотрудников, выявить желающих, обговорить трудовые функции и обязанности, а также необходимое в будущем повышение квалификации. Создание нормативных документов займёт приблизительно неделю, ответственный также специалист по работе с персоналом. Таким образом, внедрение системы наставничества займёт приблизительно 2 месяца.

Ожидаемый результат: повышение скорости монетизации сотрудника, повышение производительности труда.

Целями мероприятия 3 является утоление кадрового голода компании путём повышения квалификации младших специалистов, помощь сотрудникам в ускорении профессионального роста, сокращение времени монетизации сотрудника.

Разработать систему обучения младших специалистов можно при помощи собственных сил компании, воспользоваться онлайн-курсами или обучением на стороне. Обучение на стороне обойдётся компании дороже, во втором же случае, при создании собственного курса, компания потратит значительно меньше ресурсов и также будет иметь возможность подстроить курс абсолютно индивидуально под нужды компании, возможно также сократить в следствие этого время обучения. Также, предполагается, что сотрудники смогут сразу применять знания из курса, разработанного компанией в работе.

При его разработке потребуется:

1. Создать нормативные документы;

2. Назначить кураторов, ответственных за обучение;
3. Составить программу курса;
4. Разработать программное обеспечение.

Разработка программы курса потребует привлечения старших специалистов и длительного времени. Ответственный за программу обучения – старший специалист. На её разработку может уйти до двух месяцев. Разработка нормативных документов займёт приблизительно неделю. Разработка программного обеспечения займёт также до двух месяцев, но может идти параллельно с разработкой программы. В таком случае разработка мероприятия 3 займёт приблизительно 3-4 месяца.

Ожидаемый результат: повышение скорости монетизации сотрудников, повышение производительности труда.

3.2 Расчёт экономической эффективности мероприятий по развитию персонала ООО «Лантан»

Рассмотрим создание и внедрение экспресс-обучения младших специалистов (мероприятие 3). Достижение этой цели поможет улучшить ситуацию с обучением на предприятии, повысить количество сотрудников среднего звена, однако следует вместе с этим разрабатывать карьерные планы и индивидуальные планы развития, иначе ситуация, в которой сотрудники используют ООО «Лантан» для повышения своей конкурентоспособности на рынке труда будет усилена. Возможные варианты для построения такой системы:

- 1) обучение сотрудников с помощью сторонних онлайн-курсов,
- 2) создание собственной корпоративной системы на заказ.

Рассмотрим недостатки и преимущества каждого способа.

Обучение с помощью сторонних курсов обойдётся компании приблизительно в 78 000 рублей на человека [29]. Относительно усреднённой

выручки за три года (9 714 350 рублей), это 1,6% в месяц и 19,2% в год соответственно. Эта сумма неподъёмна для компании на данный момент.

Расходы компании на обучение в год составляют 1,15% от усреднённой выручки за три года. Возможно будет осуществить только выборочное обучение. При этом монетизация сотрудника на данный момент по оценке руководителя происходит через 2 месяца.

Зарплата в компании специалиста младшего уровня на данный момент составляет приблизительно 40 000 рублей, то есть цена окупаемости младшего специалиста составляет 80 000 рублей. При увеличении «стоимости» сотрудника на 78 000 рублей, получим 158 тыс. руб., соответственно скорость монетизации сотрудника будет повышена с 2-х месяцев до 3,95 месяцев, не учитывая потери производительности во время обучения. При учёте потери рабочего времени, предположим, что в день сотрудник будет тратить 1,5 часа на прохождение курса (один академический час). Умножим это число на 5 рабочих дней и на 4 рабочие недели и получим потери времени в 30 рабочих часов в месяц или 120 часов за четыре месяца обучения.

Исходя из заработной платы сотрудника, один час его работы стоит 1000 руб. Поскольку во время обучения сотрудник не может увеличивать прибыль компании, следует прибавить к стоимости окупаемости сотрудника ещё 120 000 руб., полученные путём умножения часовой ставки на 120 часов обучения. Прибавим 120 тыс. руб. к уже существующим 158 тыс. руб. и получим 275 тыс. руб. Таким образом, скорость монетизации при учёте потери рабочего времени составит 6,8 месяца.

Производительность труда всех сотрудников за последний год составила 712 820 тысяч рублей, среднесписочная численность сотрудников – 10,1 человек. Таким образом, производительность на одного человека – 70 576 тысяч рублей. Ожидаемое повышение производительности труда при прохождении онлайн-курсов по оценкам пяти экспертов компании составит 30,8%. Мнения экспертов представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Прогноз повышения производительности на человека в год при внедрении прохождения курсов

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Текущая производительность сотрудника в год, руб.	70 576				
Оценка эксперта, руб.	100 000	90 000	110 000	90 000	120 000

Усреднив оценки, получим 102 000 руб. ожидаемой производительности при прохождении курсов. Повышение производительности составит 30,8%.

Следующий вариант решения проблемы – корпоративная система под ключ. Позволяет создать собственную платформу с набором учебных материалов от компании. Работает по подписке – 1500 руб. в месяц или 1050 руб. в месяц при годовой подписке [16]. При максимальной стоимости подписки компании такая платформа обойдётся в 0,18% от средней выручки. Компания может себе это позволить.

Рассчитаем также потери рабочего времени при 1,5 часах в день, затраченных обучение. Как и в предыдущем варианте, потери составят 30 часов в месяц. Предположим, что на корпоративное обучение сотрудник затратит также 4 месяца, как на сторонних курсах.

Мнения экспертов об ожидаемом повышении производительности труда представлены в таблице 8.

Среднесписочная численность сотрудников за последний год 10,1 человека. Разделив 1500 руб. в месяц на 10,1, получим 148,5 руб. За четыре месяца затраты составят 594 руб. Прибавим также потери рабочего времени и упущенную выгоду в виде 120 000 руб., рассчитанную ранее. Цена окупаемости составит 200 594 руб. Скорость окупаемости снизится с 2-х месяцев до 5,01 с учётом потерь рабочего времени. Без учёта потерь рабочего времени скорость монетизации останется прежней. Предположим компания также потратит сумму на премирование 2-4 сотрудников, которые займутся разработкой корпоративного курса, предположим, 300 тыс. руб.

По оценке экспертов, ожидаемая производительность – 99 400 руб. То есть в процентном соотношении 28%.

Таблица 8 – Прогноз повышения производительности на человека в год при внедрении корпоративного программного обеспечения

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Текущая производительность сотрудника в год, руб.	70 576				
Оценка эксперта, руб.	95 000	105 000	87 000	95 000	115 000

Итак, ожидания по повышению скорости монетизации сотрудника не оправдываются, однако повышение производительности труда в обоих вариантах примерно одинаковое. Однако, во втором случае скорость монетизации значительно ниже, чем в первом.

Рассчитав ожидаемую производительность труда, можем оценить ожидаемое повышение выручки компании. Взаимосвязь между производительностью труда и выручкой отражается по формуле (1):

$$P_{тр} = \frac{B}{r} \quad (1)$$

где $P_{тр}$ – производительность труда,

B – выручка,

r – среднесписочная численность сотрудников.

Среднесписочная численность сотрудников на 2019 год составила – 1,81 человека, на 2020 год – 6,64 человека, на 2021 год – 10,01 человек. Рассчитав средне увеличение численности, получим 4,1 человека в год.

За последний год производительность труда составила 712 820 руб., выручка – 12 118 050 руб., среднесписочная численность сотрудников – 10,01 человек.

При повышении производительности труда на 30,8% в первом случае (сторонние курсы), получим ожидаемую производительность труда 932 368 руб. Ожидаемое повышение численности сотрудников составит 10,01 + 4,1, то есть 14,11 человек.

Ожидаемая выручка в таком случае, рассчитанная по формуле (1), составит 13 155 712 руб. Следует от этой суммы отнять затраты на обучение сотрудников (плановый набор 1,5 сотрудника в месяц), умножим стоимость обучения сотрудника (78 000 руб.) на 1,5 человека и на 12 месяцев и получим 1 404 000 руб. Таким образом выручка составит 11 751 712 руб. Потери составят около 4% выручки от текущего года.

При реализации второго варианта (корпоративной системы) рост производительности труда составит 28%, соответственно ожидаемая выручка составит 12 874 099 руб. Затраты на корпоративную систему – 1500 руб. в месяц умножим на 12 месяцев и получим 18 000 руб. и прибавим 300 000 руб. премий. Итоговая сумма 12 556 099 руб. Приблизительно равно выручке текущего года.

Рассчитаем индекс экономической эффективности для различных предложенных мероприятий по формуле (2):

$$\mathcal{E} = \frac{РД}{З} \quad (2)$$

где \mathcal{E} – показатель эффективности,

РД – результат деятельности,

З – затраты.

Результат деятельности в случае с внедрением определённого мероприятия будет увеличение выручки, то есть разница между текущим годом и ожидаемой выручкой. В случае с онлайн-курсами на стороне разница между выручкой текущего года и ожидаемой выручки составит 1 037 662 руб. Затраты 1 404 000 руб. Таким образом по формуле (2) получим 0,73. Прибыльный проект не должен иметь индекс ниже 1 [19].

Для корпоративной системы ожидаемая выручка составим 12 874 099 руб., разница с выручкой текущего года – 756 049 руб. Затраты 318 000 руб. Индекс экономической эффективности – 2,3. Проект прибыльный.

Также, рассчитаем коэффициент экономической эффективности, который поможет сравнить относительную эффективность вложений в различные мероприятия. Для начала по формуле (3) нужно рассчитать валовую прибыль [19].

$$ВП = РД - З \quad (3)$$

где ВП - валовая прибыль,
РД – результат деятельности,
З – затраты.

В данном случае валовая прибыль для онлайн-курсов составит минус 366 338 руб. Для корпоративной системы – 438 049 руб.

Расчёт валовой прибыли нужен, чтобы затем по формуле (4) коэффициент эффективности [19].

$$K_э = \frac{ВП}{З} * 100\% \quad (4)$$

где $K_э$ – коэффициент экономической эффективности,
ВП – валовая прибыль,
З – затраты.

Для онлайн-курсов коэффициент эффективности составит минус 26%, для корпоративной системы – 137%. Из расчётов видно, что корпоративная система намного эффективнее.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия 2 – внедрения системы наставничества.

Такой способ потребует трудозатрат со стороны более опытных сотрудников, как следствие, повышение их заработной платы в связи с усложнением функций. Наём опытного специалиста специально с целью обучения и контроля за новичками также будет дорого стоить компании.

Один team-lead зарабатывает в среднем 410 тысяч рублей. В год это 4 920 000 рублей или 50% от средней выручки компании за три года. Компания не может позволить себе такого специалиста на данный момент. Заработная плата среднего специалиста в компании, который способен быть наставником, на данный момент 70 000 рублей. Возложение на него функций наставника, например, работа по совместительству на половине ставки обойдётся компании в дополнительные 35000 рублей в месяц. Предположим, что на данный момент компании необходимо двое наставников. Таким образом в год будут затрачены 840 000 руб. на систему наставничества. Оценка роста производительности труда при этом составит 23% по оценкам экспертов (таблица 9). Расчёты произведены также, как при расчёте в предыдущем пункте (мероприятие 3 – экспресс-курс).

Прогнозная производительность составит 92 000 руб.

Рассчитаем ожидаемую выручку по формуле (1) также, как при расчёте предыдущего варианта. Получим 12 371 196 руб. Отнимем от этой суммы затраты в виде 840 000 руб. в качестве оплаты труда наставников и получим 11 531 196 руб. На 5% ниже выручки текущего года.

Таблица 9 – Прогноз повышения производительности на человека в год при внедрении наставничества

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Текущая производительность сотрудника в год, руб.	70 576				
Оценка эксперта, руб.	80 000	100 000	85 000	93 000	102 000

Скорость окупаемости сотрудника в таком случае также будет снижена. На данный момент окупаемость сотрудника составляет 80 000 руб. В процентном соотношении младшие специалисты составляют примерно 70% должностей. Перенесём этот процент на планируемую численность персонала в следующем году (14,11 человек) и получим 9,8 человек. Для удобства расчётов округлим до 10. Таким образом двое наставников будут

вести 10 человек. На одного человека придётся 0,2% стоимости наставника в месяц, то есть 7000 руб. Занятия с наставником могут занять меньше времени, чем прохождение курса в следствие практического применения знаний. Предположим, 3 месяца вместо 4-х. Таким образом к стоимости сотрудника в 80 000 руб. прибавим ещё 21 000 руб. и получим 101 000 руб. Скорость окупаемости снизится с 2 месяцев до 2,5 месяцев.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле (2). Результат деятельности, то есть разница между выручкой текущего года и ожидаемой выручкой составит 12 371 196 руб. минус 12 118 050 руб., то есть 253 146 руб. А экономическая эффективность в таком случае – 0,3. Проект нельзя считать прибыльным.

Рассчитаем коэффициент экономической эффективности по формуле (4), для этого вычислим валовую прибыль по формуле (3). Валовая прибыль составит для внедрения наставничества минус 586 854 руб., а коэффициент эффективности составит минус 69%.

Таким образом, система наставничества не является экономически выгодной и не повышает скорость монетизации сотрудника.

Рассмотрим мероприятие 1 – создание системы оценки персонала. Существуют аутсорс системы оценки. Например, при использовании сторонней организации для проведения тестирования раз в полгода, как планирует компания, потребуется примерно 77 605 руб. в полгода из расчёта на 14,11 планируемых человек [20]. В год – 155 210 руб. Или же при создании системы компания может использовать собственный ресурс программистов для создания специального программного обеспечения. Можно будет ограничиться премиями, выписанными специалистам, нанятым на проект разработки такой системы и HR-консультанту. Предположим 200 тыс. руб. компания потратит на премирование 2-4 сотрудников, которые займутся разработкой. Повышение производительности труда оценивается экспертами в размере 35%.

Предположения экспертов по увеличению производительности труда представлены в таблице 10.

109 800 руб. составит приблизительное увеличение производительности труда по оценкам экспертов.

Таблица 10 – Прогноз повышения производительности на человека в год при внедрении оценки персонала

	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
Текущая производительность сотрудника в год, руб.	70 576				
Оценка эксперта, руб.	125 000	102 000	130 000	90 000	102 000

Рассчитаем ожидаемую выручку также, как это делалось выше в тексте. Ожидаемая выручка при повышении производительности труда на 35% составит 13 578 151 руб. Отнимем затраты на создание системы – 200 тыс. руб., получим 13 378 151 руб. На 9,5% больше выручки текущего года. Также, следует учесть, что платёж будет единоразовым.

Рассчитаем так же, как для предыдущих мероприятий, вначале по формуле (2) индекс экономической эффективности. В данном случае результатом деятельности также будет являться разница между выручкой текущего года и ожидаемой выручкой. То есть 13 578 151 руб. – 12 118 050 руб., а именно – 1 460 101 руб. Индекс экономической эффективности в таком случае составит 7,3.

Валовая прибыль, рассчитанная по формуле (3) составит 1 206 101 руб. И коэффициент экономической эффективности, рассчитанный по формуле (4) в таком случае составит 603%. Это самый большой показатель относительно всех предложенных мер.

Таким образом, рассчитав относительный показатель эффективности для каждого из предложенных мероприятий, можно сравнить полученные величины. Наиболее эффективным является мероприятие по внедрению оценки персонала, второе место по эффективности занимает внедрение

корпоративной системы обучения младшего персонала. Наставничество и онлайн-курсы имеют отрицательный показатель эффективности.

Экономический показатель у мероприятия по внедрению наставничества и у мероприятия по внедрению прохождения курсов ниже единицы, то есть эти мероприятия экономически невыгодны компании в отличие от системы оценки и корпоративной системы обучения.

Заключение

Обобщая результаты исследования, следует заключить, что компания ООО «Лантан» в силу своей молодости ещё не имеет некоторых систем работы с персоналом, таких, как управление карьерой или оценка персонала. Однако существующие мероприятия, такие, как управление корпоративной культурой, система мотивации, оцениваются сотрудниками компании положительно и в полной мере выполняют функции по повышению лояльности сотрудников и другие. Наиболее развитой из неразвитых на предприятии систем является система обучения персонала. На данный момент компания активно работает с данной сферой развития персонала, так как от неё зависит конкурентоспособность компании на рынке. Большая конкуренция за персонал среднего и высокого уровня, а также высокие заработные платы таких специалистов вынуждают компанию склоняться к обучению на базе компании сотрудников из младших специалистов с целью удержания их в компании в качестве специалистов среднего и старшего уровня.

Цель работы, а именно создание рекомендаций по развитию персонала для ООО «Лантан» выполнена. Были рассмотрены различные теоретические и практические подходы, проанализированы экономические и хозяйственные характеристики предприятия, предложены меры по устранению существующих на предприятии проблем.

Из рассмотренных предложений были выделены три мероприятия, а именно: создание системы экспресс-обучения для младших специалистов, создание системы наставничества, создание корпоративной системы, по оценке персонала. Каждое из мероприятий решает одну из проблем на предприятии. Экспресс-обучение специалистов поможет избежать кадрового голода и обучить собственных специалистов, также повысить производительность труда, стать частью системы обучения на предприятии.

Система наставничества также может повышать производительность труда вновь нанятых специалистов, решать проблему кадрового голода, частично проблему отсутствия системы обучения в компании.

Создание корпоративной системы оценки труда также повысит производительность труда на предприятии, повысит мотивацию сотрудников, станет отличным инструментом для развития планирования карьеры и обучения.

Из предложенных мероприятий экономически эффективным будет являться создание корпоративной системы оценки персонала. Также, при создании корпоративной системы экспресс-обучения будет достигнут эффект экономической эффективности. Остальные мероприятия принесут компании незначительные убытки и следует оценить преимущества и недостатки таких решений для компании, так как потребность в специалистах среднего уровня и потребность в обучении, развитии и управлении карьерой очень высоки. Потери выручки и отрицательная экономическая эффективность могут быть оправданы и иметь положительный эффект в долгосрочной перспективе.

Ожидания в виде сокращения сроков монетизации сотрудника не были удовлетворены ни одним из предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Анкета удовлетворенности сотрудников условиями труда [Электронный ресурс] : HR-портал. URL: <https://hr-portal.ru/tool/anketa-udovletvorennosti-sotrudnikov-usloviyami-truda> (дата обращения 15.10.2021).
2. Антитренинги [Электронный ресурс] : ООО «Интернет университет». URL: <https://hello.antitreningi.ru/> (дата обращения 15.10.2021).
3. Арсис. Разработка программного обеспечения [Электронный ресурс] : Компания Арсис. URL: <https://www.arsis.ru/> (дата обращения 15.10.2021).
4. Важные HR метрики кадровой службы [Электронный ресурс] : Блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу. URL: <https://hr-elearning.ru/vazhnye-hr-metriki-kadrovoy-sluzhby/> (дата обращения 26.09.2021).
5. Гаспарович Е.О. Технологии управления развитием персонала : учебно-методическое пособие. Екатеринбург : Уральский федеральный университет, 2018. 212 с.
6. Итоги опроса «Развитие сотрудников в эпоху перемен» [Электронный ресурс] : Тренинг центр КОМПЕТЕНЦИИ Алексея Широкопояса. URL: <https://hr-media.ru/itogi-oprosa-razvitie-sotrudnikov-v-epochu-peremen/> (дата обращения 26.09.2021).
7. Как рассчитать экономическую эффективность [Электронный ресурс] : Актион. URL: <https://www.business.ru/article/1810-raschet-ekonomicheskoy-effektivnosti> (дата обращения 15.10.2021).
8. Комплексная диагностика управленческого потенциала [Электронный ресурс] : Fridman&Fridman : кадровый консалтинг. URL: <https://fridmanfridman.ru/kdup?yclid=6078140460531766418> (дата обращения 26.09.2021).

9. Кузьминов А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие. Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. 48 с.
10. Кузьминов А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие. Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. 135 с.
11. Курс по управлению персоналом. Новосибирск : Сибирское университетское издательство, Норматика, 2017. 186 с.
12. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) : учебно-практическое пособие. М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. 193 с.
13. Обучение и развитие сотрудников [Электронный ресурс] : Smart Business Solutions. URL: <https://sbsc.ru/business/development.html> / (дата обращения 15.10.2021).
14. Одиннадцать методов развития сотрудников организации [Электронный ресурс] : Adma.ru. URL: <https://ardma.ru/razvitie/liderstvo/upravlenie-personalom/772-metody-razvitiya-sotrudnikov/> (дата обращения 15.10.2021).
15. ООО «Лантан» [Электронный ресурс] : компания «Лантан». URL: <https://lantan.info/> (дата обращения 15.10.2021).
16. Пихтовников Ю. В. Комплексная система управления персоналом в крупных нефтегазовых корпорациях : монография. М. : Дашков и К, 2015. 138 с.
17. Планы компаний на обучение сотрудников в 2018 году [Электронный ресурс] : HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. URL: <https://hr-portal.ru/article/plany-kompaniy-na-obuchenie-sotrudnikov-v-2018-godu> (дата обращения 26.09.2021).
18. Развитие персонала [Электронный ресурс] : HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. URL: <https://hr-portal.ru/article/razvitie-personala> (дата обращения 26.09.2021).

19. Результаты статистического исследования делового портала "Компетенции": "Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала" [Электронный ресурс] : Тренинг центр «Компетенции» Алексея Широкопояса. URL: http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie (дата обращения 26.09.2021).

20. Тренды 2019 года [Электронный ресурс] : ООО "Эквио". URL: <https://e-queo.com/blog/razvitie-personala-trendy-2019> (дата обращения 26.09.2021).

21. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы [Электронный ресурс] : Iteam. URL: <https://blog.iteam.ru/upravlenie-personalom-organizatsii-sovremennye-strategii-tehnologii-i-metody/#i-9> (дата обращения 26.09.2021).

22. Хасанова Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие. Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. 240 с.

23. Яндекс практикум [Электронный ресурс] : ООО «Яндекс». URL: <https://practicum.yandex.ru/middle-frontend/> (дата обращения 15.09.2021).

24. An All-In-One Guide To Boost Employee Job Satisfaction [Электронный ресурс] : Vantage Circle. URL: <https://blog.vantagecircle.com/job-satisfaction/#benefitsofjobsatisfaction> (дата обращения 13.10.2021).

25. Cambridge dictionary [Электронный ресурс] : Cambridge University Press 2021. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/staff-development> (дата обращения 26.09.2021).

26. Employee development [Электронный ресурс] : Valamis group. URL: <https://www.valamis.com/hub/employee-development> (дата обращения 15.10.2021).

27. Personnel Management: Functions, Nature, Principles, and Importance! [Электронный ресурс] : iearnlot.com Content Inc. URL:

<https://www.ilearnlot.com/personnel-management-functions-nature-principles-and-importance/55646/> (дата обращения 13.10.2021).

28. Staff Turnover – Definition, Meaning, Types, Causes, Benefits [Электронный ресурс] : Marketing91. URL: <https://www.marketing91.com/staff-turnover/> (дата обращения 26.09.2021).

29. Synell [Электронный ресурс] : SYNELL. URL: https://www.synell.com/?utm_source=yandex_verstka&yclid=5602095109813361006 (дата обращения 15.10.2021).