

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 «Компания «Тензор»)

Обучающийся

Кикеева Юлия Владимировна

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.В. Кикеева.

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

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

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «Компания «Тензор», основным видом деятельности которой является разработка компьютерного программного обеспечения.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является подсистема развития персонала организации ООО «Компания «Тензор».

В процессе выполнения данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: логический метод, графический, коэффициентный и сравнительный метод, метод логического обобщения и сравнительный анализ.

С учетом выявленных проблем развития персонала организации предложены мероприятия по его совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составит 304158 т.р., что подтверждает целесообразность внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования развития персонала организации. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 24 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 7.

Содержание

Введение4

1 Теоретические основы развития персонала организации6

1.1 Понятие и сущность развития персонала6

1.2 Актуальные направления развития персонала15

2 Анализ развития персонала в ООО «Компания «Тензор»23

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации23

2.2 Оценка развития персонала организации33

3 Разработка мероприятий по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор»42

3.1 Мероприятия по развитию персонала в организации42

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий54

Заключение58

Список используемой литературы60

Введение

Современные требования ускоренного научно-технического прогресса приводят к процессу устаревания профессиональных знаний и навыков персонала организации. Такое стремительное развитие науки и общества требует обновленных знаний, поэтому организации должны обеспечивать надлежащее и своевременное развитие своего персонала.

Практическая деятельность разных организаций доказывает, что экономический эффект от инвестирования в развитие персонала выше, чем от вложений в средства производства. Исследования показывают, что увеличение затрат на развитие работников на 10% дает прирост производительности труда, равный 8,5%, тогда как такое же увеличение капиталовложений – только 3,8%. Международная практика свидетельствует, что на развитие персонала необходимо тратить 5-10% фонда заработной платы [23].

Актуальность этой темы обусловлена тем, что профессиональное развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом. Оно влияет на повышение конкурентоспособности организации, поэтому дает возможность обеспечивать ее конкурентные преимущества.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор» на основе проведенного анализа.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы развития персонала организации;
- провести анализ развития персонала в ООО «Компания «Тензор»;
- разработать мероприятия по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «Компания «Тензор», основным видом деятельности которой является разработка компьютерного программного обеспечения.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является подсистема развития персонала организации ООО «Компания «Тензор».

В процессе выполнения данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: логический метод, графический, коэффициентный и сравнительный метод, метод логического обобщения и сравнительный анализ.

Информационная база исследования состоит из учебно-методической литературы, монографий, научных статей, научных трудов отечественных и зарубежных ученых, данных и отчетности организации ООО «Компания «Тензор» за период 2019-2021 гг.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, состоящей из трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические основы развития персонала организации

1.1 Понятие и сущность развития персонала

На основе обобщения существующих наработок, определены доминирующие подходы к трактовке сущности развития персонала, а именно:

- целевой, как «целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, способствующих повышению квалификации работников предприятия в соответствии с задачами его развития, потенциала и склонности сотрудников. Составляющие: профессиональная адаптация, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая оценка, планирование деловой карьеры, кадрового резерва, служебно-профессионального продвижения» [11];
- образовательно-ориентированный, как «совокупность организационно-экономических мер службы управления персоналом в области обучения персонала организации, его переподготовки и повышения квалификации. Составляющие: профессиональная адаптация, оценка персонала, планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения» [14];
- профессионально-ориентированный, как «системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций. Составляющие: профессионально-квалификационное продвижение, формирование резерва руководителей» [2];
- личностно-ориентированный, как «катализатор непрерывного организационного и личностного роста работников путем совершенствования их компетенций, расширения объема знаний,

- повышения компетентности, обучаемости, интереса к содержанию труда. Составляющие: увеличении отдачи каждого работника, структурного подразделения и организации в целом за счет подкрепленной и мотивированной лояльности работников, наращивание интеллектуального, творческого потенциала» [7];
- процессный, как «процесс подготовки человека к конкретному виду трудовой деятельности, охватывающий овладение личностью нужными теоретическими знаниями, умениями и практическими навыками, социальными нормами поведения, системой нравственных ценностей и экономических качеств. Составляющие: профессиональное обучение персонала, производственная адаптация, оценка и аттестация персонала, планирование трудовой карьеры персонала» [10];
 - системный, как «системное усовершенствование знаний, умений и навыков работников предприятия, которое реализуется через совокупность организационно-экономических мер, предусматривающих адаптацию, профессионального обучения, оценку и планирование трудовой карьеры персонала» [8]; «совокупность взаимосвязанных мер, нацеленных на повышение конкурентоспособности персонала путем приобретения новых знаний, умений, навыков, опыта в процессе обучения, повышения квалификации, переподготовки с целью адаптации к новым условиям деятельности, обеспечение собственных интересов развития и реализации целей деятельности предприятия. Составляющие: профессиональное обучение, профессионально-квалификационное продвижение, адаптация, оценка и аттестация, планирование трудовой карьеры, формирование резерва» [20];
 - результативный, как предпосылка обеспечения социально-экономической эффективности деятельности предприятий; фактор конкурентоспособности предприятий; стратегическая цель

руководства предприятий; принцип социально-ответственной деятельности [23].

Как видим, большинство определений развития персонала отождествляется с профессиональным развитием. Однако это понятие гораздо шире.

Основополагающим нормативным актом в сфере обучения и развития персонала выступает Трудовой кодекс РФ. В соответствии со статьей 1 Трудового кодекса РФ «одной из основных задач трудового законодательства является правовое регулирование отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя» [24].

Развитие персонала организации является сложным понятием, которое носит междисциплинарный характер, поскольку предполагает учет социальных, психологических, педагогических, экономических качеств. Поэтому это понятие следует рассматривать как явление, состояние, процесс. Итак, развитие персонала – это сложный многоаспектный процесс смены (усовершенствования) личностных, деловых и профессиональных качеств работников. Он реализуется через совокупность процедур и мер, осуществляющих соответствующие службы организации в пределах принятой стратегии, кадровой политики, ресурсных возможностей. Они, с одной стороны, обеспечивают качественное выполнение возложенных на работников функций, реализацию целей организации, а с другой – интересы работников относительно условий труда, материального, статусного состояния, возможностей самореализации.

«Обычно профессиональное развитие персонала обеспечивается за счет повышения общего интеллектуального уровня личности, эрудиции, коммуникабельности, поскольку образованный человек свободно ориентируется в современном сложном мире, в отношениях с людьми. Кроме того, эти характеристики целесообразно рассматривать как предмет развития персонала. То есть приобретение общих компетентностей, которые

положительно влияет на морально-психологический климат, повышается мотивация работников к труду, их верность целям и стратегическим задачам организации, обеспечивается преемственность в управлении, а также снижается текучесть персонала. Личностное развитие есть продукт общественного развития и включение индивидов в систему социальных отношений путём активной предметной деятельности и общения. Гармоническое развитие личности – это разносторонний процесс приобретения и совершенствования его физических, психологических, нравственных и экономических качеств в их размерности и органическом единстве. Гармоническое развитие личности означает всестороннее развитие человека как создание социального, обладающего сознанием(умом), активного и способного к результативному и производительному труду» [22].

В частности, растёт роль эмоционального интеллекта, лидерства, которые существенно влияют на результаты личного и коллективного труда. Поэтому актуализируется как особое направление социальное развитие персонала как комплексное развитие социальных навыков работников, способствующих улучшению взаимоотношений в организации, повышение эффективности труда каждого сотрудника. Составляющими социального развития персонала является создание команды единомышленников, саморазвитие, социальное партнерство, социальная защита, корпоративная культура, профессиональный рост, безопасные и комфортные условия труда, эффективная система мотивации.

Итак, согласно К.А. Гавриловой [6], можно считать, что систему развития персонала организации формируют такие составляющие как личностное (индивидуальное) развитие, профессиональное и социальное развитие.

Развитие персонала организации можно рассматривать как явление, процесс, вид деятельности (рисунок 1).



Рисунок 1 – Принципиально-логическая схема определения сущности развития персонала организации [13]

Как явление, развитие персонала организации трактуется как динамическая открытая система. В ее пределах происходит изменение (усовершенствование) личностных (интеллектуальных, эмоциональных, духовных, моральных, соматических), деловых и профессиональных качеств работников и их материального, статусного состояния под влиянием факторов внутреннего и внешнего окружения организации. Признак динамичности обуславливает рассмотрение сущности развития персонала организации как процесса. То есть совокупности этапов и стадий, обеспечивающих получение необходимых личностных, деловых и профессиональных качеств персонала. Они с одной стороны, позволят качественно выполнять обязанности, задачи и функции, воплотить цели развития организации, а с другой, обеспечат интересы работников.

Исключение из процесса одной из составляющих негативно отразится на эффективности деятельности и не будет мотивировать работников к развитию. Этот подход имеет прикладное значение, поскольку дает возможность трактовать развитие персонала организации как вид деятельности, совокупность процедур, действий и мер, осуществляющих соответствующие службы организации в пределах принятой стратегии развития персонала, кадровой политики организации, ресурсных

возможностей. Одновременно развитие персонала способствует повышению уровня конкурентоспособности самих работников на рынке труда.

Для определения содержательного наполнения управления развитием персонала целесообразно применить системный и процессный подходы, предполагающий определение его составляющих, формирование определенных моделей, подбор методов, приёмов и технологий.

Как определяет А.А. Андронов, «управление развитием персонала – это совокупность средств и методов влияния, направленных на выявление и раскрытие потенциальных возможностей работника на основе расширения компетенций, повышение качественных характеристик персонала с целью достижения высокого уровня социально-экономического развития организации» [3].

Однако следует отметить, что выбор средств и методов воздействия, как и потребность в этом, определяется необходимостью усовершенствования или изменений профессиональных или личностных качеств работников. Это обуславливается обычно изменениями внешнего окружения и необходимостью адаптации к новым условиям деятельности. Последнее приводит к изменениям во внутренней среде организаций и их системе менеджмента.

Применение процессного подхода предполагает определение этапов (составляющих) управления развитием персонала, основные из которых [4]:

- диагностика состояния персонала или анализ кадрового потенциала,
- планирование потребности в персонале и развитии персонала,
- обучение, повышение квалификации, переподготовка,
- оценка персонала, аттестация,
- адаптация, планирование карьеры, служебно-профессионального продвижения,
- стимулирование развития персонала,
- мониторинг факторов, оценка эффективности управления развитием персонала.

Все этапы ориентированы на кадровую политику организации.

Диагностика состояния персонала или анализ кадрового потенциала предполагает:

- анализ имеющейся численности и структуры персонала в отчетном периоде по специальностям, категориям, уровню квалификации;
- определение (прогнозирование) потребности в персонале на плановый период в соответствии с избранными целями, задачами, определенной стратегии развития;
- обнаружение несоответствий (сравнение фактического трудового потенциала предприятия с его потребностями).

Планирование потребности в персонале и развитии персонала (по категориям, специальности, уровню квалификации) предусматривает:

- разработку кадровой политики и определение ее типа (открытая, закрытая);
- планирование дополнительного набора персонала (организация рекламы, подбор и наем персонала, проведение собеседований, тестов, анкетирования);
- планирование развития персонала (планирование обучения, переподготовки, повышение квалификации, стажировка).

Оценка персонала в контексте управления его развитием может включать такие виды, как персональная оценка интеллектуального уровня, профессионализма (уровня знаний, умений, мастерства) и других необходимых качеств, личностной ответственности, результатов работы, соответствия корпоративным ценностям. Результаты оценки целесообразно использовать не только для планирования стажировок и повышение квалификации, но и для принятия обоснованных решений по ротации работников, профессионально-квалификационному продвижению, выбору претендентов к руководящему резерву [11]. В то же время это составляющая аттестации персонала.

Актуальность аттестации целесообразно рассматривать с нескольких позиций [10]:

- выявление соответствия результатов деятельности, качеств и потенциала личности работника требованиям, предъявляемым к выполняемой работе. По их результатам планируются и реализуются меры, направленные на устранение негативных моментов или квалификационного или служебно-профессионального продвижения;
- подтверждение высшего уровня квалификации или соответствия требованиям другой, желаемой для работника должности и формализация квалификационного или служебно-профессионального продвижения;
- оценка потенциала работников для внесения в руководящий резерв.

Для развития новых работников, а также перемещенных по должностям или рабочему месту важную роль играет адаптация. Адаптация персонала – это совокупность процедур, которые должны ускорить освоение новым работником работы, его приспособление к содержанию и требованиям труда, социальной сфере [7]. Поэтому должны применяться эффективные технологии социальной, бытовой адаптации, введение в должность. Применение этого инструмента позволяет работнику быстрее овладеть спецификой работы, усвоить особенности формальных и неформальных коммуникаций и отношений, чувствовать себя комфортнее и увереннее.

Как в контексте мотивации к развитию, так и реализации политики по формированию оптимальной структуры персонала актуализируется такая составляющая как планирование карьеры, служебно-профессионального продвижения.

Для карьерного роста необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, широкий спектр называемых «мягких компетентностей», настойчивость, лидерские способности.

Важной составляющей является планирование резерва на руководящие должности. Целесообразно предвидеть оперативный и перспективный резерв (на более высокие должности руководителей с долгосрочной подготовкой). Подготовка в составе оперативного резерва, как показывает практика, не должна продолжаться более трех лет, чтобы отрицательно не влияет на активность работника [16].

«Стимулирование развития персонала рассматривается как процесс воздействия, помощью которого работников побуждают к приобретению новых необходимых знаний, навыков и умений, осваивать новые виды профессиональной деятельности, позволяющие повышать эффективность труда, качественно выполнять функциональные обязанности, обеспечивать желаемые результаты деятельности» [13]. Оно предусматривает [2]:

- выявление мотивов профессионального развития персонала по виду мотивации;
- разработку системы мотивации развития персонала с учетом разных мотивов и принципов эффективной мотивации;
- планирование мероприятий и ресурсов по реализации мотивационной политики организации;
- закрепление основных позиций мотивационной политики в соответствующих положениях и процедурах организации.

Социальное развитие предполагает создание благоприятных и безопасных условий труда, управление конфликтами и стрессами, соблюдение требований корпоративной этики и культуры, формирование эффективных коммуникаций.

Таким образом, рассмотрев понятие и сущность развития персонала можно сделать вывод о том, что эффективность управления развитием персонала организации – это характеристика действенности, качества управления людьми; способность обеспечивать тройной эффект в виде экономической выгоды для организации, совершенствования труда и социальной выгоды для работников.

1.2 Актуальные направления развития персонала

Ключевой современной тенденцией является переход к цифровой экономике, что, следовательно, распространилось и на сферу управления персоналом. Главная задача, которую должно решать предприятие в условиях цифровой экономики, и соответственно, цифровизации своего бизнеса – это уменьшать когнитивные(познавательные) усилия работника, в основном работающего в условиях информационной перегрузки. Для этого необходимо развивать у работников цифровые компетенции и создание удобных цифровых рабочих мест.

«Сегодня развитие цифровой среды и глобальной сети охватывает практически все сферы жизни. Ориентиром, в частности, в принятии на работу является владение человеком цифровыми навыками, которые дают возможность быстро и эффективно выполнять поставленные задачи, быть успешным и использовать потенциальные возможности. В настоящее время происходит широкое распространение результатов четвертой промышленной революции («Индустрия 4.0»). Это современная эпоха инноваций, когда передовые технологии (облачные технологии, развитие средств сбора и анализа Big Data, краудсорсинг, биотехнологии, беспилотные автомобили, 3D-печать, криптовалюты Bitcoin и технологии Blockchain, искусственный интеллект и др.) радикально изменяют целые отрасли экономики и общество в целом. Уже возникает совершенно новый тип промышленного производства, которое основывается на больших данных и их анализе, полной автоматизации производства, технологиях дополненной реальности, Интернете вещей» [25].

«Новые технологии коренным образом изменяют бизнес-процессы и управленческие модели, а современные информационные экосистемы являются основой появления и роста новых глобальных рынков, основной характеристикой которых становится переход от линейных технологических цепочек к многосторонним партнерствам на основе новых принципов

международного разделения труда и сетевой экономики. Использование этих технологий открывает новые возможности для экономического процветания, социальной интеграции и экологической устойчивости и, соответственно, мобилизует человеческий капитал» [9].

«Для адаптации к изменяющейся цифровой инфраструктурной среде необходимы разные типы цифровых знаний. Эксперты выделяют такие главные движущие силы, обуславливающие необходимость развивать навыки труда и цифровые знания в будущем:

- растущая глобализация;
- удлинение продолжительности человеческой жизни;
- автоматизация рабочих мест;
- быстрое распространение датчиков и вычислительных мощностей;
- средства коммуникации и средства массовой информации с использованием ИКТ;
- беспрецедентная реорганизация работы благодаря новым технологиям и социальным медиа, которые значительно расширяют возможности сотрудничества» [5].

Итак, для того чтобы сформировать на предприятии мощного интеллектуальный капитал, работники должны обладать не только гибкими профессиональными компетенциями, но и цифровыми компетенциями.

Как видно из рисунка 2, особенности цифровой экономики требуют включить в задачи развития персонала два новых элемента: формирование цифровых навыков (компетенций) и формирование дополнительных коммуникативных навыков.



Рисунок 2 – Список навыков, формирование которых являются обязательными для эффективного развития персонала предприятия в условиях цифровой экономики [12]

«Цифровые компетенции (навыки) – это совокупность знаний, способностей, особенностей характера и поведения. Они необходимы для того, чтобы человек мог использовать ИКТ и цифровые технологии для достижения целей в своей личной или профессиональной жизни. Компетенция в области цифровых технологий должна восприниматься не только как знания, имеющие отношение к техническим навыкам, а и как знания, в большей степени сосредоточены на когнитивных, социальных и эмоциональных аспектах работы и жизни в цифровой среде» [1].

«Цифровая компетентность – многогранный эволюционирующий процесс, который постоянно меняется при появлении новых технологий» [16]. Список типовых цифровых компетенций приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Список типовых цифровых компетенций (по концептуальной эталонной модели DigComp 2.0)

Сферы компетентности	Компетенции
1. Информация и навыки работы с данными	«Просмотр, поиск и фильтрация данных, информации и цифрового контента. Формулировать информационные потребности, искать данные, информацию и контент в цифровых средах, осуществлять доступ к данным, информации и контенту и перемещаться между ними. Создавать и обновлять личные стратегии поиска. Оценка данных, информации и цифрового контента. Анализировать, сравнивать и критически оценивать достоверность и надежность источников данных, информации и цифрового контента. Анализировать и оценивать данные, информацию и цифровой контент. Управление данными. Организовывать, хранить и выбирать данные, информацию и контент в цифровых средах» [21].
2. Коммуникация и сотрудничество	«Взаимодействие с помощью цифровых технологий. Взаимодействовать с помощью широкого спектра цифровых технологий и понимать, какие средства цифровой связи уместны для данного контекста. Обмен с помощью цифровых технологий. Обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с другими с помощью соответствующих цифровых технологий. Действовать как посредник, знать практические методы ссылки и атрибуции. Участвовать в жизни общества путем использования государственных и частных цифровых услуг. Сотрудничать с помощью цифровых технологий. Сетевой этикет. Знать правила поведения и ноу-хау по использованию цифровыми технологиями и взаимодействия в цифровые среды. Адаптировать стратегии коммуникации под конкретную аудиторию и учитывать культурное разнообразие и противоречия поколений в цифровых средах. Управление цифровой идентичностью» [10].
3. Создание цифрового контента	«Разработка цифрового контента. Создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах, самовыражаться цифровыми средствами. Интеграция и переработка цифрового контента. Изменять, уточнять, совершенствовать и интегрировать информацию и контент в существующий массив знаний для создания новых, оригинальных и уместных знаний и контента. Авторское право и лицензии. Понимать как авторское право и лицензии распространяются на данные, информацию и цифровой контент. Программирование. Планировать и разрабатывать последовательность понятных инструкций для решения вычислительной системой данной проблемы или для выполнения ею конкретной задачи» [6].
4. Безопасность	«Защита устройств. Защищать устройства и цифровой контент, понимать риски и угрозы в цифровых средах. Знать о мерах безопасности и защиты и должным образом учитывать вопросы надежности и конфиденциальности. Защита персональных данных и конфиденциальности. Защищать персональные данные и конфиденциальность в цифровых средах. Понимать, как пользоваться и обмениваться информацией, позволяющей установить личность, с сохранением возможности защитить себя и других от вреда. Понимание, что цифровые службы пользуются «Правилами соблюдения конфиденциальности» для информирования о том, как используются персональные данные. Уметь избегать рисков для здоровья и угроз для физического и психологического комфорта при использовании цифровыми технологиями. Уметь оградить себя и других от возможных опасностей в цифровых средах (например, от киберзапугивания). Знать о цифровых технологиях для обеспечения социального и социальной интеграции. Охрана окружающей среды. Осознавать влияние цифровых технологий и пользования нами для окружающей среды» [3].

Также в условиях цифровой экономики почти к каждому работнику будет выдвигаться требование владения дополнительными коммуникативными навыками (таблица 2).

Наряду с развитием цифровых компетенций в современных условиях большое внимание будет уделяться и формированию цифрового рабочего места. Владея цифровыми компетенциями и дополнительными коммуникативными навыками, любой работник сможет эффективно работать и реализовывать свой потенциал в режиме цифрового рабочего пространства.

Ключевой стереотип аналоговой экономики, который должен быть преодолен в цифровую эру, – это физическая привязка человека (рабочего, служащего и т.п.) к конкретному физическому месту. Такая привязка в большинстве своем есть искусственной, бессмысленной и экономически нецелесообразной.

Таблица 2 – Дополнительные коммуникативные навыки для будущих работников в условиях цифровой экономики [18]

Тип коммуникационных навыков	Описание
Вычислительное мышление	Способность преобразовывать большие объемы данных в абстрактные концепции и понимание аргументации.
Оригинальное и адаптивное мышление	Умение мыслить и находить решения и ответы выходят за рамки привычного и установленного.
Межкультурная компетенция	Способность работать в разных культурных условиях.
Грамотность в области новых средств информации	Способность критически оценивать и разрабатывать контент, в котором используются новые средства информации, и использовать эти средства для убедительной коммуникации.
Виртуальное сотрудничество	Способность работать продуктивно, обеспечивать взаимодействие и демонстрировать присутствие.

Цифровая свобода человека — это возможность труда, то есть участия в производственных, коммуникационных, организационных процессах из любого места мира, при наличии соответствующих цифровых средств, технологий и доступа к цифровым инфраструктурам. В цифровом мире

рабочие места перестают быть привязанными к физическим местам — они становятся мобильными, совсем не нуждаются в пребывании работника на рабочем месте.

Именно виртуально-цифровой мир предоставляет мощные возможности для постоянного пребывания работника в онлайн-режиме. Этот тренд распространяется чрезвычайно быстро и положительно воспринимается подавляющим большинством работников, которым нравятся гибкие способы работы, позволяющие уделять больше внимания клиентам, друзьям, семье. Это может способствовать удержанию квалифицированных работников и, соответственно, повышать мощность интеллектуального капитала предприятия.

«В цифровом рабочем месте совмещены практически все технологии, которые люди используют для выполнения работы в современной рабочей среде. Цифровым рабочим местом могут быть как бизнес-приложения, так и электронная почта, средства мгновенных сообщений, корпоративные социальные сети и инструменты для проведения виртуальных встреч» [15].

Для получения выгоды от цифровых рабочих мест правительственным и бизнес-организациям России необходимо учесть четыре элемента [19]:

- устройства доступа. Необходимо обеспечить для работников выбор наиболее эффективного способа получения доступа к используемым ими бизнес-приложениям. Смартфоны и планшеты становятся все более необходимыми, поэтому организациям необходимо просмотреть свои стратегии по использованию устройств согласно потребностям;
- инфраструктура коммуникаций. Надежность связи остается одним из важнейших требований в контексте цифрового рабочего места как в офисе, так и вне его. Именно связь является залогом эффективного функционирования коммуникационных технологий, бизнес-приложений и приложений для совместного использования работы, являющиеся движущей силой современных бизнес-

- процессов. Корпоративные сети должны быть оборудованы для обработки различных данных, которые передаются одновременно;
- бизнес-приложения. Предоставление работникам доступа к бизнес-приложениям, независимо от места и времени, повышает производительность и поддерживает сотрудничество с коллегами, партнерами и клиентами. Такие приложения предоставляют мгновенный доступ к необходимой важной информации, помогая виртуальным командам слаженно работать и эффективно взаимодействовать. Платформы для совместной работы и управления базами знаний приобретают решающее значение;
 - телекоммуникационные инструменты рабочего места. Инструменты рабочего места в значительной степени влияют на мотивацию и производительность работников. Иногда электронной почты и телефонных звонков может быть недостаточно, например, в случае привлечения удаленного эксперта или в ситуации работы на дому. Существенным преимуществом являются технологии связи, обеспечивающие присутствие в режиме реального времени, и дают возможность проводить насыщенные онлайн-встречи.

В будущем успешными станут те предприятия, которые сломают барьеры между людьми, рабочими местами и технологиями и расширят возможности своих работников, давая им возможность быть эффективными и творческими независимо от местонахождения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исследование актуальных направлений развития персонала показало, что для того, чтобы сформировать на предприятии мощный интеллектуальный капитал, работники должны обладать не только гибкими профессиональными компетенциями, но и обязательно обладать цифровыми компетенциями. Особенности цифровой экономики требуют включить в задачи развития персонала два новых элемента: формирование цифровых навыков (компетенций) и формирование дополнительных коммуникативных навыков.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы развития персонала организации, сформулируем следующие выводы.

Развитие персонала – это сложный многоаспектный процесс смены (усовершенствования)личностных, деловых и профессиональных качеств работников, реализуемый через совокупность процедур и мер, осуществляющих соответствующие службы организации в пределах принятой стратегии, кадровой политики, ресурсных возможностей.

Эти меры, с одной стороны, обеспечат качественное выполнение возложенных на работников функций, реализацию целей организации, а с другой – интересы работников относительно условий труда, материального, статусного состояния, возможностей самореализации.

Для того чтобы сформировать на предприятии мощный интеллектуальный капитал, работники должны обладать не только гибкими профессиональными компетенциями, но и обязательно обладать цифровыми компетенциями.

Особенности цифровой экономики требуют включить в задачи развития персонала два новых элемента: формирование цифровых навыков (компетенций); формирование дополнительных коммуникативных навыков.

2 Анализ развития персонала в ООО «Компания «Тензор»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации –Общество с ограниченной ответственностью «Компания «Тензор».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «Компания «Тензор».

Юридический адрес: 150001, Ярославская обл., г. Ярославль, пр-кт Московский, д. 12.

Фактический адрес: 679000, Еврейская автономная республика, г. Биробиджан, ул. Комсомольская, д. 16Б.

«Основным видом деятельности ООО «Компания «Тензор» является разработка компьютерного программного обеспечения.

Дополнительные виды деятельности организации:

- производство компьютеров и периферийного оборудования;
- ремонт машин и оборудования;
- производство электромонтажных работ;
- торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением;
- торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием;
- торговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин;
- торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах;
- торговля розничная офисными машинами и оборудованием в специализированных магазинах;
- деятельность по предоставлению услуг телефонной связи;
- деятельность в области документальной электросвязи;

- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;
- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов» [17].

ООО «Компания «Тензор» – аккредитованный ФНС, ПФ и Росстатом оператор электронного документооборота, сертифицированный EDI-провайдер.

ООО «Компания «Тензор» – это вектор, которым компания движется с 1996 года как в работе, так и просто по жизни. А еще это один из крупнейших удостоверяющих центров в России. Это значит, что 50% всех электронных ключей, используемых для сдачи электронной отчетности, участия в торгах и получения госуслуг, выданы ООО «Компания «Тензор».

«История ООО «Компания «Тензор» началась с того, что талантливые ярославские студенты, начинающие программисты, увлеченные техническим прогрессом, создают собственную программу — СБИС — систему бухгалтерского и складского учета. Вдохновленные успехом, они открывают свой первый офис. В ассортименте ПО и «железо»: толстые мониторы, гигантские факсы и флоппи-дискеты. Так было положено начало компании «Тензор»» [17].

«В 2003 году ООО «Компания «Тензор» выходит на рынок в качестве специализированного оператора связи. Начинается экспансия электронной отчетности СБИС по всей России: всё новые города и области поддаются нашему влиянию. В 2008 году УЦ «Тензор» получает статус Доверенного Удостоверяющего центра ФНС РФ и проходит аттестацию в Управлении защиты информации ПФР» [17].

«В 2011 году удостоверяющий центр «Тензор» получает аккредитацию для выдачи сертификатов ключей электронных подписей, совместимых с программным обеспечением ЕФРСБ. В СБИС внедрена принципиально новая технология — Электронный документооборот и запущено облачное решение. В 2012 году компания закрепляется на рынке ЭДО: ФНС включила Тензор в сеть доверенных операторов ЭДО. Как EDI-провайдер СБИС подтвердил соответствие международным стандартам UN/EDIFACT. Теперь СБИС ЭДО и EDI работают в связке. В 2013 году СБИС вырывается в лидеры по сдаче отчетности, среди технологий первой пятерки: как по количеству сдающихся, так и по проценту успешно сданных отчетов, что подтверждает статистика ФСС» [17].

«В 2014 году компания расширяет линейку сервисов и выводит на рынок СБИС «Все о компаниях и владельцах». Для бесперебойной работы уже более 700 000 пользователей построен передовой ЦОД уровня Tier III. В 2015 году в отдельный продукт выделен сервис «Поиск и анализ закупок», теперь данные о торгах СБИС собирает не только с порталов госзакупок, но активно подключаются и коммерческие площадки. В 2016 году СБИС – это не только отчетность и документооборот, это сеть деловых коммуникаций. Запущены обмен сообщениями между аккаунтами и инструменты соцсетей: личная страничка, новостная лента, группы. Количество пользователей СБИС возросло до миллиона человек. 2017 год прошел под знаком 54-ФЗ: Тензор внесен в реестр ФНС, как Оператор фискальных данных. Во всех регионах налажены поставки онлайн-касс и организованы сервисные центры, аккредитованные производителями кассовой техники» [17].

«В 2018 году начались продажи новых сервисов компании: Presto, Для салонов и сферы услуг, Облачная телефония, Бухгалтерия и учет и CRM. В 2019 году количество сотрудников достигло 5 000 человек, а центры разработки охватили 11 крупнейших городов России — Санкт-Петербург, Екатеринбург, Калининград, Севастополь, Новосибирск, Уфа, Тюмень, Казань, Ярославль, Кострома, Рыбинск. К 2020 году число бизнес-клиентов

Тензора выросло до 3,5 миллионов. Минкомсвязи добавил Тензор в список системообразующих предприятий, а система СБИС вошла в тройку SaaS-решений по версии CNews» [17].

ООО «Компания «Тензор» разрабатывает экосистему СБИС – это более 30 онлайн-сервисов, desktop и мобильных приложений для бизнеса. СБИС – сложный многоуровневый продукт на собственном PaaS-фреймворке. Задач и проектов в избытке: для разработчиков от middle до senior. Для их решения мы используем оптимальные инструменты: C++, Python, JavaScript, PostgreSQL, NodeJS, Redis, Elasticsearch, Clickhouse.

Даже находясь в разных городах, компания штурмует проекты командой: общаясь в корпоративной сети СБИС, на веб-планерках, митапах и семинарах.

Одно из направлений – собственная платформа для вебинаров с дистрибуцией видео и аудио по р2р. Есть команда по дата-майнингу данных для сервиса по поиску торгов. Любителей компьютерного зрения, Deep и Machine learning ждут в разработке по распознаванию документов. Есть проекты и для специалистов по Data Scientist: в нашей базе более 10 млн. чеков в день, проходящих через ОФД компании. Из свежего – геймдев-проект «Мотивация и геймификация». Здесь «пилят» мотивирующие гонки с использованием 2D WebGL библиотек (PixiJS/Phaser).

Компания спроектировала и построила передовой ЦОД уровня Tier III: это 9000 виртуальных серверов и 5PB данных и показатель доступности SLA - 99,982%. Системы энергоснабжения работают в бесперебойном режиме, данные на серверах имеют многоступенчатую защиту и многократно зарезервированы.

ООО «Компания «Тензор» выпускает электронные подписи для:

- госзакупок и коммерческих торгов, получения банковской гарантии и обмена электронными документами на площадках;
- электронная подпись для порталов и систем – госуслуг, nalog.ru, ЕГАИС, Росреестр, ГИС ЖКХ, Росимущество, СМЭВ и другие;

- электронная подпись для сдачи отчетности в госорганы или обмена документами с контрагентами;
- электронная подпись на портале gosuslugi.ru;
- для подачи заявления на поступление в ВУЗ, регистрации недвижимости, регистрации ЮЛ и ИП.

ООО «Компания «Тензор» поставляет и обслуживает торговое оборудование по всей России более 20 лет. Компания автоматизирует работу розницы, сферы услуг и общепита, установив СКУД и видеонаблюдение. Вместе с «железом» ставит весь софт, настраивает работу и обучает сотрудников. Под специфику бизнеса инженеры подбирают оборудование или соберут готовые комплекты, настраивают работу на месте и обучают персонал. В компании есть как экономные предложения для минимаркетов, бутиков и салонов красоты, так и варианты для автоматизации гипермаркетов, сети ресторанов и аптек, оптовых складов и производств. Эффективность решений подтверждена 150 000 компаний-клиентов.

Как авторизованный сервисный центр (АСЦ) компания проводит техническое обслуживание и гарантийный ремонт. Инженеры компании регулярно проходят обучение у производителей, знают типичные поломки и их причины. Они оперативно приедут и устраняют неисправность, а 900 специалистов службы поддержки круглосуточно проконсультируют и помогают удаленно.

Являясь разработчиком СБИС – экосистемы для автоматизации и управления всеми сферами бизнеса, – ООО «Компания «Тензор» не только поставляет технику, а настраивает работу бизнес-процессов.

96 сервисных центров во всех регионах России обеспечивают поставки и обслуживание в минимальные сроки. Все филиалы компании аккредитованы производителями оборудования, поэтому вас одинаково качественно обслужат как в центральном регионе, так и на периферии.

В ООО «Компания «Тензор» имеется сервисный центр и ЦТО. Только авторизованные сервисные центры (АСЦ), сотрудничающие с

производителями оборудования, занимаются гарантийным ремонтом. Тензор имеет статус АСЦ всех основных марок кассовой техники.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «Компания «Тензор» (рисунок 3).



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Компания «Тензор»

«Организационная структура ООО «Компания «Тензор» является совокупностью отделов и служб, организованных по линейно-функциональному (смешанном) типу. Такой принцип организации очень удобен, так как сочетает в себе два взаимодополняющих способа: линейный и функциональный. Линейный способ обеспечивает связь подчиненного с непосредственным начальником. К его преимуществам можно отнести то, что у каждого подчиненного есть только один непосредственный начальник, линейные связи наиболее короткие и поэтому здесь отсутствуют большие потери информации при передаче с одного на другой уровень. Функциональные связи дополняют линейные связи. Для структуры ООО

«Компания «Тензор» характерен повышенный контроль, централизация и координация действий в высшем звене управления» [17].

Эффективность управления повышается за счет специализации персонала, централизованного контроля за стратегическими решениями, дифференциации и делегирование текущих управленческих решений. В системе каждый элемент выполняет свои функции.

ООО «Компания «Тензор» возглавляет генеральный директор на основании Устава. Отношения между работниками организации регулируются коллективным договором. Должностные обязанности работников определены в должностных инструкциях.

«Организационная структура управления ООО «Компания «Тензор» имеет иерархические уровни управления. Руководитель высшего звена - генеральный директор. Его основные задачи заключаются в формулировке миссии, ценностей и политики компании, основных стандартов ее деятельности, формировании структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами. Функции высшего руководителя чрезвычайно сложные, разноплановые, требуют глубоких всесторонних знаний, аналитических способностей.

Генеральный директор управляет организацией, отдает приказы и распоряжение, принимает решение об изменении штатного расписания, является представителем интересов компании перед другими физическими и юридическими лицами. В свою очередь, он делегирует часть своих полномочий по ведению бухгалтерского и финансового учета – финансовому директору; в части решения вопросов, связанных с деятельностью технического обслуживания – техническому директору; в части осуществления коммерческой деятельности – коммерческому директору» [17].

Руководители II уровня (финансовый директор, коммерческий директор, технический директор) разрабатывают планы по осуществлению

общих задач, поставленных высшим руководством, и координируют работу руководителей III уровня.

Технический директор осуществляет контроль за выполнением плана предоставления сервисных услуг, управление работами по выполнению осмотра и ремонта оборудования; контроль качества выполнения ремонта в соответствии с установленной технологией и в установленные сроки; берет участие в разработке мероприятий и предложений по улучшению качества ремонта оборудования, а также совершенствование технологических процессов; контроль наличия и оборота запасных частей, кузовных деталей; обеспечения нормального функционирования системы воздухопроводов, освещенности рабочих мест, подъемных механизмов и другого оборудования и механизмов; создание нормальных условий труда рабочих и контроль за соблюдением работниками правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной деятельности и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка сервисного подразделения.

Финансовый директор является ответственным лицом за ведение бухгалтерского и финансового учета на предприятии, а также разрабатывает финансовые стратегии развития компании. В части своих обязанностей он делегирует свои полномочия главному бухгалтеру.

Коммерческий директор отвечает за разработку проектов коммерческих контрактов, осуществляет контроль за выполнением плана продаж, проводит маркетинговые исследования на рынке товаров и услуг.

Руководители III уровня (начальники отделов, главный бухгалтер) управляют деятельностью в своих отделах: устанавливают задания исполнителям, осуществляют текущий контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии предоставления услуг компании, условий труда, соблюдения санитарных норм.

«Права, обязанности и ответственность руководителей всех уровней, также как и всего персонала ООО «Компания «Тензор», закрепляются в должностных инструкциях. Наличие должностных инструкций позволяет во

многим упорядочить процесс распределения полномочий и добиться более перспективной технологии управления в организации. Должностная инструкция не только позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала, но и предохраняет его от выполнения не его функций, подчеркивая систему взаимоотношений между руководителем и подчиненным ему работником. Кроме того, инструкция упорядочивает потоки информации в компании, формирует требования к должностям и порядок оценки работников» [17].

«В ООО «Компания «Тензор» в рамках организационной структуры делегируются следующие виды полномочий:

- решение частных, узкоспециальных проблем, в которых исполнители разбираются лучше руководителя;
- осуществление подготовительной работы (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), что носит, в большинстве случаев, рутинный характер, но дают возможность продемонстрировать свои способности;
- присутствие на различных мероприятиях информационного характера, выступление с сообщениями, обмен опытом» [17].

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Компания «Тензор» за 2018-2020 годы (таблицы 3).

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Компания «Тензор» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	2019г.	2020г.	2021г.	Абсол. отклон, +/-		Темп роста, %	
				2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	4243670	5127030	6271040	883360	1144010	120,82	122,31
Себестоимость продаж, тыс.руб.	3608250	4228520	5446820	620270	1218300	117,19	128,81
Прибыль от продаж, тыс.руб.	325336	346192	460927	20856	114735	106,41	133,14
Чистая прибыль, тыс.руб.	246290	197521	228841	-48769	31320	80,20	115,86

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	2019г.	2020г.	2021г.	2020г. / 2019г.	2021г./ 2020г.	2020г. / 2019г.	2021г./ 2020г.
Численность персонала, чел.	3803	4597	5697	794	1100	120,88	123,93
Стоимость основных средств, тыс.руб.	446518	412754	453041	-33764	40287	92,44	109,76
Стоимость активов, тыс.руб.	1456380	1521770	1874200	65390	352430	104,49	123,16
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1115,87	1115,30	1100,76	-0,58	-14,54	99,95	98,70
Фондоотдача, руб./руб.	9,50	12,42	13,84	2,92	1,42	130,70	111,44
Рентабельность продаж, %	7,67	6,75	7,35	-0,91	0,60	-	-
Рентабельность активов, %	5,80	3,85	3,65	-1,95	-0,20	-	-

На рисунке 4 представим динамику финансовых результатов ООО «Компания «Тензор».

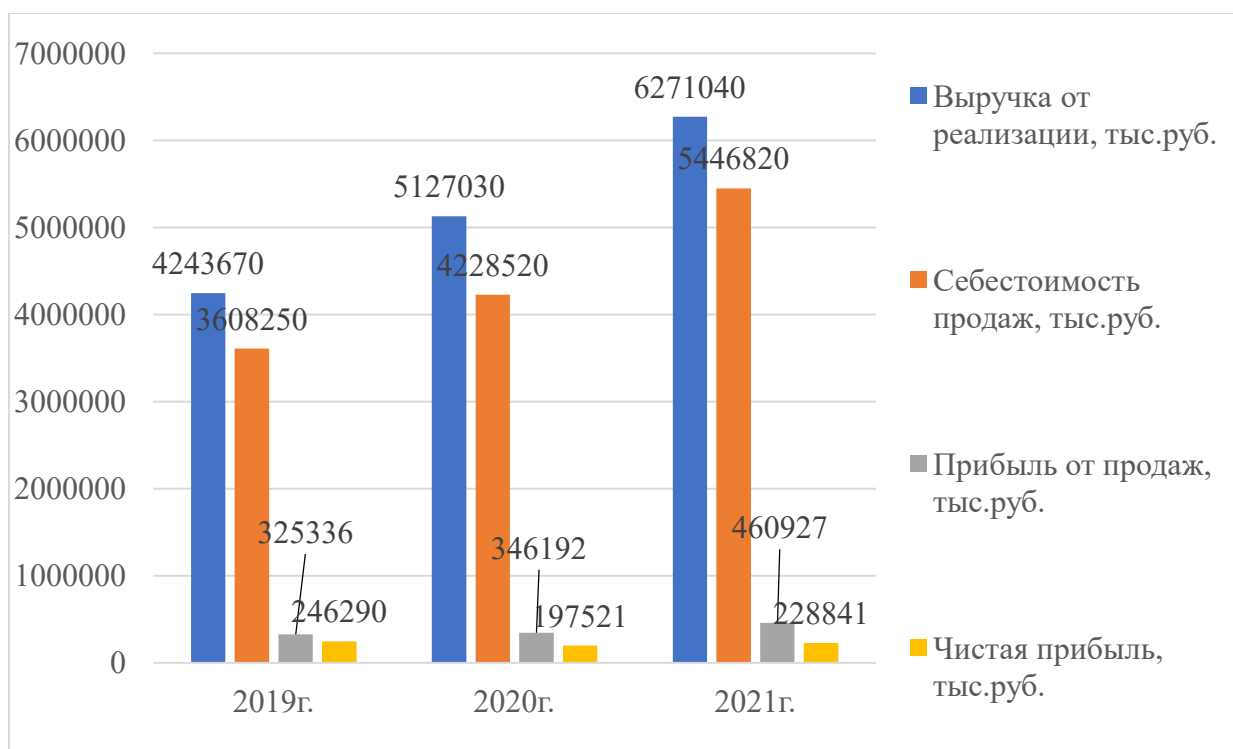


Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов ООО «Компания «Тензор» за 2019-2021 годы

Из данных таблицы 3 и рисунка 4 видно, что ежегодно наблюдается расширение масштабов деятельности ООО «Компания «Тензор», на что указывает рост выручки организации. Однако в 2021 году себестоимость росла большими темпами, чем выручка, что указывает на проблемы в управлении затратами организации.

Прибыль от продаж ежегодно роста, однако меньшими темпами чем выручки, вследствие чего в 2020 году рентабельность продаж снизилась на 0,91%. При этом наблюдается улучшение - рентабельность продаж повысилась на 0,60%. Однако рентабельность активов ежегодно снижалась, что свидетельствует о снижении эффективности использования имущества организации.

Ежегодно наблюдается снижение производительности труда, что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала организации.

Также на протяжении исследуемого периода наблюдается рост фондоотдачи, что свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов организации.

Таким образом проведя анализ организационно-экономической характеристики ООО «Тензор» можно сделать вывод о том, что за исследуемый период наблюдается расширение масштабов деятельности организации, ухудшение использования персонала и улучшение использования основных фондов ООО «Компания «Тензор». Однако основная деятельность и использование имущества организации ухудшились.

2.2 Оценка развития персонала организации

Система развития персонала является составной частью системы управления персоналом в целом. Система развития персонала в ООО «Компания «Тензор» представлена выполнением следующих функций:

- обучение персонала;

- оценка и аттестация персонала;
- вознаграждение и мотивация персонала по результатам его развития;
- планирование карьеры;
- работа с кадровым резервом.

Обучению персонала в ООО «Компания «Тензор» уделяется большое внимание, здесь существует система внутриорганизационного развития персонала. Руководство ООО «Компания «Тензор» понимает, что капиталовложения в подготовку и обучение принесут ощутимую материальную выгоду для организации, что развитие персонала – основа выживания организации, ее роста и конкурентоспособности.

Обучение не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у работников нужных навыков. В ходе обучения работникам передается информация о текущем положении дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженность персонала к своей организации и включенности в ее дела.

«Организацией обучения и подготовки персонала занимается отдел по управлению персоналом ООО «Компания «Тензор», а также руководители структурных подразделений. С целью формирования плана обучения определяется потребность в обучении на год. Каждое подразделение подает заявку на обучение. Заявки для включения в годовой план профессиональной подготовки персонала предоставляются в отдел по управлению персоналом до 25 января текущего года. Обучение и подготовка персонала осуществляется в соответствии с годовым планом профессиональной подготовки персонала. План профессиональной подготовки персонала состоит из следующих разделов: повышение квалификации руководителей высшего, среднего и низшего звена, специалистов и служащих. На обучение, которое не предусмотрено по плану, руководителем подразделения оформляется заявка» [17].

«Обучение проводится по программам, которые разрабатывает предприятие и утверждает генеральный директор. При индивидуальной подготовке обучаемый работник изучает теоретический курс самостоятельно, консультируясь у преподавателей теоретического обучения из числа руководителей и специалистов этого подразделения. Для повышения квалификации работников используются разные курсы. Планирование и учет учебной работы предусматривает разработку точного плана занятий, графика сдачи экзаменов и т.д. Обучение проводится по расписанию. Отдел по управлению персоналом по согласованию с руководителем устанавливает в расписании последовательность, время и место проведения теоретического обучения» [17].

«Повышение квалификации в ООО «Компания «Тензор» осуществляют по договорам с образовательными учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, или на семинарах, где преподавателями выступают специалисты и руководители или путем самообразования (систематического самостоятельного обучения). Обучение осуществляется с отрывом и без отрыва от основной работы. При направлении работника на обучение руководитель подразделения знакомит его с приказом под роспись, копия приказа направляется в отдел кадров. За работником, направленным на обучение с отрывом от работы, сохраняется его место работы (должность) и средняя заработная плата по основному месту работы» [17].

«Когда обучение проводится за пределами установленной ежедневной продолжительности работы (смены) или в выходные дни, оплата труда производится в порядке, предусмотренном действующим законодательством на основании справки-подтверждения из образовательного учреждения. Образовательное учреждение после окончания обучения выдает документ установленного образца: свидетельство, удостоверение, сертификат, диплом и другие. Копии документов об обучении и копиях протоколов с результатами обучения хранятся по личным делам работников в отделе по управлению персоналом» [17].

В таблице 4 представим данные о прохождении обучения персоналом ООО «Компания «Тензор».

Из данных таблицы 4 видно, что ежегодно при росте затрат на обучение персонала, наблюдалось снижение производительности труда, что является негативной тенденцией и указывает на его неэффективность. Также важно отметить, что значительный рост численности персонала организации не был обоснованным, поскольку он не сопровождался ростом производительности труда. Это указывает на отсутствие практики планирования численности персонала в организации, что также оказывает негативное влияние на производительность труда в организации.

Таблица 4 – Данные о прохождении обучения персоналом ООО «Компания «Тензор» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	2019г.	2020г.	2021г.	Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
				2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Численность персонала, чел.	3803	4597	5697	794	1100	20,88	23,93
Выручка от реализации, тыс.руб.	4243670	5127030	6271040	883360	1144010	20,82	22,31
Количество работников, прошедших обучение, чел.	84	97	113	13	16	15,48	16,49
Затраты на обучение, тыс.руб.	1285	1630	2079	345	449	26,85	27,55
Затраты на обучение на 1 работника, тыс.руб./чел.	15,30	16,80	18,40	1,51	1,59	9,85	9,49
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1115,87	1115,30	1100,76	-0,58	-14,54	-0,05	-1,30

«Работа по созданию резерва кадров в ООО «Компания «Тензор» предполагает систему отбора, подготовки и проверки на практике будущих руководителей и специалистов, позволяющих обеспечить непрерывную

подготовку кандидатов на руководящие должности, рост их деловых и профессиональных качеств. Формирование резерва кадров в организации возлагается на отдел по управлению персоналом и руководителей подразделений. Резерв формируется сроком на три года. Структура резерва строится по трем уровням управления: высшему, среднему и низшему в соответствии с утвержденным штатным расписанием. В структуре резерва выделяют две группы: оперативный и многообещающий резерв. Оперативный резерв состоит из преемников или дублеров кандидатов на замещение должностей руководителей, готовых приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. Стратегический резерв состоит из молодых перспективных сотрудников, которые могут занимать определенные должности в перспективе» [17].

В таблице 5 представим численность и состав кадрового резерва ООО «Компания «Тензор».

Таблица 5 – Численность и структура кадрового резерва ООО «Компания «Тензор» за 2019-2021 годы

Категории кадрового резерва	2019г.		2020г.		2021г.		Отклон., +/-	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Оперативный кадровый резерв	21	16,41	15	17,86	10	18,87	-6	-5
Стратегический кадровый резерв	107	83,59	69	82,14	43	81,13	-38	-26
Итого:	128	100	84	100	53	100	-44	-31
Поступление работников в кадровый резерв	0	-	0	-	0	-	-	-
Выбытие работников из кадрового резерва	4	-	44	-	31	-	40	-7

Как показал анализ деятельности ООО «Компания «Тензор», за последние 3 года кадровый резерв не пополнялся новыми кандидатами, а, наоборот, кадровый резерв сокращался за счет расширения кадрового состава организации, что является негативной тенденцией, связанной с текучестью персонала в организации и в том, числе в составе кадрового резерва.

Для определения причин негативных тенденций, которые наблюдаются в кадровом резерве ООО «Компания «Тензор», был проведен опрос работников, на предмет проблем в формировании кадрового резерва. В опросе приняли участие 100 работников. На рисунке 5 представлены выявленные проблемы и то как их оценили опрошенные работники.

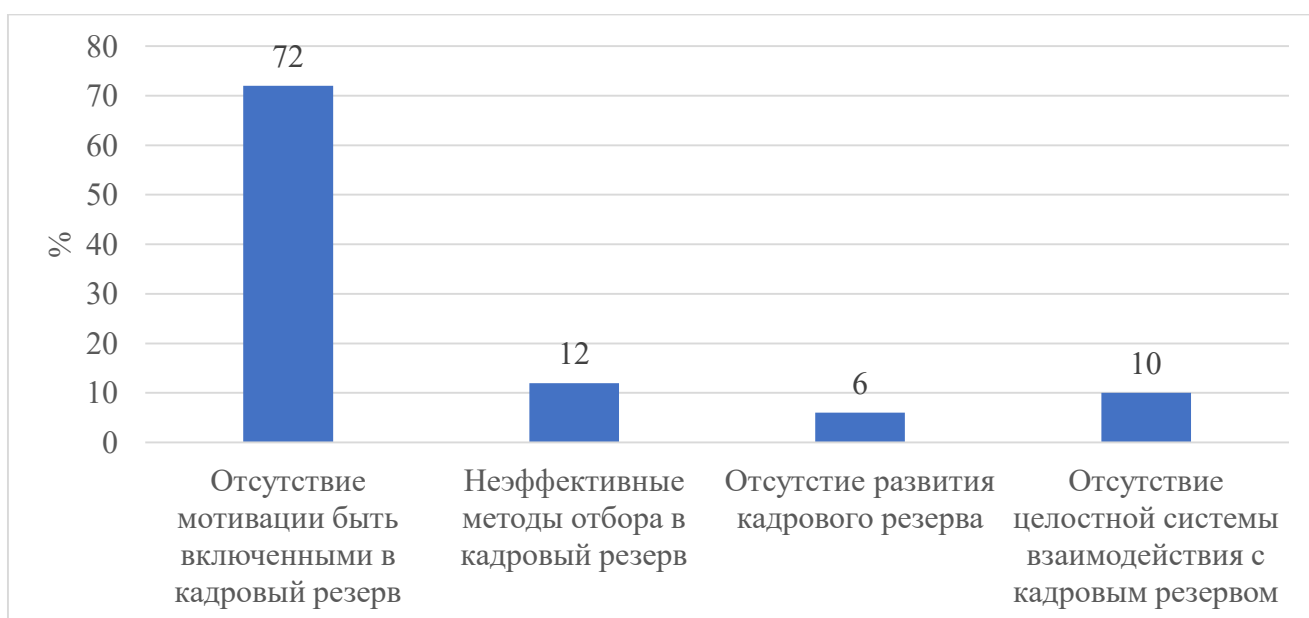


Рисунок 5 – Проблемы формирования кадрового резерва ООО «Компания «Тензор»

Из данных, представленных в рисунке 5 видно, что по оценкам опрошенных работников основной проблемой в формировании кадрового резерва выступает отсутствие мотивации быть включенными в кадровый резерв (72%).

На основе проведенного анализа процесса развития персонала в ООО «Компания «Тензор», можно выделить негативные и положительные моменты, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ процесса развития персонала в ООО «Компания «Тензор»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - наличие системы обучения персонала; - оптимальная структура управления, которая обеспечивает эффективные вертикальные и горизонтальные связи. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие долгосрочного планирования; - недостаточно внимания уделяется формированию кадрового резерва; - отсутствие нематериальной мотивации; - отсутствие планирования численности персонала.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы мотивации персонала, в частности, нематериальной мотивации; - повышения качества трудового потенциала за счет расширения кадрового резерва. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение эффективности обучения персонала в организации; - неэффективная система мотивации способствует снижению производительности труда; - проблемы в системе развития персонала могут привести к текучести кадров.

Для того чтоб оценить уровень влияния основных проблем системы развития персонала в ООО «Компания «Тензор» на деятельность организации, проведем воспользуемся методом экспертной оценки (таблица 8). В качестве экспертов будут выступать следующие работники в ООО «Компания «Тензор»: генеральный директор, директор по развитию, коммерческий директор и руководитель отдела по управлению персоналом. Оценивание проблем проводилось по десятибалльной шкале, где 10 – это наиболее сильное влияние на деятельность организации.

Из данных таблицы 8 видно, что среди перечисленных в таблице проблем по оценкам экспертов все проблемы существенно влияют на деятельность исследуемой организации.

Таким образом, проанализировав систему развития персонала в ООО «Компания «Тензор» можно выделить следующие проблемы:

- наблюдается снижение эффективности организации развития персонала, на что указывает снижение эффективности обучения персонала организации (см. таблицу 4);

- за исследуемый период кадровый резерв не пополнялся. Основной причиной этого является отсутствие мотивации быть включенными в кадровый резерв (см. таблицу 5 и 8, рисунок 5);
- некорректная численность и структура кадрового резерва (см. таблицы 5 и 8).

Таблица 8 – Оценка уровня влияния основных проблем системы развития персонала в ООО «Компания «Тензор» на деятельность организации

Проблемы	Экспертные оценки				Итого:
	Генеральный директор	Директор по развитию	Коммерческий директор	Руководитель отдела по управлению персоналом	
Снижение эффективности обучения персонала организации	6	8	7	8	29
Проблемы в формировании кадрового резерва	7	8	8	7	30
Оптимизация численности кадрового резерва	9	9	8	9	35

Таким образом, проанализировав развитие персонала в ООО «Компания «Тензор», сформулируем следующие выводы.

ООО «Компания «Тензор» – аккредитованный ФНС, ПФ и Росстатом оператор электронного документооборота, сертифицированный EDI-провайдер. ООО «Компания «Тензор» – это вектор, которым компания движется с 1996 года как в работе, так и просто по жизни. А еще это один из крупнейших удостоверяющих центров в России. Это значит, что 50% всех электронных ключей, используемых для сдачи электронной отчетности, участия в торгах и получения госуслуг, выданы ООО «Компания «Тензор».

Анализ основных показателей деятельности ООО «Компания «Тензор» показал, что за исследуемый период наблюдается расширение масштабов

деятельности организации, ухудшение использования персонала и улучшение использования основных фондов ООО «Компания «Тензор». Однако основная деятельность и использование имущества организации ухудшились.

Проанализировав систему развития персонала в ООО «Компания «Тензор» можно выделить следующие проблемы:

- наблюдается снижение эффективности организации развития персонала, на что указывает снижение эффективности обучения персонала организации (см. таблицу 4);
- за исследуемый период кадровый резерв не пополнялся. Основной причиной этого является отсутствие мотивации быть включенными в кадровый резерв (см. таблицу 5 и 8, рисунок 5);
- некорректная численность и структура кадрового резерва (см. таблицы 5 и 8).

Это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор».

3 Разработка мероприятий по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор»

3.1 Мероприятия по развитию персонала в организации

По результатам проведенного анализа развитие персонала в ООО «Компания «Тензор» был определен ряд проблем, сущность и обоснование которых представим в таблице 9.

Таблица 9 – Проблемы развития персонала ООО «Компания «Тензор» и мероприятия по их устранению

Проблемы	Обоснование проблемы	Предлагаемые мероприятия
Проблемы в формировании кадрового резерва	По данным таблиц 5 и 8 и рисунка 5 видно, что на протяжении исследуемого периода кадровый резерв организации не пополнялся, и он характеризовался некорректной численность и структурой. Основной причиной является отсутствие мотивации быть включенными в кадровый резерв	Формирование кадрового резерва на основе инструментов нематериальной мотивации персонала
Снижение эффективности организации развития персонала организации	По данным таблицы 4 видно, что за исследуемый период наблюдалось снижение эффективности обучения персонала.	Совершенствование корпоративного обучения персонала

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор».

Мероприятие 1. Формирование кадрового резерва на основе инструментов нематериальной мотивации персонала.

Цель данного мероприятия заключается в том, чтоб повысить заинтересованность и мотивацию работников организации к развитию и активному участию в формировании кадрового резерва организации.

Рассмотрим эти мероприятия более подробно (рисунок 6).



Рисунок 6 – Основные мероприятия нематериальной системы мотивации персонала ООО «Компания «Тензор»

Похвала и признание за хорошую работу. Предлагается создать доску, на которой будут указаны имена каждого сотрудника и по желанию, кто-либо, от директора к члену команды, может оставить отзыв о своем коллеге.

Например, если в течении рабочего дня было очень много работы, не было времени на отдых, все работают, помогают друг другу и в конце такого тяжелого дня понимаете, «если бы не помощь моих коллег, я бы не справился, потому что прежде всего – это командная работа». Сотрудник берет лист и пишет о том, как кто помог сегодня, поддерживал. Это может быть один человек или несколько, и каждому из них необходимо вручить эту карточку лично, или при всей команде или просто положив ее в соответствующую ячейку на доске. Каждый сотрудник будет видеть эту доску и стремиться чтобы о нем тоже хорошо отзывались.

Получить награду удастся сотрудникам, воплотившим в жизнь один из важнейших для нас принципов достижения прорывных результатов, девиз которого – «Целься в Месяц». «Смысл таков этого девиза: человек должен

ориентироваться не на постепенное возрастание, а на вау-эффект в своей работе. Если в этом году удалось увеличить продажи на 10%, то в следующем нужно ставить цель вырасти не на 11–12%, а на 30%. Даже если не получится, сотрудник приложит экстрасила. Образно говоря, не попадешь в Луну, но выстрелишь точно выше, чем если прицел – на мишень прямо перед собой» [20].

Эффективно работающая, преуспевающая компания добивается успехов благодаря слаженности коллектива. Среди всего разнообразия способов отдохнуть всегда хочется выбрать лучший.

«Вариант банкета, по-видимому, может по праву считаться «классической» формой проведения корпоративов. Основными задачами организации становятся: поиск соответствующего помещения (кафе или ресторана), планировка меню и составление развлекательной программы. Как правило, банкет сопровождается концертными номерами в исполнении приглашенного коллектива или самих сотрудников и плясками. Необычным вариантом может стать проведение банкета, сочетающегося с костюмированной вечеринкой в духе «балумаскарада», или включение в программу мероприятия кулинарного шоу. И плюсом, и минусом данного вида корпоратива является его шаблонность: скорее всего, каждый человек независимо от трудового стажа неоднократно бывал на пирах, поэтому всегда есть риск, что не все заинтересуются участием в подобном событии» [23].

Игры-квесты. «Квест-румы (замкнутое пространство, из которого команде по двадцать человек необходимо найти выход в условиях ограниченного времени) приобрели популярности в нашей стране сравнительно недавно. Чтобы с успехом преодолеть испытания, участникам приходится проявлять смекалку и взаимопомощь. Участие в таком квесте может стать отличным вариантом корпоративного отдыха для маленького коллектива, если бюджет, как и время, ограниченное. Однако некоторые

ивент-агентства берут на себя задачу по разработке подобной игры и для крупной компании» [6].

Боулинг, бильярд, пейнтбол. «Подобные игры уже давно стали символом корпоративной культуры: да во многих крупных компаниях, располагающих просторными офисами, нередко устанавливающими бильярдные столы в комнатах отдыха. Однако, если организация планирует устроить коллективную «вылазку в город», найти клуб по интересам, предоставляющий необходимые площадки и оборудование в аренду, будет несложно. Плюсы боулинга, бильярда, картинга, пейнтбола и других развлечений подобного рода состоят в отсутствии решающей роли физической подготовки и опыта для успешного участия в состязаниях. Нередко в лидерах оказываются новички, позволяющие всем сотрудникам играть на равных» [3].

«Среди видов активного отдыха есть такая разновидность, как веревочный курс: тренинг, состоящий из задач, для которых нужны упрощенные навыки альпинистов, ваши работники получают шанс попробовать свои силы в поиске нестандартных решений, проявить лидерские качества, повысить уверенность в себе. Как правило, для этого вида корпоративного отдыха используются специализированные базы отдыха с площадками, приспособленными для организованного прохождения» [23].

Корпоративный отдых в природе. «Свежий воздух и прекрасные пейзажи можно найти не только на чужбине, но и буквально в 10-20 километрах от города. Природа сама по себе – отличный релаксант, а необходимость «ритуального» приготовления шашлыков и других угощений в полевых условиях может стать своего рода тренингом, в котором наверняка охотно примут участие все сотрудники. Чаще всего проблемы во время отдыха на природе – это непредсказуемость погодных явлений и отсутствие привычных комфортных условий, без которых будет непросто пожилым

членам коллектива или работникам с ограниченными физическими возможностями» [19].

Таким образом, построение эффективной системы нематериальной мотивации персонала в ООО «Компания «Тензор» в контексте повышения его профессионализма предполагает применение системы. Это способствует профессиональному совершенствованию и развитию рядовых работников, стимулирует их к добросовестной и инициативной работе, что в свою очередь приводит к улучшению общественных отношений в данной сфере. «Опыт предприятий, которые внедрили подобное в своей деятельности подтверждает, что это позволяет повысить объемы реализации в среднем на 2%» [15].

Мероприятие 2. Совершенствование корпоративного обучения персонала.

Цель данного мероприятия заключается в том, чтоб через совершенствование обучения работников ООО «Компания «Тензор» улучшить процесс развития персонала организации и его эффективность.

Учитывая проблемы, которые были выявлены по результатам анализа развития персонала ООО «Компания «Тензор» можно отметить, что процесс обучения и развития работников предприятия требует использования совершенно нового подхода к его организации. Одним из таких комплексных инновационных подходов, которые предлагается совершенствовать на исследуемом предприятии, есть система корпоративного (внутрифирменного) обучения. Корпоративное обучение – совокупность мероприятий, которые реализуются внутри отдельного предприятия и направлены на повышение уровня компетентности от рядового работника к топ-менеджменту для обеспечения высокой производительности труда и достижения стратегических целей.

Такая система обучения наиболее выгодна для предприятия, ведь учитывать специфику и потребности его деятельности. Отличными

характерными признаками корпоративного обучения от традиционного являются:

- опережающий характер (направленность развития персонала на решение не только текущих, но и будущих стратегических задач);
- гибкость и мобильность (быстрая адаптация к изменениям, возникающим во внешней среде и внутри предприятия);
- возможность сразу же обучать весь коллектив или значительную его часть, что значительно ускоряет прогресс и экономит издержки предприятия;
- высокая практическая ценность и качество контроля усвоенных знаний в связи с тем, что учебный процесс происходит в условиях предприятия (в том числе непосредственно на рабочем месте);
- мотивирующий характер (ориентация на формирование потребности у работников к приобретению новых компетенций, саморазвитию и самореализации с целью наращивания их интеллектуального потенциала и перспектив карьерного роста);
- использование преимущественно активных (инновационных) методов и форм обучения работников, что позволяет им эффективно реализовывать приобретение знания, умения и навыки на практике;
- передача (трансляция) знаний о корпоративных ценностях, философии, традициях и т.д. на все уровни управления предприятия, формирующего благоприятный морально-психологический климат в коллективе, повышает лояльность кадров и т.п.

К основным принципам, на которых должна строиться система корпоративного обучения каждого предприятия, принадлежат: практическая направленность, аккумуляция, трансляция и расширение знаний, системность и последовательность, актуализация результатов обучения (скорейшее применение усвоенных компетенций на практике), индивидуализация, элективность (предоставление права выбора форм, методов, целей, места и

т.п. обучения), объективность оценки, прозрачность, стратегическая согласованность, инновационность, научность, обратная связь и т.д.

Процесс корпоративного обучения будет эффективным только в том случае, когда будет носить не разовый, а системный, целеустремленный и непрерывный характер. Сегодня наиболее распространенным стратегическим инструментом реализации корпоративного образования является корпоративный учебный центр. Корпоративный учебный центр – это выстроенная система внутрифирменного обучения, объединенная единой концепцией и методологией, разработанная для всех уровней руководителей и специалистов в рамках идеологии и стратегии развития компании, а также задач, что стоящие перед ее отдельными структурными подразделениями [16]. На базе ООО «Компания «Тензор» имеется корпоративный учебный центр, однако его работа является достаточно формальной.

Главной целью оптимизации обучения в корпоративном учебном центре в ООО «Компания «Тензор» есть формирование необходимых условий для обеспечения непрерывного развития компетенций персонала. Это необходимо для удовлетворения их собственных потребностей и потребностей самого предприятия в повышении эффективности и результативности его деятельности и стабильного развития в долгосрочной перспективе. Основные задачи, которые могут предлагаться внедрить в корпоративном учебном центре ООО «Компания «Тензор», показанные ниже на рисунке 7.



Рисунок 7 – Ключевые задачи корпоративного учебного центра в ООО «Компания «Тензор»

Конечно же, формирование и совершенствование корпоративного учебного центра – это дело не из легких, ведь требует значительных усилий и затрат. Однако предприятию это следует рассматривать как выгодную инвестицию в развитие персонала, что в результате принесет отдачу посредством достижения кратко- и долгосрочных целей, повышение уровня конкурентоспособности. В целом, на сегодня, существует три широко известные способы построения работы в корпоративном учебном центре: самостоятельная структура, виртуальный обучающий центр (на базе системы дистанционного обучения) и сотрудничество с высшими учебными заведениями или специализированными компаниями.

Целью сотрудничества предприятия и высшего учебного заведения является взаимное обогащение знаниями, передача опыта. В частности,

основной задачей высшего учебного заведения будет предоставление предприятию носителей различных отраслей знаний (высококвалифицированных преподавателей-ученых). Эти знания будут способны сформировать и реализовать такую учебную программу развития, которая давала бы возможность получить разным категориям персонала именно те знания, умения и навыки за посредством которых они могли качественно выполнять разные виды работ. Также университет будет носить более прикладной характер.

Основные преимущества и недостатки каждого из предложенных способов организации процесса корпоративного обучения на предприятии, систематизированы ниже в таблице 10.

Анализируя полученную информацию с точки зрения соотношения расходы/результаты и учитывая масштабность деятельности ООО «Компания «Тензор», целесообразно организовывать учебный процесс именно в виртуальном режиме с привлечением собственных специалистов. Это позволит значительно сократить расходы на обучение персонала и одновременно быстро получать от него качественные результаты.

Таблица 10 – Сравнительная характеристика предлагаемых способов организации корпоративного обучения на предприятии

Способ организации обучения	Преимущества	Недостатки
Самостоятельная структура	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация программ развития на усвоение тех знаний работниками, которые полнее могут удовлетворить потребности фирмы – экономия средств на оплату услуг внешних экспертов – быстрая адаптация учебных программ к изменениям – качественный контроль знаний 	<ul style="list-style-type: none"> – значительные затраты на содержание – отсутствие современных технологий обучения – отсутствие навыков эффективного изложения учебного материала – нехватка квалифицированных специалистов фирмы, обладающие современными знаниями

Продолжение таблицы 10

Способ организации обучения	Преимущества	Недостатки
Виртуальный учебный центр	<ul style="list-style-type: none"> – овладение современными знаниями быстро, без отрыва от производства и из любой точки мира – относительная дешевизна и простота организации – доступность обучения широкой аудитории – удобное представление учебного материала – возможность привлекать специалиста разного профиля 	<ul style="list-style-type: none"> – необходимость сильной мотивации к обучению – качество обучения зависит от хорошей технической оснащённости – недостаточный уровень компьютерной подготовки специалистов старшего поколения – потребность в высоком уровне самоорганизации и самоконтроли – недостаток практических умений и навыков для работников технических специальностей
Альянс с высшими учебными заведениями	<ul style="list-style-type: none"> – апробированная методика обучения – взаимный обмен знаниями – проведение общих научных исследований – возможность привлечения самых талантливых выпускников 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточное количество преподавателей, которые могли бы провести качественную подготовку работников предприятия согласно современным тенденциям развития знаний

На данный момент, действующий корпоративный учебный центр в ООО «Компания «Тензор» построен в формате сотрудничества с высшими учебными заведениями или специализированными компаниями.

При этом руководству ООО «Компания «Тензор» предлагается самостоятельно организовывать процесс корпоративного обучения персонала, тогда для этого предлагается создать новую структурную единицу – «Отдел развития персонала», штатный состав которого должен состоять из трех квалифицированных работников. Преподавательский состав будет формироваться из высококвалифицированных специалистов предприятия, которые будут выступать в роли лекторов, тренеров, консультантов, и будут хорошо знать специфику и механизм его работы «изнутри». Непосредственно сам процесс обучения может проводиться в отдельных кабинетах компании. Занятия должны производиться в интенсивном режиме, что позволит за короткое время овладеть работниками не только узкоспециализированных знаний, но и расширить их спектр в смежных отраслях.

Данное структурное подразделение будет непосредственно подчиняться начальнику отдела кадров и выполнять все необходимые функции, связанные с обеспечением непрерывного обучения и развития персонала в контексте стратегии развития предприятия. В частности, к основным функциям вновь созданного отдела развития персоналом будут принадлежать:

- мониторинг фактического уровня компетентности работников всех уровней управления и определение потребности в обучении;
- планирование учебных программ в соответствии со стратегическими направлениями развития предприятия;
- организация учебного процесса;
- разработка эффективной системы поощрений и наказаний;
- периодическая оценка эффективности системы корпоративного обучения и внесение необходимых корректив по результатам оценки.

В таблице 11 представим сравнительный анализ функций корпоративного учебного центра в ООО «Компания «Тензор» до и после совершенствования.

С быстрым развитием информационно-коммуникационных технологий все большее распространение получает создание современными предприятиями виртуальных учебных центров (на базе системы дистанционного обучения). Это позволяет осуществлять быстрее и качественное обучение работников, при этом не отрывая их от исполнения профессиональных обязанностей. В частности, каждый работник имеет возможность самостоятельно изучать лекционный материал, участвовать в различных тренингах и выполнять практические задания в свободное от работы время или после работы, в домашней обстановке.

Таблица 11 – Сравнительный анализ функций корпоративного учебного центра в ООО «Компания «Тензор» до и после совершенствования

Наименование функций	До совершенствования	После совершенствования
Мониторинг фактического уровня компетентности работников всех уровней управления и определение потребности в обучении	–	+
Планирование учебных программ в соответствии со стратегическими направлениями развития предприятия	+	+
Организация учебного процесса	+	+
Разработка эффективной системы поощрений и наказаний	–	+
Периодическая оценка эффективности системы корпоративного обучения и внесение необходимых корректив по результатам оценки	–	+

Преподавание учебного материала осуществляется через компьютерные сети. На сегодняшний день существует немалое количество программных средств, которые дают возможность эффективно управлять учебным процессом на предприятиях. Среди их наиболее известны такие системы дистанционного обучения как «Moodle», «АГАПА», Lotus и т.д. Важной особенностью таких обучающих платформ является распределение электронных курсов на модули (разделы). Каждый из модулей включает в себя цикл лекций, семинаров, тестовых, ситуационных задач, деловые игры, и направлены на формирование определённого набора компетенций. В конце каждого учебного курса предусмотрен итоговый модульный контроль знаний по результатам прохождения которого заметно насколько тот или иной работник усвоил пройденный материал. При необходимости каждый работник может обратиться к преподавателю по консультации через форумы, чаты или другие онлайн-сервисы.

«Опыт предприятий, которые внедрились в свою деятельность корпоративные учебные центры подтверждает, что это позволит повысить объемы реализации организации в среднем на 3%» [13], что будет

использовано при расчете эффективности внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, с целью совершенствования развития персонала в ООО «Компания «Тензор» были предложены следующие мероприятия: внедрение мероприятия по нематериальной мотивации персонала организации. Это позволит повысить объем реализации на 2%; совершенствование корпоративного обучения персонала. Это позволит повысить объем реализации на 3%.

Далее перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий в ООО «Компания «Тензор».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В таблице 12 представим бюджет затрат на внедрение мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор».

Таблица 12 – Бюджет затрат на внедрение мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор»

Затраты	Величина, тыс.руб.
1.Внедрение мероприятий по нематериальной мотивации персонала	8220
- доска похвалы	20
- игры квесты	1200
- боулинг, бильярд, пейнтбол	1500
- корпоративный отдых на природе	2000
- банкеты	3500
2.Совершенствование корпоративного обучения персонала	
- дополнительная заработная плана специалистов, которые будут заниматься обучение сотрудников организации (3 чел. * 12 мес. * 25 тыс.руб. * 30,4%)	1174
- платформа, на которой будет проводится обучение	250
- вспомогательные материалы	150
Итого:	9394

Из данных таблицы 12 видно, что совокупные затраты на внедрение мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор» составят 9394 т.р.

Далее рассчитаем показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий по формулам (1-2):

$$\text{ЭЭ} = \text{ФР}_{\text{мер.}} - \text{З}_{\text{мер.}} \quad (1)$$

где $\text{ФР}_{\text{мер.}}$ – финансовые результаты от внедрения предложенных мероприятий;

$\text{З}_{\text{мер.}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭЭф.} = \frac{\text{ФР}_{\text{мер.}}}{\text{З}_{\text{мер.}}} \quad (2)$$

Как было определено в предыдущем пункте данной работы, финансовый результат от внедрения мероприятия по развитию персонала ООО «Компания «Тензор» заключается в повышении объема реализации на 2% (за счет внедрения мероприятий по нематериальной мотивации), повышении объема реализации на 3% (за счет внедрения корпоративного обучения персонала).

Тогда финансовые результаты от внедрения предложенных мероприятий ООО «Компания «Тензор» можно рассчитать по формуле 3:

$$\text{ФР}_{\text{мер.}} = \text{ФР}_{\text{нм}} + \text{ФР}_{\text{коп.}} \quad (3)$$

где $\text{ФР}_{\text{нм.}}$ – финансовые результаты от внедрения мероприятий по нематериальной мотивации;

$\text{ФР}_{\text{коп.}}$ – финансовые результаты от внедрения корпоративного обучения персонала.

Тогда финансовые результаты от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Компания «Тензор» составят:

$$\Phi P_{\text{мер.}} = (6271040 \text{ т.р.} * 2\%) + (6271040 \text{ т.р.} * 3\%) = 313552 \text{ т.р.}$$

Тогда показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Компания «Тензор» составят:

$$\text{ЭЭ} = 313552 - 9394 = 304158 \text{ т.р.}$$

$$\text{ЭЭф.} = 313552 / 9394 = 33,38 \text{ р./р.}$$

Как видно из приведенных расчетов, за счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «Компания «Тензор» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 304158 т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 33,38 р./р. Все это указывает на экономическую целесообразность внедрения в ООО «Компания «Тензор» предложенных мероприятий.

Что касается социальной эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Компания «Тензор», то она проявляется в повышении мотивированности работников организации к развитию, повышении эффективности процесса обучения, повышении профессионального уровня работников организации.

Таким образом, оценив эффективность предложенных мероприятий в ООО «Компания «Тензор», было определено, что за счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «Компания «Тензор» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 304158 т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 33,38 р./р. Все это указывает на экономическую

целесообразность внедрения в ООО «Компания «Тензор» предложенных мероприятий.

Таким образом, разработав мероприятия по развитию персонала в ООО «Компания «Тензор», сформулируем следующие выводы.

По результатам проведенного анализа развитие персонала в ООО «Компания «Тензор» был определен ряд проблем, для устранения которых были предложены следующие мероприятия:

- внедрение мероприятия по нематериальной мотивации персонала организации. Это позволит повысить объем реализации на 2%;
- совершенствование корпоративного обучения персонала. Это позволит повысить объем реализации на 3%.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор» составят 9394 т.р. За счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «Компания «Тензор» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 304158т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 33,38 р./р. Все это указывает на экономическую целесообразность внедрения в ООО «Компания «Тензор» предложенных мероприятий.

Заключение

Развитие персонала – это сложный многоаспектный процесс смены (усовершенствования) личностных, деловых и профессиональных качеств работников. Он реализуется через совокупность процедур и мер, осуществляющих соответствующие службы организации в пределах принятой стратегии, кадровой политики, ресурсных возможностей. Они, с одной стороны, обеспечат качественное выполнение возложенных на работников функций, реализацию целей организации, а с другой – интересы работников относительно условий труда, материального, статусного состояния, возможностей самореализации.

Для того чтобы сформировать на предприятии мощный интеллектуальный капитал, работники должны обладать не только гибкими профессиональными компетенциями, но и обязательно обладать цифровыми компетенциями. Особенности цифровой экономики требуют включить в задачи развития персонала два новых элемента: формирование цифровых навыков (компетенций) и формирование дополнительных коммуникативных навыков.

ООО «Компания «Тензор» – аккредитованный ФНС, ПФ и Росстатом оператор электронного документооборота, сертифицированный EDI-провайдер. ООО «Компания «Тензор» – это вектор, которым компания движется с 1996 года как в работе, так и просто по жизни. А еще это один из крупнейших удостоверяющих центров в России. Это значит, что 50% всех электронных ключей, используемых для сдачи электронной отчетности, участия в торгах и получения госуслуг, выданы ООО «Компания «Тензор».

Анализ основных показателей деятельности ООО «Компания «Тензор» показал, что за исследуемый период наблюдается расширение масштабов деятельности организации, ухудшение использования персонала и улучшение использования основных фондов ООО «Компания «Тензор».

Однако основная деятельность и использование имущества организации ухудшились.

Проанализировав систему развития персонала в ООО «Компания «Тензор» можно выделить следующие проблемы:

- проблемы в формировании кадрового резерва;
- снижение эффективности организации развития персонала организации.

Это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор».

По результатам проведенного анализа развитие персонала в ООО «Компания «Тензор» был определен ряд проблем, для устранения которых были предложены следующие мероприятия:

- внедрение мероприятия по нематериальной мотивации персонала организации. Это позволит повысить объем реализации на 2%;
- совершенствование корпоративного обучения персонала. Это позволит повысить объем реализации на 3%.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение мероприятий по развитию персонала ООО «Компания «Тензор» составят 9394 т.р. За счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию развития персонала ООО «Компания «Тензор» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 304158 т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 33,38 р./р. Все это указывает на экономическую целесообразность внедрения в ООО «Компания «Тензор» предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Абросимова А. Е. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления организацией // Экономика и социум. 2021. № 6 (49). С. 145-152.
2. Алиев У. А. Управление человеческими ресурсами в условиях перехода к либерально-рыночным отношениям : монография. СПб : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2021. 159 с.
3. Андронов А.А. Развитие персонала как производственная необходимость // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 3 (21). С. 16-17.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник. 14-е изд. СПб : Питер, 2018. 1039 с.
5. Батаева Б. С., Осипова О. С., Чикилева Л. С. Концептуальные основы функционирования системы управления человеческими ресурсами организации: монография. М. : Сам Полиграфист, 2020. 206 с.
6. Гаврилова К. А. Модель системы развития персонала предприятия // Теория и практика современной науки. 2020. № 5 (23). С. 203-212.
7. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 250 с.
8. Евдокимов Ш. К. Оценка уровня развития персонала предприятия : монография. М. : Лаборатория книги, 2020. 160 с.
9. Иванова, О. Э. Трансформация концепции управления человеком в организации: переход к логоменеджменту : монография. Челябинск : Изд-во Южно-Уральского гос. гуманитарно-пед. ун-та, 2020. 229 с.
10. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт. 2019. 168 с.

11. Кибанов А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом : монография. М. : ИНФРА-М, 2020.156 с.
12. Кондратьев Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия : монография. М. : ИНФРА-М, 2018. 396 с.
13. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. М.: Юрайт. 2019. 202 с.
14. Минченко М. И. Технологии управления развитием персонала и методы оценки их эффективности // Экономика и социум. 2020. № 4 (35). С. 225-232.
15. Нефедова А. В. Современные технологии в развитии персонала // Теория и практика современной науки. 2021. № 4 (34). С. 156-162.
16. Нефедова А. В. Технологии управления развитием персонала // Теория и практика современной науки. 2021. № 1 (31). С. 134-139.
17. Официальный сайт ООО «Компания «Тензор». URL: <https://tensor.ru/about>.
18. Новиков А. А. Оценка и развитие персонала // Форум молодых ученых. 2019. № 6-2 (22). С. 152-159.
19. Пронина Е.Д., Зонтов А. В., Чернышева Ю. С. Особенности развития персонала в России // Форум молодых ученых. 2020. № 11-2 (27). С. 180-187.
20. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 402 с.
21. Свистунов В.М., Сухорученко О.В., Каштанова Е.В. Оценка и повышение эффективности профессионального развития персонала организации : монография. М. : Издательский дом ГУУ, 2019. 157 с.
22. Снитко Л.Т., Тарасова Л. Т., Доценко А. Н., Тарасов В. С. Трудовой потенциал предприятия: монография. Белгород : Эпицентр, 2021. 226 с.
23. Сулейманова К.К. Профессиональное развитие персонала // Мировая наука. 2019. № 10 (31). С. 191-194.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 ФЗ
(ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/(дата обращения:
10.09.2022).