

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «СКТБ «Пластик»)

Студент

С. В. Захарова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук. доцент, Е. Г. Пипко

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: С. В. Захарова.

Тема работы: разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «СКТБ «Пластик»).

Целью работы является разработка рекомендаций по развитию персонала в ООО «СКТБ «Пластик».

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «СКТБ «Пластик». Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу системы управления развитием персонала.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды ученых, посвященные исследованию современных методов развития, организации процесса профессионального обучения.

Методами исследования являются наблюдение, опрос и методы теоретического анализа информации: синтез, прогнозирование, дедукция и т.д.

Использование разработанных практических рекомендаций позволит эффективно осуществлять процесс управления развитием персонала различных возрастных категорий организации.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы. В первом разделе показаны теоретические основы системы управления развитием персонала. Второй раздел посвящен анализу системы управления развитием персонала в ООО «СКТБ «Пластик». В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию системы управления развитием персонала в ООО «СКТБ «Пластик».

Общий объем работы, без приложений 85 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 29, рисунков - 13.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы развития персонала в организации.....	6
1.1 Понятие и этапы развития персонала	6
1.2 Современные подходы и методы управления развитием персонала	12
2 Анализ организации системы развития персонала в организации ООО «СКТБ «Пластик».....	24
2.1 Краткая характеристика организации ООО «СКТБ «Пластик» и анализ структуры персонала.....	24
2.2 Анализ процесса развития персонала в организации ООО «СКТБ «Пластик» и выявление проблем	33
3 Основные направления повышения эффективности развития персонала организации ООО «СКТБ «Пластик»	52
3.1 Разработка практических рекомендаций по совершенствованию методов развития персонала в организации ООО «СКТБ «Пластик».....	52
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	68
Заключение	74
Список используемой литературы	78
Приложение А Анкета	81
Приложение Б Результаты исследования системы развития персонала ООО «СКТБ Пластик».....	83

Введение

Актуальность темы исследования, определяется необходимостью изменений в системе управления развития персонала в промышленной организации, в целях постоянного поддержания высокого уровня квалификации персонала для реализации целей, задач и стратегии развития организации.

Важным моментом является характерная особенность современного производства, использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этим оборудованием. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства.

Развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Поэтому развитие персонала обеспечивает эффективность функционирования предприятий, но на практике профессиональная подготовка персонала осуществляется нерегулярно, бессистемно и вне связи с показателями работы и производственными стратегиями.

Проблеме исследования кадровой политики являются труды таких авторов как О. С. Виханского, Н. Н. Бандилет, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, Одегова Ю.Г., Ю. А. Плугина, О. А. Рыболовлева, О. В. Сухорученко и

другие. Значительный вклад в решение проблем развития персонала внесли зарубежные исследователи М. Амстронг, Шекшня С.В. и другие.

Целью работы является разработка рекомендаций по развитию персонала в ООО «СКТБ «Пластик».

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность и этапы развития персонала;
- изучить методы управления развитием персонала;
- проанализировать структуру персонала ООО «СКТБ «Пластик»;
- провести анализ существующего процесса развития персонала в ООО «СКТБ «Пластик» и разработать мероприятия по его совершенствованию;
- провести оценку эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «СКТБ «Пластик».

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

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды ученых, посвященные исследованию современных методов развития, организации процесса профессионального обучения.

Использование разработанных практических рекомендаций позволит эффективно осуществлять процесс управления развитием персонала различных возрастных категорий организации.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы. В первом разделе показаны теоретические основы системы управления развитием персонала. Второй раздел посвящен анализу системы управления развитием персонала в ООО «СКТБ «Пластик». В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию системы управления развитием персонала в ООО «СКТБ «Пластик».

1 Теоретические основы развития персонала в организации

1.1 Понятие и этапы развития персонала

Неотъемлемой частью системы управления персоналом является развитие персонала. Развитие персонала – это «стратегическая функция кадрового менеджмента. На сегодняшний день в теории и практики вопрос о сущности понятия «развитие» исследован недостаточно. В практической деятельности в сфере управления персоналом под развитием понимают обучение персонала» [20, с. 91].

Развитие – «это процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное» [25, с. 75].

Развитие персонала – «процесс преобразования квалификации, знаний, умений, навыков сотрудников в качественно другое, более совершенное состояние. При этом процесс развития может быть различным по длительности, но обязательно должен приносить что-то новое» [34, с. 1143].

«Развитие персонала стимулирует развитие работника не только с профессиональной точки зрения, но и с творческой. Развитие имеет в виду обучение, выходящее за рамки сегодняшней работы, оно ставит более долгосрочные цели. Развитие готовит к тому, чтобы не отставать от трансформаций и роста организации. Цели и задачи развития персонала должны быть направлены на достижение главной цели организации – получение прибыли, но не менее важной задачей является укрепление кадров организации, как необходимого ей «человеческого ресурса» [32, с. 13].

Развитие персонала – «сложное понятие, часто его приравнивают к понятиям обучения и повышения квалификации. Однако на самом деле под развитием персонала понимается нечто большее, чем обучение и повышение квалификации» [11, с. 123], существует большое количество точек зрения и

различных подходов к его определению, как у отечественных, так и у зарубежных авторов (таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятия «Развитие персонала»

Источник	Определение
А.Я. Кибанов	Развитие персонала определяет как «систематический процесс, ориентированный на формирование сотрудников, отвечающих потребностям организации, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников организации» [14, с. 175].
Т.Ю. Базаров	«Развитие персонала – это совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации» [2, с. 73].
В.М. Маслова	«Развитие персонала – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [21, с. 145].
О.К. Минева	«Развитие персонала – систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков» [22, с. 90].
С.В. Тишина	«Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации» [33, с. 124].
П.В. Шеметов	«Развитие персонала – укрепление, усовершенствование и расширение диапазона знаний, развитие личностных характеристик, которые необходимы для освоения новых профессиональных знаний и умений для исполнения трудовых обязанностей в течение всей профессиональной деятельности сотрудника» [35, с. 197].

Развитие персонала включает в себя:

- обучение;
- профессиональную переподготовку;
- повышение квалификации;
- изменение обязанностей конкретного сотрудника или целого отдела;
- построение понятной и чёткой системы карьерного роста.

«Все эти виды развития персонала отличаются друг от друга задачами, научными подходами и методами обучения, развития и совершенствования знаний, умений и навыков, то есть получением набора профессиональных

компетенций, но все они опираются на «правила» и «требования» развития, то есть принципы» [23, с. 70].

Рассмотрим такие понятия, как профессиональное развитие и личностное развитие.

Согласно определению А.З. Мусаевой: «профессиональное развитие - это приобретение работником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или использовать в своей профессиональной деятельности. Это процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с целью выполнения новых производственных функций, задач и обязанностей новых должностей» [24, с. 90].

По мнению А.Н. Кобыш «профессиональное развитие - это непрерывный комплексный процесс, который включает: профессиональное обучение, развитие карьеры и повышение квалификации. Реализация концепции развития персонала предполагает создание гибкой, конкретной системы профессионального обучения, ориентированной на решение стратегических задач организации» [15, с. 13].

О.А. Сазыкина считает «профессиональное развитие процессом, направленным на реализацию поставленных целей, прежде всего, на улучшение производственного потенциала коллектива» [31, с. 105].

Таким образом, можно сделать вывод, что профессиональное развитие – это подготовка работников к выполнению новейших функций производства, занятию должностей, решению новых задач, которые направлены на преодоление расхождения между требованиями к сотруднику и качествами реального человека. Данное развитие требует существенных усилий со стороны сотрудников, вследствие чего оно неосуществимо без интереса с их стороны.

Также выделяют и «личностное развитие – это процесс приобретения сотрудником совершенно нового опыта, формирования определенного стиля поведения и отношения к окружающим» [36, с. 79].

«Многие работники организации помимо того обучения, которое они получают в организации, самостоятельно посещают курсы, тренинги, семинары, получают второе высшее образование. Данное развитие называется личностным, т.е. процессом, при котором человек самостоятельно улучшает, совершенствует, получает новые навыки, умения» [30, с. 4].

Кроме этого, под личностным развитием понимается процесс получения абсолютно нового опыта, выработки определенной манеры поведения и взаимоотношения с окружающими.

«Рассмотрим несколько научно-практических подходов к планированию, организации, проведению и исследованию точного направления (подсистемы) системы управления персоналом, как развитие персонала» [20, с. 91] (таблица 2).

Таблица 2 – Научные подходы к развитию персонала [20]

№ п/п	Название подхода	Сущность подхода
1.	Системный подход	Осуществление развития персонала как системы, состоящей из множества составляющих, взаимодействующих и влияющих друг на друга.
2.	Процессный подход	Поэтапное содержание процесса развития персонала: планирование, внедрение, проведение, оценка и др.
3.	Эмпирический подход	Развитие персонала организации на основе имеющегося опыта в аналогичных организациях.
4.	Моделирование как подход	Построение модели процесса развития персонала и ее внедрение.
5.	Ситуационный подход	Развитие персонала проводится с учетом необходимости и имеющихся потребностей в обучении кадрового состава работников.
6.	Информационный подход	Развитие персонала проводится с учетом новой информации, необходимой для эффективного функционирования организации
7.	Целевой подход	Процесс развития персонала направлен на достижение главной цели организации.
8.	Системно-структурный подход	С одной стороны, развитие персонала рассматривается как система, с другой стороны учитывается структура элементов этой системы.

«Направлениями и объектами развития персонала представляются три основные области:

- персональное (личностный потенциал);
- групповое развитие (создание кадрового персонала);
- организационное развитие (формирование и реализация персонала).

Процесс развития персонала, а также степень его результативности зависит от следующих факторов:

- от целей и задач развития;
- от самого внутреннего потенциала сотрудника и мотивации сотрудника на развитие;
- от руководителя сотрудника;
- от обстоятельств внешней среды» [37, с. 552].

Управление развитием персонала представляет собой сложную, комплексную, многогранную деятельность. Несмотря на то, что сегодня в России практика управления развитием персонала в большинстве организаций существенно отстает от практик зарубежных стран, управление развитием персонала всегда существовало и существует до сегодняшнего дня, вопрос только в степени осознанности, научности и систематичности реализации этого процесса.

Вместе с тем, в сфере развития персонала и повышения квалификации непрерывно происходят изменения, создаются инновационные технологии обучения персонала. Главным достижением данной области считается то, что на первом плане рассматривается личность, способная к саморазвитию и самореализации. Но случается так, что в отдельных случаях сотрудник (личность) нуждается в помощи, которая бы способствовала активизации его внутреннего потенциала.

Если организации пренебрегают определенными проблемами, то процесс развития сотрудников будет обременительным для организации, разочарованием для сотрудников и неопределенной ценностью для обоих.

Сегодня работодатели часто должны развивать своих сотрудников, а не находить новых сотрудников на рынке. Причины, по которым особое внимание уделяется развитию сотрудников [26]:

- Сохранение конкурентоспособности. Организации соревнуются не только за долю на рынке, но и за сотрудников. Сотрудники хотят работать на работодателя, который повысит их квалификацию, чтобы оставаться конкурентоспособными с коллегами из других компаний.

- Решение проблемы постоянной нехватки навыков. Согласно исследованию дефицита навыков, проведенному SHRM (Society for Human Resource Management – Профессиональная кадровая членская ассоциация), 83% специалистов по персоналу испытывают трудности с набором персонала, а из этих специалистов по персоналу 75% говорят, что у кандидатов на вакансии не хватает навыков [27]. В краткосрочной перспективе организациям следует возобновить программы профессионального обучения начального уровня. В долгосрочной перспективе компании должны участвовать в партнерских отношениях с сообществами, чтобы восстановить сломанную систему создания талантов.

- Отказ от развития сотрудников. Ранее многие работодатели США откладывали некоторые индивидуальные инициативы по профессиональному развитию из-за ограниченного бюджета и ресурсов, смещения бизнес-приоритетов, нехватки времени и отсутствия поддержки со стороны высшего руководства.

- Адаптация к меняющимся бизнес-структурам. Более компактные, плоские, постоянно развивающиеся организации нуждаются в повышении квалификации сотрудников для обеспечения вовлеченности и приверженности. Обеспечивая творческое развитие, руководители показывают, что они ценят сотрудников.

- Повышение производительности труда. Рабочие, которые получают возможности для обучения и образования, более производительны.

– Снижение оборота. Чем больше денег организация тратит на обучение и развитие сотрудников, тем больше опасений, что высококвалифицированные люди уйдут и передадут свои знания в другое место. Однако исследования показали, что обучение сотрудников фактически снижает текучесть кадров и количество прогулов [18].

Таким образом, развитие персонала – процесс преобразования квалификации, знаний, умений, навыков сотрудников в качественно другое, более совершенное состояние. При этом процесс развития может быть различным по длительности, но обязательно должен приносить что-то новое.

1.2 Современные подходы и методы управления развитием персонала

Традиционно для совершенствования навыков, приумножения мастерства, опыта и повышения квалификации сотрудников той или иной организации применяются различные методы и технологии, такие как, например: инструктаж, ротация, сторителлинг, шэдуинг, тренинг, деловая игра традиционные и инновационные, коммуникационные технологии, технологии разно уровневого и дистанционного обучения и другие.

Успешные работодатели интегрируют программы развития и планирования преемственности в общую стратегию организации, гарантируя, что все программы направлены на достижение одного и того же набора целей.

Инструменты и методы развития персонала весьма разнообразны. Они во многом зависят от направлений работы по профессиональному развитию сотрудников. К основным инструментам развития персонала относят: коучинг, саморазвитие, наставничество, ротация, делегирование, обучение компетенциям, тимбилдинг.

«Коучинг включает в себя более опытного или квалифицированного специалиста, который дает сотруднику советы и рекомендации, направленные

на то, чтобы помочь ему или ей приобрести новые навыки, улучшить производительность и повысить качество его или ее карьеры. Отличительными чертами коучинга являются то, что он персонализирован и настроен, что у него есть конкретная бизнес-цель и что он обычно выполняется один на один в течение определенного периода времени» [17, с. 390].

Наставничество подбирает менее опытных сотрудников с более опытными коллегами через формальные или неформальные программы. Официальные программы наставничества могут снизить текучесть кадров, расширить набор и улучшить производительность и рабочую среду, особенно для женщин и цветных людей.

Эффективные программы наставничества делают следующее [19]:

- Подбор наставников и подопечных на основе навыков и потребностей в развитии.

- Намечать и отслеживать цели.

- Определить минимальные временные обязательства.

- Контролировать отношения наставничества.

- Привлечь к ответственности обе стороны.

- Связать наставничество со стратегией и целями управления талантами.

- Связать наставничество с бизнес-стратегией и целями.

- Индивидуальные планы развития.

Чтобы ускорить темпы обучения сотрудников, организации могут использовать индивидуальный план развития (IDP). В этом документе подробно описаны намерения и результаты обучения сотрудника, а также поддержка, необходимая для достижения его или ее материальных целей роста.

Сетка из 9 ячеек — это инструмент индивидуальной оценки сотрудников, который оценивает текущий и потенциальный уровень вклада сотрудника в организацию. Сетка чаще всего используется при планировании преемственности как метод оценки кадрового резерва организации и выявления потенциальных лидеров. Для целей оценки производительности сетка из 9

блоков предоставляет визуальную ссылку, которая может включать данные оценки и оценки, чтобы менеджеры могли просматривать фактическую и потенциальную производительность сотрудников [16].

Проекты обучения без отрыва от производства и «расширенные задания» дают сотрудникам возможность учиться, выполняя реальную работу. Задания по развитию позволяют сотрудникам развивать новые навыки, знания и компетенции, необходимые для работы на более высоких должностях.

Чтобы перейти на следующий уровень в бизнесе, часто требуется правильный опыт. Тем не менее, многие работники не знают, какой опыт лучше всего готовит их к продвижению вверх. Эксперты говорят, что люди, чей опыт характеризует как «ускоритель» потенциала, будут иметь больше шансов на успех. Исследования показали, например, что лидеры первого уровня с большей вероятностью добьются успеха, если у них есть межфункциональный опыт, лидеры среднего уровня с большей вероятностью добьются успеха, если у них есть опыт решения сложных задач (например, трудная ситуация с сотрудниками), и новые руководители с большей вероятностью добьются успеха, если они столкнулись с высоким риском и заметным опытом.

Расширение вакансий предполагает расширение работы сотрудника за счет добавления большего количества задач и обязанностей, как правило, того же уровня сложности. Обогащение вакансий придает большую глубину работе сотрудника за счет большего контроля, ответственности и осмотрительности.

Организации часто изменяют дизайн рабочих мест, чтобы повысить мотивацию сотрудников; однако, когда рабочие места увеличиваются, но не обогащаются, мотивационные выгоды маловероятны. Хотя различие между расширением рабочих мест и обогащением довольно прямолинейно, сотрудники могут неправильно воспринимать изменения как обогащение или расширение.

Ротация — «это систематическое перемещение сотрудников с работы на работу в организации. Программы ротации могут различаться по размеру и

формальности» [5, с. 91]. Хотя более крупные работодатели с большей вероятностью вложат средства в формализованную программу ротации должностей, организации любого размера могут рассмотреть возможность внедрения программы ротации должностей. Как правило, официальные программы ротации предлагают индивидуализированные задания перспективным сотрудникам, чтобы дать им представление обо всем бизнесе. Задания обычно рассчитаны на год или больше.

Планирование преемственности определяет долгосрочные потребности и способствует развитию внутренних талантов для удовлетворения этих потребностей. Планы преемственности обычно сосредоточены на одном-трехлетнем процессе подготовки сотрудников, а не на их предварительном отборе, к новым ролям в организации.

Многие руководители предприятий и специалисты по персоналу считают, что планирование преемственности — это сложный процесс, доступный только крупнейшим организациям с самыми сложными отделами организационного развития. Однако планирование преемственности также может принести пользу небольшим организациям с меньшими ресурсами.

Центр оценки не обязательно является физическим местом, как можно было бы предположить из этого термина, это программа инструментов и упражнений, предназначенная для оценки пригодности сотрудника или кандидата на работу в отношении конкретной роли. Центры могут использоваться для целей отбора или развития. Центры оценки обычно работают в течение одного или двух дней и могут включать одновременно несколько сотрудников или кандидатов. Оценщики оценивают участников на основе стандартных заданий, игр и других симуляций, чтобы предсказать будущую успеваемость кандидатов.

Корпоративные университеты фокусируются в первую очередь на практических навыках, фирменных знаниях, фирменных знаках компании и сертификации. «В корпоративном университете основное внимание уделяется

обучению, которое принесет пользу организации, а не только человеку. Преимущества формата корпоративного университета включают стратегическое соответствие целям компании, неизменное качество и единообразные сообщения, которые достигают всех учащихся» [4, с. 708].

Организации обычно используют обучение в классе для тем, уникальных для конкретного работодателя, и онлайн-обучение для более универсальных тем. Онлайн-обучение позволяет проводить самостоятельные, своевременные и по требованию инструкции. Чтобы сотрудники были вовлечены во время онлайн-разработки, обучение должно предоставлять контент небольшими, легко понятными фрагментами. «Для успешного процесса развития управленческих и лидерских качеств важны также следующие процессы: расширение перспектив мышления; изменение способа мышления; эмоциональная зрелость; осознанное поведение. Этот аспект развития Горберт и Киган назвали вертикальным развитием персонала. Идею этих авторов продолжил Ник Петри из бостонской консалтинговой группы. Соединяя модели, он предложил так называемые 3 стадии вертикального развития человека» [6, с. 320] (рисунок 1).

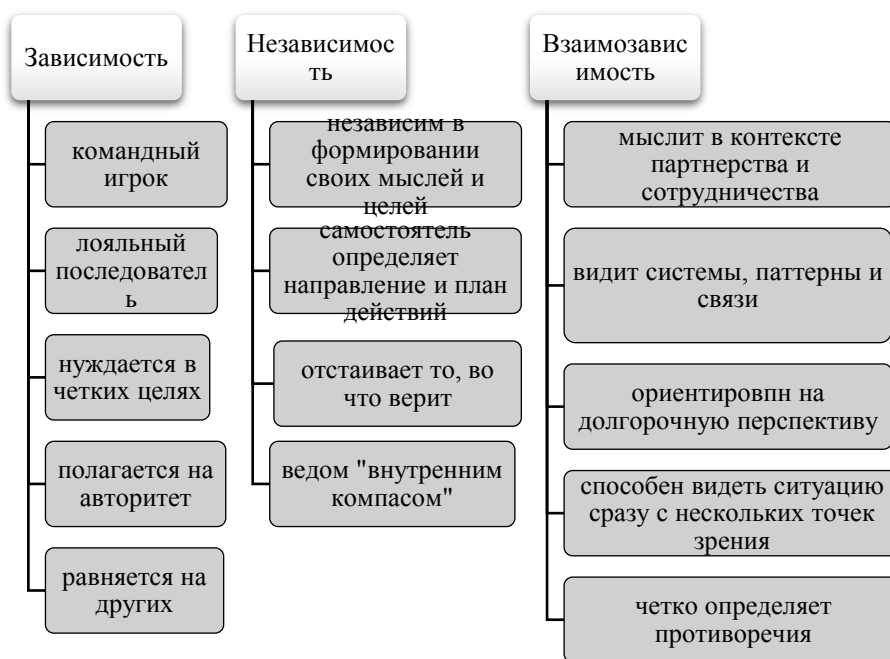


Рисунок 1 – Стадии вертикального развития человека [6]

«Эту модель изменений Курта Левина использует в своей теории развития персонала Ник Петри. Он предлагает трехэтапную модель вертикального развития сотрудника и выделяет этапы и условия для его успешного осуществления» [6, с. 322] (рисунок 2).

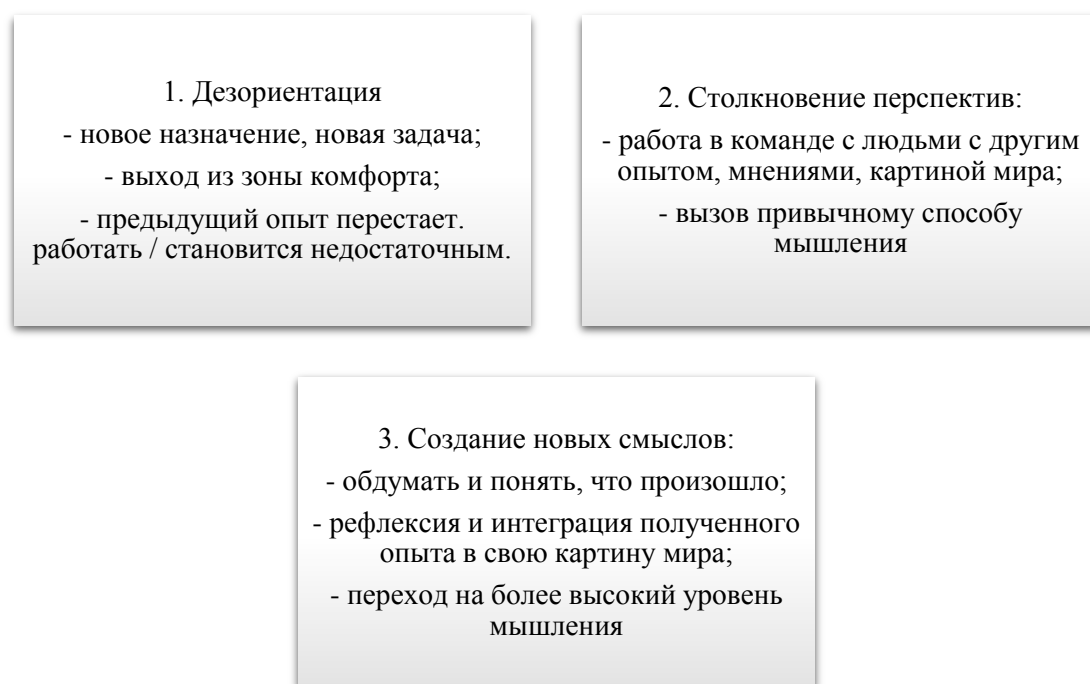


Рисунок 2 – Этапы и условия для вертикального развития [6]

«По теории в процессе горизонтального развития принято выделять четыре этапа:

- неосознанная некомпетентность;
- осознанная некомпетентность;
- осознанная компетентность;
- неосознанная компетентность» [3, с. 86].

Решение стоящих перед организацией стратегических задач станет возможно только, если обучение руководством организации рассматривается как целенаправленную передачу знаний, формирование навыков и умений в соответствии с принятой стратегией развития, в качестве реакции на быстрые

изменения внешней среды, как конкурентоспособное преимущество, позволяющее лучше понимать и удовлетворять потребности клиентов.

Развитие и повышение квалификации работников в современных российских организациях требуют создания точных принципов, методов и технологий. Практическая работа в данном направлении и создание теоретической базы помогут создать благоприятную атмосферу для формирования и эффективного использования развития работников в организациях как фактора их развития на благо организации.

Оценка развития персонала — один из факторов успешности бизнеса. Применять методы оценки развития персонала следует с учётом общей специфики деятельности, осуществляемой организацией, и особенностей производственного процесса в конкретных подразделениях, службах, рабочих группах. Оценивать можно как компетенции сотрудника — знания, практические навыки и способность применять их в работе, так и продуктивность его труда. Нередко в компаниях практикуется традиционный подход оценки развития персонала, при котором:

- работник оценивается вне организационного контекста;
- его оценивает непосредственный руководитель (мнение коллег, подчинённых и контрагентов работника не имеет принципиального значения или вовсе не принимается во внимание);
- учитываются главным образом достигнутые результаты, а не долгосрочные перспективы развития.

Наиболее яркий и распространённый пример традиционного подхода — метод стандартных оценок. Руководитель работника заполняет специальную форму, по отдельности оценивая каждый аспект его работы. Несмотря на доступность и простоту данного метода, от него постепенно отказываются многие российские работодатели. Как минимум потому, что сформированное таким образом мнение о сотруднике ожидаемо будет субъективным.

В поисках новых решений специалисты по персоналу переходят от традиционных методик к современным. Например, к групповому подходу, когда проделанная сотрудником работа оценивается с учётом результатов, продемонстрированных всем коллективом (бригадой, отделом или даже организацией в целом). Кроме того, во внимание стали приниматься не только достижения специалиста по состоянию «на сейчас», но и его способность к профессиональному развитию, освоению новых полезных навыков и т.д.

Существует три основные группы методов оценки развития персонала:

- Качественные методы. Чтобы получить характеристику сотрудника, не нужен сбор количественных данных.

Наиболее популярные направления в данной группе:

- матричный метод, при котором качества конкретного человека сравниваются с идеальной моделью сотрудника;
- метод «360 градусов», построенный на оценке сотрудника его коллегами и клиентами;
- метод групповых дискуссий (в том числе с привлечением сторонних экспертов) [7].
- Количественные методы. Полученные результаты весьма точны и выражены в цифрах. К этой группе относятся все балльные методы оценки персонала в организации, когда за каждое профессиональное достижение сотрудник (или группа работников) получает определённое количество баллов, а также весьма популярный в наши дни ранговый метод с составлением рейтингов.

Ранговый оценочный метод часто применяется при подготовке к мероприятиям по сокращению персонала, поскольку сверка рейтингов позволяет выявить наиболее и наименее эффективных сотрудников. В результате увольняют только тех, кто оказался на самых низких позициях в сводном рейтинге. Но надо помнить, что, если оценивается преимущественное право оставления на работе в ходе процедуры сокращения штата, то на работе

остаются сотрудники с более высокой квалификацией и производительностью труда.

– Комбинированные методы. Считаются наиболее удобными и объективными, поскольку в них задействованы и описательные, и количественные инструменты.

Деловые игры, KPI, программированный контроль, экспертная оценка — всё это комбинированные методы. Так выглядят основные методы оценки развития персонала с разбивкой по типам (таблица 3).

Таблица 3 – Основные методы оценки развития персонала [9]

Название	Тип	Как проводится
Метод ранжирование	Количественный	Сотрудники распределяются по рангам (от лучшего до худшего), исходя из заранее выставленных критериев и задач, результаты оформляются в виде таблицы
Метод стандартный оценок	Количественный	Отдельные аспекты работы сотрудника оцениваются в течение определённого периода времени по стандартной шкале, результаты оформляются в форме оценочного листа
Матричный метод	Качественный	Для каждой должности составляется матрица деловых и личностных качеств, необходимых для качественного выполнения работы; затем матрица сравнивается с компетенциями конкретного сотрудника, результаты оформляются произвольно
Метод экспертных оценок	Комбинированный	Проводится группой назначенных работодателем экспертов, которые сначала оценивают работника анонимно, а затем обсуждают полученные результаты и приходят к общим выводам
Метод KPI	комбинированный	Сотрудника оценивают исходя из ключевых показателей эффективности (KPI), которые привязываются к конкретным целям и стратегическим задачам, решаемым организацией; результаты оформляются произвольно

К методам оценки развития персонала относятся многочисленные приёмы корпоративной психодиагностики, направленные на выявление наиболее эффективных и мотивированных сотрудников, проверку должностного соответствия, составление личностных характеристик. Это и проективные

методики, и измерение психофизиологических показателей, и деловые игры, и психологические тесты, разработанные профессиональными психологами.

Существует много различных методов оценки развития персонала, но, в основном используют различные вариации следующих методов:

- ранжирование – сущность метода состоит в том, чтобы расставлять сотрудников гражданской службы по их реальной способности выполнять работу;
- шкала оценок – основывается на характеристиках и факторах, которые оцениваются по шкале, состоящей из 5 пунктов, именно по ней оцениваются возможности и способности каждого сотрудника;
- метод открытой аттестации – недавний метод аттестации, который стал чаще применяться руководителями, данный метод позволил заменить метод шкалы оценок, который не всегда оказывается результативным, по причине, что список характеристик не всегда подходит для аттестации;
- метод групповой экспертной оценки – сотрудника аттестует группа экспертов по отдельным характеристикам по определенной шкале. Далее, по каждой из характеристик высчитывается общий и средний балл;
- экзамен – проводится для оценки профессионального и корпоративного знания, может осуществляться как в письменной, так и в устной форме. Итоги оцениваются по бальной шкале;
- метод моделирования – аттестуемому предлагается решить предполагаемую ситуацию, которая может произойти на работе;
- собеседование;
- тестирование – применяется для диагностирования качеств личности, уровня интеллектуального развития личности [10].

Тестирование — удобный и доступный инструмент, с помощью которого можно определить пригодность работника к самым разным видам деятельности, определить уровень его стрессоустойчивости, понять, хорош ли он в командной работе и ладит ли с коллегами. Работодателями успешно применяются построенные на тестировании методы аттестации персонала.

Один из менее распространенных методов - система грейдов. Сущность метода состоит в выделении ряда критериев, соответствующих требованиям к основным категориям сотрудников оценку персонала подразделений компании аттестационной комиссией по соответствующим их должностям критериям.

Немногие методы оценки развития персонала так популярны в наши дни, как метод «360 градусов», широко применяемый в кадровой работе и в сфере корпоративного обучения. Этот метод основан на оценке навыков, знаний и личностных качеств сотрудника его коллегами, непосредственными руководителями, подчинёнными, клиентами, контрагентами — словом, теми, с кем он непосредственно взаимодействует в профессиональной среде.

Большая часть руководителей применяет традиционные методы аттестации, но ее результаты довольно часто субъективны, а рекомендации слишком односторонне. Это случается потому, что часто руководитель не имеет представления о процессах, происходящих в коллективе, деловом подходе к работе каждого из сотрудников, поэтому не способен сделать объективного итога аттестации.

Метод «360 градусов» в этом плане очень эффективен и может продемонстрировать руководителю положение дел под всеми углами и представить перед ним наиболее полную картину происходящего [13].

Сущность этого метода состоит в многоуровневом оценивании сотрудника: аттестуемый проводит самоанализ, оценивает свои качества по вопросам, указанным в анкете, который оценивают сотрудники, а потом свое заключение дает руководитель. По такому принципу создается более полный портрет. Можно использовать разные инструменты и подходы: раздавать всем

участникам одинаковые или, напротив, принципиально разные опросники, взаимодействовать с ними в формате интервью и т. д.

Таким образом, работодатель сам решает, какие методы оценки развития персонала и личной эффективности отдельных сотрудников он будет применять: качественные, количественные или комбинированные, основанные на индивидуальном или на групповом подходе и т. д. Наибольшей популярностью пользуются методы психологического тестирования, ранжирования, стандартных оценок и оценивания по КРІ.

Современные методы позволяют оценить наиболее перспективные стороны человека, позволяющие всесторонне рассмотреть личностные данные, необходимые для трудовой деятельности. Для этих целей стали использоваться компьютерные технологии и методики оценивания деловых качеств сотрудников, позволяющих значительно облегчить процесс аттестации. Но на практике руководители чаще используют смешанные методы для оценки развития персонала. Хотя и сама процедура оценки в таком случае усложняется, но результаты получаются более глубокими и точными.

В заключении первого раздела выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

Развитие персонала является важной задачей для достижения эффективности предприятия, для её решения необходимо выстроить грамотную систему по управлению персоналом, что достигается благодаря тщательному анализу, планированию и последующему контролю за добросовестным выполнением всех намеченных процедур.

Работодатель сам решает, какие методы оценки развития персонала и личной эффективности отдельных сотрудников он будет применять: качественные, количественные или комбинированные, основанные на индивидуальном или на групповом подходе и т. д. Наибольшей популярностью пользуются методы психологического тестирования, ранжирования, стандартных оценок и оценивания по КРІ.

2 Анализ организации системы развития персонала в организации ООО «СКТБ «Пластик»

2.1 Краткая характеристика организации ООО «СКТБ «Пластик» и анализ структуры персонала

ООО «СКТБ Пластик» зарегистрирована 16 августа 2007 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Кировскому району г. Самары.

Руководитель организации: генеральный директор Савин Сергей Анатольевич.

Юридический адрес ООО «СКТБ Пластик» - 446025, Самарская область, г. Сызрань, Саратовское ш., д.4.

ООО «СКТБ Пластик» специализируется в области разработки и изготовления продукции из композиционных материалов.

Основным видом деятельности является «Производство изделий из пластмассы».

Предприятие имеет уникальный для России опыт в области проектирования и изготовления изделий из полимерных композиционных материалов, а также наукоемкое производство и активно увеличивающийся портфель заказов. При создании изделий из полимерных композитов специалисты предприятия применяют материаловедческие, конструкторско-технологические исследования и разработки, современные инженерные методы проектирования.

Цель ООО «СКТБ «Пластик» – проектирование, разработка, производство и ремонт изделий из полимерных композиционных материалов, а также изготовлении комплектующих изделий.

Продукция ООО «СКТБ «Пластик»:

– оболочки головных обтекателей;

- прецизионные конструкции;
- трубчатые элементы из композиционных материалов и изделия из них;
- зеркала и зеркальные системы;
- радиопрозрачные защитные изделия;
- теплозащитные конструкции;
- многослойные конструкции из стекла, углепластиков;
- корпусные изделия из композиционных материалов для аппаратуры.

На предприятии действует система менеджмента качества (СМК), сертифицированная на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.

Разработана и принята «Политика в области качества», где особое внимание уделяется удовлетворению требований потребителя, высокому качеству разработок и производимой продукции, а также соблюдению сроков поставок. Организационная структура управления ООО «СКТБ «Пластик» представлена на рисунке 3.

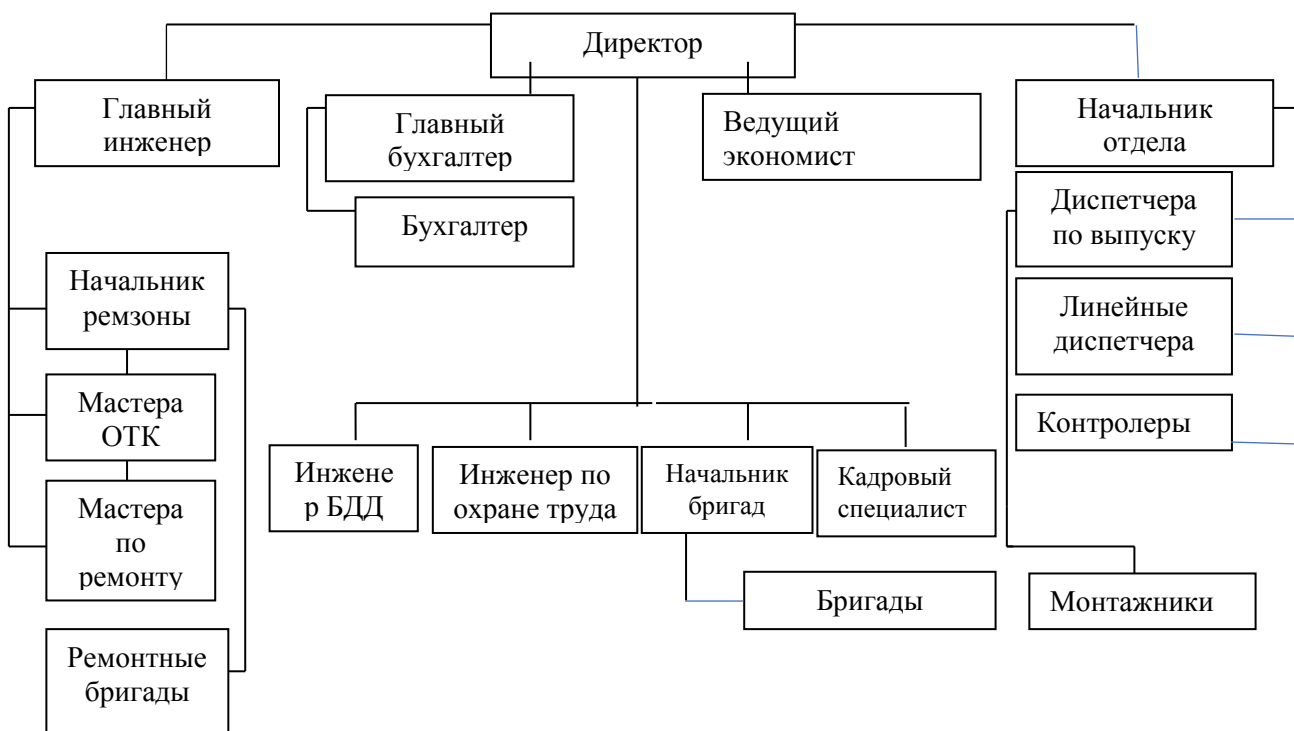


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «СКТБ «Пластик»

Организационная структура компании ООО «СКТБ «Пластик» - линейно-функциональная. Основой линейно-функциональной организационной структуры предприятия является так называемый «шахтный» принцип и специализация процесса управления в соответствии с функциональными подсистемами организации. Для каждой подсистемы формируется иерархия сервисов, проникающая во всю организацию сверху вниз. Непосредственно финансовым директором является главный бухгалтер, который отвечает за формирование учетной политики, учет, своевременное представление полной и точной финансовой отчетности.

Для того, чтобы дать экономическую характеристику ООО «СКТБ «Пластик» рассчитаем некоторые показатели, которые охарактеризуют его финансово-хозяйственную деятельность (таблица 4).

Два последних года стали для ООО «СКТБ Пластик» знаменательными в плане достижения высоких производственных и финансово-экономических результатов. Из данных таблицы 4 следует, что в 2020 году по сравнению с 2019 годом, объем производства работ и услуг увеличился и увеличение составило 515089 т.р. или 69%. В 2021 году по сравнению с 2020 годом рост производственных результатов составил соответственно 1054024 т.р. или 83,6%. Данное увеличение вызвано за счет появления новых заказов.

Себестоимость продаж ООО «СКТБ Пластик» увеличилась в 2020 году на 508013 т.р. или 71,4% по сравнению с 2019 годом; в 2021 году рост по сравнению с 2020 годом составил 1034575 т.р. или 84,8%, что вызвано увеличением объема производства. Резкое увеличение отпускных цен в 2020 году со стороны российских предприятий на 35–40% увеличилась стоимость производства работ и услуг, что также вызвало увеличение себестоимости.

Фонд заработной платы имеет ту же динамику, что и себестоимость продукции. То есть в 2020 году увеличился незначительно, на 17656,1 т.р. или 16%, а в 2021 годом по сравнению с 2020 годом увеличение произошло на 47553,1 т.р. или 37,2%.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности компании ООО «СКТБ «Пластик» за 2019–2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+/-)		Темпы роста (%)	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.
Выручка, т.р.	746014	1261103	2315128	515089	1054025	169,0	183,6
Себестоимость продаж, т.р.	711968	1219981	2254556	508013	1034575	171,4	184,8
Валовая прибыль, т.р.	34046	41122	60572	7076	19450	120,8	147,3
Численность работающих, чел.	333	323	349	-10	26	97,0	108,0
в т.ч.							
–руководители и служащие, чел.	65	46	41	-19	-5	70,8	89,1
– специалисты, чел.	268	277	308	9	31	103,4	111,2
из них: основные специалисты, чел.	170	177	191	7	14	104,1	107,9
вспомогательные специалисты и рабочие, чел.	98	100	117	2	17	102,0	117,0
Фонд оплаты труда, т.р.	110009,7	127665,8	175218,9	17656,1	47553,1	116,0	137,2
Среднегодовая заработная плата одного работающего, руб.	330,36	395,25	502,06	64,89	106,81	119,6	127,0
Выработка 1-го работающего, т.р./чел.	2240,3	3904,3	6633,6	1664,1	2729,3	119,6	108,0
Выработка 1-го основного специалиста, т.р./чел.	4388,3	7124,9	12121,1	2736,6	4996,2	162,4	170,1
Чистая прибыль предприятия, т.р.	25166	28346	32899	3180	4553	112,6	116,1
Рентабельность продаж, %	3,37	2,25	1,42	-1,13	-0,83	66,6	63,2

Средняя зарплата одного работника ООО «СКТБ Пластик» и одного основного специалиста изменилась так же, как и фонд зарплаты, т.е.

увеличилась. Численность работников подразделения организации за три года имела тенденцию к увеличению и составила соответственно по годам: в 2019 году – 333 человек, в 2020 году – 323 человек, в 2021 году – 349 человек. Следует отметить, что в организации в 2020 году темпы роста производительности труда одного работника и одного основного специалиста (74,3% и 62,4% соответственно) превышали темпы роста средней зарплаты (19,6%), а в 2021 году так же опережали темпы роста средней зарплаты, и это говорит о восстановлении перспективного развития деятельности ООО «СКТБ Пластик».

В 2021 году фактический объем производства продукции (работы и услуги по ним) составили 100% от плана, ООО «СКТБ Пластик» работал по заказам крупных предприятий Самарской области и в условиях пандемии не имеет возможности приостанавливать основную деятельность.

Итак, анализ основных технико-экономических показателей работы ООО «СКТБ Пластик» показал, что в 2019 году его деятельность имела самые низкие показатели за анализируемый период, что можно объяснить проводимыми в ООО «СКТБ Пластик» изменениями в структуре управления, а также капитальным ремонтом с целью обновления и модернизации оборудования. Однако рост показателей в 2021 году по сравнению с 2019 годом раскрывает хорошие перспективы дальнейшей работы ООО «СКТБ Пластик». Показатели оборота и движения кадров организации представлены в таблице 5.

На основе данных таблицы 5, можно указать, что в течение рассматриваемого периода, кадровый состав незначительно, но меняется, что является основанием для его изучения. В 2020 году по сравнению с 2019 годом отмечается повышение интенсивности движения человеческих ресурсов. Об этом свидетельствует сокращение коэффициента оборота по приему на 0,015, коэффициента оборота по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на 0,004 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015.

Таблица 5 – Показатели движения кадров ООО «СКТБ Пластик» за 2019–2021 гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
Среднесписочная численность, чел.	333	323	349	-10,0	26,0	97,0	108,0
в т.ч. основных специалистов	170	177	191	7,0	14,0	104,1	107,9
вспомогательных специалистов и рабочих	98	100	117	2,0	17,0	102,0	117,0
Принято на работу, чел.	16	32	28	16,0	-4,0	200,0	87,5
в т.ч. основных специалистов	8	9	21	1,0	12,0	112,5	233,3
вспомогательных специалистов и рабочих	8	7	22	-1,0	15,0	87,5	314,3
Уволено, чел.	26	6	2	-20,0	-4,0	23,1	33,3
в т.ч. основных специалистов	3	2	7	-1,0	5,0	66,7	350,0
вспомогательных специалистов и рабочих	4	5	5	1,0	0,0	125,0	100,0
в том числе по собственному желанию	10	2	1	-8,0	-1,0	20,0	50,0
за нарушение трудовой дисциплины	16	4	1	-12,0	-3,0	25,0	25,0
Оборот по приему, %	4,8	9,9	8,0	5,1	-1,9	206,2	81,0
в т.ч. основных специалистов	4,7	5,1	11,0	0,4	5,9	108,1	216,2
вспомогательных специалистов и рабочих	8,2	7,0	18,8	-1,2	11,8	85,8	268,6
Оборот по выбытию, %	7,8	1,9	0,6	-6,0	-1,3	23,8	30,9
в т.ч. основных специалистов	1,8	1,1	3,7	-0,6	2,5	64,0	324,3
вспомогательных специалистов и рабочих	4,1	5,0	4,3	0,9	-0,7	122,5	85,5
Текучесть кадров, %	7,8	1,9	0,6	-6,0	-1,3	23,8	30,9

В 2021 году по сравнению с 2020 годом также происходит повышение интенсивности движения кадров в организации, о чем свидетельствует увеличение коэффициента по выбытию на 0,011, коэффициента текучести на

0,005. В то же самое время положительным моментом является снижение коэффициента оборота по приему на 0,015 и увеличение коэффициента постоянства кадров на 0,015. В целом же показатели интенсивности движения кадров являются достаточно небольшими, что является положительным моментом в оценке состояния человеческих ресурсов.

Снижение текучести кадров за анализируемый период свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами. Руководство организации решает проблемы стабильности кадров путем материального удерживания сотрудников. Движение кадров отражает стабильность персонала, его удовлетворенность организацией труда, условиями и стимулами. Качественный анализ структуры коллектива, включает в себя следующие показатели: категории, пол и возраст (таблица 6).

Таблица 6 – Состав и структура персонала ООО «СКТБ Пластик» за 2019–2021 гг.

Показатель	2019г.		2020г.		2021г.		Отклонение (+/-), чел.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.	2020г. от 2019г.	2021г. от 2020г.
по категориям персонала										
Руководители	40	12	30	9	29	8	-10	-1	75	97
Служащие	25	7	16	5	12	4	-9	-4	64	75
Специалисты (основные рабочие)	170	51	177	55	191	55	7	14	104	108
Вспомогательные специалисты и рабочие	98	29	100	31	117	34	2	17	102	117
по полу										
Мужчины	274	82	272	84	296	85	-2	24	99	109
Женщины	59	18	51	16	53	15	-8	2	86	104
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108
по возрасту										
18-25	57	17	56	17	68	19	-2	12	97	121
25-35	111	33	112	35	124	36	0	13	100	111
35-45	95	28	89	28	92	26	-5	3	95	103
45-55	53	16	52	16	51	15	-1	-1	97	99
старше 55 лет	17	5	15	5	14	4	-2	0	87	98
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Анализ динамики численности работников ООО «СКТБ Пластик» по категориям показывает, в каких группах персонала происходило за данный период наибольшее движение кадров. Так в 2020 году по сравнению с 2019 годом общая численность работников организации сократилась на 10 человек за счет сокращения численности руководителей и специалистов на 19 человек, увеличением основного персонала на 7 человек и вспомогательного персонала на 4 человека, что обусловлено увеличением объемов производства работ и услуг ООО «СКТБ Пластик» и оптимизацией численности персонала подразделения. В 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается рост общей численности работников на 26 человек связан с увеличением численности основного и вспомогательного персонала соответственно на 14 и 17 человек, и сокращением административного персонала на 5 человек. Таким образом, наибольшее движение кадров по удельному весу в каждой из категорий за период 2019–2021 года произошло в группе руководители (–25%) и среди специалистов – 50%.

Если рассматривать абсолютные показатели, то наибольшей группой, подвергшейся сокращению, явилась группа руководителей и специалистов ООО «СКТБ Пластик». Увеличение по численности произошло в группе основных и вспомогательных рабочих. Данная ситуация в подразделении объясняется увеличением объемов производства работ и услуг, оптимизацией численности персонала организации.

Анализ структуры персонала показывает, что основу его формирования составляет основной персонал, удельный вес которого в общей численности работников в 2019 году находится на уровне 51%, в 2020 году – 55% и в 2021 году – 55%. Это является характерным для данной организации, так как от количества и качества использования данной категории человеческих ресурсов зависят объемы его деятельности.

Второй по значению категорией персонала является вспомогательный персонал, удельный вес которого составляет соответственно 29%, 31% и 34%.

Наибольший удельный вес в общей численности работников составляют основной персонал, что является положительным моментом, так как именно от этой категории персонала зависит рост объема производства работ и услуг всего ООО «СКТБ Пластик».

Специфика производственной деятельности ООО «СКТБ Пластик» приводит к тому, что основу персонала составляют мужчины. В результате этого численность мужчин в 2021 году увеличилась на 9%, а женщин на 4%.

При изучении состояния человеческих ресурсов организации также необходимо отметить, что среди работников представлены различные возрастные категории. Положительным моментом в формировании персонала ООО «СКТБ Пластик» можно назвать увеличение численности работников более молодого возраста. Так, в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась численность работников в возрасте от 18 до 25 лет на 12 человек, в возрасте от 25 до 35 лет на 13 человек, от 35 до 45 лет на 3 человека. Снижение численности отмечается в возрастной категории от 45 до 55 лет на 1 человека, старше 55 лет на 2 человека.

Об омоложении трудового коллектива ООО «СКТБ Пластик» также свидетельствует увеличение удельного веса наиболее молодых групп работников. Преобладание работников в достаточно молодом трудоспособном возрасте обеспечивает высокую обучаемость работников, наличие у большей части из них хорошего творческого потенциала. Далее проведем оценку организации развития и обучения персонала ООО «СКТБ Пластик».

2.2 Анализ процесса развития персонала в организации ООО «СКТБ «Пластик» и выявление проблем

Система развития и обучения персонала ООО «СКТБ Пластик» базируется на общих принципах кадровой политики организации и сформирована по составу функций системы управления персоналом, а именно: обеспечение трудовыми ресурсами, развитие трудового потенциала.

Руководство ООО «СКТБ Пластик» большое значение уделяет подготовке высококвалифицированных кадров, обучению молодых специалистов, повышению квалификации специалистов. Для организации развития и обучения персонала в фирме существует отдел подготовки персонала (ОПП). Результат его деятельности нельзя измерить в количестве проданных продуктов или оказанных услуг клиентам, но их роль в работе ООО «СКТБ Пластик» велика. Деятельность специалистов служб по работе с персоналом способствует укреплению стабильности организации. Поле их деятельности обширно: в подразделениях дирекции по персоналу разрабатываются новые программы переподготовки и повышения квалификации рабочих и специалистов, для структурных подразделений и отделов продаж, внедряются новые современные обучающие программы и многое другое.

Руководители ООО «СКТБ Пластик» давно осознали важность профессионального обучения своего персонала, о чем свидетельствует бюджет организации: в нем расходы на обучение – наибольшая статья после заработной платы, что составляет 2-5% всего бюджета или 2-10% фонда заработной платы. Кроме того, прослеживается четкая тенденция к росту затрат на профессиональное обучение.

С целью совершенствования системы развития обучения персонала ООО «СКТБ Пластик», приведения ее в соответствие действующему законодательству и структурным изменениям в управлении производством,

повышения ответственности руководителей за организацию профессионального и экономического обучения персонала и обеспечение высокого уровня профессиональной квалификации работников, в организации введено в действие Положение «О профессиональном и экономическом обучении персонала ООО «СКТБ Пластик». Это Положение регламентирует цели, задачи, и структуру управления системой профессионального и экономического обучения персонала, определяет содержание, виды, формы и способы организации профессионального и экономического обучения персонала ООО «СКТБ Пластик», устанавливает другие нормы в образовательной деятельности Общества.

Профессиональное и экономическое обучение персонала – целенаправленный процесс по формированию и повышению профессиональных и экономических знаний, совершенствованию профессиональных умений и навыков всех работников, формированию у них определенных качеств личности, ценностных ориентиров и норм поведения для повышения качества выпускаемой продукции, освоения передового опыта и новых технологий, обеспечения эффективности и развития производства, выполнения других задач.

Для организации обучения в ООО «СКТБ Пластик» используется нормативно-техническая документация. В таблице 7 показаны документы, определяющие общие требования к системе повышения квалификации персонала, планированию обучения и корпоративные требования к персоналу.

Таблица 7 – Характеристика контента локальных стандартов организации корпоративного обучения и развития персонала ООО «СКТБ Пластик»

Наименование документа	Содержание
Стандарт организации СПТ 10263М-2020 «Подготовка и повышение квалификации персонала»	Устанавливает порядок планирования и обеспечение подготовки, переподготовки, обучения вторым профессиям и повышения квалификации персонала ООО «СКТБ Пластик», порядок аттестации руководителей, специалистов, служащих; устанавливает порядок формирования резерва руководящих работников. Распространяется на все структурные подразделения и службы организации. Разработан в развитие положений международных стандартов ИСО 9001, стандарта ГОСТ Р ИСО 14001
Положение о профессиональном развитии и обучении персонала ООО «СКТБ Пластик»	Регламентирует цели, задачи и структуру управления системой профессионального и экономического обучения персонала, определяет содержание, виды, формы и способы организации профессионального и экономического обучения персонала ООО «СКТБ Пластик», устанавливает другие нормы в образовательной деятельности Общества
Положение о совете по подготовке и повышению квалификации персонала ООО «СКТБ Пластик»	Состав и организация деятельности совета по ППКП, секции совета ППКП. Задачи и функции секции по ППКП. Задачи и функции предметных секций по ППКП. Комиссии по ППКП структурных подразделений
Положение о секциях совета по подготовке и повышению квалификации персонала ООО «СКТБ Пластик»	Задачи и функции отраслевых секций, секции целевой подготовки дипломированных специалистов, секции по подготовке научных кадров, секции по разработке учебно-методической документации
Положение о комиссии профессионального развития и обучению персонала в структурных подразделениях ООО «СКТБ Пластик»	Задачи комиссии по ПРОП. Состав комиссии по ПРОП. Чем руководствуется комиссия по ПРОП. Содержание комиссии по ПРОП.
Рекомендации по планированию профессионального развития и обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в ООО «СКТБ Пластик»	Помогает осуществлять единую политику в области планирования профессионального и экономического обучения персонала в структурных подразделениях и в целом в ООО «СКТБ Пластик», удовлетворенности потребности Общества в квалифицированных рабочих кадрах и компетентных руководителях и специалистах. Соблюдения норм периодичности повышения квалификации персонала, удовлетворенности потребностей работников Общества в обновлении знаний и совершенствовании профессиональных умений и навыков, своевременного расчета затрат на обучение

Продолжение таблицы 7

Наименование документа	Содержание
Руководство по охране труда с вновь принятыми в ООО «СКТБ Пластик» рабочими, учащимися и студентами учреждений начального, среднего и высшего образования, не имеющих свидетельства, удостоверения, аттестата на принимаемую профессию в структурных подразделениях организации	Предусматривает и определяет проведение работы по охране труда и порядок допуска к работе: с вновь принятыми в организации работниками учащимися и студентами учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования, проходящих производственную практику на рабочих местах в структурных подразделениях организации, не имеющих документа на принимаемую профессию (специальность).

Перечисленные в таблице 7 документы являются основными нормативно-техническими документами для подготовки и повышения квалификации персонала ООО «СКТБ Пластик», которые устанавливают порядок планирования и обеспечение подготовки, переподготовки, обучения вторым профессиям и повышения квалификации персонала организации и структурных подразделений, порядок аттестации руководителей, специалистов, служащих, порядок формирования резерва руководящих работников. Все представленные в таблице стандарты разработаны на основе ТК РФ.

Дополнительной документацией являются положения, приведенные в таблице 8, помогающие регулировать процедуру организации обучения, оформления учебно-учетной документации и контроля результативности.

Таблица 8 – Локальные нормативные акты, регулирующие процедуру организации обучения, оформления учебно-учетной документации и контроля результативности ООО «СКТБ Пластик»

Наименование документа	Содержание
Положение о порядке установления, повышения разрядов ООО «СКТБ Пластик» и внеочередной проверке знаний	Порядок присвоения профессии и разряда. Порядок повышения квалификационных кадров. Порядок проведения внеочередной проверки знаний рабочих по профессии и разряду. Организация внеочередного квалификационного экзамена. Оценки результатов внеочередного квалификационного экзамена. Действие администрации в связи с итогами внеочередного квалификационного экзамена.
Положение «О целевой подготовке для ООО «СКТБ Пластик» специалистов со средним и высшим профессиональным образованием, целевой переподготовке научно-технических кадров их числа специалистов Общества»	Основные определения, общие положения, порядок направления персонала в образовательные учреждения для получения за счет средств Общества профессионального образования или профессиональной подготовки. Формирование долгосрочных и годовых планов по целевой подготовке и профессиональной переподготовке специалистов. Оформление и заключение договоров между Обществом, учреждениями профессионального образования и Студентом / Работником Общества. Гарантии, компенсации работникам, совмещающим с обучением.
О порядке заключения ученических договоров	Порядок заключения ученического договора, обязанности и ответственности работодателя и работника. Порядок возмещения затрат, связанных с обучением работника.
Положение о квалификационных (экзаменационных) комиссиях системы профессионального и экономического обучения персонала ООО «СКТБ Пластик» и о порядке проведения квалификационных экзаменов по профессии	Виды и состав квалификационных комиссий, основные задачи и содержание работы квалификационных комиссий, порядок проведения квалификационных экзаменов по профессии
Инструкция о порядке оформления	Виды учебно-учетной документации и сроки ее предоставления в ОПП по разным видам профессионально-экономического обучения персонала. Правила оформления учебно-учетной документации и ответственность за их соблюдение. Порядок оплаты обучения. Контроль за оформлением документации

Продолжение таблицы 8

Наименование документа	Содержание
О внедрение системы оценки результативности профессионального обучения персонала в структурных подразделениях организации	Методическое руководство по оценке результативности обучения персонала в структурных подразделениях ООО «СКТБ Пластик»

Данные документы помогают организовать обучение в организации, оформление учебно-учетной документации.

На рисунке 4 показаны категории обучающегося персонала ООО «СКТБ Пластик» и где проводится обучение.

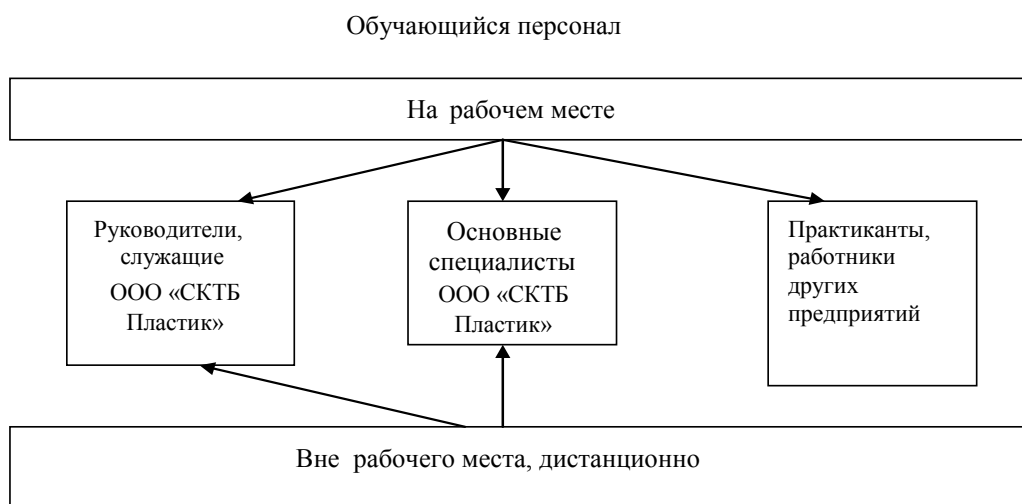


Рисунок 4 – Категории обучающегося персонала ООО «СКТБ Пластик»

На рисунке 5 представлены основные виды обучения работающих на ООО «СКТБ Пластик».

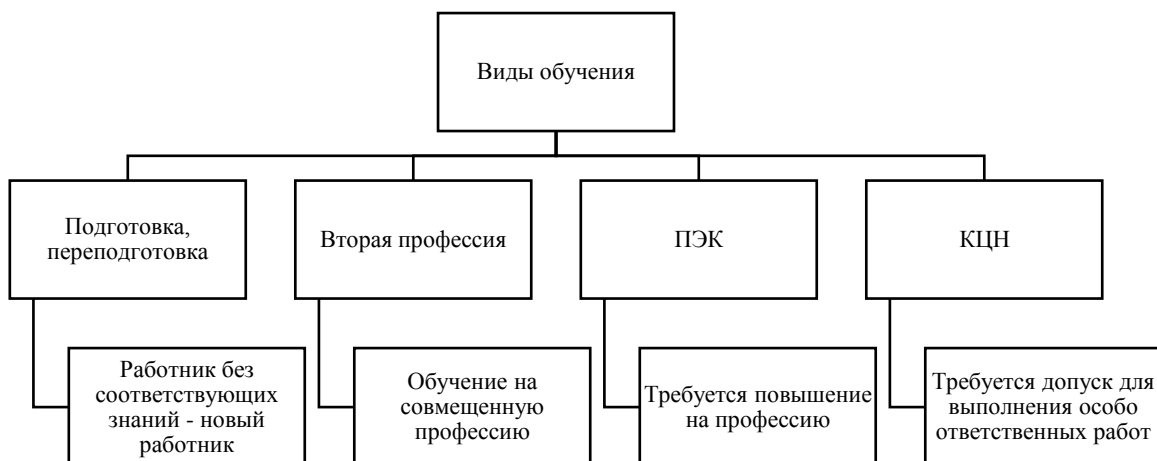


Рисунок 5 – Виды обучения персонала ООО «СКТБ Пластик»

В зависимости от видов и сроков организатор организует обучение работающих на базе своего подразделения в следующем порядке:

- подбирает учебную программу;
- подбирает преподавателя-консультанта теоретического обучения из числа руководителей, специалистов и инструкторов обучения на рабочем месте из числа рабочих высоких разрядов со стажем по профессии не менее 3-х лет, прошедших педагогическую подготовку в учебных центрах ООО «СКТБ Пластик»;
- проводит методический инструктаж о содержании и условиях обучения с привлекаемыми к проведению занятий работниками;
- оформляет организационно-распорядительную документацию: при индивидуальном обучении – договор; при обучении в группе – распоряжение;
- предоставляет до начала занятий оформленные документы для согласования в отдел подготовки персонала ООО «СКТБ Пластик»;
- контролирует учебный процесс: при индивидуальном обучении – не менее 3-х раз в месяц; при обучении в группе – ежедневно по графику занятий;

- проверяет оформление учебно-учетной документации в период обучения;
- организует квалификационный экзамен в комиссии не позднее 10 дней после окончания обучения.

В настоящее время на ООО «СКТБ Пластик» существует утвержденная указанными выше внутренними нормативными документами структура подготовки персонала. На рисунке 6 представлена существующая система взаимодействия структур по подготовке персонала.

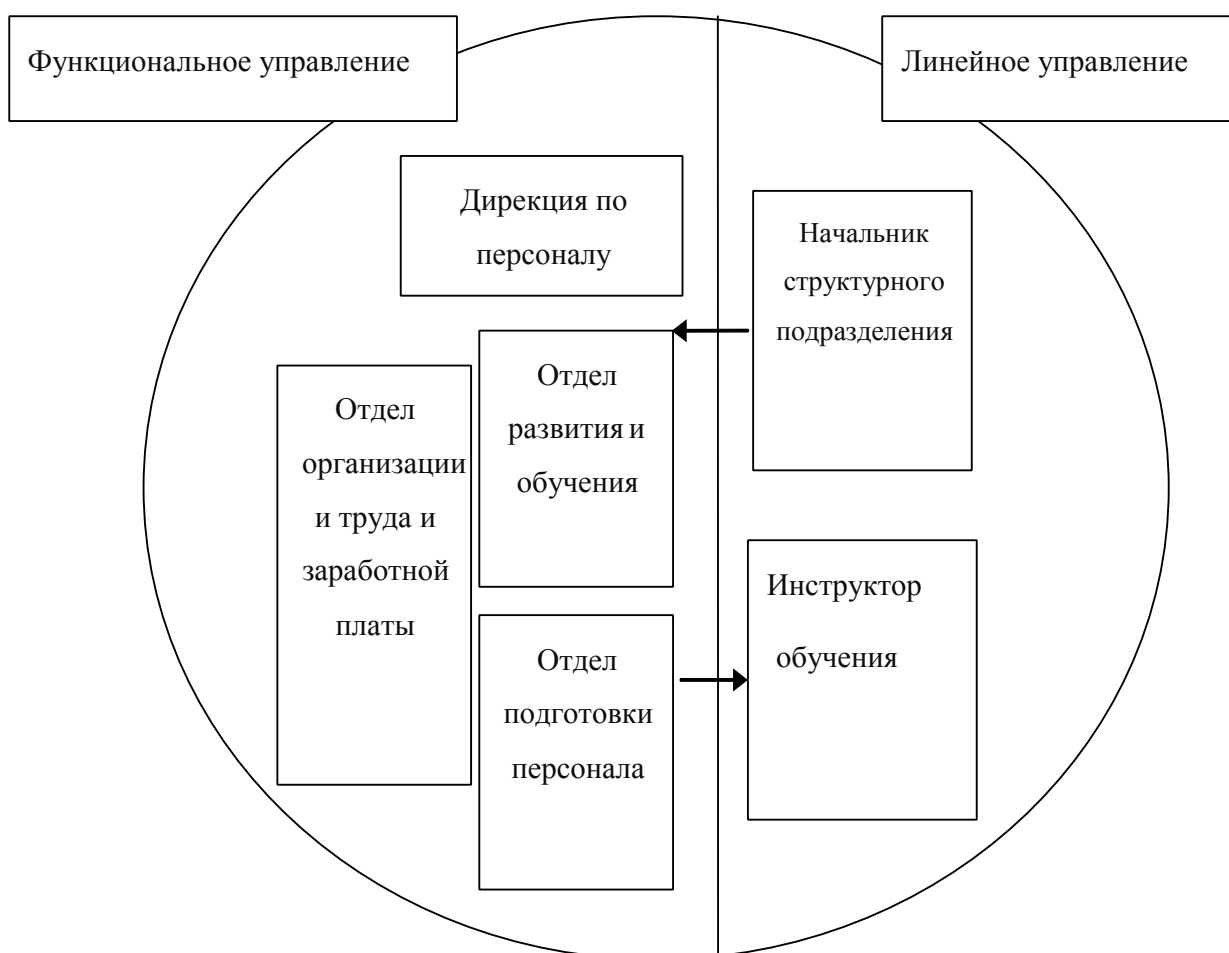


Рисунок 6 – Система взаимодействия структур по подготовке персонала ООО «СКТБ Пластик»

Система взаимодействия между подразделениями, участвующими в подготовке персонала, имеет развитую структуру со сложной сетью

взаимосвязей. В таблице 9 представлен анализ функций, выполняемых участниками процесса профессионального развития и обучения.

Таблица 9 – Матрица функциональных компетенций профессионального развития и обучения персонала ООО «СКТБ Пластик» (по данным 2021 года)

Функции по организации и обучению персонала	Организатор обучения	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки и персонала	Отдел развития персонала	Экономическое управление	Линейный руководитель
Определение потребности в обучении	45%	25%	-	20%	-	10%
Выбор направления в обучении	75 %	5%	-	20%	-	-
Планирование бюджета	10%	15%	15%		45%	5%
Разработка программы обучения	55%	5%	35%	-	-	5%
Оценка результативности обучения	60%	5%	15%	15%	-	5%
Организация практики	40%	10%	40%	-	-	10%
Методическое обеспечение учебного процесса	80%	5%	15%	-	-	-
Проверка учебно-учетной документации	65%	10%	-	15%	10%	-
Контроль учебного процесса	70%	5%	25%	-	-	-

Как видно из таблицы 9, функции организатора более часто дублируются другими участниками процесса обучения. Далее рассмотрим общую характеристику образовательного уровня персонала ООО «СКТБ Пластик» (таблица 10).

Более подробно с учетом общей нагрузки

Таблица 10 – Состав и структура персонала по уровню образования за 2019–2021 гг.

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение +/-, чел.		Темп роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019 г.	2019 г. от 2018 г.	2020 г. от 2019 г.
Два высших	3	1	3	1	3	1	0	0	100	100
Высшее	70	21	74	23	84	24	4	9	106	113
Средне профессиональное	123	37	116	36	133	38	-7	16	94	114
Средне специальное	120	36	113	35	119	34	-7	6	94	105
Среднее общее	17	5	16	5	10	3	-1	-6	97	65
Итого	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Показатели оценки образовательного уровня персонала ООО «СКТБ Пластик» достаточно высокие.

Так, среднеобщее образование имеет всего 5% от общей численности в 2019 году и 3% в 2021 году. При этом высшее образование в структурном подразделении имеет 21% в 2019 году и 24% в 2021 году, что является, несомненно, положительным в работе организации, которые работает в секторе ИТ-технологий. Также для системы развития и обучения персонала образовательный уровень персонала является важным.

Далее рассмотрим затраты на обучение персонала за 2020–2021 годы в таблице 11.

Из таблицы видно, что количество работников, прошедших очные формы обучения (вне рабочего места) обучение в 2021 году, снизилось на 16 человек, а затраты на обучение и повышение квалификации выросли на 51,47 т.р.

Таблица 11 – Затраты на обучение персонала (очные формы, вне рабочего места на стороне) ООО «СКТБ Пластик» за 2020–2021 гг.

Наименование	2020 год	2021 год	Отклонение (+/-)
Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации (очные формы, вне рабочего места на стороне), чел.	47	31	- 16
Затраты на обучение и повышение квалификации, т.р.	323,53	375,00	+ 51,47
Средние затраты на одного обученного, т.р./чел.	5,37	7,78	+2,41

Это показывает количественное снижение обучающихся и рост затрат на обучение и повышение квалификации за счет увеличения стоимости обучения и все большего перехода на дистанционное обучение или на рабочем месте, что полностью обусловлено условиями пандемии.

Отчетные результаты профессионального обучения кадров ООО «СКТБ Пластик» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Отчетные результаты профессионального обучения кадров ООО «СКТБ Пластик» за 2020–2021 гг.

Наименование	2020 год	2021 год	Отклонение (+/-)
Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку (очные формы, вне рабочего места на стороне) в % от среднесписочной численности	47	31	-16
из них – основные специалисты	14,5	8,9	-5,6
руководители среднего звена	44	31	-13
руководители высшего звена	2	0	-2
Повысили квалификацию (очные формы, вне рабочего места на стороне) в % от среднесписочной численности	1	0	-1
в том числе:	47	31	-16
в учебных заведениях	14,5	8,9	-5,6
на прочих курсах, семинарах, предприятиях-партнерах	18	14	-4
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку (очные формы, вне рабочего места на стороне) в % от среднесписочной численности	29	17	-12
из них – основные специалисты	47	31	-16
	14,5	8,9	-5,6
	47	31	-16

Продолжение таблицы 12

Наименование	2020 год	2021 год	Отклонение (+/-)
в том числе:			
обучено первой профессии	37	21	-16
обучено другим (смежным) профессиям	6	8	+ 2
переподготовлено	4	2	- 2
Прошли дистанционное обучение и/или на рабочем месте с применением внутренних специалистов в % от среднесписочной численности	215 66,6	208 59,6	-7 -7,0

На протяжении анализируемого периода, в ООО «СКТБ Пластик» наблюдается снижение численности работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку за стенами организации на 16 человек. Это тенденция имеет место в условиях пандемии, в связи с ограниченностью средств у организации. Снижение наблюдается по всем категориям работающих. Обучение работающих в основном проводится без отрыва от производства работ и услуг (а также дистанционно, что стало большой популярностью в 2021 году из-за новой вирусной инфекции).

Наблюдается тенденция снижения обученных на стороне первой профессии на 16 человек в 2021 году – это также указывает на тот факт, что организация отдает предпочтение уже обученным квалифицированным кадрам. В 2021 году число переподготовленных специалистов снизилось на 3 человека. Повышение квалификации работающих на производственно-экономических курсах организуется по двум направлениям: обучение для новичков и повышение квалификации и/или переподготовка. Занятия на производственно-экономических курсах (изучение дистанционного материала) заканчиваются сдачей квалификационных экзаменов. Продолжительность обучения на курсах не менее 36 часов.

В ООО «СКТБ Пластик» существуют следующие формы профессионального обучения персонала:

- формы освоения образовательных программ: с отрывом (освобождением) от работы или в пределах рабочего времени (очная форма обучения); с частичным отрывом от работы (сочетание очной и вечерней форм);
- формы организации учебного процесса: индивидуальное обучение; курсовое обучение; самостоятельное обучение (самообразование) и дистанционное обучение.

Очное обучение является основной формой профессионального обучения персонала ООО «СКТБ Пластик» и предполагает либо освобождение от работы, на период обучения с сохранением за обучаемым средней заработной платы по месту основной работы, либо обучение в пределах рабочего времени непосредственно на рабочем месте.

На обучение специалисты отправляются в основном после аттестации, соответственно рассмотрим существующую систему проведения периодической аттестации ООО «СКТБ Пластик». Процедура аттестации в организации оформляется в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами. По итогам аттестации в отношении каждого аттестуемого сотрудника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через конкретно установленный срок;
- не соответствует занимаемой должности.

Решения аттестационной комиссии оформляются протоколами, которые подписываются присутствующими на заседании членами аттестационной комиссии. По результатам аттестации аттестационная комиссия выносит на рассмотрение руководителя рекомендации: о поощрении отдельных

работников за достигнутые успехи; об изменении размеров их должностных окладов; об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам; о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности; об улучшении служебной деятельности аттестованных работников и результатов их работы. Материалы аттестации заносятся кадровой службой в личное дело аттестованного работника.

Рассмотрим результаты проведения аттестации в ООО «СКТБ Пластик» (рисунок 7).

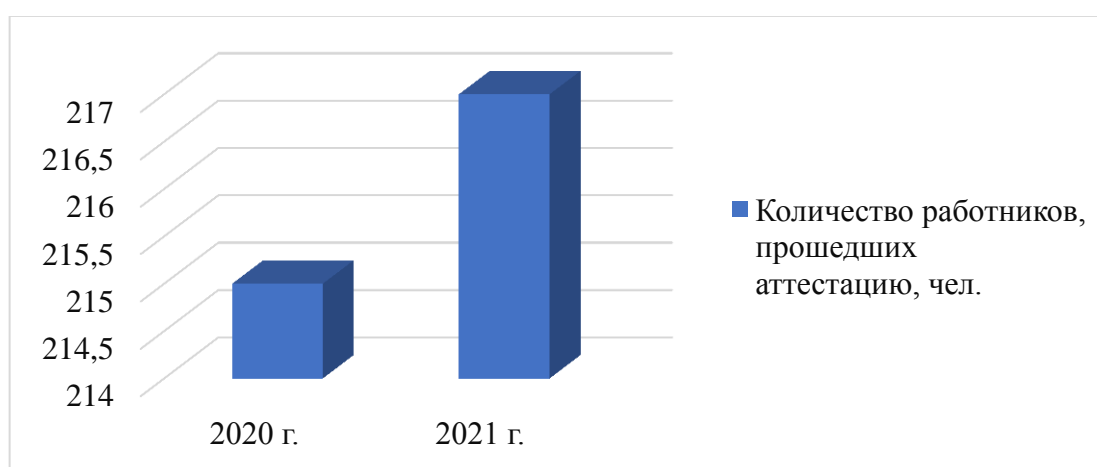


Рисунок 7 – Результаты проведения аттестации персонала ООО «СКТБ Пластик» за 2020–2021 гг.

Из рисунка 7 видно, что количество работников, прошедших аттестацию в 2021 году, выросло на 2 человека. Это связано, с тем, что в условиях пандемии остро встает необходимость в высококвалифицированных специалистах, которые могут работ дистанционно.

Результаты анализа аттестационных листов за 2021 год за квалификационную пробную работу (решение кейс-задач по профессии) и за квалификационный экзамен (теорию), отразили в рисунке 8 и 9.

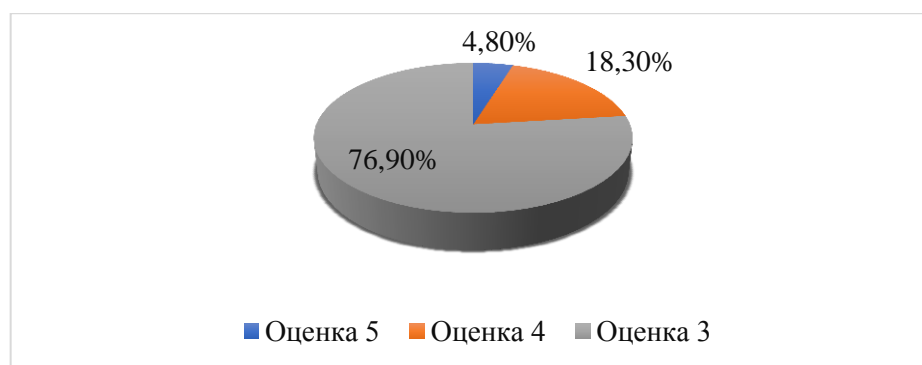


Рисунок 8 – Средний процент успеваемости по итогам аттестации за 2021 год за квалификационную пробную работу (решение кейс-задач по профессии) ООО «СКТБ Пластик»

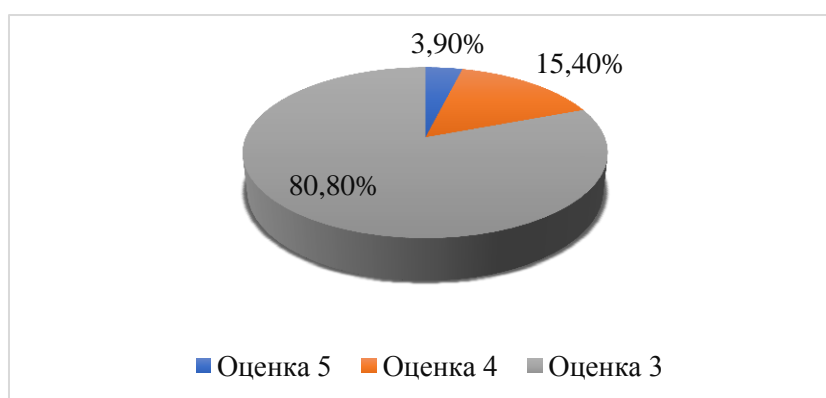


Рисунок 9 – Средний процент успеваемости по итогам аттестации за 2021 год за квалификационный экзамен (теорию) ООО «СКТБ Пластик»

Успеваемость за 2021 год за квалификационную пробную работу (решение кейс-задач по профессии): 76,9% – получили оценку 3, 18,3% – получили оценку 4, 4,8% – получили оценку 5. Успеваемость за квалификационный экзамен (теорию) еще меньше, чем за квалификационную работу. На оценку 5 сдали – 3,9%, на оценку 4–15,4%, на оценку 3–80,8%. Для прохождения аттестации необходимо было набрать более половины правильных ответов из задаваемых – это была оценка 3, более 75% ответов правильно – это 4 и на пять нужно дать 100% правильные ответы. Аттестация работниками была оценена, как очень сложная. Таким образом, видно, что по результатам аттестации категория работающих – «не соответствует занимаемой должности» нет, но удовлетворительных ответов слишком много.

Таким образом, система развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» имеет как сильные, так и слабые стороны.

Анализ системы развития и обучения персонала ООО «СКТБ Пластик» работниками сформирован также по трем ступеням с учетом опыта работы по анкете, размещенной в Приложении А (таблица 13). В анкете содержится 22 вопроса. Они касаются: общих данных респондентов, системы обучения, особенностей обучения в дистанционном формате, оценке аттестации.

Результаты исследования системы развития персонала ООО «СКТБ Пластик», с подробными ответами респондентов представлены в Приложении Б.

Таблица 13 – Структура ответов респондентов, сгруппированных по стажу работы в компании, в %

Вопрос (признак)	Ответы «Нет»			Ответы «Да»		
	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более
Вы планируете в дальнейшем работать в фирме?	52,2	26,2	5,2	47,8	73,8	94,8
Ваша адаптация на рабочем месте прошла быстро и легко?	47,8	40,2	29,3	52,2	59,8	70,7
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	34,8	32,0	15,5	65,2	68,0	84,5
Справедливая оценка труда	34,8	47,5	29,3	65,2	52,5	70,7
Эффективность проведения аттестации	52,2	61,5	46,6	47,8	38,5	53,4
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	47,8	69,7	36,2	52,2	30,3	63,8
- обучения дается легко	39,1	26,2	15,5	60,9	73,8	84,5
- разнообразие курсов	30,4	12,3	20,7	69,6	87,7	79,3
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	60,9	38,5	25,9	39,1	61,5	74,1
- затратами по времени не значительны	39,1	34,4	29,3	60,9	65,6	70,7
- оценка результатов прошедшего обучения высокая	52,2	55,7	36,2	47,8	44,3	63,8
- дистанционным обучением	65,2	54,1	50,0	34,8	45,9	50,0
Готовность применения новых методик:						
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	13,0	9,8	8,6	87,0	90,2	91,4

Продолжение таблицы 13

Вопрос (признак)	Ответы «Нет»			Ответы «Да»		
	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более	до 1 года	от 1 года до 5 лет	от 5 лет и более
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	34,8	28,7	12,1	65,2	71,3	87,9
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	17,4	17,2	15,5	82,6	82,8	84,5
- дистанционного обучения при адаптации программ под возможности сотрудника	8,7	6,6	3,4	91,3	93,4	96,6
Возможность профессионального роста	26,1	25,4	15,5	73,9	74,6	84,5

Оценка результатов новых работников (опыт до 1 года) показала, что новички еще не решили интересна ли им работа в компании в дальнейшем или нет. Она из причин: достаточно тяжелая программа аттестации персонала, нужно пройти жесткую процедуру и выучить большое количество материалов. Если до пандемии много материала новым работникам выдавалось на рабочем месте, под руководством наставника, то на данный момент большие объемы информации новый сотрудник должен изучить самостоятельно в дистанционном формате, пройти тестирование и только потом ему назначается наставник, которому можно задать вопросы.

Качеством работы соответствующих отделов организации, удовлетворены 65% респондентов, работа с кадровым резервом оценивается очень низко, то есть здесь можно уточнить: не всегда молодые специалисты имеют возможность быть замеченными специалистами отдела управления персоналом, которые занимаются формированием кадрового резерва, т.е. вовремя отправить работников на обучение для повышения в должности.

Результаты оценки респондентов, которые проработали в компании от 1 года до 5 лет более оптимистичны, адаптационный период данных работников уже закончился, они знают все основы компании и нацелены на карьерный

рост. Соответственно, оценка сложности и трудозатратности обучения уже не такая жесткая, процент положительных ответов выше. При этом отрицательно оценивается дистанционное обучение, которое было построено в 2020-2021 году. Персонал организации имеет доступ к большому объему обучающего материала дистанционно – это лекции, видео-обзоры, брошюры и т.д. Но данный материал, размещенный на сайте не структурирован в группы по сложности – это и является основной проблемой.

Работники организации с опытом более 5 лет, считают систему адаптации уже совершенно простой и не трудной, карьерный рост они видят, но не все понимают в какой степени они могут расти дальше (это касательно начальников). У данной группы больше претензий к системе аттестации, стандартные правила и регламенты, которые они проходили множество раз.

Результаты анализа развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» обобщены с помощью анализа сильных и слабых сторон в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ сильных и слабых сторон развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» за 2019–2021 гг.

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> - наличие комплексного подхода к формированию эффективной системы развития и обучения персонала; - комплексная система внутрифирменного развития персонала; - наличие полного пакета обязательных социальных гарантий. 	<ul style="list-style-type: none"> - основной акцент в системе материального стимулирования сделан на оплату труда по окладам, без особого учета премий. - Не стимулируется развитие, не поощряется пройденное обучение. - Компенсируется только повышение квалификационного уровня работника; - сокращение работников, прошедших подготовку (переподготовку) и повышение квалификации в 2021 году (на стороне); - работники низко оценивают действующую систему аттестации и, которую в 2021 году большинство сдало на удовлетворительно (т.е. на 3 по пятибалльной шкале); - матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций по управлению процессами обучения и развития персонала

Подводя итог проведенному исследованию системы развития и обучения персонала в организации, отметим, что выявлена еще одна значимая проблема – новый формат обучения, активно практикующийся в 2021 году из-за пандемии – дистанционное обучение работниками всех групп было оценено низко.

При этом в качестве основных недостатков действующей системы можно назвать следующее: основной акцент в системе материального стимулирования сделан на оплату труда по окладам, без особого учета премий, в том числе не стимулируется направление на обучение, только если повышается квалификационный уровень работника; работники низко оценивают систему аттестации, которую в 2021 году большинство сдало на удовлетворительно; матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций по управлению в структуре обучения и развития персонала.

3 Основные направления повышения эффективности развития персонала организации ООО «СКТБ «Пластик»

3.1 Разработка практических рекомендаций по совершенствованию методов развития персонала в организации ООО «СКТБ «Пластик»

Структурно-логический анализ элементов действующей системы обучения и развития персонала компании выявил как специфические, так и типичные проблемы для большинства крупных компаний, которые остро встали в 2020-м и 2021-м годах в связи с пандемией. Новые – дистанционные, форматы обучения из-за коронавирусной инфекции тяжело принимаются работниками и в значительной степени не доработаны для эффективного донесения информации до потребителя (обучающегося) (рисунок 10).



Рисунок 10 – Проблемы в системе развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик»

Решение первого блока проблем. Проведенное исследование показало, что участники системы профессионального обучения персонала на ООО «СКТБ Пластик» дублируют функции друг друга. Все функции инструктора регионального обучения в структурном подразделении, контролируются и дублируются кем-либо. В связи с этим автор предлагает два мероприятия по совершенствованию системы профессионального обучения на ООО «СКТБ Пластик» в данном направлении:

- сократить должности освобожденного инструктора регионального обучения в структурных подразделениях и переложить их функции на дублирующих их участников;
- разработать в системе SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника.

По первому направлению, сокращение должности освобожденного инструктора регионального обучения, предлагаем исключить эту должность из штатного расписания всей организации, предложить лицам, ранее занимавшим вышеуказанные должности свободные вакантные должности в соответствии с имеющимся образованием и опытом работы либо уход с организации по сокращению с выплатой 4-х месячного пособия по средней заработной плате, стоит отметить, что на данной должности работают совместители.

Вторым важным мероприятием является редактирование модуля в системе SAP R/3 «Личная карточка», который позволит участникам системы профессионального обучения, на кого будут переложены функции инструктора регионального обучения, отслеживать работников, которым необходимо повышение квалификации либо подходит срок переаттестации, периодичности обучения, работников, которые имеют подходящее образование, стаж и опыт работы для включения в резерв на руководящие должности. Либо те работники, которые не имеют нужного образования, но стаж работы и характеристика их качеств позволяет организации вложить деньги в его обучение. Новый модуль

позволит облегчить процедуру поиска через структурные подразделения подходящих кандидатов для тех или иных планируемых курсов. Система взаимодействия структур по подготовке персонала в результате внедрения предложенных мероприятий показана на рисунке 11.

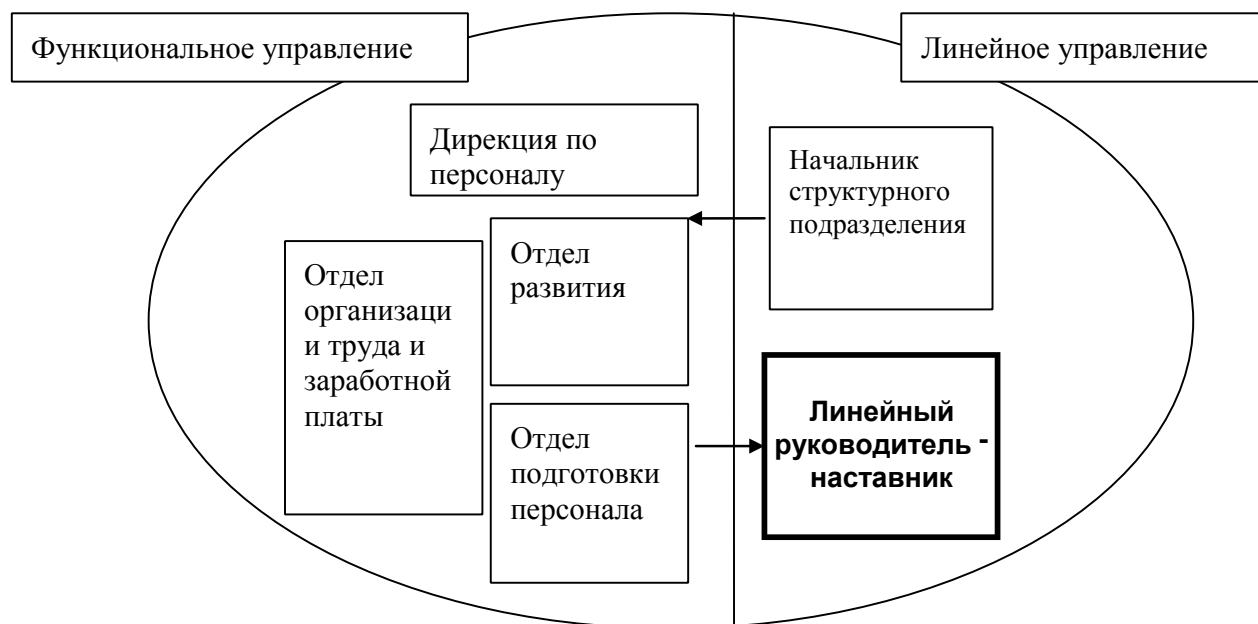


Рисунок 11 – Предлагаемая система взаимодействия субъектов управления обучением и развития персонала в ООО «СКТБ Пластик»

Матрица функциональных компетенций в результате предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом (табл. 15).

Таблица 15 – Предлагаемая матрица функциональных компетенций в системе организации обучения и развития персонала ООО «СКТБ Пластик»

Функции по организации и обучению персонала	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Экономическое управление	Линейный руководитель
Определение потребности в обучении	35%	-	35%	-	30%
Выбор направления в обучении	50%	-	50%	-	-

Продолжение таблицы 15

Функции по организации и обучению персонала	Начальник структурного подразделения	Отдел подготовки персонала	Отдел развития персонала	Экономическое управление	Линейный руководитель
Планирование бюджета	15%	15%	-	45%	15%
Разработка программы обучения	25%	35%	-	-	40%
Оценка результативности обучения	25%	25%	25%	-	25%
Организация практики	30%	40%	-	-	30%
Методическое обеспечение учебного процесса	15%	85%	-	-	-
Проверка учебно-учетной документации	30%	-	40%	30%	-
Контроль учебного процесса	30%	35%	-	-	35%

Из таблицы 15 видим, что после внедрения мероприятий функции, которые выполнял региональный организатор, выполняются другими участниками процесса обучения. План внедрения мероприятий показан в таблице 16.

Таблица 16 – План внедрения мероприятий в деятельность по развитию и обучению персонала ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (первый блок)

Шаги	Время	Ответственные
Заключение договора на редактирование модуля системы SAP R/3	01.06.2022-15.06.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Редактирование модуля системы SAP R/3	01.07.2022 – 01.08.2022	Программист
Подготовка Приказа о сокращении штатных единиц	01.08.2022-15.08.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Проверка отредактированного модуля	15.08.2022-15.11.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Заключение договора на обучение персонала работам в отредактированном модуле	01.05.2022-15.05.2022	ОПП
Обучение работников работам в отредактированном модуле	01.07.2022-03.07.2022	ОПП с привлечением УЦ

Повысить качество внутрифирменного обучения предлагаем на основе внедрения следующей модели организации работы с персоналом (рис. 12).

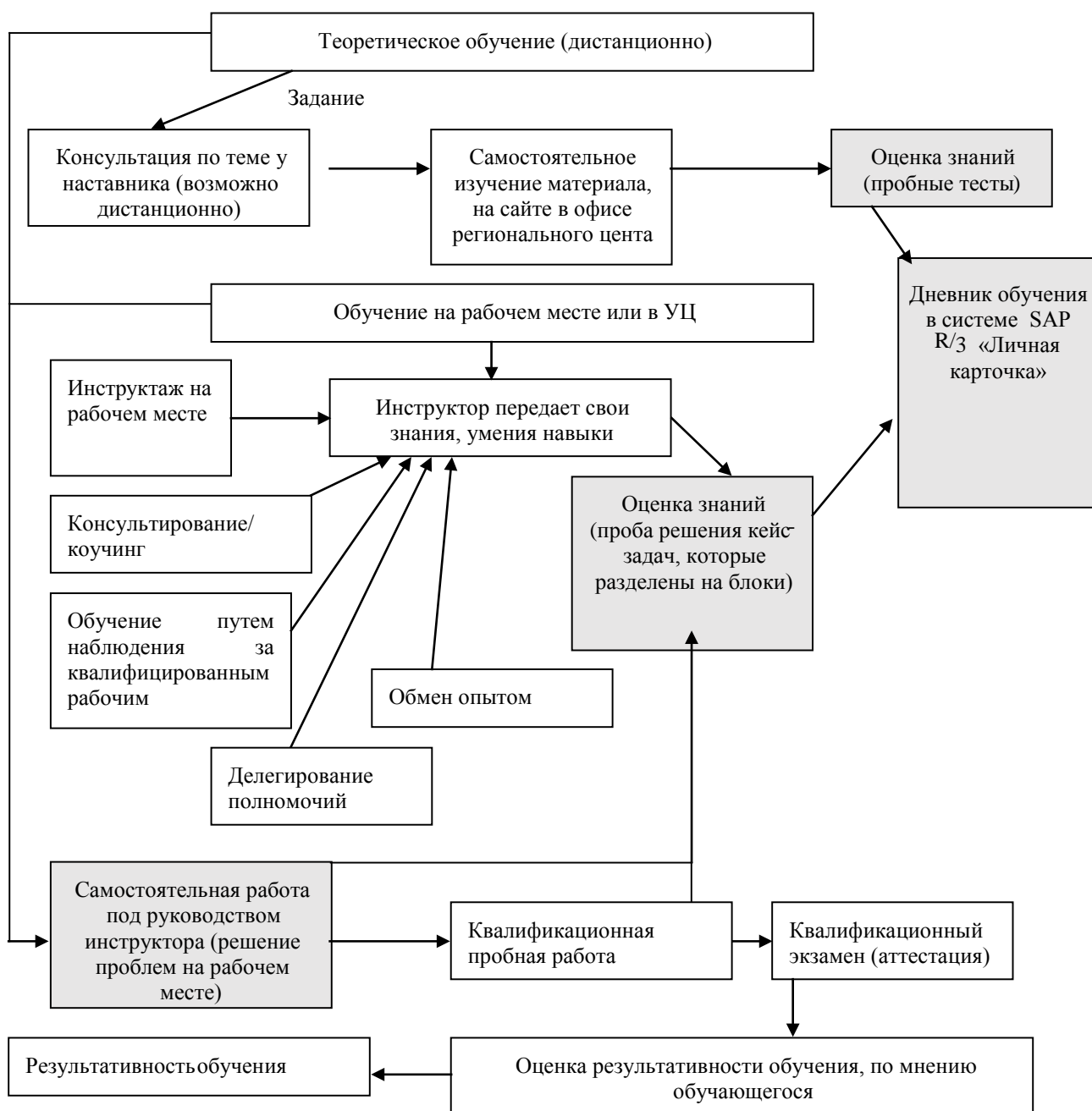


Рисунок 12 – Предложения по совершенствованию процесса дистанционного обучения в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

На рисунке 12 представлен усовершенствованный процесс обучения, предложено включение абсолютно новых блоков, они выделены цветом. По

сравнению с действующей схемой процесса обучения в предлагаемой модели конкретизировано, как и где производить обучение консультанту теоретического обучения, инструктору обучения на рабочем месте. Уточнен блок оценки результативности обучения.

На первом этапе любого обучения идет теоретическое обучение в дистанционно (на сайте, или с применением печатного материала, который имеется в каждом структурном подразделении), консультант (наставник) теоретического обучения помогает разобраться в сложных вопросах по телефону или при помощи онлан-связи. После этого консультант задает определенное задание и обучающийся самостоятельно производит обзор литературы, конспекта теоретического обучения, инструкций выполняет задание.

Консультант проверяет выполнение задания (можно пройти тесты на сайте) и заполняется дневник обучения, где ставится оценка и ставит подпись консультант теоретического обучения и обучающийся. После этого обучающийся приступает к обучению на рабочем месте под руководством инструктора-наставника согласно утвержденной программе. Инструктор при обучении использует различные методы обучения, представленные в схеме. В конце смены инструктор обучения на рабочем месте заполняет дневник обучения, где ставит оценку за пройденный материал по учебному плану, если решение пробных задач происходит дистанционного, то обучение с инструктором должно быть согласовано в видео-формате.

Когда пройдено теоретическое обучение и основные темы обучения на рабочем месте, обучающийся приступает к самостоятельной работе под руководством инструктора-наставника обучения. В последний день обучения обучающийся делает квалификационную пробную работу, в течение всей смены, которую проверяет квалификационная комиссия – начальник. После обучения обучающийся сдает квалификационный экзамен и заполняет – «Экспресс-оценку результативности проведенного обучения».

Затем организатор обучения обрабатывает полученную информацию и выводит результативность обучения. Механизм реализации мероприятия представлен на рисунке 13.



Рисунок 13 – Механизм реализации мероприятия в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

Результативность обучения проходит в 4 этапа:

- определяем оценку результативности по результатам экспресс-оценки результативности проведенного обучения (заполняется обучающимися в конце обучения);
- определяем результативность полученных навыков (по результатам квалификационной пробной работы);
- определяем результативность теоретического обучения (по результатам квалификационного экзамена);
- оценка общей результативности обучения.

Этап 1. Определяем оценку результативности по результатам экспресс-оценки. Для этого обучающему предлагается произвести экспресс-оценку результативности проведенного обучения, представленная в таблице 17.

Таблица 17 – Предлагаемая экспресс-оценка результативности проведенного обучения в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Насколько интересны для вас были занятия?	-	-	-	-
2	Как вы оцениваете уровень проведения учебных занятий?				
3	В достаточном ли объеме вы получили информацию по интересующим вас вопросам?				
4	Насколько полезны для вашей практической работы оказались полученные знания?				
5	Как вы оцениваете уровень раздаточного и дистанционного материала?				

– В конце таблицы обучающему предлагается ответить еще на два вопроса Ваши предложения и замечания по организацию обучения?

– Хотели бы вы в дальнейшем проходить дистанционно-очное обучение (с применением наставника) обучение?

Для определения оценки результативности по результатам экспресс-оценки, предлагается при расчете формулу:

$$R_{об} = (D_1 \times 5 + D_2 \times 4 + D_3 \times 3 + D_4 \times 2) / M \quad (1)$$

где D_1 – доля работ, выполненных на оценку «отлично»;

D_2 – доля работ, выполненных на оценку «хорошо»;

D_3 – доля работ, выполненных на оценку «удовлетворительно»;

D_4 – доля работ, выполненных на оценку «неудовлетворительно»;

M – максимальная оценка.

Этап 2. Определяем результативность полученных навыков по результатам квалификационной пробной работы. Квалификационную пробную

работу и квалификационный экзамен принимает квалификационная комиссия. Квалификационная комиссия утверждается каждый год распоряжением по структурному подразделению. В состав комиссии назначаются: специалист по организации обучения персонала; специалист по охране труда и технике безопасности или уполномоченное лицо по охране труда; инженер по организации и нормированию труда; иные специалисты и высококвалифицированные рабочие по той профессии, по которой проводилось обучения. Для оценки квалификационной пробной работы, каждому члену комиссии предлагаются оценочные карты, представленной в таблице 18.

Таблица 18 – Оценочный лист для квалификационной пробной работы в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками	-	-	-	-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция				
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал				
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы				
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате				

Определяем результативность полученных навыков (выполнение пробной квалификационной пробной работы) по формуле:

$$R_{пр} = (D1 \times 5 + D2 \times 3 + D4 \times 2) / M \quad (2)$$

где D1 – доля работ, выполненных на оценку «отлично»;

D2 – доля работ, выполненных на оценку «хорошо»;

D3 – доля работ, выполненных на оценку «удовлетворительно»;

D4 – доля работ, выполненных на оценку «неудовлетворительно»;

M – максимальная оценка.

Этап 3. Определяем результативность теоретического обучения по результатам квалификационного экзамена.

Квалификационный экзамен проходит по билетам (тестам). Экзаменационные билеты содержат пять вопросов (тесты по 20) по следующим курсам образовательной программы:

- охрана труда;
- общетехнические дисциплины на знание организации и профессии;
- спецтехнология (не менее двух вопросов в биле или 12 в тесте).

Для оценки квалификационного экзамена, каждому члену комиссии предлагается оценочная карта, представленная в таблице 19.

Таблица 19 – Оценочный лист для квалификационного экзамена (три билетной форме ответов) в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Ответ на вопрос №1	-	-	-	-
2	Ответ на вопрос №2				
3	Ответ на вопрос №3				
4	Ответ на вопрос №4				
5	Ответ на вопрос №5				

Расчет общей результативности обучения. Определяем результативность теоретического обучения (по результатам сдачи теоретического квалификационного экзамена) по формуле:

$$R_T = (D_1 \times 5 + D_2 \times 4 + D_3 \times 3 + D_4 \times 2) / M \quad (3)$$

где D_1 – доля работ, выполненных на оценку «отлично»;

D_2 – доля работ, выполненных на оценку «хорошо»;

D_3 – доля работ, выполненных на оценку «удовлетворительно»;

D_4 – доля работ, выполненных на оценку «неудовлетворительно»;

M – максимальная оценка.

Этап 4. Оценка общей результативности обучения. Сводим три результативности в одну таблицу. Расчет общей результативности обучения приведен в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет общей результативности дистанционного обучения (с применением наставника) в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

№	Критерий	Вес	Выполнение	Результат
1	Оценку результативности по результатам анкеты	0,3	Rob	R1
2	Результативность полученных навыков	0,4	Rпр	R2
3	Результативность теоретического обучения	0,3	Rт	Rт3
	Общая результативность обучения	1		R

Вес – степень значимости показателя. Сумма весов не должна превышать
– Результат считается по формулам, представленным выше:

$$R1 = Rob \times 0,3 \quad (4)$$

где Rob - оценку результативности по результатам анкеты.

$$R2 = Rпр \times 0,4 \quad (5)$$

где Rпр - результативность полученных навыков.

$$R3 = Rт \times 0,3 \quad (6)$$

где Rт - результативность теоретического обучения.

Общая результативность рассчитывается по формуле:

$$R = R1 + R2 + R3 \quad (7)$$

При введении, разработанной автором схемы расчета результативности можем определить результативность и программ обучения и самого обучения как индивидуального обучения (дистанционного, очного) так и группового обучения.

Пример для индивидуального обучения. После обучения работающий заполняет экспресс-оценку, оценивая качество прошедшего обучения.

Обучающийся заполняет экспресс-оценку, представленную в таблицу 21.

Таблица 21 – Экспресс-оценка результативности проведенного обучения в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
1	Насколько интересны для вас были занятия?		+		-
2	Как вы оцениваете уровень проведения учебных занятий?		+		
3	В достаточном ли объеме вы получили информацию по интересующим вас вопросам?		+		
4	Насколько полезны для вашей практической работы оказались полученные знания?	+			
5	Как вы оцениваете уровень материала?			+	

Обрабатываем информацию. Результативность обучения, по мнению обучающихся, будет равна:

$$R_{об} = (20\% \times 5 + 60\% \times 4 + 20\% \times 3) / 5 = 80\%$$

Далее определяем результативность полученных навыков по результатам квалификационной пробной работы. В таблице 22 представлены оценочные листы квалификационной пробной работы, заполненные структурным подразделением ООО «СКТБ Пластик».

Таблица 22 – Оценочный лист квалификационной пробной работы, заполнили работники структурного подразделения ООО «СКТБ Пластик» (после проведения пробного проекта нового процесса обучения)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
-	Работник 1	-			
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+		-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция			+	
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы		+		
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате	+			
-	Работник 2	-			
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками	+		-	-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция		+		
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		
-	Работник 3	-			
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+		-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция		+		
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		
-	Работник 4	-			
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками	+		-	-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция	+			
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал	+			
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате	+			
-	Работник 5	-			
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками	-	+		-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция			+	
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал		+		
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы		+		
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		
-	Работник 6	-			
1	Насколько выполнялась инструкция наставниками		+	-	-
2	Насколько выполнялась технологическая инструкция		+		
3	Насколько выполняется норма выработки по доведению материал	+			
4	Насколько оцениваете качество произведенной работы	+			
5	Аккуратность выполнения пробной работы в дистанционном формате		+		

В результате: «отлично» - 11 ответов – 36,7%; «хорошо» - 17 ответов – 56,7%; «удовлетворительно» - 2 ответа – 6,6%.

Результативность полученных навыков по результатам квалификационной пробной работы будет равна:

$$R_{пр} = (36,7\% \times 5 + 56,7\% \times 4 + 6,6\% \times 3) / 5 = 86,02\%$$

Далее определяем результативность теоретического обучения, по результатам квалификационного экзамена с применением новой методики. В таблице 23 представлены оценочные листы для квалификационного экзамена, заполненные каждым членом квалификационной комиссии.

Таблица 23 – Оценочный лист квалификационного экзамена, заполнили работники структурного подразделения ООО «СКТБ Пластик» (после проведения пробного проекта нового процесса обучения)

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
-	Работник 1	-			
1	Ответ на вопрос №1	+			-
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3			+	
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5	+			
	Работник 2	-			
1	Ответ на вопрос №1	+		-	-
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3		+		
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5		+		
	Работник 3	-			
1	Ответ на вопрос №1		+	-	-
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3		+		
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5	+			

Продолжение таблицы 23

№	Вопросы	Баллы			
		5	4	3	2
-	Работник 4	-			
1	Ответ на вопрос №1	+		-	-
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3		+		
4	Ответ на вопрос №4	+			
5	Ответ на вопрос №5	+			
-	Работник 5	-			
1	Ответ на вопрос №1		+		-
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3			+	
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5	+			
-	Работник 6	-			
1	Ответ на вопрос №1	-	+		-
2	Ответ на вопрос №2		+		
3	Ответ на вопрос №3			+	
4	Ответ на вопрос №4		+		
5	Ответ на вопрос №5		+		

В результате: «отлично» - 8 ответов – 26,7%; «хорошо» - 19 ответов – 63,3%; «удовлетворительно» - 3 ответа – 10%. Результативность теоретического обучения по результатам квалификационного экзамена будет равна:

$$R_T = (26,7\% \times 5 + 63,3\% \times 4 + 10\% \times 3) / 5 = 83,34\%$$

Затем определяем общую результативность, которая представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет общей результативности обучения с помощью процентных соотношений структурного подразделения ООО «СКТБ Пластик» (после проведения пробного проекта нового процесса обучения)

№	Критерий	Вес	Выполнение	Результат
1	Оценку результативности по результатам анкеты	0,3	80%	24%
2	Результативность полученных навыков	0,4	86,02%	34,4%
3	Результативность теоретического обучения	0,3	83,34	25%

Продолжение таблицы 24

№	Критерий	Вес	Выполнение	Результат
	Общая результативность нового формата дистанционного обучения (с применением наставника и работы при необходимости в очном формате на рабочем месте)	1	-	83,4%

По результатам таблицы видно, что общая результативность обучения персонала по предложенной схеме составляет 83,4%.

План внедрения мероприятий представлен в таблице 25.

Таблица 25 – План внедрения мероприятий в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год (второй блок)

Мероприятие	Дата внедрения	Ответственный
Введение новых схем обучения	01.07.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Создание блоков обучающих материалов по сложности (квалификации)	01.06.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Введение усовершенствующей модели процесса обучения	01.07.2022	Главный специалист по управлению персоналом
Введение результативности обучения	01.07.2022	Главный специалист по управлению персоналом

Таким образом, для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» было предложено два блока мероприятий. Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), предложено переложить их функции на дублирующих их участников. Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий заключается в экономии годового фонда оплаты труда и других затрат, связанных социально-производственными требованиями от сокращения 31 инструктора регионального обучения.

Расчет средних затрат на заработную плату и социальные выплаты 1 инструктора регионального обучения в год указан в таблице 26.

Таблица 26 – Средние затраты на 1 инструктора регионального обучения за 1 год (затраты совместителя) ООО «СКТБ Пластик»

Основные выплаты	За 1 мес. (руб.)	За 1 год (руб.)
Повременно-премиальная (оклад)	3200	38400
Премия повременщикам	4160	49920
Надбавка за стаж	544	6528
Областной коэффициент	1185,6	14227,2
Социальные начисления	2381,5	28577,7
Страхование	416,7	5000
Доплаты по добровольному медицинскому страхованию	75	900
Доплаты в негосударственный пенсионный фонд	229,42	2753
Расходы по обеспечению рабочего процесса	400	4800
Итого	12592,2	151106,6

Исходя из расчетов в таблице 22 затраты организации на 1 инструктора составляют за 1 год – 151106 руб., соответственно на 31 работника затраты составят 4684286 руб. (151106 руб. × 31 чел). Таким образом, общая экономия от проведенного выше мероприятия составляет 4684276 руб.

Рассчитаем затраты на введение второго мероприятия. Редактирование системы SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника. Исходя из приложения к договору на обслуживание системы SAP R/3 в организации, сумма затрат на редактирование одного модуля с соответствующим объемом произведенных работ составляет 54000

руб. Затраты на обучение сотрудников чья работа предполагается в отредактированном модуле составляет 15000 руб.

Экономический эффект после внедрения мероприятий показан в таблице 27.

Таблица 27 – Экономический эффект от внедрения мероприятий в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год

Показатель	Значение
Экономия общих затрат после сокращения 31 штатной единицы (тыс., руб.)	4684,29
Затраты на редактирование модуля системы SAP R/3 (тыс., руб.)	54,0
Затраты на обучение сотрудников, которые предполагаются работать в отредактированном модуле (тыс., руб.)	15,0
Экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий (тыс., руб.)	4615,29

Таким образом, экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на ООО «СКТБ Пластик» за год составляет 4615,29 т.р. (4684,286 – 54,0 – 15,0), в случае перевода работников на свободные вакантные должности.

Если же предположить, что из этих 31 работников 15 не подойдут для назначения на свободные вакантные должности по каким-либо критериям и уйдут с организации по сокращению с 4-месячным пособием по средней заработной плате. Расчет экономического эффекта показан в таблице 28.

Таблица 28 – Экономический эффект после сокращения 15 работников с 4-месячным пособием в ООО «СКТБ Пластик» на 2022 год

Показатель	Значение
Экономия общих затрат после сокращения 31 штатной единицы (т.р.)	4684,29
Затраты на выплату пособия по сокращению для 15 человек (т.р.)	688,26
Затраты на редактирование модуля системы SAP R/3 (т.р.)	54,0
Затраты на обучение сотрудников, которые предполагаются работать в отредактированном модуле (т.р.)	15,0
Экономический эффект после внедрения перечисленных мероприятий (тыс. руб.)	3927,03

Затраты на выплату пособия по сокращению для 15 человек рассчитали следующим образом:

$$Z_{\text{(пособ)}} = Z\Pi_1 (\text{мес.}) \times 15 \text{ чел.} \times 4 \text{ мес.} = 11471 \times 15 \times 4 = 688,26 \text{ т.р.}$$

Таким образом экономический эффект будет составлять 3927,03 т.р.

Экономический эффект от введения проектной модели процесса обучения и от введения результативности обучения трудно оценить в стоимостном выражении, но более качественное обучение персонала приводит к повышению квалификации персонала, следовательно, к росту производительности труда.

Проведем расчет эффективности мероприятий (таблица 29).

Таблица 29 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1	2	3
1. Абсолютное высвобождение численности, чел.	Эч – абсолютное высвобождение численности работников	Эч = 31 чел.

Продолжение таблицы 29

1	2	3
2. Рост производительности и труда, %	$ПТр = \frac{\Delta ч}{(ЧР - \Delta ч)} \times 100, \quad (3.2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	ПТР= 30/(349-30)*100 = 9,4%
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\Delta з / n = 3 \times \Delta ч, \quad (3.3)$ <p>$\Delta з / n$ – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; $\Delta ч$ - условная экономия численности.</p>	$\Delta з / n = 502,06 * 31 = 15563,86$
4. Экономия по социальным отчислениям, т.р.	$\Delta с / о = \Delta з / n \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%</p>	$\Delta с / о = 15563,86 * 0,302 = 4700,28$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.р.	$\Delta у / л = \left(\frac{У}{B_1} - \frac{У}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.5)$ <p>У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\Delta у = \frac{(2254556/2315128 - 2254556/2319812,29) * 2319812,29}{2319812,29} = 4561,73$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р.	$\Delta у / г = \Delta з / n + \Delta с / о + \Delta у / л$	$\Delta у / г = 15563,86 + 4700,28 + 4561,73 = 24825,87$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р.	$\Delta г = \Delta у / г - E_n \times Z_{ед},$ <p>$\Delta г$ – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); $Z_{ед}$ – затраты на мероприятие.</p>	$\Delta г = 24825,87 - 0,25 * 757,26 = 24636,55$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 24636,55 т.р.

По результатам третьего раздела можно сделать следующие выводы.

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» было предложено два блока мероприятий. Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), предложено переложить их функции на дублирующих их участников. А также предлагается разработать в системе SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника. Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на ООО «СКТБ Пластик» составляет 4615,29 т.р.

Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения. В предлагаемой схеме показано, как и где проводить обучение консультанту по теории, дистанционно или на рабочем месте с применением наставника. Обучение заканчивается оценкой результативности курса на каждом этапе (т.е. проводится не только оценка обучающегося, но и его оценка новой системе). В работе предложена методика оценки результативности обучения: предлагается проходить в четыре этапа. Этап 1 – определяем оценку результативности пройденного обучения по экспресс-оценки (заполняется обучающимися). Этап 2 – определяем результативность полученных навыков по оценке квалификационной пробной работы, при этом каждый член квалификационной комиссии заполняет оценочный лист для работы. Этап 3 – определяем результативность теоретического обучения при помощи квалификационного экзамена, при этом каждый член квалификационной комиссии заполняет оценочный лист для квалификационного экзамена. Этап 4 – определяем общую результативность обучения с помощью процентных соотношений. Результат отражает эффективность и целесообразность применения учебной программы.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 24636,55 т.р.

Итак, практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанных предложений по совершенствованию организационной модели управления развитием и обучением персонала в деятельности ООО «СКТБ Пластик».

В работе также разработана схема взаимодействия служб по развитию и обучению персонала, устранено наложение повторяющихся функций, предложена новая матрица функционального взаимодействия, обоснованы предложения по корректировке системы аттестации персонала.

Заключение

Развитие персонала является важной задачей для достижения эффективности предприятия, для её решения необходимо выстроить грамотную систему по управлению персоналом, что достигается благодаря тщательному анализу, планированию и последующему контролю за добросовестным выполнением всех намеченных процедур.

Работодатель сам решает, какие методы оценки развития персонала и личной эффективности отдельных сотрудников он будет применять: качественные, количественные или комбинированные, основанные на индивидуальном или на групповом подходе и т. д. Наибольшей популярностью пользуются методы психологического тестирования, ранжирования, стандартных оценок и оценивания по КРІ.

Проведенный анализ показал, что два последних года стали для ООО «СКТБ Пластик» знаменательными в плане достижения высоких производственных и финансово-экономических результатов. В 2021 году по сравнению с 2020 годом рост производственных результатов составил соответственно 1054024,5 т.р. или 83,6%. Таким образом, увеличение выпуска программных продуктов их реализации работа по внедрению и сопутствующие услуги по обслуживанию программных продуктов увеличения численности персонала. Себестоимость продаж увеличилась в 2021 году рост по сравнению с 2020 годом на 914575,1 т.р. или 56,5%. Резкое увеличение отпускных цен в 2020 году со стороны российских предприятий на 35-40% увеличилась стоимость производства работ и услуг.

Средняя зарплата одного работника и одного основного специалиста изменилась так же, как и фонд зарплаты, т.е. увеличилась. Численность работников подразделения организации за три года имела тенденцию к увеличению и составила соответственно по годам: в 2019 году – 333 человек, в 2020 году – 323 человек, в 2021 году – 349 человек. Следует отметить, что в

организации в 2020 году темпы роста производительности труда одного работника и одного основного специалиста (74,3% и 62,4% соответственно) превышали темпы роста средней зарплаты (19,6%), а в 2021 году так же опережали темпы роста средней зарплаты, и это говорит о восстановлении перспективного развития деятельности ООО «СКТБ Пластик».

В 2021 году фактический объем производства программных продуктов (работы и услуги по ним) составили 100% от плана, ООО «СКТБ Пластик» работал по заказам крупных предприятий области и в условиях пандемии не имеет возможности приостанавливать основную деятельность.

Система развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» имеет как сильные, так и слабые стороны. При этом в качестве основных недостатков действующей системы можно назвать следующее: основной акцент в системе материального стимулирования сделан на оплату труда по окладам, без особого учета премий, в том числе не стимулируется направление на обучение, только если повышается квалификационный уровень работника; работники низко оценивают систему аттестации, которую в 2021 году большинство сдало на удовлетворительно (т.е. на 3 по пятибалльной шкале); матрица функциональных компетенций выявила дублирование функций по управлению в структуре обучения и развития персонала.

Далее подробней остановимся на исследовании социально-экономической эффективности системы развития и обучения персонала в организации, основанное на анкетировании персонала ООО «СКТБ Пластик», для уточнения выявленных проблем и формулировки основных причин их возникновения.

Для оценки качества обучения было проведено социологическое исследование, опрос персонала ООО «СКТБ Пластик»: респонденты разделены по возрасту, полу, уровню образования. Авторская методика оценки подразумевает не стандартную разбивку по структуре персонала, а с выделением трех групп по стажу работы.

Группы респондентов выделены следующим образом: первая – новые специалисты, которые проходят адаптационный период в организации (стаж работы до 1 года). Вторая группа респондентов – самые активные работники, которые имеют опыт работы в компании от 1 года до 5 лет, знают ее основы, цели и стратегии, хорошо познакомились с продуктами и кадровой службой, нацелены на интенсивный карьерный рост и развитие, имеют большие перспективы. Третья группа респондентов – старожилы, специалисты с максимальным опытом, познакомились со всеми тонкостями и проблемами фирмы, знают специфику деятельности и часто находятся в поиске чего-то нового, как в профессиональном росте, так и в работе в целом (стаж работы свыше 5 лет).

В результате социологического исследования удовлетворенности персонала программами обучения выявлена еще одна значимая проблема – новый формат обучения, активно практикующийся в 2021 году из-за пандемии – дистанционное обучение работниками всех групп было оценено низко.

Для совершенствования системы профессионального развития и обучения персонала в ООО «СКТБ Пластик» было предложено два блока мероприятий. Первый блок: сокращение должности инструктора регионального обучения (совместители), предложено переложить их функции на дублирующих их участников. А также предлагается разработать в системе SAP R/3 «Личная карточка» модуль для учета периодичности обучения, подбора программы обучения с учетом знаний, как качественных показателей работника. Общий экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения на ООО «СКТБ Пластик» составляет 4615,29 т.р.

Второй блок мероприятий предполагает изменить действующую модель процесса обучения. В предлагаемой схеме показано, как и где проводить обучение консультанту по теории, дистанционно или на рабочем месте с применением наставника. Обучение заканчивается оценкой результативности

курса на каждом этапе (т.е. проводится не только оценка обучающегося, но и его оценка новой системе).

В работе предложена методика оценки результативности обучения: предлагается проходить в четыре этапа. Этап 1 – определяем оценку результативности пройденного обучения по экспресс-оценки (заполняется обучающимися). Этап 2 – определяем результативность полученных навыков по оценке квалификационной пробной работы, при этом каждый член квалификационной комиссии заполняет оценочный лист для работы. Этап 3 – определяем результативность теоретического обучения при помощи квалификационного экзамена, при этом каждый член квалификационной комиссии заполняет оценочный лист для квалификационного экзамена. Этап 4 – определяем общую результативность обучения с помощью процентных соотношений. Результат отражает эффективность и целесообразность применения учебной программы.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составит 24636,55 т.р. Итак, практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования разработанных предложений по совершенствованию организационной модели управления развитием и обучением персонала в деятельности ООО «СКТБ Пластик».

В работе разработана схема взаимодействия служб по развитию и обучению персонала, устранено наложение повторяющихся функций, предложена новая матрица функционального взаимодействия, обоснованы предложения по корректировке системы аттестации персонала.

Проект по внедрению нового подхода к составлению программ дистанционного обучения на основе практических кейсов, предложение по систематизации кейсов на уровне применим в различных компаниях. Данный подход позволяет решать внутриорганизационные проблемы и индивидуализировать программы обучения сотрудников.

Список используемой литературы

1. Арутюнян А. С. Сущность развития персонала // Вестник ГУУ. 2019. №9. С. 196 -199.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2018. 224 с.
3. Бандилет Н. Н. Профессиональное развитие персонала // Наука и образование сегодня. 2019. №2 (37). С. 85 – 86.
4. Безусенко М.С. Внутрикorporативные инструменты инновационного развития персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13. С.708 – 710.
5. Бородин А., Белокрылова О., Шаш Н. Обучение персонала: формы, методы показатели эффективности // Человек и труд. 2017. №10. С. 90-92.
6. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. 2019. №5. С. 319-323.
7. Данилочкина В. Поединки профессионалов: метод погружения в реалии бизнеса / В. Данилочкина // Справочник по управлению персоналом. - 2018. № 2 (февраль). С. 33-36.
8. Дедул В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции // Автоматизация и управление в технических системах. 2020. № 2. С. 75-76.
9. Евдокимова А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров // Молодой ученый. 2020. №8. С. 535-536.
10. Зарубина Т. А. Управление развитием в современных организациях // Молодой ученый. 2019. №17. С. 389-392.
11. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. М.: Экзамен, 2018. 208 с.
12. Карловец С.С. Проблема развития персонала: современный взгляд // Управление развитием персонала. 2018. №1 С. 26-27.
13. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды // Аграрный вестник Урала. 2017. № 1 (155). С. 17-20.

14. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. 213 с.
15. Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. 2017. Т. 1. № 4. С. 11-13.
16. Коренькова Т.В. Проблемы обучения персонала в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». №1. М.: Изд-во МГОУ, 2017. С.57-60.
17. Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала // Молодой ученый. 2020. №1. С. 389-392.
18. Кузменков Р. Informal learning: особенности внедрения // Справочник по управлению персоналом. 2018. № 2 (февраль). С. 28-32.
19. Ларина К. А. Внедрение командной работы в управление организацией: преимущества и проблемы // Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности. 2019. №3. С. 183-187.
20. Левкина В. Н. Бенчмаркинг инновационных технологий мотивации персонала зарубежных организаций // Социально-гуманитарные знания. 2020. – №. 1. С.90-92.
21. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО. Люберцы: Юрайт, 2017. 490 с.
22. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 160 с.
23. Мовченко Л. Ассесмент-центр: в фокусе мотивация на обучение / Л. Мовченко // Справочник по управлению персоналом. 2017. № 2 (февраль). С. 69-74.
24. Мусаева А. З. Система развития персонала организации // Вопросы структуризации экономики. 2018. №. 4. С. 89-92.
25. Нигматзянова А. М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии // Вестник науки и образования. 2018. №18-1 (54). С. 75 -76.

26. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности // Справочник по управлению персоналом. 2017. №2. С. 28-32.
27. Опарина Н. Программы развития для сотрудников торгово-производственной компании // Справочник по управлению персоналом. 2018. - № 2 (февраль). С. 118-120.
28. Реутова Л. П. К вопросу о составе принципов в теории модульного обучения // Известия ВГПУ. 2018. №2 (125). С. 50 -54.
29. Садыкова Л. Г. К вопросу о сущности категории «эффективность» // Молодой ученый. 2019. №12. С. 1426-1430.
30. Сазыкина О.А. Стратегические решения в деятельности современных компаний // Журнал исследований по управлению. 2018. Т. 4. № 3. С. 1-7.
31. Сазыкина О. А. Кадровая политика и кадровая стратегия современной компании // Друкерровский вестник. 2018. № 2 (22). С. 104-110.
32. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие // Справочник по управлению персоналом. 2017. № 2 (февраль). С. 12-14.
33. Тишина С.В. Переподготовка кадров и повышение квалификации // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 9. С. 124-126.
34. Узаков М. К. Современные информационные технологии в процессе подготовки и переподготовки специалистов // Молодой ученый. 2019. №9. С. 1143-1145.
35. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2018. 307 с.
36. Шилова А. Кадровый резерв - золотой запас предприятия // Справочник по управлению персоналом. 2017. № 2 (февраль). С. 79-84.
37. Якимаха В.В. Обучение персонала в организации // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития 2017. №4. С. 552-557.

Приложение А

Анкета

Просьба уделить время и ответить на несколько вопросов. Опрос проводится анонимно. Ваши ответы очень важны для нас!

Блок-1 – ваш ответ необходимо вписать:

1. Сколько лет вы работаете в ООО «СКТБ Пластик» _____
2. Ваш возраст _____
3. Пол _____
4. Образование _____

Блок-2 – вам даны утверждения, если вы с ними согласны, то следует ответить ДА, если не согласны – то ответ НЕТ.

5. Вы планируете в дальнейшем работать ООО «СКТБ Пластик»:
ДА ___ НЕТ _____
6. Ваша адаптация на рабочем месте прошла быстро и легко:
ДА ___ НЕТ _____
7. Качество работы отделов и структурных подразделений по работе с персоналом (отдел кадров, специалисты по управлению персоналом, наставники на рабочем месте) Вы оцениваете на высоком уровне:
ДА ___ НЕТ _____
8. Оценка и аттестация труда проходит справедливо: ДА ___ НЕТ _____
9. Ваша аттестация была построена эффективно, все вопросы соответствовали пройденному обучению: ДА ___ НЕТ _____
10. В целом, система обучения, которая доступна Вам удовлетворяет вашим потребностям в знаниях и навыках: ДА ___ НЕТ _____
11. Вам было тяжело проходить, предлагаемое компанией обучение:
ДА ___ НЕТ _____
12. Курсы по обучению достаточно разнообразны для Вас: ДА ___
НЕТ _____
13. Вся информация, которая содержится в материалах по обучению и развитию в компании понятна для Вас: ДА ___ НЕТ _____
14. Ваша аттестация была построена эффективно, все вопросы соответствовали пройденному обучению: ДА ___ НЕТ _____
15. Компания предлагает слишком много материала для обучения и Вы тратите на него очень много времени: ДА ___ НЕТ _____

Продолжение приложения А

16. По каждому материалу в компании есть проверка (тесты, опросника), на основании которых можно оценить полученные знания. Все предложенные материалы данной группы соответствуют материалам, которые давались при обучении: ДА ____ НЕТ ____
17. В 2020-2021 году в компании предложено большое количество материалов (видео и текстовых) для дистанционного обучения. Такой вид обучения Вам оказался более эффективным: ДА ____ НЕТ ____
18. Вы готовы пройти новый метод обучения - стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной Вашей деятельности):
ДА ____ НЕТ ____
19. Вы готовы пройти новый метод обучения - деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов): ДА ____ НЕТ ____
20. Вы готовы пройти новый метод обучения - кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний): ДА ____ НЕТ ____
21. Вы готовы продолжить дистанционное обучение при некоторой адаптации программ под возможности сотрудника, т.е. при разделении материалов по дистанционному обучению на ступени и группы. Структурировать будем по вашему опыту (стажу работы – это ступени), начиная с самых простых вопросов к сложным – это группы (по 20 вопросов в одной группе, 10-15 групп): ДА ____ НЕТ ____
22. Перспектива Вашего профессионального роста в компании оценивается высоко: ДА ____ НЕТ ____

Спасибо большое за ответы!!!

Приложение Б

Результаты исследования системы развития персонала ООО «СКТБ Пластик»

Таблица Б.1 – Результаты исследования системы развития персонала ООО «СКТБ Пластик» (сотрудники с опытом работы до 1 года)

Признак	Отрицательно		Положительно	
	чел.	%	чел.	%
Заинтересованность в работе	12	52	11	48
Оценка адаптации на рабочем месте	11	51	12	49
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	8	35	15	65
Справедливая оценка труда	8	35	15	65
Эффективность проведения аттестации	12	52	11	48
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	11	51	12	49
В том числе удовлетворенность:				
- сложность обучения	9	39	14	61
- разнообразие курсов	7	30	16	70
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	14	61	9	39
- затратами по времени	9	39	14	61
- оценка результатов прошедшего обучения	12	52	11	48
- дистанционным обучением	15	65	8	35
Готовность применения новых методик:	-	-	-	-
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	3	13	20	87
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	8	35	15	65
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	4	17	19	83
- дистанционным обучением при адаптации программ под возможности сотрудника	2	9	21	91
Возможность профессионального роста	6	29	17	71

Продолжение приложения Б

Таблица Б.2 – Результаты исследования системы развития персонала
ООО «СКТБ Пластик» (сотрудники с опытом работы от 1 года до 5 лет)

Признак	Отрицательно		Положительно	
	чел.	%	чел.	%
Заинтересованность в работе	32	26	90	74
Оценка адаптации на рабочем месте	49	40	73	60
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	39	32	83	68
Справедливая оценка труда	58	48	64	52
Эффективность проведения аттестации	75	61	47	39
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	85	70	37	30
В том числе удовлетворенность:				
- сложность обучения	32	26	90	74
- разнообразие курсов	15	12	107	88
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	47	39	75	61
- затратами по времени	42	34	80	66
- оценка результатов прошедшего обучения	68	56	54	44
- дистанционным обучением	66	54	56	46
Готовность применения новых методик:				
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	12	10	110	90
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	35	29	87	71
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	21	17	101	83
- дистанционным обучением при адаптации программ под возможности сотрудника	8	7	114	93
Возможность профессионального роста	31	25	91	75

Продолжение приложения Б

Таблица Б.3 – Результаты исследования системы развития персонала ООО «СКТБ Пластик» (сотрудники с опытом работы свыше 5 лет)

Признак	Отрицательно		Положительно	
	чел.	%	чел.	%
Заинтересованность в работе	3	5	55	95
Оценка адаптации на рабочем месте	17	29	41	71
Удовлетворенность качествами работы соответствующих отделов и структурных подразделений	9	16	49	84
Справедливая оценка труда	17	29	41	71
Эффективность проведения аттестации	27	47	31	53
Удовлетворенность системой обучения (в общем)	21	36	37	64
В том числе удовлетворенность:				
- сложность обучения	9	16	49	84
- разнообразие курсов	12	21	46	79
- качество передачи информации (понятна ли передаваемая информация)	15	26	43	74
- затратами по времени	17	29	41	71
- оценка результатов прошедшего обучения	21	36	37	64
- дистанционным обучением	29	50	29	50
Готовность применения новых методик:				
- стретчинг (делегирования полномочий, выходящих за рамки основной деятельности работника)	5	9	53	91
- деловых игр (игровой формат обучения в виде квестов)	7	12	51	88
- кейс-стадий (прохождение нескольких этапов обучения – кейсов, переход на следующий кейс возможен после подтверждения знаний)	9	16	49	84
- дистанционным обучением при адаптации программ под возможности сотрудника	2	3	56	97
Возможность профессионального роста	9	16	49	84