

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.Д. Кочурова.

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

Научный руководитель: д-р эконом. наук, доцент, Е.Г. Пипко

Управление персоналом, развитие персонала, система развития персонала, обучение сотрудников, профессиональное развитие, кадровый резерв, коучинг, наставничество, конкурентоспособность предприятия.

Объект исследования – система развития персонала в ООО «ТДМК».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу управления развитием персонала организации.

Цель исследования – обоснование и разработка мероприятий по развитию персонала (на примере ООО «ТДМК»).

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- изучение основных форм и методов управления развитием персонала организации;
- анализ управления человеческими ресурсами и системы развития персонала в ООО «ТДМК»;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в ООО «ТДМК» и оценка их эффективности.

Практическая значимость работы состоит в возможности использовании результатов исследования не только в компании ООО «ТДМК», но и в других организациях подобной отрасли.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Дипломный проект выполнен на 73 стр., имеет 22 рисунка, 13 таблиц, 2 приложения, 35 источников литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы изучения системы развития персонала организации б	
1.1 Общие представления о понятиях «развитие персонала» и «система развития персонала»	6
1.2 Формы и методы управления развитием персонала организации	16
2 Анализ системы развития персонала в ООО «ТДМК»	31
2.1 Общая характеристика ООО «ТДМК»	31
2.2 Анализ управления человеческими ресурсами и системы развития персонала в ООО «ТДМК»	37
3 Мероприятия по развитию персонала в ООО «ТДМК».....	49
3.1 Перечень мероприятий по совершенствованию текущей системы развития персонала в ООО «ТДМК»	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	57
Заключение	62
Список используемой литературы и используемых источников.....	65
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ТДМК»	69
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ТДМК».....	71

Введение

Актуальность темы исследования. Важным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации экономики является рост стратегической направленности развития персонала через постоянную оценку его вклада в результаты деятельности предприятия и трансформацию его форм и содержания в соответствии с современными тенденциями.

В основе современного процесса развития персонала предприятий лежат концепции развития на протяжении всей жизни и обучаемая организация, в рамках которых происходит совершенствование организационной, образовательной и квалификационной структуры персонала. Реализация этих концепций обеспечивает рост человеческого капитала предприятия, выявление и передачу скрытых знаний, развитие компетенций на основе непрерывной оптимизации процесса развития персонала.

На сегодняшний день для того, чтобы организация функционировала и занимала лидирующие позиции на рынке труда, ей необходимо обеспечить высокий уровень развития персонала. Развитие персонала предполагает ряд мероприятий, которые нацелены на улучшение и обновление профессиональных и личных знаний, умений и навыков всех сотрудников. Таким образом, развитие персонала играет большую роль в становлении организации, так как именно персонал обеспечивает конкурентоспособность на рынке труда, обновление и рост объемов производства товаров или предоставления услуг.

Так как управление процессом развития персонала предприятия является основным фактором усиления конкурентной позиции, укрепления экономической самостоятельности и рыночных позиций, тема выпускной квалификационной работы представляется актуальной.

Цель: обосновать и разработать мероприятия по развитию персонала (на примере ООО «ТДМК»).

Задачи:

- Изучить основные формы и методы управления развитием персонала организации.
- Провести анализ управления человеческими ресурсами и системы развития персонала в ООО «ТДМК».
- Разработать мероприятия по совершенствованию текущей системы развития персонала в ООО «ТДМК».
- Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является система развития персонала в ООО «ТДМК». Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по поводу управления развитием персонала организации.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической основой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области исследования управления развитием персонала организации. Это, например, работы таких авторов, как: Е. В. Маслов, Г. Г. Зайцев, Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева, А. Я. Кибанов, И. П. Дуракова, П. Форсиф и других.

Для решения поставленных задач был использован комплекс методов исследования: анализ литературы и электронных материалов по теме исследования, анализ первичных и вторичных источников, эмпирические методы – анкетирование, анализ документов.

Эмпирическая база исследования. Информационную базу исследования составляют внутренние документы ООО «ТДМК», информация, полученная в процессе прохождения практики в организации, а также электронные ресурсы сети Интернет о деятельности организации. Практическая значимость работы состоит в возможности использовании результатов исследования не только в компании ООО «ТДМК», но и в других организациях подобной отрасли.

1 Теоретические основы изучения системы развития персонала организации

1.1 Общие представления о понятиях «развитие персонала» и «система развития персонала»

Современная ситуация на рынке труда требует от каждого работника постоянной заботы о собственном профессиональном росте и повышении квалификации. Развитие персонала организации, а в частности, систематическое обучение позволяет в полной мере раскрывать скрытые возможности и способности персонала. Проблема развития персонала актуальна для организаций всех форм и видов собственности [14, с. 10].

В российской практике наиболее часто используются термины «развитие персонала» и «обучение». Последнее понятие, в свою очередь, является функцией или элементом профессионального развития. Д. П. Соловьев отмечает, что термин «развитие» включает в себя «подготовку персонала к выполнению новых производственных задач, переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест, карьерную и профессиональную ротацию, развитие стратегического и оперативного кадрового резерва» [19, с. 6].

В зарубежной практике обучение и развитие называется понятием «Training and Development» («Т&D»). «Training» здесь – это обучение взрослых с целью формирования практических навыков. Термин «Development» представляет собой профессиональное развитие с целью улучшения и совершенствования теоретических знаний и практических навыков. Таким образом, англоязычный термин «Training and Development» для российских организаций означает «развитие персонала» [19, с. 7].

Важно отметить, что в Профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом» указана трудовая функция «деятельность по развитию персонала». В ее составе выделяются следующий функционал (рисунок 1):

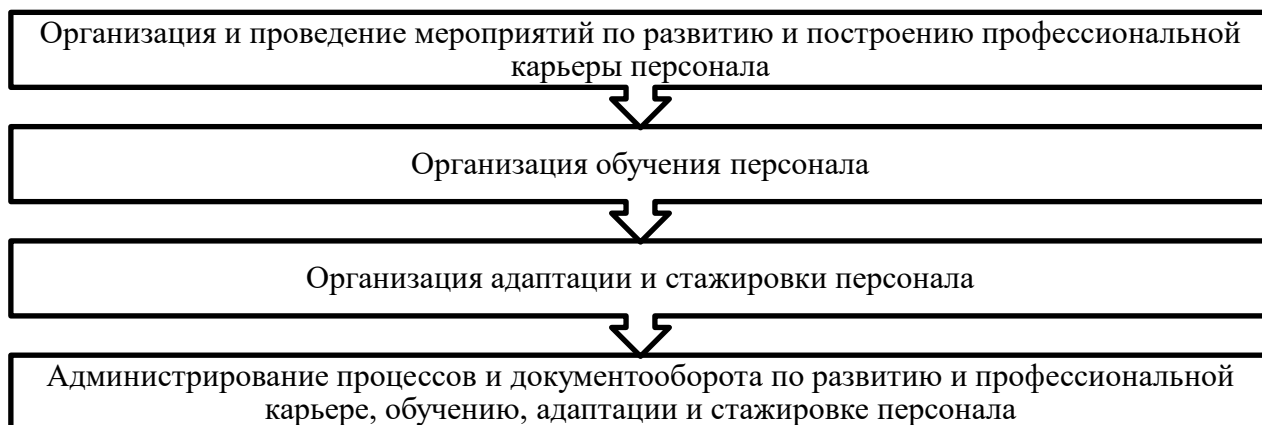


Рисунок 1 – Функции деятельности по развитию персонала [1]

Рассмотрим, как понимают термин «развитие персонала» отечественные исследователи. Е. В. Маслов считает, что «развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала организаций» [10, с. 218]. В работах П. Э. Шлендера под развитием персонала (человеческих ресурсов) понимается «система мероприятий, которые направлены на поддержку способных к обучению работников, а также распространение знаний и передового опыта в процессе обучения молодых сотрудников и осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров» [30, с. 189].

Таким образом, в рамках первого подхода развитие персонала понимается как совокупность мероприятий. В рамках второго подхода развитие понимается как процесс. Например, А. Л. Никишина отмечает, что развитие персонала представляет собой «систематический процесс повышения уровня профессиональных компетенций, совершенствования личностных характеристик, необходимых для выполнения должностных обязанностей, улучшения производственной и организационной культуры, направленных на достижение стратегических целей предприятия» [12]. Н. В. Гончарова считает, что «профессиональное развитие персонала представляет собой целенаправленный процесс подготовки сотрудника к выполнению

новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач» [5, с. 82].

Развитие персонала как процесс определяют и такие исследователи, как И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. Они считают, что развитие персонала можно определить как «процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач» [24, с. 217].

Профессиональное развитие с теоретико-практических позиций можно рассматривать как «долговременную способность к обучению, связанную с выполнением определенной работы на индивидуальном, групповом или организационном уровнях» [18, с. 237]. Это определение включает обучение индивида и обучение, и развитие организации. Взрослый человек, участь и самообучаясь в организации, продолжает формироваться как личность. Он начинает компетентно и эффективно решать не только свои личные проблемы, но и способствует развитию организации.

Зарубежный ученый К. Грэйвс утверждает, что развитие личности человека приводит в конечном результате к развитию общества [32, с. 90]. Похожей является позиция другого американского исследователя Дж. Манмохан, который подчеркивает определяющую роль государства, бизнеса и промышленности в развитии образования взрослых [33, с. 41], а, следовательно, и профессионального развития работников, как одного из ее проявлений.

На рисунке 2 представлены цели профессионального развития персонала для современного предприятия.

В. Н. Пуляева выделяет в процессе развития и обучения сотрудников три составляющие, которые являются социально-направленными. Они не просто определенным образом связаны с обществом, а их результаты приносят пользу всем членам общества:

- «обучение в соответствии с требованиями законодательства;
- программы лидерства;

– кросс-культурное обучение» [17, с. 621].

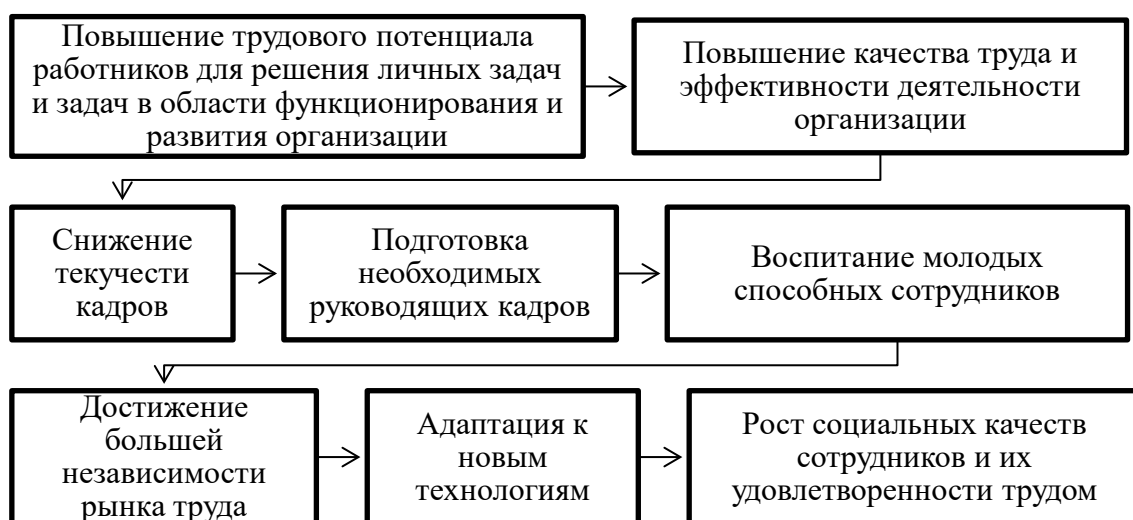


Рисунок 2 – Цели профессионального развития персонала [22, с. 116]

Исследователи считают, что систему развития персонала организации следует рассматривать как «систему управления профессиональным опытом работников, состоящую из социальных институтов профессионального развития, причем преимущественно исходя из задач организации» [11, с. 42]. Основной задачей системы развития персонала является накопление профессионального опыта человеческих ресурсов как в обществе, так и в отдельной организации.

Далее будет проведен анализ элементов системы развития персонала. И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова считают, что основными элементами развития персонала являются обучение персонала и управление карьерой [24, с. 218]. Д. П. Соловьев дополняет выделенные элементы еще одним – развитием кадрового резерва [19, с. 6]. Другие исследователи, например, Л. И. Иванкина, в развитии персонала выделяют: профессионально-квалификационное развитие (связанное с обучением, самообразованием, приобретением новых знаний и нового профессионального опыта) и профессионально-должностное развитие (в основном связанное с поиском возможностей наиболее рациональной расстановки кадров) [8, с. 121]. Есть

также мнение, что система развития персонала может включать в себя следующие элементы (рисунок 3):

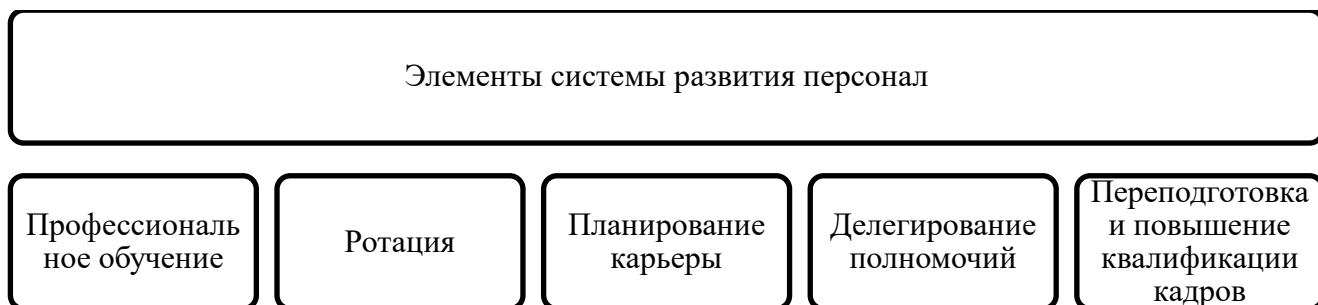


Рисунок 3 – Элементы системы развития персонала [28, с. 36]

Такой зарубежный исследователь, как М. Беккер, считает, что структура развития персонала может рассматриваться в узком, расширенном и широком смыслах. Он выделяет такие элементы развития персонала, как обучение, управление карьерой (содействие продвижению) и развитие организации. В узком смысле развитие персонала – это только обучение, которое включает профессиональное образование, повышение квалификации, подготовку менеджеров, введение в должность и переподготовку. В расширенном смысле развитие персонала – это обучение и управление карьерой. Последний элемент включает работу за границей, отбор и инструктаж, коучинг, наставничество, смену рабочего места, планирование карьеры, оценку деятельности сотрудников. И, наконец, «в широком смысле развитие персонала представляет собой все выделенные элементы (обучение, управление карьерой (содействие продвижению) и развитие организации). Развитие организации состоит из работы в группах, работы в рамках проекта, создания рабочих групп, создания социотехнической системы» [31, с. 8].

Существует еще один подход, в рамках которого выделяются такие элементы развития персонала, как профессиональная компетенция и социальные способности [26, с. 15]. Первый элемент включает, например, коэффициент интеллекта работника, его профессиональные знания, темп

работы, предпринимательское мышление и др. Социальные способности, в свою очередь, это мотивация, умение работать с конфликтами, эмпатия, лидерские способности, самоменеджмент и другие составляющие. Исходя из этого, можно сделать вывод, что развитие персонала заключается не только в обучении, но и в ряде других элементов. Развивать сотрудников можно, применяя разные инструменты. Программа развития персонала должна включать не только обучение, но и управление карьерой, развитие кадрового резерва, делегирование полномочий.

Первым пунктом в системе управления профессиональным развитием и обучением на внутриорганизационном уровне является определение потребностей организации в данной сфере. «В определении потребностей в профессиональном развитии и обучении отдельного сотрудника должны принимать участие специалисты кадровых служб, отдела профессионального обучения и развития, сам сотрудник и его непосредственный руководитель» [5, с. 69].

По мнению В. В. Запария и Е. В. Зайцевой, для определения внутрифирменных потребностей в профессиональном обучении и развитии необходимо учитывать целый ряд факторов, среди которых «изменения, происходящие во внешней среде (в поведении на рынке конкурентов, поставщиков, меры государственного регулирования, изменение потребительских предпочтений и т. д.); технико-технологические факторы (научно-технический прогресс и появление новых видов продукции, товаров-субститутов, услуг, изменения в технологиях производства и др.); изменение стратегии развития организации; совершенствование организационной структуры; диверсификация производства и капитала (освоение новых видов деятельности)» [7, с. 278].

На основании стратегических прогнозов развития организации специалисты кадровых служб совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывают стратегию профессионального развития персонала. Данная стратегия является основой для составления ежегодных

планов управления карьерой и профессиональным развитием сотрудников. На данном этапе специалисты кадровых служб выявляют компетентностные разрывы между текущими профессиональными навыками персонала и профессиональными навыками, требуемыми для эффективного достижения целей и задач организации. Затем может формироваться программа развития персонала, включающая различные элементы.

Персонал компании – это важнейший ресурс, который обеспечивает ее успех на конкурентном рынке. Поэтому многие руководители понимают необходимость инвестирования в развитие персонала. Но разовые тренинги редко дают необходимый эффект, что обуславливает выбор системного развития персонала, заключающийся в проработке комплексных программ развития.

Исследователи считают, что стратегическая программа развития персонала – это «план разработки и реализации мероприятий, направленных на достижение заданных стратегических целей. Она должна быть направлена на решение задач перспективного развития персонала на трех уровнях: организации, структурного подразделения и отдельного сотрудника» [27, с. 787].

В первую очередь, программа развития персонала должна быть синхронизирована с общим стратегическим планом развития предприятия. Например, если долгосрочной целью компании является укрепление долгосрочных отношений с заказчиками, то и программа развития персонала будет направлена на достижение этой цели. В зависимости от поставленных задач может также реформироваться структура управления персоналом.

Целеполагание – это исходный момент в формировании программы развития персонала. Кроме того, развитие персонала должно быть интегрировано в организационный процесс, что обуславливает необходимость целеполагания по уровням управления в организации.

Важный этап – это проведение аудита, определение потребностей компании в развитии. Аудит может проводиться как своими силами, так и с

использованием помощи сторонней компании. Аудит позволяет выяснить сильные и слабые стороны компании, системы управления персоналом, системы развития персонала, выявить сотрудников, которые готовы к изменениям, а также тех, кто к нововведениям не готов, определить потребности топ-менеджмента и самих сотрудников. Например, при анализе системы управления персоналом может выясниться, что компания занимается развитием навыков и знаний ограниченного ряда сотрудников. В итоге, если сотрудник уйдет из компании, то она потеряет кадровый ресурс. В этом случае разумно будет составить программу развития персонала, направленную на сохранение знаний, которая подразумевает программу передачи опыта, технологизацию процессов, ротацию кадров и создание инструкций, чтобы их можно было легко воспроизводить другим людям для достижения результата.

На уровне структурных подразделений необходимо оценивать сотрудников с точки зрения их потенциала в рамках будущего развития. Для этого применяются разные оценочные процедуры, например, ассесмент-центр. Проведение оценки позволяет выявить работников, которые обладают возможностями дальнейшего развития. Прогнозируемые результаты развития персонала соотносятся со стратегическими программами развития организации. На индивидуальном уровне определяются направления развития для каждого человека и устанавливаются целевые показатели.

Затем готовится программа развития персонала, которая учитывает все уровни и элементы. Программа развития персонала на предприятии должна быть целостной, все мероприятия запланированы и взаимосвязаны. В программе прописывается цель и задачи развития персонала, содержание, методы, технологии. На наш взгляд, программа развития персонала – это документальная основа, которая предполагает полноценное описание методов достижения целей компании в области развития персонала.

Основными задачами формирования программы развития персонала являются: формулирование целей; определение основных критериев и

показателей программы и их значений; разработка конкретных показателей в соответствии со сроками и условиями осуществления мероприятий: планирование основных операций; проведение предварительной и текущей оценки трудовых ресурсов предприятия. Кроме того, необходимо создать общую структуру частных планов с учетом их увязки между собой. Программа развития персонала носит вариативный характер.

Важно отметить, что программа развития персонала должна не только описывать конкретные мероприятия, но и устанавливать должностные лица, ответственные за их проведение, а также сроки реализации данных мероприятий.

Можно заключить, что проработка программы развития персонала на предприятии осуществляется поэтапно (рисунок 4).

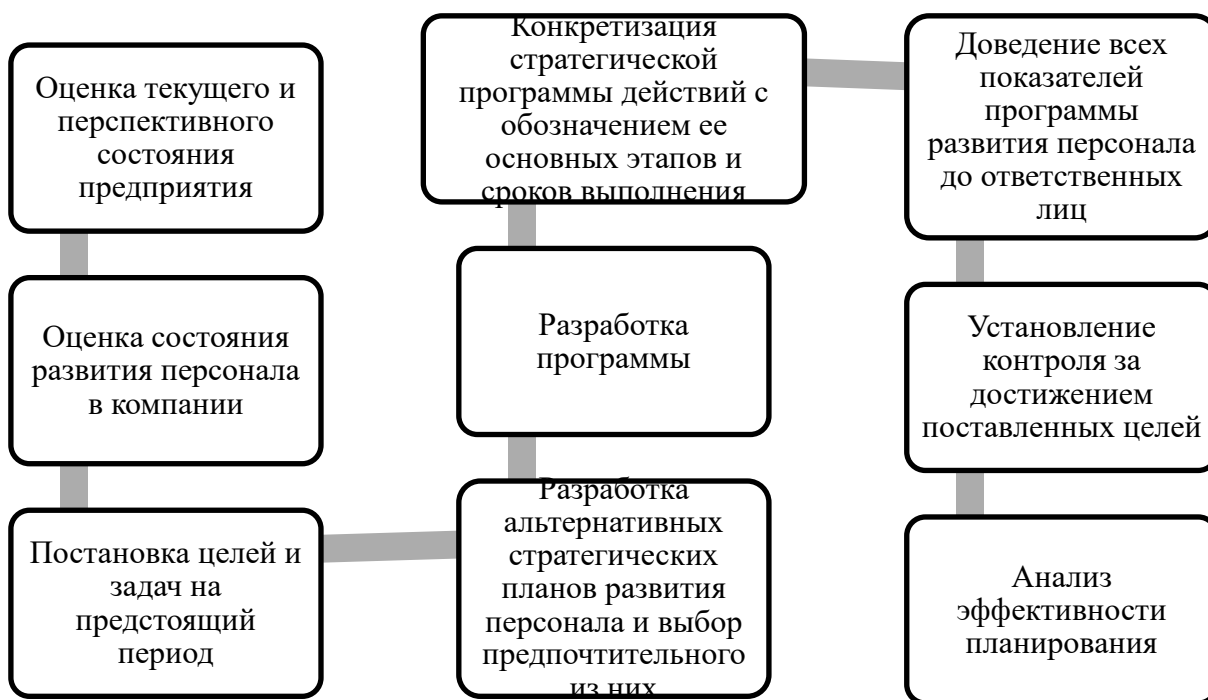


Рисунок 4 – Этапы формирования программы развития персонала

Каждый этап должен быть обоснован и подготовлен документально. Аналитическая часть программы развития персонала отражает кадровую деятельность предприятия на планируемый год. На ее основе

разрабатываются мероприятия, способствующие повышению эффективности деятельности предприятия в области развития персонала.

Затем наступает момент реализации программы развития персонала. На этом этапе программа может изменяться и конкретизироваться. Важно объяснить обучаемым цели проводимых мероприятий и ожидаемые результаты, что важно для мотивации.

Следует предусмотреть механизм оценивания эффективности разработанных и внедренных мероприятий с точки зрения степени достижения поставленной цели и потраченных ресурсов. Механизм позволит оценить, насколько выбранная программа развития приблизила компанию к целевым показателям. Возможные показатели оценки эффективности программы управления развитием и обучением персонала будут рассмотрены в следующем разделе.

Тем самым, формирование программы развития персонала – это неотъемлемая часть деятельности коммерческого предприятия, включающая в себя анализ внешней и внутренней ситуации (аудит), оценку, постановку целей и задач, выбор и реализацию наиболее эффективных управленческих решений, а также оценку эффективности программы развития. Программа развития персонала должна отвечать на четыре важнейших вопроса: зачем учить, чему учить, кого учить, как учить.

Итак, система развития персонала должна учитывать все уровни структуры развития персонала, а именно индивидуальный, групповой и организационный. Процесс развития персонала в организации должен быть целенаправленным и систематическим, но может и реализоваться в рамках программного подхода, который исходит из проблем и возможностей их разрешения.

1.2 Формы и методы управления развитием персонала организации

Существуют разные формы и методы управления развитием персонала компании.

В. Н. Пуляева разделяет все методы развития персонала организации по нескольким классификациям. Представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация методов развития персонала [17, с. 623]

Критерий классификации	Методы
По степени инновационности	- традиционные методы - инновационные методы
По степени привлечения	- активные методы - пассивные методы
По количеству обучающихся лиц	- индивидуальные методы - групповые методы
По степени производственной интегрированности	- методы с отрывом от производства - методы без отрыва от производства
По продолжительности	- долгосрочные методы - среднесрочные методы - краткосрочные методы
По средствам обучения	- обучение, производимое собственными силами компании - обучение с привлечением сторонних организаций

Традиционно выделяют следующие формы обучения персонала: внутрипроизводственное обучение, которое предполагает проведение обучения непосредственно на рабочем месте, и внепроизводственное, которое предполагает проведение обучения вне рабочего места.

Внутрипроизводственный учебный процесс должен осуществлять специалист по обучению персонала, при этом интенсивность проведения обучения в конкретном секторе деятельности предприятия должна быть не менее 5 недель в год.

Применение этих форм обучения определяется спецификой работы конкретного предприятия или организации. Особенности рабочей среды и интенсивности работы также влияют на процесс обучения персонала. На

разных предприятиях условия, способствующие повышению эффективности обучения персонала, могут различаться. Например, технологические процессы на некоторых предприятиях предельно просты и не предполагают интенсивной работы с персоналом, в то время как другие предприятия работают с несколькими тысячами кадров [13].

Как правило, внутрипроизводственное и внерабочее обучение проходят работники, непосредственно занятые в производственном процессе. Иногда их используют в программах обучения, предлагаемых компанией своему персоналу. Также важнейшим элементом HR-развития компании является обучение линейного персонала, обучение руководителей среднего звена и обучение специалистов. Эти способы различаются по продолжительности, цели обучения и применяемым материалам.

В рамках темы исследования одной из технологий развития персонала рассматривается внутрифирменное обучение [9, с. 126]. С точки зрения М. Армстронга, внутрифирменное обучение представляет собой «процесс интеграции, улучшения индивидуальных профессиональных знаний и навыков у сотрудников, а также повышения их квалификации для развития рабочей силы» [4]. Внутрифирменное обучение также делят на профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку.

Для внутрифирменного обучения и развития используют методы, представленные на рисунке 5. Рассмотрим каждый метод обучения подробнее.

Производственный инструктаж является необходимым условием для допуска работников к новым условиям производственной деятельности. С вновь принятыми работниками сначала проводится вводный инструктаж, в процессе которого специалист по охране труда обучает нового работника общим правилам безопасности, принятым в организации. Далее на рабочем месте непосредственный руководитель или опытный сотрудник проводит с вновь принятыми работниками производственный инструктаж, в процессе которого обучает профессиональным приемам работы, демонстрируя их.

Ротация предполагает временное перемещение работников внутри организации для смены рабочего места или вида деятельности для получения новых профессиональных компетенций. Периодичность ротации зависит от конкретных условий, в которых работает организация, а также от того, насколько велики размеры и значимость используемых в организации трудовых ресурсов. Ротация способствует повышению профессиональной компетентности сотрудников, так как перемещения внутри организации позволяют работнику знакомиться с разными процессами, происходящими на предприятии, получать навыки в новых условиях.

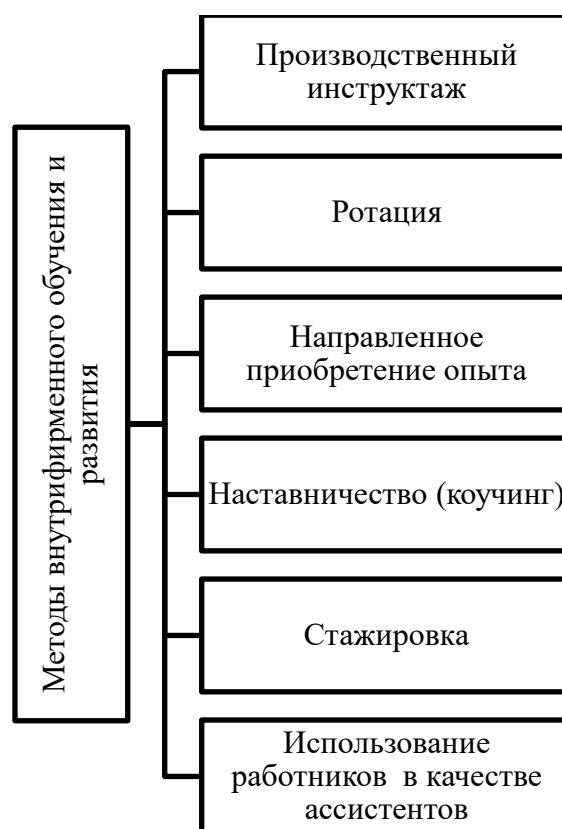


Рисунок 5 – Методы внутрифирменного обучения и развития [5, с. 63]

Направленное приобретение опыта базируется на систематическом планировании обучения сотрудников на рабочем месте. Это позволяет обеспечить непрерывность процесса обучения, его целенаправленность и высокую результативность. Планирование обучения выполняется при условии составления индивидуального плана профессионального обучения

сотрудника, постановку целей обучения, выделение этапов обучения с привязкой к конкретным календарным срокам.

Наставничество – это «длительные и доверительные рабочие взаимоотношения между старшими по должности или возрасту работниками и младшими» [5, с. 64]. Старшие обучают младшего работе, разъясняют специфику работы, направляют его на выполнение работы, удостоверяют правильность выполнения поставленной задачи, дают советы по решению тех или иных рабочих вопросов.

Стажировка «предполагает практическое обучение работников непосредственно на рабочем месте с целью совершенствования или приобретения новых профессиональных навыков в новых трудовых условиях» [5, с. 64]. Продолжительность стажировки может быть разной в зависимости от специфики деятельности организации и от вида программы стажировки, но она должна составлять не менее 5-10 дней. Стажировка проводится под наблюдением наставника, при этом часть ответственности за результаты обучения возлагается на самого обучаемого.

Так, например, при введении сотрудника в должность и его адаптации применяются методы наставничества, стажировки, производственного инструктажа. Наиболее традиционным и эффективным методом адаптации является наставничество, при котором за новым работником закрепляется опытный сотрудник в качестве наставника. Наставник знакомит нового работника с формальными и неформальными нормами и правилами поведения в организации, помогает наладить контакты с работниками своего и других структурных подразделений, консультирует по вопросам профессиональной деятельности.

«Также распространенными методами адаптации являются тренинги, семинары и коучинг, которые используются в основном для групповой адаптации новых работников. Данные методы позволяют новым работникам быстро познакомиться с другими новичками и с ключевыми специалистами, развить необходимые профессиональные навыки.

В качестве метода адаптации можно использовать проведение ознакомительной экскурсии, при которой новому работнику рассказывают историю создания организации, знакомят с традициями и корпоративной культурой организации, объясняют специфику рабочего процесса и функциональные особенности структурных подразделений, показывают территорию организации, представляют коллективу» [5, с. 65].

Для внепроизводственного обучения и развития могут использоваться такие методы, как (рисунок 6):

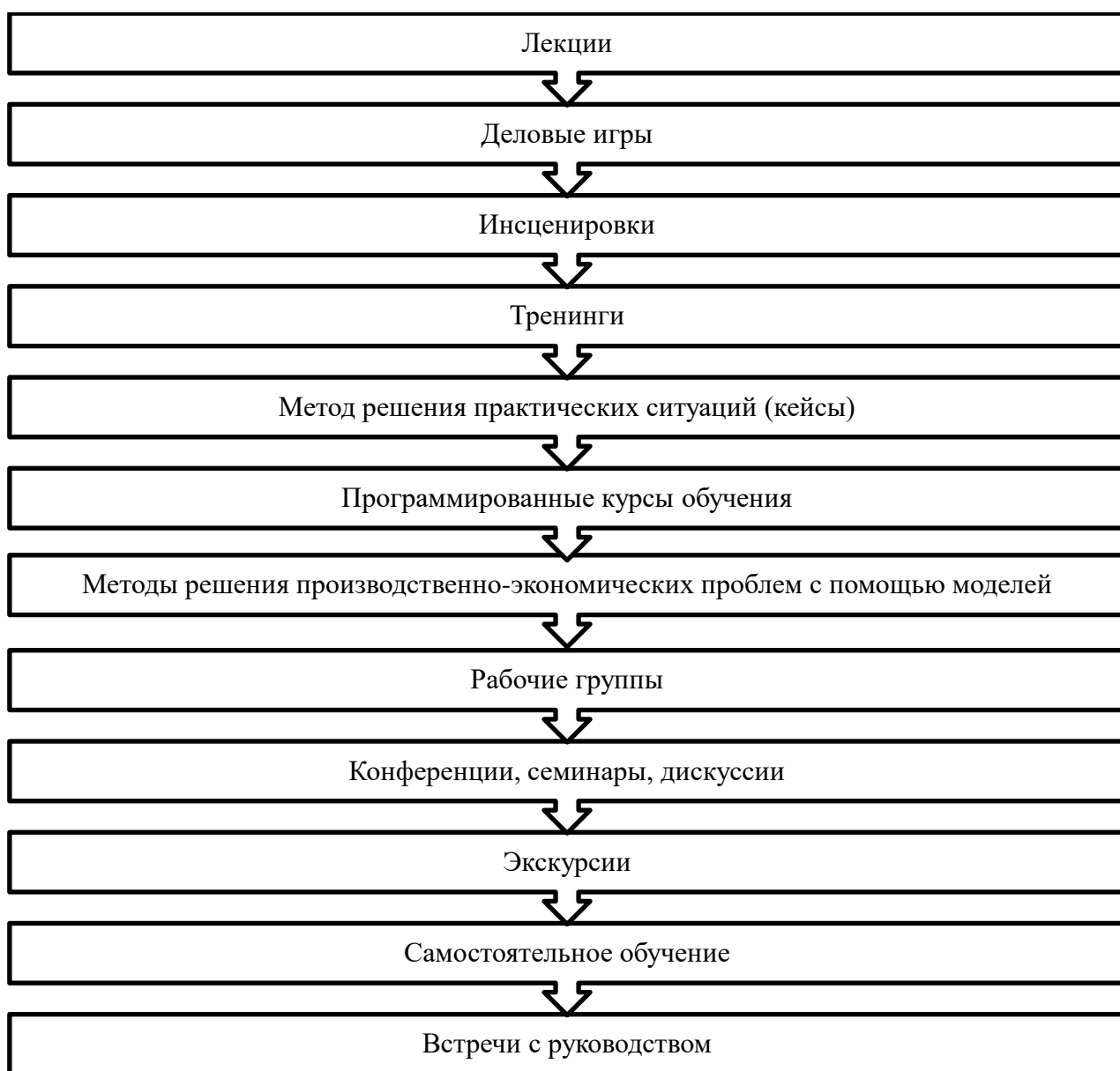


Рисунок 6 – Методы внепроизводственного обучения и развития [5, с. 66]

Лекции. Это пассивный метод обучения, предполагающий одностороннюю коммуникацию. Преподаватель передает слушателям теоретические и методические знания, практические занятия не проводятся. Минусом данного метода является отсутствие обратной связи – педагог не может понять, усвоили ли слушатели материал в полной мере.

Деловые игры используются для вовлечения обучающихся в различные производственные ситуации. Игры позволяют обучить играющих эффективным моделям поведения в различных рабочих ситуациях. В ходе деловой игры формируются необходимые для будущего специалиста профессиональные компетенции, навыки и знания. В результате деловой игры формируется представление о месте специалиста в системе управления, его функциональных обязанностях, оценивать работу подчиненного, принимать управленческие решения и т.д.

Инсценировки – это вид игр (часто ролевых), основой которых является эффект совместных действий. В инсценировках нет жестких правил. При этом важно, чтобы все участники чувствовали себя в рамках игры комфортно. Поэтому при проведении инсценировок важно создать для участников условия, в которых они смогут почувствовать себя комфортно, т.е. не должны быть подавлены или ограничены в своих действиях, а также заранее определить те моменты, когда участники могут выйти за рамки игры. Часто ролевые игры используются для развития коммуникаций сотрудников, для сплочения коллектива. Исследователи считают, что «ролевой метод способствует проявлению индивидуальности обучаемых, развитию творческих возможностей» [6, с. 142].

Тренинги – это интерактивная форма обучения. С помощью тренингов передаются знания и навыки от тренера к группе сотрудников. Последние активно участвуют в процессе. В ходе тренингов могут применяться различные методы – лекции, ролевые и деловые игры, самостоятельное и групповое обучение и так далее. Оптимальное количество участников

тренинга – 10-12 человек, но в зависимости от темы и целей тренинга количество участников может быть уменьшено или увеличено.

5. Метод решения практических ситуаций (кейсов) часто используется в качестве интерактивной технологии для краткосрочного обучения менеджеров. Кейсы могут применяться и на этапе отбора персонала. По сути, кейс может представлять собой какую-либо сложную производственную ситуацию. Менеджер должен принять верное управленческое решение. Но ответ может быть не один. Задача сотрудника – обосновать свой выбор. Метод решения кейсов позволяет подготовить обучаемых к осознанному анализу проблем и принятию решений по их разрешению.

Рабочие группы. Суть данного метода заключается в следующем: организуются рабочие группы, которые регулярно встречаются вне работы и обсуждают какую-либо производственную проблему. Решения, выработанные рабочей группой, передаются руководителю, который определяет целесообразность предложений.

Конференции – это «большие собрания, совещания представителей различных организаций или групп. Конференции предполагают выступления участников и обмен мнениями по актуальным вопросам. Как форма обучения, повышения квалификации персонала конференции позволяют не только освоить новые знания, задать выступающим интересующие вопросы по обсуждаемой проблеме, но и поразмышлять над процессами, происходящими во внешней среде, ознакомиться с альтернативными точками зрения, прояснить собственную позицию по отдельным вопросам» [5, с. 88]

Семинары – это групповые занятия, которые применяют для обсуждения материалов, полученных на лекции, для проведения дискуссий по отдельным вопросам, для заслушивания докладов. Отличие от лекции состоит в том, что семинар предполагает двустороннюю коммуникацию, обратную связь.

«Круглые столы» необходимы для встреч и обмена мнениями, часто используются для решения сложных внутрипроизводственных вопросов с помощью мозгового штурма.

Дискуссии – еще один активный метод обучения, предполагающий наличие нескольких точек зрения по одному вопросу. В ходе дискуссии, которая проводится в соответствии с определенной процедурой, вырабатывается коллективное решение.

Экскурсия – это «организованная форма обучения, предполагающая коллективное или индивидуальное посещение производственного объекта с образовательной или познавательной целью» [5, с. 89]. Данный вид обучения способствует насыщению новыми знаниями, появлению новых идей.

Самостоятельное обучение – это «процесс самообразования сотрудников, требующий самомотивации, сознательности, желания самого обучающегося освоить новые знания» [5, с. 89]. Этот метод обучения носит индивидуальный характер, процесс планируется работником самостоятельно, но может регулироваться компанией.

Кроме того, Н. В. Гончарова выделяет комплексные методы развития и обучения персонала, которые сочетают в себе элементы внутрипроизводственного и внепроизводственного обучения. Это «эмпирическое обучение, демонстрация и практика под руководством, программируемое обучение, обучение действием, обучение с помощью компьютера» [5, с. 90].

Эмпирическое обучение проводится самостоятельно, практическим путем, но с применением специальной логической последовательности. Метод демонстрации и практики под руководством походит на процесс наставничества, когда наставник демонстрирует, как правильно выполнять тот или иной производственный процесс, а ученик под руководством повторяет эти действия. Программируемое обучение – это обучение, при котором обучающийся в индивидуальном темпе усваивает учебный материал по предложенной программе. Для этого метода используются специальные

учебники, тренажеры, электронные материалы. Обучение действием предполагает совместную деятельность, в ходе которой выполняется какое-либо задание, решается проблема, разрабатывается проект. То есть обучение производится через практику. Последний метод обучения – обучение с помощью компьютера – предполагает использование ПК. Это могут быть дистанционные курсы, тесты, лекции, презентации, видеоматериалы, которые используются для профессионального обучения персонала компании. Указанные методы и виды обучения сотрудников могут применяться как по отдельности, так и в комплексе. Соответствие методов обучения задачам компании будет способствовать повышению эффективности кадровой политики.

Одной из технологий развития персонала является создание и развитие кадрового резерва. Кадровый резерв позволяет одновременно обеспечить карьерный рост сотрудников, состоящих в резерве, и, с другой стороны, привлечь новых квалифицированных работников, молодежь, обновить кадровый состав. Формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования на потребности в формировании и функционировании организации. Обозначим цели формирования кадрового резерва (рисунок 7).

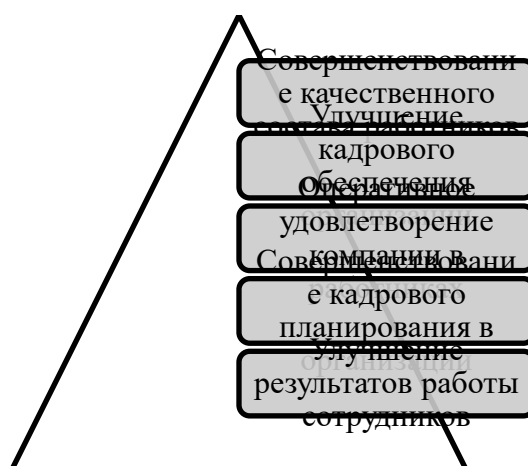


Рисунок 7 – Цели формирования кадрового резерва [19, с. 104]

В целях повышения эффективности работы с кадровым резервом осуществляется профессиональная переподготовка, повышение

квалификации и стажировка сотрудников, включенных в кадровый резерв. Несомненно, это направление является важным не только для работы с кадровым резервом, но и с сотрудниками. Внедрение цифровых технологий является основой совершенствования кадрового обеспечения организаций. Так, современные информационные технологии уже применяются многими компаниями для упрощения процедуры подачи документов на конкурсные вакансии.

Кроме того, по мнению Е. М. Брагиной, «актуальным представляется активное использование дистанционных форм обучения кадрового резерва, которое среди прочих преимуществ позволяет развивать и оценивать формирование IT-компетенций резервистов» [3, с. 42]. На наш взгляд, дистанционное обучение является перспективным направлением подготовки и переподготовки сотрудников, в основном, из-за экономической и временной составляющих. К удаленному обучению можно привлекать сразу ряд специалистов одновременно, что позволяет сократить расходы предприятия. Дистанционные формы могут использоваться и для аттестации персонала.

Приведенные методы управления развитием персоналом не являются исчерпывающими. Например, Е. О. Гаспарович выделяет наряду с обучением персонала такие направления, как управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Так, в качестве инструмента профессионального продвижения работников в рамках компании может быть предложена карьерограмма, которая определяется как средство, путь развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Карьерограмма позволяет активизировать жизненный опыт, мотивацию сотрудников посредством рефлексии в различных профессиональных ситуациях.

По мнению Л. И. Иванкиной, «на стимулирование и формирование профессионализма влияет динамичная (связанная с вертикальным должностным продвижением (ростом), со сменой должностей) и статичная

карьера (определяется в пределах одного уровня управления, а часто и в одной должности). В профессиональном обеспечении карьеры необходимо предвидеть ее последовательность, смену этапов, определить место и роль профессионально-квалификационного роста на этих этапах с тем, чтобы используемые технологии в наибольшей мере учитывали профессиональные требования и побуждали движение человека вперед, к совершенствованию своей профессиональной деятельности» [8, с. 142].

Существуют различные способы оценки эффективности применяемых методов и форм управления развитием и обучением персонала. Процедура оценки определяет дополнительные потребности в обучении, проверяет методологию обучения и позволяет оценивать прогресс. С одной стороны, это может быть простое обсуждение с участниками программы, которое позволяет узнать, полезна ли была программа, какие эффекты она дала для трудовой деятельности. С другой стороны, наиболее часто применяется расчет показателей эффективности затрат на реализацию мероприятий развития, так как инвестиции в персонал должны давать выгоду для компании – затраты должны быть меньше полученной выгоды.

Во второй половине XX в. Д. Кирпатрик предложил собственную концепцию оценки тренинговых (обучающих) программ. Он выделил четыре уровня оценки эффективности обучения (рисунок 8). Исследования показывают, что на практике применяются только два первых уровня – реакция и усвоение [35, с. 315].

Д. Киркпатрик отмечал, что четвертый уровень (результаты) нельзя переводить в стоимостное выражение. Эту идею предложил уже в 1990-х гг. Дж. Филипс, который выделил пятый уровень – оценку возврата на инвестиции (ROI). Расчет этого показателя производится следующим образом (1):

$$\text{ROI} = (\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \% \quad (1)$$

Расчет данного показателя имеет как преимущества, так и недостатки. Среди преимуществ можно выделить следующие:

- возможность оценить экономическую эффективность инвестиций в работников;
- позволяет принять обоснованные решения по выбору обучающих программ.

Среди недостатков выделяются следующие:

- возможная неэффективность расчета, так как сложно подсчитать именно доходы от обучения;
- коэффициент не несет стратегической направленности;
- коэффициент не учитывает нематериальные выгоды от инвестиций в развитие персонала.

Несмотря на это, модель ROI используется довольно часто, так как показатель дает понимание отдачи инвестиций в развитие персонала.

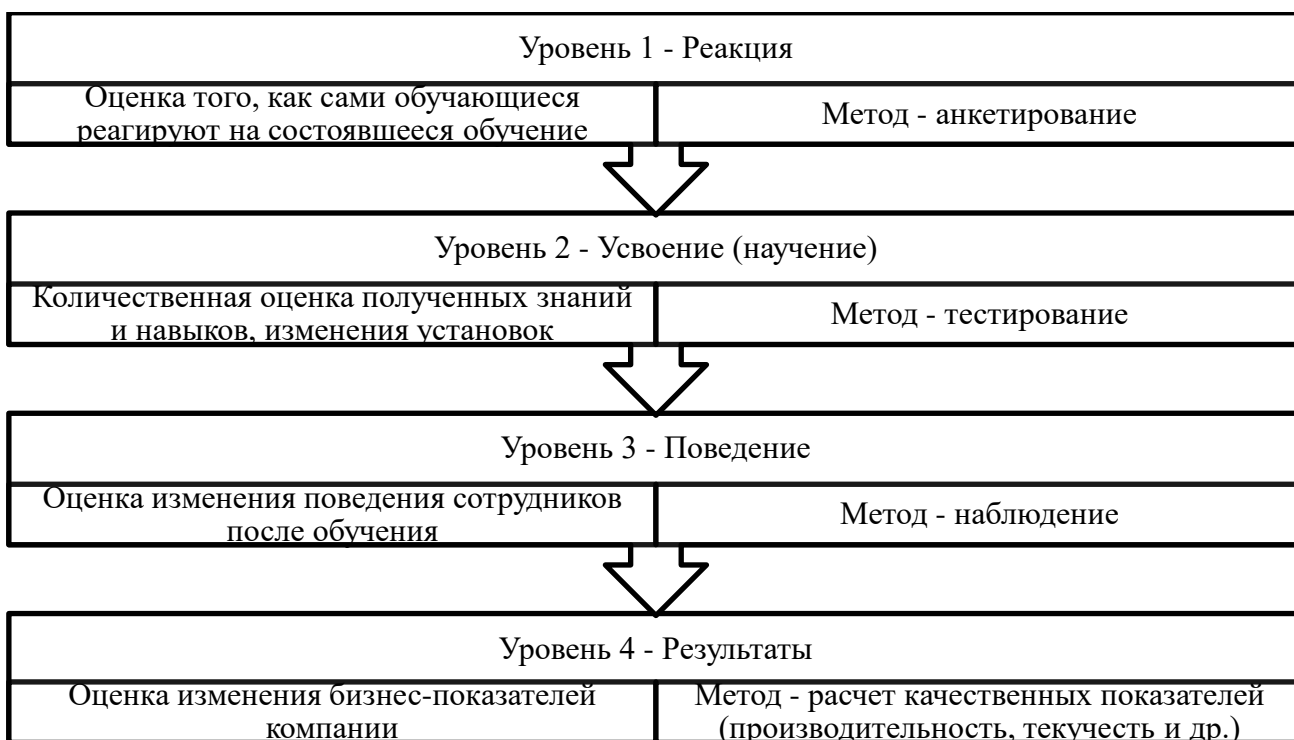


Рисунок 8 – Модель оценки эффективности обучения по Д. Кирпатрику [34]

Другими зарубежными исследователями были разработаны разнообразные модели оценки эффективности обучения. Оригинальной

идеей является модель Скривенса, которая предполагает приглашение внешнего оценщика, который не осведомлен о целях и задачах обучения. Этот человек должен определить стоимость и ценность программы обучения на основе результатов, достигнутых обучающимися. Модель Скривенса часто критикуют за то, что внешний оценщик не может быть объективен.

Еще одну модель выделил ученый Тайлер. Он выделял семь шагов для оценки эффективности обучения по третьему уровню модели Д. Кирпатрика – поведению. Исследователь предлагал поставить четкие и подробные цели, классифицировать их. Каждая цель является моделью поведения. Затем нужно придумать ситуации, которые помогут проверить, что цели достигнуты, то есть модели поведения освоены. Также необходимо определить, как оценивать успешность освоения моделей поведения. Далее необходимо собрать данные по эффективности обучения. А в конце сравнить эффективность обучения с эффективностью на рабочем месте после обучения. Представленную модель критикуют за односторонность и чрезмерную структурированность.

Так как мероприятий управления развитием и обучением персонала тесно связана с общей стратегией развития компании в целом, то для управления эффективностью часто применяют показатели КРІ (КПЭ). Аббревиатура переводится как «система ключевых показателей эффективности». Она является инструментом достижения стратегических целей предприятия. Выбранные показатели должны быть объективными, и экономический эффект их изменения (рост доходов, снижение затрат) может быть оценен. Ниже приведены примеры показателей КРІ, касающиеся развития персонала и обучения:

- процент повышения производительности труда;
- процент продвижения участников программ по развитию кадрового резерва в течение года по завершении программы;
- процент неявки на занятия / тренинги;

– уменьшение потребности в рабочей силе на выпуск определенного объема продукции или выполнения определенного объема работ;

– количество сотрудников, успешно сдавших тесты и др. [23]

Ряд современных исследователей предлагает использовать комплексную систему показателей оценки экономической эффективности развития человеческих ресурсов организации. Эти показатели «характеризуют статистику профессионального обучения, квалификационное продвижение и эффективность работы с кадровым резервом, рассматриваются в динамике за ряд лет и свидетельствуют о регулярности, об охвате работников организации этими процессами, об эффективном управлении затратами, о повышении мастерства работников и перспективе их карьерного роста» [2, с. 24].

На рисунке 9 представлены группы этих показателей.



Рисунок 9 – Система показателей оценки эффективности развития человеческих ресурсов в организации [2, с. 26]

На наш взгляд, показатели оценки эффективности мероприятий по управлению развитием и обучением персонала, в первую очередь, должны исходить из целей, задач, методов компании. Для всесторонней оценки должны использоваться как количественные, так и качественные показатели.

Тем самым, комплексность процесса развития персонала и разнообразные подходы, методы и формы, используемые для достижения целей, описаны в многочисленных публикациях. Существуют различные методы развития персонала, относящиеся к разным направлениям: от обучения до формирования кадрового резерва. На практике применяются различные способы оценки эффективности мероприятий по управлению развитием и обучением персонала. В разделе были рассмотрены модели оценки эффективности Д. Кирпатрика, Дж. Филипса, Скривенса, Тайлера, показатели КРІ. Комплекс показателей оценки эффективности мероприятий по развитию и обучению должен исходить из целей и задач организации включать количественные и качественные критерии.

2 Анализ системы развития персонала в ООО «ТДМК»

2.1 Общая характеристика ООО «ТДМК»

Общество с ограниченной ответственностью «ТДМК» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом № 14-ФЗ от 08.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Директором ООО «ТДМК» является Сосин Юрий Михайлович.

Уставный капитал ООО «ТДМК» составляет 10 000 руб. У организации 4 учредителя.

Юридический адрес: 445043, Самарская область, город Тольятти, улица Северная, дом 18.

Отдел продаж предприятия находится по следующему адресу: Самарская область, город Тольятти, улица Новозаводская, дом 2Б, 4 павильон, 1 офис.

ООО «ТДМК» зарегистрировано 14 июня 2007 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 2 по Самарской области как коммерческая организация.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: общество с ограниченной ответственностью «ТДМК». Сокращенное фирменное наименование общества на русском языке: ООО «ТДМК».

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) основным видом деятельности ООО «ТДМК» является производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств (код 29.31). Среди дополнительных видов деятельности можно выделить производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств, торговлю автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Рассматриваемая компания применяет упрощенную систему налогообложения (УСН), находится в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства в качестве малого предприятия.

История ООО «ТДМК» началась с 2002 г. – с этого года стартовало производство стандартных и тюнинговых поршней для всех моделей ВАЗ. На предприятии поршни двигателей изготавливаются в полном производственном цикле: от подготовки литейного сплава до обмера готовых поршней. В ООО «ТДМК» используется современное оборудование российского производства. Оснастка разрабатывалась специалистами предприятия совместно с ВАЗ. Компания «АвтоВАЗ» также выдала лицензию на производство поршней ООО «ТДМК», они сертифицированы на соответствие требованиям Госстандарта.

Девиз ООО «ТДМК»: «Надежно, качественно, выгодно». В портфолио компании входит большое число проектов. Кроме выпуска поршней, ООО «ТДМК» оказывает и ряд услуг, например, на предприятии можно заказать изготовление изделий из алюминиевых сплавов. Компания постоянно развивается, совершенствует технологии, автоматизирует производство, осваивает новые виды продукции, привлекает квалифицированный персонал и занимается его развитием и обучением. В декабре 2021 г. ООО «ТДМК» успешно прошло повторный сертификационный аудит Системы менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015).

В таблице 2 представлена динамика основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ТДМК» за 2019–2021 гг. Таблица составлена по данным бухгалтерской отчетности предприятия, представленной в Приложении А и в Приложении Б.

Темп роста объема продаж ООО «ТДМК» в 2020 г. составил 131% по сравнению с 2019 г., но в 2021 г. произошло снижение выручки от продаж на 2158 тыс. руб. по сравнению с 2020 г. Объем продаж в 2021 г. составил в абсолютном выражении 7099 тыс. руб.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ТДМК» за 2019–2021 гг.

Показатели	Годы			Изменение			
	2019	2020	2021	2020–2019 гг.		2021–2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	7069	9257	7099	2188,0	131,0	-2158,0	76,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	10991	8050	10725	-2941,0	73,2	2675,0	133,2
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-3922	1207	-3626	5129,0	х	-4833	х
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-3898	1182	-3640	5080,0	х	-4822	х
Основные средства, тыс. руб.	0	975	1066	975,0	х	91,0	109,3
Оборотные активы, тыс. руб.	10623	4601	2876	-6022,0	43,3	-1725,0	62,5
Численность ППП, чел.	25	21	21	-4,0	84,0	0,0	100,0
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4710	4888	4876	148,0	103,1	-12,0	99,8
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	282,8	440,8	338,0	158,0	155,9	-102,8	76,7
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	188,4	232,8	232,2	44,4	123,6	-0,6	99,7
Фондоотдача, тыс. руб.	х	9,5	6,7	х	х	-2,8	70,5
Оборачиваемость активов, раз	0,7	2,0	2,5	1,3	285,7	0,5	125,0
Рентабельность продаж, тыс. руб.	х	12,8	х	х	х	х	х
Рентабельность производства, тыс. руб.	х	21,2	х	х	х	х	х
Затраты на рубль выручки, коп.	155,5	87,0	151,1	-68,5	55,9	64,1	173,7

Себестоимость продаж в 2019 г. составляла 10991 тыс. руб. В 2020 г. показатель снизился на 26,8% и составил 8050 тыс. руб. В 2021 г. снова наблюдается повышение расходов по обычной деятельности ООО «ТДМК» на 33,2%. Показатель стал равен 10725 тыс. руб. Динамика выручки и себестоимости ООО «ТДМК» представлена на рисунке 10.

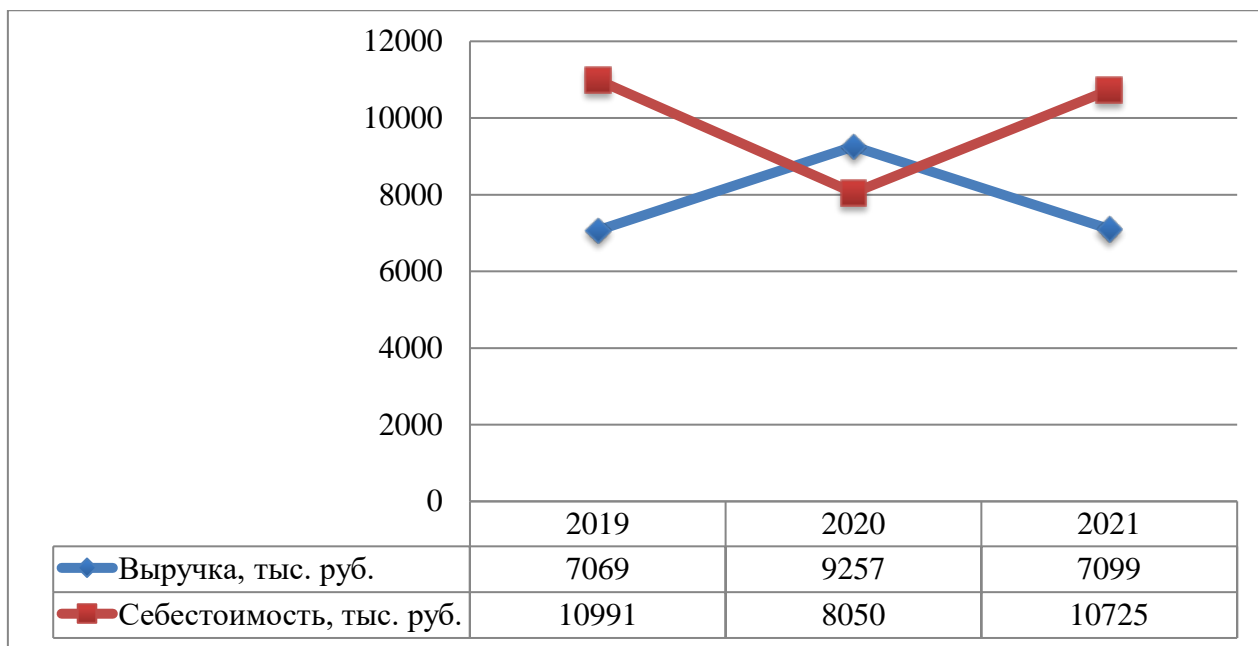


Рисунок 10 – Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «ТДМК» в 2019–2021 гг.

Валовая прибыль ООО «ТДМК» имела место быть только в 2020 г. – тогда она составляла 1207 тыс. руб. В 2019 г. и в 2021 г. в связи с тем, что себестоимость продаж была выше выручки, валовый убыток составил соответственно 3922 тыс. руб. и 3626 тыс. руб.

В 2019 г. убыток от продаж составил 3898 тыс. руб., но в 2020 г. показатель повысился, и прибыль предприятия оказалась на уровне 1182 тыс. руб. В 2021 г. убыток от продаж ООО «ТДМК» составлял 3640 тыс. руб. На рисунке 11 показана динамика показателей прибыли ООО «ТДМК».

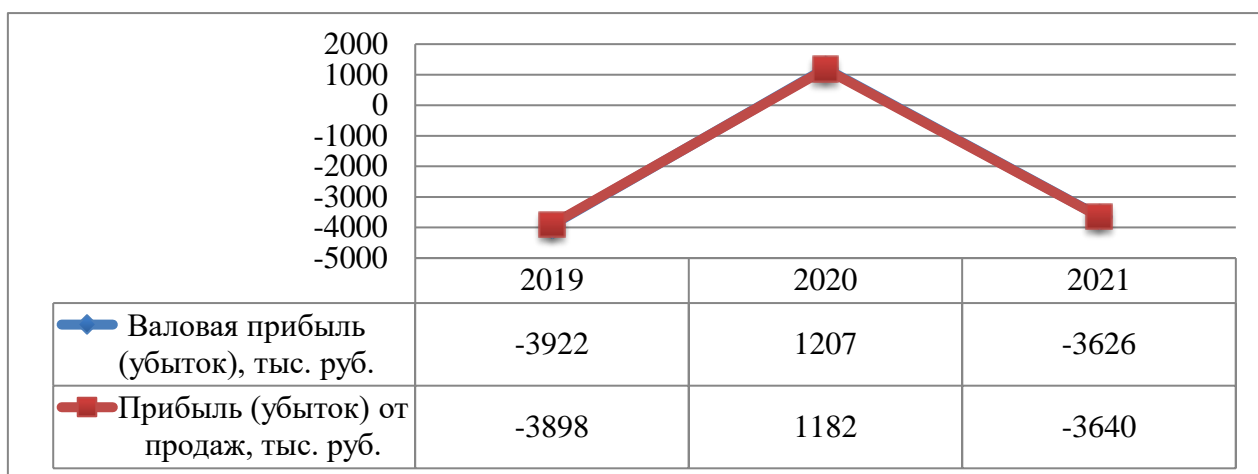


Рисунок 11 – Динамика показателей прибыли ООО «ТДМК» в 2019–2021 гг.

Активы исследуемого предприятия складываются из внеоборотных и оборотных активов. Внеоборотные средства представлены основными средствами, которые увеличиваются в течение 2019-2021 гг. Так, в 2019 г. у ООО «ТДМК» основные средства отсутствовали, в 2020 г. они составили 975 тыс. руб., а в 2021 г. увеличились на 9,3% и составили 1066 тыс. руб.

Оборотные активы предприятия представлены запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами и денежными эквивалентами. Оборотные активы ООО «ТДМК», напротив, снижаются в течение исследуемого периода.

На рисунке 12 представлена динамика внеоборотных и оборотных активов ООО «ТДМК» в 2019-2021 гг.

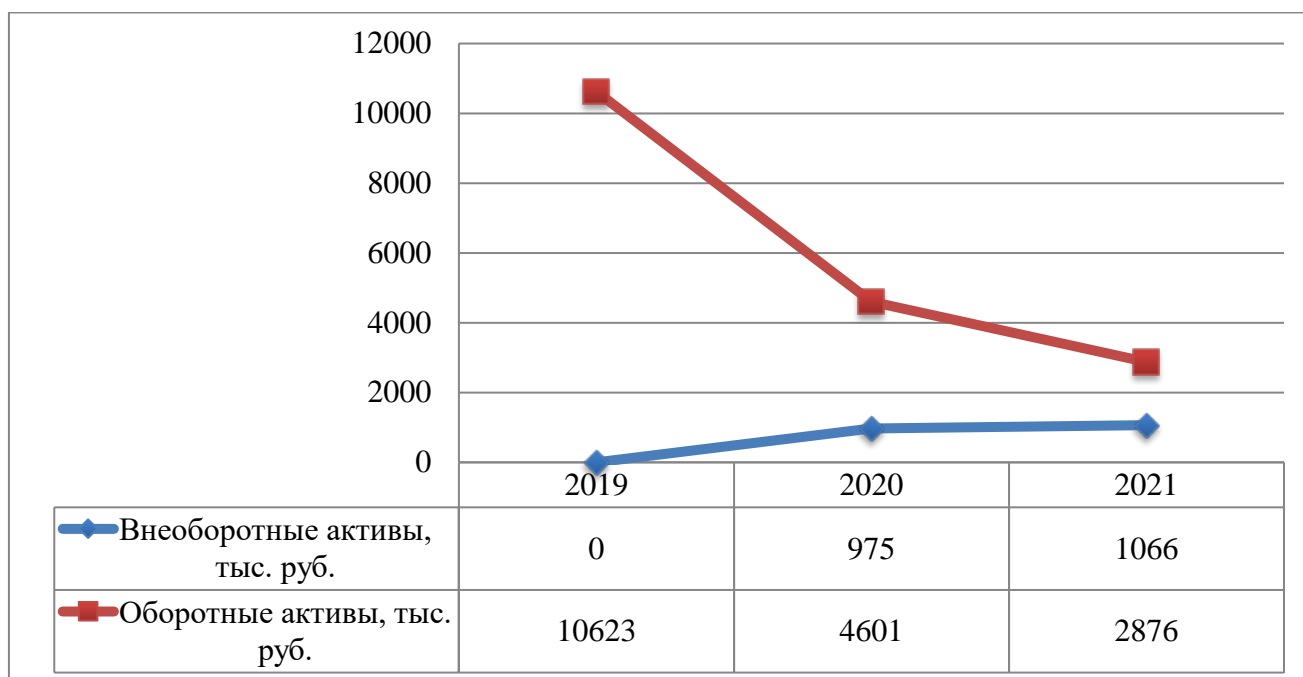


Рисунок 12 – Динамика внеоборотных и оборотных активов ООО «ТДМК» в 2019-2021 гг.

В 2020 г. показатель фондоотдачи ООО «ТДМК» составлял 9,5 тыс. руб., но в 2021 г. снизился на 29,9% и составил 6,7%. Это говорит о снижении эффективности использования основных производственных фондов. Оборачиваемость активов компании, напротив, увеличивается. В 2019 г. показатель был равен 0,7 раз, а к 2021 г. составил уже 2,5 раз.

Динамика говорит о том, что активы в обороте замедляются.

Численность персонала ООО «ТДМК» снижается в течение исследуемого периода. В 2019 г. среднесписочная численность персонала составляла 25 чел, а в 2020-2021 гг. численность составила 21 чел. Нужно отметить, что по известным данным за 2022 г. численность персонала снова снизилась – сегодня в компании работают 18 чел.

Фонд оплаты труда в 2019 г. был равен 4710 тыс. руб., в 2020 г. темп роста показателя составил 103,1%, и ФОТ стал равен 4888 тыс. руб. В 2021 г. показатель несущественно снизился и составил 4876 тыс. руб.

Среднегодовая выработка рабочих в 2019 г. составляла 282,8 тыс. руб., в 2020 г. показатель увеличился на 55,9%, а в 2021 г. снова снизился на 23,3% и составил 338 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата в 2019 г. составляла 188,4 тыс. руб. В 2020 г. отмечается рост показателя на 23,6%. В 2021 г. заработная плата составляла 232,2 тыс. руб., что на 0,3% меньше показателя предыдущего года.

Затем была рассчитана рентабельность продаж ООО «ТДМК». Положительный результат наблюдается только в 2020 г., а именно 12,8%. В 2019 г. и в 2021 г. рентабельность отсутствовала. Рентабельность производства удалось также рассчитать только за 2020 г. – показатель был равен 21,2%.

В последнюю очередь необходимо отметить такой показатель, как затраты на рубль выручки. Только в 2020 г. ООО «ТДМК» удалось получить выручку выше себестоимости, исходя из чего затраты составили 87 коп. В 2019 г. и в 2021 г. затраты на рубль выручки составляли 155,5 коп. и 151,1 коп. соответственно.

Итак, была приведена общая характеристика общества с ограниченной ответственностью «ТДМК», которое занимается производством стандартных и тюнинговых поршней для всех моделей ВАЗ в г. Тольятти. Анализ организационно-экономических показателей предприятия позволил

выяснить, что в 2021 г. его деятельность была убыточной, что связано с низкими объемами продаж и высокими расходами по основным видам деятельности. Ожидается, что по итогам 2022 г. объемы продаж также снизятся, что связано со снижением производства и продаж предприятия «АвтоВАЗ» из-за санкционного давления. Но даже несмотря на это, ООО «ТДМК» планирует продолжать свою деятельность, повышать конкурентоспособность и достигать максимальную эффективность. Этого невозможно достичь без грамотного управления человеческими ресурсами, а также постоянного развития персонала.

2.2 Анализ управления человеческими ресурсами и системы развития персонала в ООО «ТДМК»

На предприятии ООО «ТДМК» действует линейно-функциональная организационная структура управления (рисунок 13).



Рисунок 13 – Организационная структура управления ООО «ТДМК»

Согласно рисунку 13, под непосредственным руководством директора ООО «ТДМК» находится дирекция по производству, коммерческая дирекция, бухгалтерия и отдел кадров.

В ведомстве директора по производству находится организация деятельности производства литейного цеха и цеха производства литейных комплектов. В подчинение к директору по производству входит начальник цеха производства литья, начальник производственного участка, инженеры по организации производства, технологи, мастера участков, рабочие.

Директор по производству руководит производственно-хозяйственной деятельностью цеха, осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, несет ответственность за обеспечение высокого качества продукции.

Коммерческий директор отвечает за деятельность отделов продаж и снабжения, следит за организацией складского хозяйства предприятия. В его обязанности входит разработка и реализация мероприятий по увеличению объемов продаж, снижению дебиторской задолженности. Коммерческий директор контролирует закупки, снабжение и сбыт продукции, а также помогает сотрудникам отдела продаж в поиске новых клиентов и заключении контрактов.

Заведующим отделом бухгалтерии является главный бухгалтер. Бухгалтер несет ответственность за состояние бухгалтерского учета и отчетности в ООО «ТДМК», а также за соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций. В своей деятельности главный бухгалтер руководствуется действующим законодательством, нормативными актами Министерства финансов РФ, приказами и распоряжениями руководителя учреждения, Положением о бухгалтерской службе и другими положениями по организации бухгалтерского учета.

Отдел кадров ООО «ТДМК» является основным исполнителем кадрового обеспечения всей компании. Деятельность отдела регулируется непосредственно директором. В компании работает один кадровый специалист.

Ниже представлены основные задачи отдела кадров:

- оформление приема на работу, увольнения;

- регистрация трудовых договоров;
- подготовка документов для начисления и расчета заработной платы;
- ведение кадрового делопроизводства;
- ведение табеля учета рабочего времени;
- исполнение обязанностей секретаря;
- составление, согласование, и выполнение приказов и распоряжений директора;
- подготовка и сдача отчетов в госорганы;
- оформление и выдача справок о заработной плате и др.

Отдел кадров ООО «ТДМК» обеспечивает формирование и проведение кадровой политики в организации, занимается вопросами организации системы трудовой деятельности. Одновременно с этим, на специалиста отдела кадров наложена обязанность по формированию системы развития персонала в ООО «ТДМК». Деятельность специалиста направлена на:

- реализацию политики ООО «ТДМК» в области управления персоналом в соответствии со стратегией и текущими планами его развития;
- оптимизацию организационной структуры компании, формализацию отношений внутри компании;
- обеспечение ООО «ТДМК» персоналом;
- формирование и развитие системы оценки персонала;
- формирование и развитие системы профессионального обучения персонала организации;
- совершенствование корпоративной культуры компании;
- обеспечение юридически грамотного кадрового документооборота в ООО «ТДМК».

Отдел кадров ООО «ТДМК» также формирует кадровый состав, обеспечивает кадровый резерв, который необходим для полноценной и эффективной работы предприятия.

Важной задачей является обеспечение профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников компании, их направление на обучение, проведение семинаров и обучающих собраний. Обучение сотрудников в ООО «ТДМК» – это эффективный инструмент управления, который позволяет обеспечить повышение эффективности работы предприятия за счет повышения уровня профессиональной компетентности сотрудников, а также повышения мотивации сотрудников к более качественному выполнению своих обязанностей. В процессе обучения сотрудники овладевают знаниями и навыками, необходимыми для выполнения обязанностей по занимаемой должности.

Далее будут рассмотрены основные данные о кадровом обеспечении ООО «ТДМК». В таблице 3 представлено штатное расписание ООО «ТДМК» в 2020–2022 гг.

Таблица 3 – Штатное расписание ООО «ТДМК» на 2020-2022 гг.

Должность	Кол-во штатных единиц		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Директор ООО	1	1	1
Специалист отдела кадров	1	1	1
Директор по производству	1	1	1
Коммерческий директор	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1
Инженер-технолог	1	1	1
Литейщик на машинах для литья под давлением	4	5	4
Формовщик машинной формовки	4	3	3
Шихтовщик	1	1	1
Сборщик форм	2	2	1
Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования	1	1	1
Кладовщик	1	1	1
Менеджер отдела снабжения	1	1	1
Менеджер по продажам	1	1	0
Итого	21	21	18

Таким образом, можно отметить, что за период с 2020 г. до 2022 г. штат сотрудников снизился на 14,3%.

Молодежь в возрасте до 35 лет является основой штата компании ООО «ТДМК» – 10 чел. на декабрь 2022 г. Работников в возрасте от 35 до 45 лет в компании 6 чел. Меньше всего сотрудников от 45 лет и выше – 2 чел.

На рисунке 14 представлена структура штата по возрасту.



Рисунок 14 – Структура персонала ООО «ТДМК» на декабрь 2022 г.

Основную долю сотрудников по гендерному фактору составляют мужчины – 77,8%. Доля женщин составляет 22,2%. На рисунке 15 представлено данное соотношение.



Рисунок 15 – Структура персонала ООО «ТДМК» по гендерному признаку на декабрь 2022 г.

Высшее образование есть у 28% сотрудников, неоконченное высшее – у 22% работников компании, среднее профессиональное – у 33% сотрудников, среднее образование – у 17% сотрудников (рисунок 16).



Рисунок 16 – Структура персонала ООО «ТДМК» по образованию на декабрь 2022 г.

Таким образом, общий штат сотрудников ООО «ТДМК» снижается в течение исследуемого периода. Большинство сотрудников представлено молодыми людьми в возрасте до 35 лет. Основная доля работников – мужчины, которые имеют среднее профессиональное и высшее образование.

Важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия является текучесть кадров, которая определяется как отношение числа работников, уволенных в течение определенного периода по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников за этот же период.

В таблице 4 проведен анализ движения трудовых ресурсов ООО «ТДМК» за 2020–2022 гг.

Таблица 4 – Анализ движения трудовых ресурсов ООО «ТДМК» за 2020–2022 гг.

Показатель	Годы			Изменение, 2022/2020
	2020	2021	2022	
Общее число принятых на работу	3	3	1	-2
Общее число выбывших	5	3	4	-1
Количество уволившихся:				
по собственному желанию	4	3	3	-1
за нарушение дисциплины и прогулы	1	0	1	0
Среднесписочная численность работников	21	21	18	-3
Коэффициент интенсивности оборота по приему, %	14,3	14,3	5,6	-8,7
Коэффициент оборота по выбытию, %	23,8	14,3	22,2	-1,6
Коэффициент текучести кадров, %	23,8	14,3	22,2	-1,6
Коэффициент постоянства кадров, %	19,0	14,3	16,7	-2,3

Таким образом, общее количество принятых на работу в ООО «ТДМК» снижается, а количество уволившихся было максимальным в 2020 г. В 2022 г. покинуло организацию 4 чел. В 2022 г. основная доля уволившихся – это сотрудники, которые покинули организацию по собственному желанию.

На рисунке 17 представлены показатели текучести кадров в ООО «ТДМК» за период 2020–2022 гг.



Рисунок 17 – Текучесть персонала ООО «ТДМК», %

В 2022 г. текучесть кадров выросла на 55,2 % по сравнению с 2021 г. Но за период с 2020 г. текучесть кадров снизилась на 6,7%. Важно отметить, что текучесть персонала оказывает влияние на кадровый состав предприятия, что приводит к снижению производственной деятельности предприятия. Это объясняется большими временными затратами на поиск новых сотрудников, а затем их обучению специфике деятельности. Традиционно нормальной текучестью персонала считается показатель в 3-5%. В ООО «ТДМК» данный показатель выше нормативного.

Отделом кадров ООО «ТДМК» с 2020 г. по 2022 г. проводился опрос сотрудников, который позволил определить причины увольнения. На рисунке 18 представлены результаты опроса.

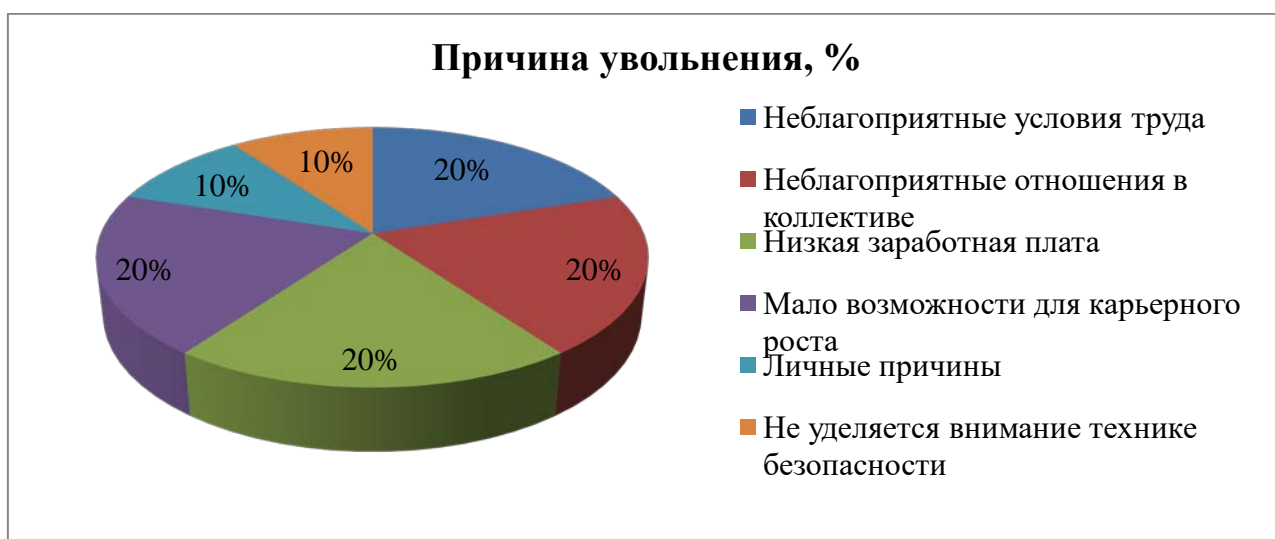


Рисунок 18 – Причины увольнения из ООО «ТДМК», %

Исходя из рисунка 18, видно, что основными причинами увольнения являются неблагоприятные условия труда, отношения в коллективе, низкая заработная плата и малое количество возможностей для карьерного роста.

Несмотря на то, что в ООО «ТДМК» персонал является немногочисленным, руководители внедряют в кадровую политику предприятия элементы внутрифирменного обучения и развития. Компания понимает важность постоянного повышения уровня знаний и профессиональных навыков персонала, так как производство является

технологически сложным, для конкурентоспособности важно высокое качество продукции.

На рисунке 19 представлены задачи корпоративного обучения в ООО «ТДМК».

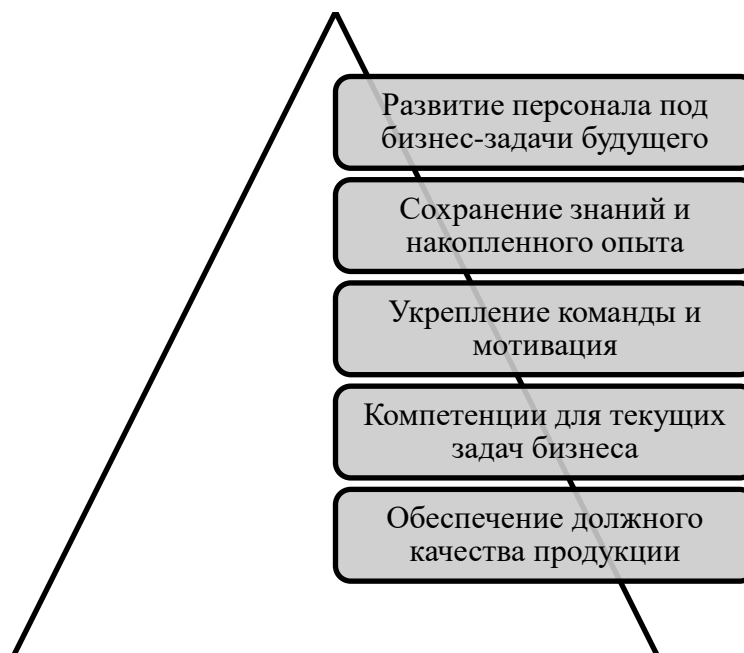


Рисунок 19 – Задачи корпоративного обучения в ООО «ТДМК»

Главные качества, которые ценятся в сотрудниках компании, это: честность и лояльность; лидерство; нацеленность на результат; мотивация и рост на развитие; умение брать на себя ответственность; умение работать в команде. В ООО «ТДМК» существует пять главных ценностей, которые разделяет каждый сотрудник группы компаний: активность, компетентность, результативность, ответственность, надежность.

Главный принцип в развитии персонала компании – развитие, в первую очередь, собственного персонала. При наличии вакантных мест на позиции различного уровня первичен поиск среди внутренних кандидатов, вторая очередь – внешние кандидаты.

В ООО «ТДМК» внедрена система наставничества на период адаптации и кураторство на весь период работы, система повышения

профессиональной квалификации, формирование кадрового актива, корпоративное обучение.

В таблице 5 приведена статистика работников ООО «ТДМК», направленных на обучение за последние 3 года.

Таблица 5 – Численность сотрудников, направленных на обучение в 2020-2022 гг.

Категории работников	Численность по годам, чел.		
	2020	2021	2022
Руководители	1	1	0
Специалисты	2	1	1
Рабочие	1	0	1
Итого	4	2	2

Исходя из таблицы 5, можно отметить, что в 2022 г. было отправлено на обучение 2 сотрудника компании, что на 50% ниже показателя 2020 г. Из категорий работников за весь исследуемый период наибольшее число направленных на обучение были специалистами. Одинаковое количество сотрудников, направленных на обучение были руководителями и рабочими – по 2 чел. соответственно.

Финансирование профессионального обучения осуществляется за счет средств ООО «ТДМК» и средств работника в равной степени – по 50% от суммы обучения. Обучение проводится как в традиционном формате, так и в рамках дистанционного формата.

Количество часов, затраченных на обучение персонала, и затраты на обучение персонала в ООО «ТДМК» представлены соответственно в таблицах 6 и 7.

Таблица 6 – Количество часов, затраченных на обучение персонала в ООО «ТДМК»

Затраты времени на обучение, ч.		
2020	2021	2022
384	72	96

Таким образом, в 2022 г. снизилось количество часов, затраченных на обучение персонала, по сравнению с 2020 г. Темп снижения составил 75%. Если сравнивать показатели 2021 г. и 2022 г., то в 2021 г. было затрачено часов обучения на 24 ч. меньше.

Таблица 7 – Затраты предприятия на обучение персонала ООО «ТДМК»

Затраты по годам, тыс. руб.		
2020	2021	2022
37,0	15,6	19,8

Затраты на обучение тоже выросли – в 2022 г. было потрачено 19,8 тыс. руб., что на 26,9% больше показателя 2021 г. Но в сумме за 2021-2022 гг. было потрачено меньше средств, чем за весь 2020 г.

В таблице 8 приведены все методы обучения сотрудников, которые используются в ООО «ТДМК», выделены их преимущества и недостатки.

Таблица 8 – Методы обучения сотрудников в ООО «ТДМК»

Метод обучения	Преимущества	Недостатки
Производственный инструктаж на рабочем месте	Способствует адаптации сотрудника на рабочем месте, возможность получить нужные навыки уже на практике	Руководитель не всегда имеет достаточно свободного времени, чтобы уделить его новому сотруднику
Повышение профессиональной квалификации	Возможность получить углубленные навыки и знания	Затраты на проезд и проживание, редкое использование, отрыв от рабочего процесса
Онлайн-конференции и вебинары	Дешевизна, скорость, возможность охвата большого количества сотрудников предприятия	Необходимо мотивировать сотрудников, чтобы они приняли участие в вебинаре в свободное от работы время
Ротация, замещение	Способствуют карьерному росту сотрудников; позволяют повысить квалификацию ценного сотрудника	Этот метод используется в ООО «ТДМК» редко, иногда выбирают «любимчиков», а не ценных сотрудников для повышения

Можно сделать вывод, что в ООО «ТДМК» применяются стандартные для отрасли и масштаба предприятия мероприятия по обучению и развитию персонала. Преимуществом является то, что даже при низкой численности

персонала компании применяются различные инструменты и методы его обучения и развития.

В результате анализа деятельности ООО «ТДМК» в области управления персоналом были выявлены недостатки системы развития персонала предприятия.

Во-первых, увольняющиеся сотрудники отмечают, что в компании сложились неблагоприятные условия труда, сложные отношения в коллективе.

Во-вторых, несмотря на наличие системы наставничества, действующий процесс обучения сотрудников, которые только адаптируются на рабочем месте, не обеспечивает их полноценного включения в трудовые процессы, так как основным специалистам (руководителям), которые выступают в роли наставников, не хватает времени для обучения вновь принятых сотрудников.

В-третьих, в компании отсутствуют условия для самообучения и саморазвития персонала.

Кроме того, был отмечен рост текучести кадров, снижение численности сотрудников, прошедших обучение, поэтому необходимо проводить мероприятия по улучшению системы оценки обучения персонала, созданию достойных условий труда, по формированию позитивного рабочего настроения и профессионального роста персонала в целях снижения текучести кадров.

Таким образом, в следующем разделе будут предложены и обоснованы мероприятия по совершенствованию кадровой политики и системы развития персонала в ООО «ТДМК».

3 Мероприятия по развитию персонала в ООО «ТДМК»

3.1 Перечень мероприятий по совершенствованию текущей системы развития персонала в ООО «ТДМК»

В предыдущем разделе выяснено, что наиболее распространенной причиной увольнения в ООО «ТДМК» являются условия труда, неблагоприятные отношения в коллективе. Выявлено, что на предприятии есть система наставничества, но она не обеспечивает полноценное включение новых сотрудников в трудовые процессы. Кроме того, было отмечено существенное повышение текучести кадров.

На основе проведенного анализа по выявлению причин неблагоприятного внутреннего трудового распорядка и повышения уровня текучести, необходимо осуществить следующие мероприятия (рисунок 21):

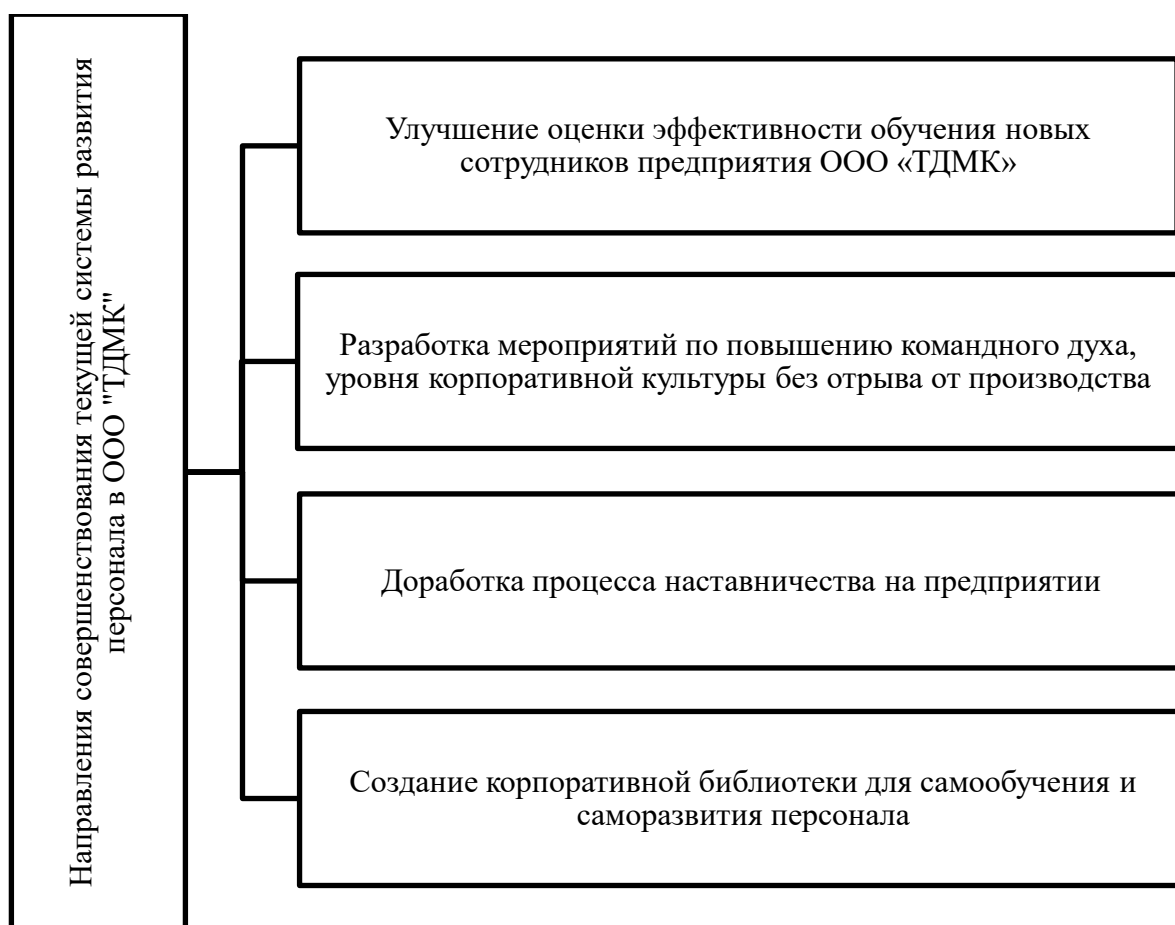


Рисунок 21 – Направления совершенствования текущей системы развития персонала в ООО «ТДМК»

Подробнее рассмотрим каждое предлагаемое мероприятие.

Для совершенствования системы обучения персонала ООО «ТДМК» представляется целесообразным предложить доработать процесс наставничества.

Ранее было определено, что действующий процесс обучения сотрудников, которые только адаптируются на рабочем месте, не обеспечивает их полноценного включения в трудовые процессы. Это происходит в связи с тем, что основным специалистам (руководителям), которые выступают в роли наставников, не хватает времени и мотивации для обучения вновь принятых сотрудников. Часто специалиста просто ставят в известность, что в течение нескольких недель он должен обучить нового сотрудника, не учитывая его желание и возможности.

Наставничество необходимо для адаптации нового сотрудника, усвоения им правил поведения в конкретном подразделении ООО «ТДМК», а также для развития таких навыков, которые позволят работнику самостоятельно выполнять задачи в рамках занимаемой должности.

В ООО «ТДМК» предлагается внедрить формальное и неформальное наставничество. В рамках формального наставничества производится обучение нового сотрудника на наглядном примере, чтобы тот понял, как работают процессы компании. Неформальное наставничество позволяет быстрее разобраться с ценностями компании, наставник знакомит сотрудника с коллегами, помогает быстрее войти в коллектив.

Длительность наставничества составляет 3 месяца.

Процесс организации наставничества в ООО «ТДМК» должен включать следующие этапы:

- Планирование и внедрение (определение должностных позиций, которые подлежат наставничеству; выпуск распорядительных документов).
- Отбор наставников (проведение оценки персонала, который может претендовать на должность наставников).

- Подготовка наставников (обучение в дистанционном формате, где наставникам объясняется роль этого направления в деятельности компании).
- Обучение (наставник передает знания и навыки ученику).
- Оценка результата (оценка уровня знаний и навыков нового сотрудника, его приверженности корпоративным ценностям).
- Внесение изменений в процедуру наставничества по необходимости на основе оценок сотрудников, поощрение лучших наставников.

Важно отметить критерии выбора наставников. Во-первых, они должны быть лично заинтересованы в процессе подготовки новых специалистов. Во-вторых, у них должна быть определенная профессиональная подготовка, опыт работы (например, не менее 2-х лет). Кроме того, наставник должен быть лоялен к корпоративным ценностям ООО «ТДМК», обладать авторитетом, знать психологию.

Во время обучения наставник знакомится со своим учеником, чтобы установить контакт и настроиться на процесс обучения. Затем есть несколько шагов, которых необходимо придерживаться, чтобы процесс обучения был успешным:

- «рассказать» – наставник на этом этапе объясняет процессы работы в компании, выявляет уровень знаний новичка;
- «показать» – наставник на собственном примере демонстрирует рабочие процессы, объясняет алгоритм действий;
- «сделать вместе» – ученик пробует выполнить трудовую задачу, наставник осуществляет контроль и корректировку действий, оценивает результат;
- «сделай сам» – наставник дает свободу ученику по выполнению задачи, затем проводится рефлексия действий.

Важным вопросом является мотивация наставников в ООО «ТДМК». Предлагается использовать материальную и нематериальную мотивацию.

Материальная мотивация будет заключаться в единовременной денежной выплате за каждого ученика после прохождения им испытательного срока. Денежная выплата, например, может составить 5-7 тыс. рублей.

Нематериальная мотивация будет заключаться в награждении грамотами лучших наставников на корпоративных мероприятиях, во включении лучших сотрудников в кадровый резерв на повышение.

На наш взгляд, такая мотивация наставников будет способствовать их добросовестному отношению к своим обязанностям.

Второе мероприятие заключается в улучшении оценки эффективности обучения новых сотрудников предприятия ООО «ТДМК». Сроки внедрения – с 01.07.2023 г. по 01.09.2023 г.

В таблице 9 представлен перечень мероприятий по улучшению оценки эффективности обучения новых сотрудников.

Таблица 9 – Перечень мероприятий по улучшению оценки эффективности обучения новых сотрудников предприятия ООО «ТДМК»

Выявленные недостатки	Мероприятия по устранению недостатков	Ответственные лица	Сроки
Отсутствие документов, регламентирующих оценку эффективности новых сотрудников	Разработка и утверждение «Положения об оценке эффективности обучения новых сотрудников ООО «ТДМК»	Директор, специалист отдела кадров	01.07.2023 – 30.07.2023
Отсутствие критериев оценки эффективности пройденного обучения нового работника в ООО «ТДМК»	Разработка и утверждение критериев оценки	Директор, специалист отдела кадров	01.08.2023 – 15.08.2023
Отсутствие плана по оценке эффективности пройденного обучения нового работника в ООО «ТДМК»	Разработка, утверждение и внедрение плана	Директор, специалист отдела кадров	15.08.2023 – 01.09.2023

Уже используемые в компании методы оценки эффективности системы обучения персонала малоэффективны, так как они не приводили к снижению текучести персонала. В качестве критериев для оценки эффективности

пройденного обучения нового работника предлагается использовать три показателя (рисунок 22). Эффективность работы нового сотрудника ООО «ТДМК» будет оцениваться по результатам выполнения плана работы в период испытательного срока. При этом составление и контроль за выполнением плана осуществляет непосредственный руководитель нового сотрудника.

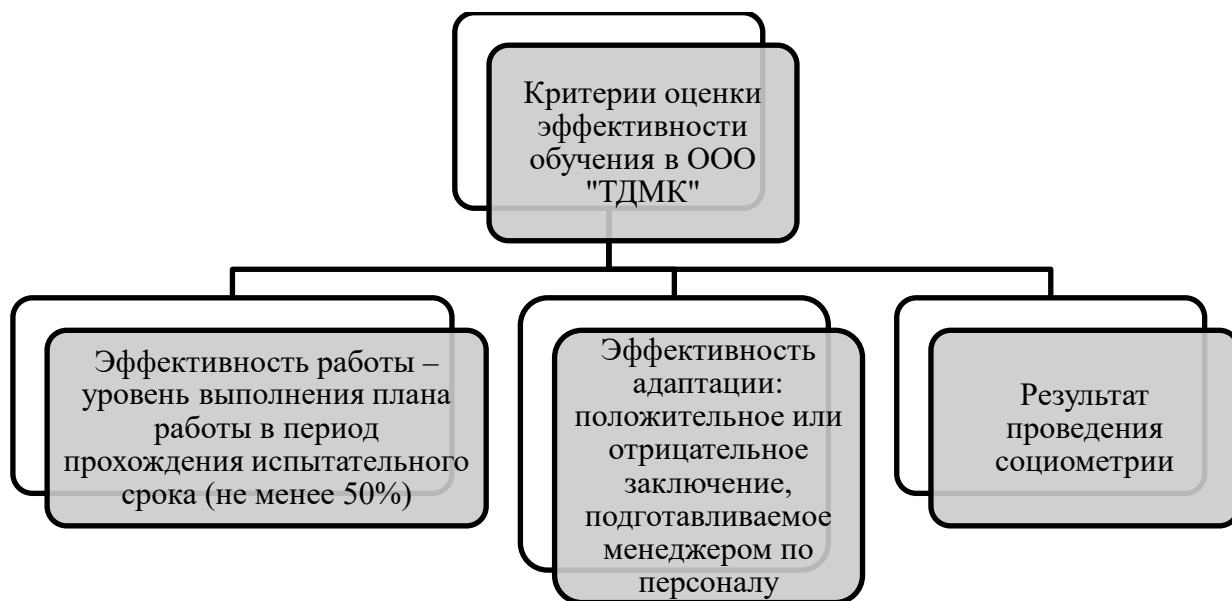


Рисунок 22 – Критерии оценки эффективности пройденного обучения нового работника в ООО «ТДМК»

На период обучения подготавливается календарь встреч с руководителем по следующему принципу: первая неделя – ежедневно по окончании рабочего дня, вторая неделя – 1 раз в 2 дня и т.д. Целью встреч является координирование трудовой деятельности сотрудника, выявление сильных и слабых сторон в его работе, фокусирование нового сотрудника на достижение конкретных результатов. Целью встреч является оказание помощи сотруднику в более быстрой и легкой адаптации в организации.

Кроме того, необходимо выявить наиболее сильные стороны нового сотрудника и стороны, развитие которых требуется для эффективной работы, определить мотивацию и трудовой потенциал сотрудника. Целью

социометрии является понимание того, насколько новый сотрудник легок в создании отношений, адаптации и преодолении возникающих трудностей. Коллеги нового сотрудника, с которыми он взаимодействовал при прохождении испытательного срока, анонимно проводят его оценку.

По окончании испытательного срока непосредственный руководитель сотрудника должен заполнить лист оценки работника. Специалист отдела кадров должен провести социометрию, а потом представить свое заключение и результаты социометрии.

В заключительный день прохождения испытательного срока организуется собрание, в котором учувствуют руководитель сотрудника и специалист отдела кадров. На собрании принимается решение о дальнейшей работе с сотрудником и разрабатывается план его индивидуального развития, а также критерии оценки работы.

Следующее мероприятие направлено на решение проблемы неблагоприятных отношений в коллективе, которая является частой причиной увольнения.

В таблице 10 представлен план мероприятий на сентябрь-октябрь 2023 г. по направлению разработки мероприятий по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства.

Нужно отметить, что предложенные мероприятия призваны развивать в сотрудниках ценности, которые требуются для работы в компании, формировать лояльность к корпоративной культуре.

Ответственным за проведение мероприятий будет специалист отдела кадров. В течение сентября-октября 2023 г. планируется проведение 8 мероприятий, среди которых соревнование по дартсу, настольная игра в «Дженго», проведение «Дня пиццы», совместная зарядка и др.

Все мероприятия проводятся вне отрыва от производства, в обеденные перерывы или во время простоя.

Таблица 10 – Мероприятия по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства в ООО «ТДМК»

Наименование мероприятия	Механика / Ресурсы	Ответственные лица	Сроки
Соревнование по дартсу	Работники делятся на 2 команды, проводится соревнование	Специалист отдела кадров	02.09.2023
Совместная посадка дерева перед офисом	Посадка саженца всей командой		09.09.2023
Командное чаепитие	Чаепитие и совместное обсуждение планов компании		16.09.2023
Совместная зарядка	Зарядка под веселую музыку		23.09.2023
«День пиццы»	В офис заказываются разные виды пиццы (5-6 видов), сок		30.09.2023
Настольная игра в Дженго	На листочке описывается ситуация в работе, с которой сотрудники могут столкнуться. Каждый сотрудник выберет элемент из башни и расскажет, как он справится с ситуацией		07.10.2023
Охота за мусором	Сотрудники делятся на 3 команды, ищут мусор по подсказкам		14.10.2023
Лекция «Мы – команда!»	Подготовка лекции о миссии и целях компании		21.10.2023

Последнее мероприятие – это создание «Книжной полки» для самообучения сотрудников. Корпоративная библиотека – это информационная система, предназначенная для предоставления сведений, необходимых сотрудникам компании для выполнения своих функций, для самообучения и саморазвития. С помощью корпоративной библиотеки сотрудники могут получать информацию в удобном для них формате, пользоваться справочными системами, находить нужную информацию на различных носителях, например, в бумажном или электронном виде. Библиотека – это не просто место для хранения книг, а пространство для общения, обмена опытом и знаниями, которое дает возможность сотрудникам обмениваться идеями, получать новые знания, реализовывать свои творческие способности.

Создание корпоративной библиотеки для развития сотрудников позволит повысить их вовлеченность, производительность труда и

лояльность к компании. Опора на собственную информационную базу дает возможность компаниям развивать свой персонал, проводить исследования, анализировать специфику отрасли, быть конкурентоспособными на рынке.

Особенности создания «Книжной полки» в ООО «ТДМК»:

- качество важнее количества. Важно, чтобы книги и учебные материалы отвечали задачам развития персонала компании. На первом этапе предлагается создать актуальную библиотеку в количестве 100 книг, затем «Книжная полка» будет расширяться;

- контент библиотеки должен быть разного формата: это не только печатные издания, но и электронные. Кроме того, некоторые книги должны быть в аудиоформате;

- наполнение «Книжной полки» должно регулярно обновляться;

- «Книжная полка» должна стать частью системного обучения сотрудников ООО «ТДМК», для этого необходимо наладить процесс сопровождения и контроля чтения. Предлагается сформировать «Книжный клуб», а также марафоны чтения. Например, можно ежемесячно выделять самого читающего работника, награждать его грамотой. Участие в «Книжном клубе» позволяет сотрудникам делиться мнениями и знаниями, интегрировать полученную информацию в практические задачи, развивать критическое мышление.

Таким образом, внедрение «Книжной полки» будет способствовать непрерывному образованию и профессиональному росту в ООО «ТДМК».

На наш взгляд, все предложенные мероприятия будут способствовать решению проблем, которые были выявлены при анализе основных проблем развития и обучения в ООО «ТДМК». Разработанные программы позволят снизить текучесть кадров, повысить уровень командного духа и психологического комфорта на предприятии, усовершенствовать систему развития персонала компании, будут способствовать саморазвитию персонала.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, в первую очередь, были рассчитаны затраты на их проведение.

На мероприятия по доработке системы наставничества и улучшению оценки эффективности обучения новых сотрудников предприятия ООО «ТДМК» потребуются финансовые средства на дополнительную премию наставников.

Материальная мотивация наставников заключается в единовременной денежной выплате за каждого ученика после прохождения им испытательного срока. Денежная выплата предполагается в размере 7 тыс. руб.

В таблице 11 представлены затраты при учете, что в плановом периоде будет обучено 2 новых сотрудника.

Таблица 11 – Затраты на выплату премий наставникам

Наименование	Размер выплаты, руб.	Количество, шт.	Итого, руб.	Итого с учетом страховых взносов, руб.
Материальная мотивация наставников	7000	2	14000	18200

Таким образом, затраты предприятия на выплату премий наставникам составят 18,2 тыс. руб.

Для обоснования экономической эффективности мероприятия в целях повышения командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства, рассчитаем смету расходов (таблица 12).

Таким образом, затраты составят 6,7 тыс. руб.

Таблица 12 – Смета расходов на проведение мероприятий по повышению уровня корпоративной культуры

Направление	Наименование	Цена за 1 шт., руб.	Количество, шт.	Итого, руб.
Мероприятия по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства	Дартс	1 000	1	1 000
	Игра Дженга	850	1	850
	Саженец сосны	600	1	600
	Пицца	800	3	2 400
	Сок	100	3	300
	Торт	500	3	1500
-	Итого	-	-	6650

Следующее мероприятие – это создание корпоративной библиотеки для развития сотрудников. На составление «Книжной полки» предлагается на первом этапе потратить 60 тыс. руб.

В таблице 13 представлена сводная смета затрат на проведение всех мероприятий.

Таблица 13 – Сводная смета затрат на проведение мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Мероприятия по доработке системы наставничества и улучшению оценки эффективности обучения новых сотрудников предприятия	18,2
Мероприятия по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства	6,7
Создание корпоративной библиотеки для развития сотрудников	60,0
Итого	84,9

Итак, затраты на проведение мероприятий составят 84,9 тыс. руб.

Для расчета объема выручки после проведения представленных мероприятий был проведен опрос экспертов. Экспертная группа состояла из трех специалистов ООО «ТДМК». Им предлагалось оценить, насколько изменится выручка предприятия за год в результате проведения мероприятий по улучшению системы развития персонала.

Результаты оценки экспертов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Прогноз экспертов по увеличению объема выручки ООО «ТДМК»

Должность эксперта	Коммерческий директор	Главный бухгалтер	Менеджер по продажам	Среднее значение
Прогнозное увеличение выручки	12,2%	8,9%	9,3%	10,1%

Таким образом, для расчета эффективности от мероприятия используем средние результаты, а именно: рост объема продаж на 10,1%.

В таблице 15 представлен расчет выручки в плановом периоде.

Таблица 15 – Прогнозный объем выручки после проведения мероприятий

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Абс. изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	7099,0	7816,0	717,0	110,1

Далее будет проведен прогноз экономического эффекта предложенных мероприятий. Исходные данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	21	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	23	По проекту мероприятий
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	7099	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	7816	По проекту мероприятий
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	232,2	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	5122	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	84,9	По проекту мероприятий

В таблице 17 проведен расчет экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

Таблица 17 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчета	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия; P – плановый рост выручки.</p>	$\text{Эч} = 21 \times \left(1 + \frac{10,1}{100}\right) - 21 = 2,12$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{2,12}{23-2,12}\right) \times 100 = 11,27$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз}/n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.</p>	$\text{Эз}/n = 232,2 \times 2,12 = 492,26$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс}/o = \text{Эз}/n \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ <p>H – %отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс}/o = 492,26 \times 0,3 = 147,67$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу}/л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2, \quad (5)$ <p>Y – условно-постоянные затраты; B – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу}/л = \left(\frac{5122}{7099} - \frac{5122}{7816}\right) \times 7816 = 547,1$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу}/г = \text{Эз}/n + \text{Эс}/o + \text{Эу}/л \quad (6)$	$\text{Эу}/г = 492,26 + 147,67 + 547,1 = 1187,03$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу}/г - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (7)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 1187,03 - 84,9 = 1102,13$

Итак, общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению системы развития персонала составит 1102,13 т. р. То есть внедрение мероприятий для ООО «ТДМК» будет эффективным.

Кроме того, данная мера совершенствования позволит улучшить эффективность обучения новых сотрудников ООО «ТДМК», а также внедрить новые методы оценки эффективности этого обучения. В свою очередь, мероприятия повысят у персонала уровень удовлетворенности трудом, повысят уровень мотивации у сотрудников.

Итак, в третьем разделе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия, направленные на совершенствование текущей системы развития персонала в ООО «ТДМК». Было предложено:

- улучшить оценку эффективности обучения новых сотрудников предприятия ООО «ТДМК» путем внедрения новых критериев оценки эффективности пройденного обучения;
- провести мероприятия по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства (дартс, лекция «Мы – команда» и др.;
- доработать процесс наставничества на предприятии (внедрить формальное и неформальное наставничество, предложить материальную и нематериальную мотивацию наставникам);
- создать корпоративную библиотеку для самообучения и саморазвития персонала.

Оценка эффективности предложенных мероприятий позволила сделать вывод, что экономический эффект составит 1102,13 тыс. руб.

Предложенные мероприятия будут способствовать решению проблем, которые были выявлены при анализе кадровой политики и системы развития в ООО «ТДМК». Разработанные меры позволят снизить текучесть кадров, повысить уровень командного духа, усовершенствовать систему развития персонала компании.

Заключение

Тема выпускной квалификационной работы актуальна тем, что в современном обществе обучение, развитие и повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью деятельности компаний. При повышении квалификации и приобретении новых навыков и знаний, сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда, и получают больше возможностей для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее границами.

Под развитием персонала понимается система мероприятий, которые направлены на поддержку способных к обучению работников, а также распространение знаний и передового опыта в процессе обучения молодых сотрудников и осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров. В свою очередь, процесс развития персонала организации представляет собой не только обучение сотрудников, но и работу с кадровым резервом, введение сотрудников в должность, их адаптацию, деловую оценку кадров.

Определено, что методы развития персонала могут быть как традиционными, так и инновационными, активными и пассивными, индивидуальными и групповыми. Среди форм обучения персонала выделяется внутрипроизводственное (внутрифирменное) обучение и внепроизводственное. Для внутрифирменного обучения используются методы производственного инструктажа, ротации, наставничества, стажировки, направленного приобретения опыта, использования работников в качестве ассистентов. В целях внепроизводственного обучения применяются следующие методы: лекции, деловые игры, инсценировки, тренинги, кейсы, программированные курсы обучения, методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей, рабочие группы, конференции, семинары, дискуссии, экскурсии, самостоятельное обучение, встречи с руководством. Грамотное сочетание различных видов и

методов обучения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на развитие персонала. Планирование развития персонала – это важный этап работы в области управления персоналом. План развития персонала должен быть синхронизирован с общим стратегическим планом развития предприятия. Деятельность по разработке плана развития включает анализ внешней и внутренней ситуации (аудит), оценку, постановку целей и задач, выбор и реализацию наиболее эффективных управленческих решений, а также оценку эффективности.

Далее была изучена технико-экономическая характеристика предприятия ООО «ТДМК». Основным видом деятельности ООО «ТДМК» является производство стандартных и тюнинговых поршней для всех моделей ВАЗ. Определено, что деятельность предприятия в 2021 г. была убыточной, что связано с низкими объемами продаж и высокими расходами по основным видам деятельности.

В организации всеми вопросами, связанными с управлением персоналом, занимается отдел кадров. Деятельность отдела регулируется директором ООО «ТДМК». Кадровая политика компании направлена на привлечение лучших специалистов отрасли и обеспечение их профессионального развития.

Было выяснено, что в компании в 2022 г. текучесть кадров составила 22,2%. Наиболее распространенными причинами увольнения являются неблагоприятные условия труда, отношения в коллективе, низкая заработная плата и малое количество возможностей для карьерного роста. Также определено, что действующий процесс обучения сотрудников, которые только адаптируются на рабочем месте, не обеспечивает их полноценного включения в трудовые процессы, так как основным специалистам (руководителям), которые выступают в роли наставников, не хватает времени для обучения вновь принятых сотрудников.

Для решения сложившихся проблем был предложен ряд мероприятий: улучшить оценку эффективности обучения новых сотрудников предприятия ООО «ТДМК» путем внедрения новых критериев оценки эффективности пройденного обучения; провести мероприятия по повышению командного духа, уровня корпоративной культуры без отрыва от производства (дартс, лекция «Мы – команда» и др.; доработать процесс наставничества на предприятии (внедрить формальное и неформальное наставничество, предложить материальную и нематериальную мотивацию наставникам); создать корпоративную библиотеку для самообучения и саморазвития персонала.

Проведенный анализ экономической эффективности позволил определить, что совокупный экономический эффект от внедренных мероприятий составит 1102,13 тыс. руб. Будет улучшена система оценки эффективности обучения новых сотрудников, качественный состав организации, будут созданы возможности для саморазвития персонала.

Таким образом, цель исследования достигнута, а задачи решены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алехина Л. Л. Технологии развития персонала в организации / Л. Л. Алехина, И. А. Данилин // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2019. – № 1(29). – С. 21-27.
2. Брагина Е. М. Опыт и перспективы развития кадровых технологий формирования персонала в системе региональной государственной гражданской службы в условиях цифровизации (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) / Е. М. Брагина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – С. 41-46.
3. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. – URL: <https://moluch.ru/archive/109/26486/> (дата обращения: 10.02.2023).
4. Гончарова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учеб. пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.
5. Зайцева Е. В. Актуализация творческого потенциала преподавателя вуза: социологический анализ / Е. В. Зайцева, В. В. Запарий // Российский научный журнал. – 2014. – № 2. – С. 138-147.
6. Запарий В. В. Образование и профессиональный уровень рабочих кадров как главное содержание человеческого капитала в условиях мобилизационной модели производственных отношений в СССР / В. В. Запарий // Мобилизационная модель экономики: исторический опыт России XX века : сб. материалов всерос. науч. конф. – М., 2009. – С. 272-281.
7. Иванкина Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.

8. Малышева Н. В. Технология развития персонала путем внутрифирменного обучения / Н. В. Малышева // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2021. – № 10. – С. 126-131.
9. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М. : Москва – Юрайт, 2015. – 461 с.
10. Мусаева А. З. Система развития персонала организации / А. З. Мусаева, О. М. Багомедов, С. Ш. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2018. – № 4. – С. 42-53.
11. Никишина А. Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / А. Л. Никишина // КНЖ. – 2017. – № 1 (18). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-personala-kak-strategicheskiy-aspekt-upravleniya-organizatsiey> (дата обращения: 10.02.2023).
12. О предприятии ООО «ТДМК» // Официальный сайт ООО «ТДМК». – URL: <http://ftdmk.ru/about/> (дата обращения: 07.02.2023).
13. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» : приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 г. N 109н. // Российская газета от 11.04.2022. – URL: <https://rg.ru/2022/04/11/mintrud-prikaz109-site-dok.html> (дата обращения: 10.02.2023).
14. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2022. – 207 с.
15. ООО «ТДМК» // Зачестный бизнес. – URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1036301030479_6321104965_ООО-ТДМК (дата обращения: 07.02.2023).
16. Пугачев В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2022. – 402 с.

17. Пуляева В. Н. Обучение и развитие торгового персонала / В. Н. Пуляева, К. А. Воробьева // *Управленческие науки в современном мире*. – 2015. – № 1. – С. 621-625.
18. Рудько Ю. С. Развитие системы профессиональных квалификаций как драйвер управления качеством персонала / Ю. С. Рудько // *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики*. – 2017. – № 7. – С. 237-243.
19. Соловьев Д. П. Обучение и развитие персонала: учеб. пособие / Д. П. Соловьев. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с..
20. Сысолятин А. В. Оценка эффективности обучения персонала / А. В. Сысолятин // *Проблемы современной науки и образования*. — 2015. — № 9. — С. 87-89.
21. Темнова И. О. Развитие работников в системе управления персоналом организации / И. О. Темнова // *Вестник науки и образования*. – 2018. – № 11. – С. 27–32.
22. Товкач Н. Н. Эффективное развитие персонала организации / Н. Н. Товкач, О. В. Пацук // *Актуальные вопросы экономических наук : Сборник материалов LVI Международной научно-практической конференции, Новосибирск / Под общей редакцией С. С. Чернова*. – Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2017. – С. 116–120.
23. Ужакина Ю.Б. Оценка эффективности обучения: что, как и зачем оценивать: докл. на 10-й конф. «Клуба консультантов и тренеров». – URL: http://www.treko.ru/show_article_1643 (дата обращения: 11.02.2023).
24. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / [И. Б. Дуракова и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 568 с.

25. Управление персоналом. Рынок труда : учебник и практикум / Е. Б. Яковлева [и др.] ; под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2022. — 252 с.
26. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. – СПб.: ИД Нева, 2003. – 181 с.
27. Цветкова И. И. Стратегические программы развития персонала организации / И. И. Цветкова // Достижения современной науки : сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Москва, 01 июля 2016 года. – Москва: Научный центр "Олимп", 2016. – С. 787-791.
28. Цыганкова Л. А. Развитие персонала как элемент развития организации / Л. А. Цыганкова // Постулат. – 2021. – № 1(63). – С. 35-39.
29. Черепанов А. В. Организационно-управленческие аспекты реализации тренинг-технологии в системе обучения и развития персонала / А. В. Черепанов, Г. А. Рехтина // Профессиональное образование в современном мире. – 2021. – Т. 11. – № 1. – С. 144–154.
30. Шлендер П. Э. Управление персоналом организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 396 с.
31. Becker M. Personalentwicklung. – Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005. – 496 p.
32. Graves K. The Management and Employee Development Review: Competitive Advantage through Transformative Teamwork and Evolved Mindsets Productivity Press, 2017. – 194 p.
33. Joshi M. Human Resource Management. – Bookboon, 2013. – 88 p.
34. Kirkpatrick D.L. Evaluating training programs: the four levels. / D.L. Kirkpatrick. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. – 373 p.
35. Passmore J., Velez M.J. SOAP- M: A training evaluation model for HR // Industrial & Commercial Training, 2012. – Vol.6, No 44. – P. 315-326.

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «ТДМК»

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	13.04.2023
Номер выгрузки информации	0710096_6321191904_2021_000_20230413_6322ac11-f40f-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ТДМК"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 13.04.2023</i>	
ИНН	6321191904
КПП	632101001
Код по ОКПО	81848918
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	29.32
Местонахождение (адрес)	445000, Самарская обл, Тольятти г, Северная ул, д. № 18
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «ТДМК»

Продолжение приложения А

ИНН 6321191904
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 год	На 31 декабря 2019 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	1 066	975	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	450	2 753	2 521
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	835	356	214
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	1 590	1 491	7 888
	БАЛАНС	1600	3 942	5 576	10 623
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	(21 873)	(18 406)	(18 813)
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	481	481	566
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	25 334	23 500	28 870
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	3 942	5 576	10 623

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс ООО «ТДМК»

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «ТДМК»

ИНН 6321191904
КПП 632101001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года.	На 31 декабря 2019 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	9 257	7 069
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(8 050)	(10 991)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	460
	Прочие расходы	2350	(25)	(436)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(1 669)	(70)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(487)	(3 968)

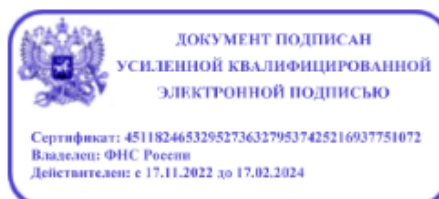
⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «ТДМК»