

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы обучения и развития персонала (на примере отдела учета и движения персонала ООО «Калиста»)»

Студент(ка)

Р.М. Курбанова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель,  
преподаватель

М.А. Городничева

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н., С.Е. Васильева

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

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Завкафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Курбанова Раиса Магомедовна

1. Тема «Совершенствование системы обучения и развития персонала (на примере отдела учета и движения персонала ООО «Калиста»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2.Нормативно-правовые акты,методическая и справочная литература, информация периодической печати, Интернет-ресурсы.

Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы организации системы обучения и развития персонала

1.1 Организация развития и обучения персонала

1.2 Аттестация как инструмент развития персонала

2. Анализ системы обучения и развития персонала на примере отдела учета и движения персонала ООО «Калиста»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и отдела

2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом

2.3 Анализ существующей системы обучения и развития персонала

3. Совершенствование системы обучения и развития персонала

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы обучения и развития персонала

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных предложений

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Основные технико-экономические показатели деятельности организации;

2. Табличные данные по результатам анализасистемы обучения и развития персонала;

3. Графические данные по результатам анализасистемы обучения и развития персонала;

4. Анализ движения трудовых ресурсов в организации за 2014-2016 года;

5. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам: отсутствуют

7. Дата выдачи задания «12» февраля 2017г.

Руководитель бакалаврской  
работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

М.А. Городничева

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Р.М. Курбанова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ  
Завкафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Курбановой Раисы Магомедовны  
по теме «Совершенствование системы обучения и развития персонала (на примере отдела  
учета и движения персонала ООО «Калиста»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2017	01.03.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	05.04.2017	05.04.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	03.05.2017	03.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	26.05.2017	26.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	28.05.2017	28.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	05.06.2017	05.06.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

М.А. Городничева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Р.М. Курбанова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврская работа на тему «Совершенствование системы обучения и развития персонала (на примере отдела учета и движения персонала ООО «Калиста»)»

Бакалаврская работа выполнена на 59 страницах (без учета списка литературы и приложений) и содержит: 23 таблицы, 10 рисунков, 39 источников, 6 приложений.

Актуальность темы. Организации, имеющие современную систему внутрифирменной подготовки и развития персонала, лидируют в условиях конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» внешней среды повышением собственной продуктивности.

Объект исследования – ООО «Калиста».

Предмет исследования – система развития и обучения персонала.

Цель написания работы – на основании изученных теоретических материалов и сложившейся системы в исследуемом предприятии, предложить пути усовершенствования организации системы развития персонала ООО «Калиста».

Задачи, решаемые в работе для достижения намеченной цели:

1. изучить теоретические основы развития и обучения персонала;
2. дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
3. проанализировать кадровый состав и систему управления персоналом;
4. проанализировать существующую систему обучения и развития персонала;
5. разработать предложения по совершенствованию системы обучения и развития персонала;
6. оценить социально-экономическую эффективность разработанных предложений.

Для решения выявленных в ходе проведенного анализа проблем, будут разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы развития персонала ООО «Калиста»:

1. Пересмотреть содержание учебных программ на соответствие их содержания потребностям рабочего места,
2. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя».
3. Внедрить систему дистанционного обучения.

Проведенные в работе расчеты показали, что в результате внедрения проекта произойдет увеличение выручки на 0,76%, увеличение балансовой прибыли на 4,77%, среднегодовая выработка одного работающего увеличится на 0,7%, при этом численность персонала останется без изменений.

## Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы организации системы обучения и развития персонала.....	10
1.1 Организация развития и обучения персонала.....	10
1.2 Аттестация как инструмент развития персонала.....	11
2 Анализ системы обучения и развития персонала на примере отдела учета и движения персонала ООО «Калиста».....	14
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и отдела .....	14
2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом .....	20
2.3 Анализ существующей системы обучения и развития персонала...	35
3 Совершенствование системы обучения и развития персонала.....	41
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы обучения и развития персонала .....	41
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных предложений	50
Заключение .....	58
Библиографический список .....	60
Приложения .....	63

## Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время, полученные знания, которые были приобретены в учебном заведении, не дают возможность в полной мере проследить за постоянно меняющимися технологиями. Количество поступающей информации с каждым годом растет, технологии развиваются с большой скоростью.

Такие технологии требуют постоянного и непрерывного обучения персонала. Базовое образование специалиста не всегда гарантирует необходимую квалификацию сотрудника.

Лидирующие организации имеют современную систему внутрифирменного развития и подготовки персонала. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» внешней среды повышением собственной продуктивности.

Для организации выгодно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Система внутрифирменной подготовки может быть успешной только в том случае, если будут проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Объект исследования – ООО «Калиста».

Предмет исследования – система развития и обучения персонала.

Цель бакалаврской работы – на основании изученных теоретических материалов и сложившейся системы в исследуемом предприятии, предложить пути усовершенствования организации системы развития персонала ООО «Калиста».

Задачи, решаемые в работе для достижения намеченной цели:

1. изучить теоретические основы развития и обучения персонала;
2. дать технико-экономическую характеристику предприятия;

3. проанализировать кадровый состав и систему управления персоналом;
4. проанализировать существующую систему обучения и развития персонала;
5. разработать предложения по совершенствованию системы обучения и развития персонала;
6. оценить социально-экономическую эффективность разработанных предложений.

Исследование вопросов развития персонала предприятия относится к направлению, достаточно широко освещенному в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных ученых Авдеева В.В., Варламовой Е., Кривоносова М., Магуры М.И., Перачева В.П., Пилипенко Н.М., Скитяевой И.М., Тишина Е.В. и других.

При написании работы были использованы труды отечественных и зарубежных авторов, материалы периодической печати и сети Internet, а так же документация и финансовая отчетность ООО «Калиста» за 2008-2010 годы.

# 1 Теоретические основы организации системы обучения и развития персонала

## 1.1 Организация развития и обучения персонала

Современный этап научно-технической революции, привел к принципиальному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего.

Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение. Основными его видами считаются следующие (рисунок 1):[29;47]

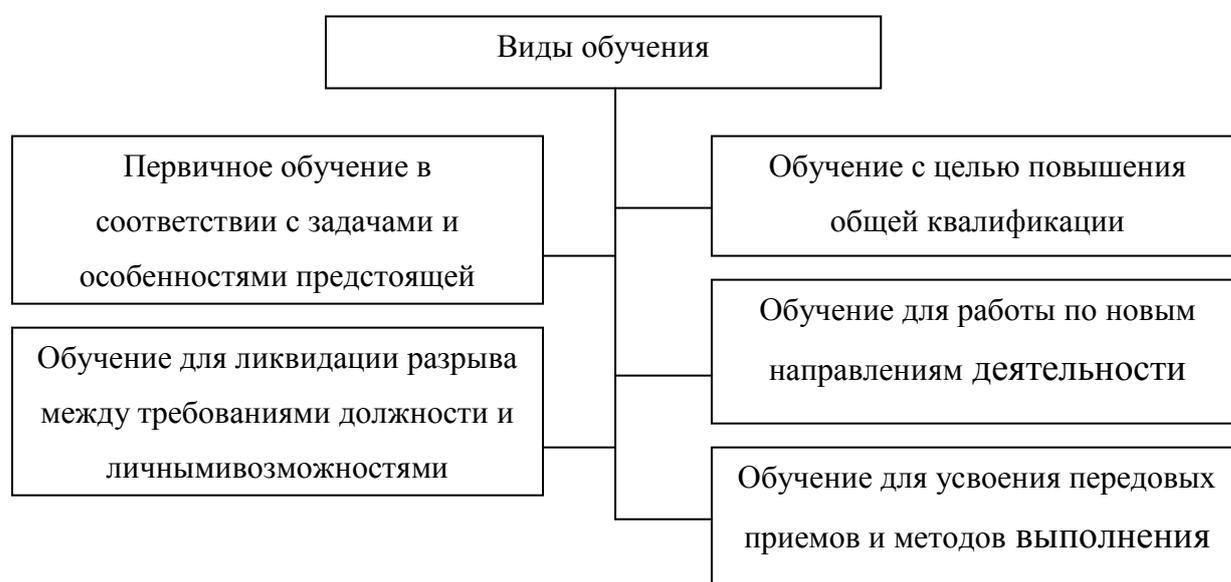


Рисунок 1 – Виды обучения

Для вновь принятых работников обучение сводится к профессиональной подготовке, облегчающей и ускоряющей процесс их адаптации.

Считается, что знания необходимо постоянно обновлять и пополнять.

Повышение квалификации — это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с

требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить людей самостоятельно и системно мыслить (в том числе и экономически), решать сложные комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и вызывают желание учиться дальше.

## 1.2 Аттестация как инструмент развития персонала

Цель аттестации – индивидуальная оценка деятельности сотрудника организации. Аттестация в основном проводится в трех случаях:

1. Регулярная оценка эффективности деятельности общего штата сотрудников.
2. Оценка деятельности сотрудника персонала по окончании испытательного срока.
3. Оценка работы сотрудников в период слияния или поглощения организации, т.е. процесс аттестации, может быть разовым.[19;91]

Также аттестация может использоваться некоторыми организациями как «карательная» мера для устрашения сотрудников последующим увольнением.

Основная деятельность компаний направлена на первый случай аттестации – регулярной оценке, направленной на развитие персонала.

Грамотно проведенная процедура аттестации позволяет компании следующее:

1. Выявить проблемы с управлением персонала в отдельных подразделениях и сотрудников. Позволит обнаружить перегруженность или недогруженность персонала, проблемные места во взаимодействии между подразделениями.
2. Сформировать кадровый резерв.
3. Спланировать обучение на следующий период.

4. Пересмотреть фонд заработной платы, возможно, принять решение о начислении премий и бонусов за эффективную работу.

5. Сформировать план по подбору и ротации персонала.

6. Определить бюджет затрат на персонал на следующий период.

Преимущества аттестации представлены в таблице 1.[28;64]

Таблица 1 – Значение аттестации для компании, руководителей, сотрудников

категории	преимущества аттестации
Компания	Обеспечение реализации стратегии компании высококвалифицированными специалистами Оптимизация процесса планирования кадров Основа для принятия решений при выборе кандидата на должность / переводе в другое подразделение компании Определение путей развития персонала
Руководители	Объективная информация о достоинствах и недостатках подчиненных сотрудников База для принятия решения о продвижении по службе и возможном премировании Своевременное выявление сотрудников с высоким потенциалом
Сотрудники	Четкое понимание своей роли в организации, чувство ценности для компании Определение и реализация перспективы профессионального и личного роста в компании Ориентация на будущие достижения внутри организации

Регулярная аттестация персонала проводится не реже одного раза в год, с учетом скорости развития, структуры организации и численности персонала, появляется возможность проводить аттестацию чаще.

Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать

хранение информации по результатам аттестации, следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

## 2 Анализ системы обучения и развития персонала на примере отдела учета и движения персонала ООО «Калиста»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия и отдела

ООО «Калиста»занимающиеся добычей нефти, газа и других полезных ископаемых, с последующей реализацией продукции. Растущий показатель добычи в мае 2014 года составил 22 000 тонн нефти и газового конденсата. Деятельность Общества направлена на приумножение национального богатства России, удовлетворение потребностей рынка в нефтепродуктах за счет развития передовых технологий добычи, комплексной переработки углеводородного сырья и нефтепродуктообеспечения.

Миссия Общества – инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу. [40]

Стратегическая цель – стать ведущей энергетической компанией России, демонстрирующей лучшие производственные и финансовые показатели в отрасли.

Цели политики Общества:

- постоянное улучшение состояния промышленной безопасности, охраны труда, окружающей среды и обеспечение контроля, за выполнением этих обязательств;
- снижение показателей производственного травматизма, аварийности;
- повышение экологической безопасности до уровня ведущих нефтяных компаний мира;
- создание и поддержание в Обществе результативной системы управления в области безопасности, охраны труда и окружающей среды;

- повышение производственного контроля, с соблюдением требований безопасности;

Основные приоритеты развития:

- рост добычи жидких углеводородов и газа;
- увеличение стоимости Общества за счет повышения эффективности деятельности;
- приверженность высоким стандартам корпоративного управления.

Технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 2.

Стратегическая задача Общества в кадровой политике – реализация и развитие интеллектуального потенциала сотрудников.

Организационная структура Общества формируется в рамках бизнес – целей организации (Приложение 1). Изменение организационной структуры производится в целях повышения эффективности деятельности Общества и оптимизации бизнес-процессов. Под внесением в организационную структуру понимается переподчинение, создание новых, реорганизация или упразднение существующих подразделений. Все предложения по внесению изменений в организационную структуру предварительно согласовываются с Управлением планирования персонала. УПП анализирует предложения на предмет их целесообразности (изменение функций, схем взаимодействия, численности, затрат на персонал) и готовит соответствующее заключение. При положительном заключении УПП производит согласование предлагаемых изменений с профильными департаментами и ДК Компании. [40]

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели предприятия за период 2014-2016гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение					
				2013-2014гг		2014-2015гг		2013-2015г	
				Абс	Отно с. (тем п прир оста), %	Абс.	Отно с. (тем п прир оста), %	Абс.	Отно с. (тем п прир оста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка, тыс.руб.	725034	847109	999590	122075	16,837	152481	1,180	274556	1,379
Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	683394	790392	914758	106998	15,657	124366	1,157	231364	1,339
Валовая прибыль(убыток), тыс.руб.	41640	56717	84832	15077	36,208	28115	1,496	43192	2,037
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	15936	34056	48870	18120	113,705	14814	1,435	32934	3,067
Коммерческие расходы, тыс. руб.	12113	3458	4642	-8655	-71,452	1184	1,342	-7471	0,383
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	13591	19203	31320	5612	41,292	12117	1,631	17729	2,304
Чистая прибыль, тыс. руб.	3542	6122	7164	2580	24,152	1042	1,251	3622	1,554
Основные средства, тыс. руб.	4282	4026	5080	-256	-5,979	1054	1,262	798	1,186
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	77481	87782	83011	10301	13,295	-4771	0,946	5530	1,071
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	15686356,89	28668557,07	34844446,79	12982200,18	82,761	6175889,72	1,146	19158089,9	2,094
Производительность труда работающего,	10662,2647	5762,64626	6448,96774	-4899,618447	-45,953	686,3214834	1,119	-4213,296964	0,605

## Продолжение таблицы 2

тыс.руб									
Фондоотдача	169,321345	210,409588	196,769685	41,08824251	24,266	-13,63990264	0,935	27,44833987	1,162
Оборачиваемость активов, раз	9,35757153	9,65014468	12,0416571	0,292573143	3,127	2,391512453	1,248	2,684085596	1,287
Рентабельность продаж, %	0,48852881	0,7226933	0,71669384	0,234164488	6,260	-0,005999457	1,061	0,228165031	1,127
Рентабельность производства, %	0,49786139	0,73945593	0,73987627	0,24159454	6,687	0,000420346	1,070	0,242014885	1,142
Затраты на рубль выручки,	0,98125467	0,97733113	0,96866715	-0,003923538	-0,400	-0,008663981	0,991	-0,012587519	0,987

Все изменения организационной структуры оформляются приказом по Обществу, который подписывает генеральный директор. В целях упорядочения мероприятий, связанных с изменением организационной структуры, инициатором всех распорядительных документов о внесении изменений в организационную структуру и штатное расписание является УПП, которое организует их разработку, согласование и подписании по собственной инициативе или на основании предложений заместителей генерального директора по направлениям деятельности, руководителей структурных подразделений.

Причиной увеличения размера выручки от основной хозяйственной деятельности явился рост объемов реализации услуг, а также увеличение складывающихся рыночных цен на реализуемые услуги.

Теперь обратимся к Управлению планирования персоналом, отдел движения и учета персонала. Цели и функции отделов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Функции отделов организации

Наименование отдела	Цель отдела	Функции отдела
Отдел планирования персонала	Планирование численности персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. формирование списка номенклатурных должностей, списка кадрового резерва организации;</li> <li>2. организация проведения аттестации работников;</li> <li>3. формирование, организация и администрирование процессов программ «Управление по целям», «Система управления эффективностью».</li> <li>4. определение потребности и планирование приема молодых специалистов;</li> <li>5. планирование мероприятий по оптимизации численности с учетом вновь вводимых объектов и структурных изменений.</li> </ol>
Отдел учета и движения кадров	Обеспечение оптимальной расстановки, эффективного использования, учета и движения персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. подбор и расстановка кадров рабочих и специалистов требуемых специальностей и квалификаций;</li> <li>2. изучение и использование внутреннего и внешнего рынка труда, взаимодействие с центром занятости;</li> <li>3. оформление трудовых отношений между работодателем и работником, заключении трудовых договоров, прием, перевод и увольнение работников;</li> <li>4. учет кадров, оформление личных дел, ведение и хранение трудовых книжек;</li> <li>5. проведение ежегодных медицинских осмотров работников.</li> </ol>
Отдел оплаты труда	Обеспечение в рамках бюджета своевременного начисления и выплаты заработной платы работникам Общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. проверка, подготовка и оформление всего комплекса документов для расчета заработной платы и текущего премирования работников;</li> <li>2. выполнение расчетов по материальному поощрению работников по специальным системам материального стимулирования;</li> <li>3. контроль и учет выплат из ФЗП, составление и консолидация форм отчетности по труду;</li> <li>4. разработка и сопровождение справочников аналитического учета;</li> </ol> <p>проведение финансового и управленческого анализа: фактического численно-квалификационного состава, ФЗП и заработной платы, использования рабочего времени</p>
Отдел социальных программ	Реализация коллективного договора, социальных программ Общества, Компании.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработка социальных программ и планов социального развития;</li> <li>2. организация реализации социальных программ;</li> <li>3. участие в подготовке, заключении коллективного договора и организации его выполнения;</li> <li>4. контроль над соблюдением положений коллективного договора в части реализации социальных программ;</li> <li>5. руководство социальной работой на предприятии, направленной на формирование лояльности к Компании.</li> </ol>

Отдел развития персонала	Организация и администрирование повышения уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников Общества, организация и реализация социальных образовательных кадровых проектов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. планирование и администрирование обучения и развития персонала;</li> <li>2. планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации, обучения и стажировки работников;</li> <li>3. проведение корпоративных программ, социальных проектов по обучению в регионе, взаимодействие с вузами, комитетами по образованию и молодежной политике;</li> <li>4. организация работы Совета молодых специалистов, работы по развитию наставничества на предприятии и адаптации молодых специалистов;</li> <li>5. организация прохождения практики студентов, направлений работников на учебу, стажировку, конференции, семинары, проведения инновационных конкурсов.</li> </ol>
Отдел технического обучения	Обеспечение непрерывного развития потенциала сотрудников Общества в соответствии с бизнес – задачами и техническими компетенциями.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. техническая подготовка персонала;</li> <li>2. анализ и определение направлений (тем) для технического обучения и разработки программ повышения квалификации работников;</li> <li>3. организация процесса разработки учебных тренингов и определение программ технического обучения;</li> <li>4. проведение корпоративного обучения молодых специалистов (производственный инжиниринг), обучения специалистов среднего звена, вновь принятых работников и специалистов непрофильных профессий;</li> <li>5. контроль работ по разработке учебных курсов, программ, программных продуктов, справочников, методических материалов, брошюр для обучения и тестирования персонала.</li> </ol>

Отдел учета и движения персонала является структурным подразделением Управления планирования персонала ООО «Калиста» (Приложение 2). Отдел подчиняется непосредственно начальнику УПП. Отдел возглавляет начальник отдела учета и движения персонала, который назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора Общества по представлению начальника УПП и согласованию с заместителем генерального директора по кадровой политике. Структура и штатное расписание отдела утверждаются генеральным директором Общества в составе УПП, исходя из необходимого объема работ и условий труда.

Начальник отдела и персонал в своей деятельности руководствуются действующим законодательством РФ, Уставом Общества, рецензиями Правления Общества, приказами и распоряжениями генерального директора, его заместителей по направлениям деятельности, приказами и распоряжениями начальника УПП, положением об Управлении и другими нормативными документами Общества, регулирующими сферу деятельности отдела.

## 2.2 Анализ кадрового состава и системы управления персоналом

Анализ структуры персонала ООО «Калиста» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала ООО «Калиста»

категория	2014		2015		2016		Динамика, %		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2016/2015	2016/2014	2014/2015
рабочие	178 3	84,1 0	174 9	82,7 0	167 6	83,5 9	95,83	94,00	98,09
специалисты	318	15,0 0	347	16,4 1	311	15,5 1	89,63	97,80	109,12
служащие	1	0,05	1	0,05	1	0,05	100,00	100,00	100,00
руководители	18	0,85	18	0,85	17	0,85	94,44	94,44	100,00
всего	212 0	100	211 5	100	200 5	100	94,80	94,58	99,76

Из таблицы видно, что все категории персонала в 2016 году сократились в числе, на что повлияло в первую очередь снижение численности основных рабочих.

Анализ движения персонала ООО «Калиста» выполнялся путем расчета следующих коэффициентов:

Коэффициент приема кадров показывает долю принятых в организацию работников по отношению к среднесписочной численности. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пк}} = \frac{P_{\text{п}}}{\bar{P}} \times 100\% , \quad (1)$$

где  $P_{\text{п}}$  – работники, принятые на работу за данный период, [28;69]

$\bar{P}$  – среднесписочная численность работников.

Для исследуемого предприятия:

$$K_{\text{пк} 2008} = 240/2120 * 100\% = 11,3\%$$

$$K_{\text{пк} 2009} = 235/2115 * 100\% = 11,1\%$$

$$K_{\text{пк} 2010} = 233/2005 * 100\% = 11,6\%$$

2. Коэффициент выбытия кадров показывает долю выбывших работников по отношению к среднесписочной численности работников. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{вк}} = \frac{P_{\text{в}}}{\bar{P}} \times 100\% , \quad (2)$$

где  $P_{\text{в}}$  – работники, уволенные за данный период по всем причинам.

Для исследуемого предприятия:

$$K_{\text{вк} 2008} = 445/2120 * 100\% = 21\%$$

$$K_{\text{вк} 2009} = 443/2115 * 100\% = 22\%$$

$$K_{\text{вк} 2010} = 469/2005 * 100\% = 23\%$$

3. Коэффициент текучести кадров показывает динамику увольнения кадров за период. Существует естественный уровень коэффициента текучести, составляющий 3-5% от численности персонала, а более высокий показатель коэффициента говорит о возможных экономических потерях. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{P_{\text{у}}}{\bar{P}} \times 100\% , \quad (3)$$

где  $P_y$  – численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины за период, [28;71]

Для исследуемого предприятия:

$$K_{\text{тк} 2008} = 154/2120 * 100\% = 7,1\%$$

$$K_{\text{тк} 2009} = 147/2115 * 100\% = 6,9\%$$

$$K_{\text{тк} 2010} = 159/2005 * 100\% = 7,9\%$$

4. Коэффициент общего оборота показывает долю принятых и выбывших сотрудников в общей среднесписочной численности. Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{об.об.}} = (\Sigma P_{\text{п}} + P_y) / \bar{P} \quad (4)$$

Для исследуемого предприятия:

$$K_{\text{об.об} 2008} = (240+445) / 2120 * 100 \% = 33,1\%$$

$$K_{\text{об.об} 2009} = (235+443) / 2115 * 100\% = 33,3\%$$

$$K_{\text{об.об} 2010} = (233+469) / 2005 * 100\% = 33,9\%$$

Анализ движения и текучести персонала ООО «Калиста» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения и текучести персонала ООО «Калиста»

Показатель	2008	2009	2010	Динамика, %		
				2016/2015	2016/2014	2015/2014
ССЧ	2120	2115	2005	94,80	94,58	99,76
Принято, чел.	240	235	233	99,15	97,08	97,92
Выбыло, чел. в том числе:	445	443	469	105,87	105,39	99,55
по собственному желанию	140	135	144	106,67	102,86	96,43
за нарушение дисциплины	14	12	15	125,00	107,14	85,71
уход на пенсию, в армию	12	14	14	100,00	116,67	116,67
Коэффициенты:						
Оборот по приему, %	11,3	11,1	11,6	104,50	102,65	98,23
Оборот по выбытию, %	21	22	23	104,55	109,52	104,76
Общий оборот, %	33,1	33,3	33,9	101,80	102,42	100,60

Текучесть кадров, %	7,1	6,9	7,9	114,49	111,27	97,18
Постоянство состава, %	83,51	83,94	82,77	98,61	99,11	100,51

В таблице 5 показаны данные по движению персонала в организации за 3 года. По сравнению с 2015 годом численность принятых 2016 году меньше на 2 человека, так же увеличились увольнения по собственному желанию и за нарушение дисциплины, в результате чего и текучесть кадров увеличилась. В результате можно сделать вывод, что многих сотрудников не устраивают условия труда, а значит, в организации недостаточно налажена система управления персоналом, что необходимо будет поправить в ближайшие сроки, так как от этого зависит будущее эффективное развитие организации.

Состав трудовых ресурсов предприятия по стажу представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Состав трудовых ресурсов ООО «Калиста» по стажу

Категория работников/ Стаж	2014				2015				2016			
	< 1 года	1-3 года	3-5 лет	5 и > лет	< 1 года	1-3 года	3-5 лет	5 и > лет	< 1 года	1-3 года	3-5 лет	5 и > лет
Руководители	1	3	4	10	-	3	5	11	-	3	5	9
Специалисты	29	93	112	85	39	98	117	94	33	90	105	84
Рабочие	270	380	392	741	261	375	746	716	249	347	725	704

В среднем процентное соотношение работников по стажу изменяется не значительно. Поскольку снижается доля работников старше 60 лет, уменьшается и число работников с большим стажем. Положительным моментом следует считать, что предприятие не боится брать на работу молодых специалистов, наоборот ООО «Калиста» предпочитает «выращивать» собственные кадры, что подтверждает полученные выше данные об изменении образования работников.

Теперь рассмотрим систему управления персонала по основным подсистемам.

#### Набор персонала

В организации действует Стандарт, устанавливающий порядок приема новых работников на вакантные должности в структурные подразделения Общества и регламентирует процедуру согласования руководством внешних кандидатов на свободные места. [28]

#### Задачи Стандарта:

- единство принципов и требований к оценке и соответствию кандидата на замещение вакантной должности руководителей, специалистов и служащих;
- единство принципов и требований к формированию полного комплекта документов для организации процедуры согласования кандидата на вакантную должность;
- оптимальный порядок и строгое регламентирование сроков прохождения согласования кандидата в структурных подразделениях и руководством.

С целью привлечения высококвалифицированных работников для работы в структурных подразделениях Общества Управление планирования персонала совместно с руководителями структурных подразделений организует работу по подбору персонала, исходя из следующих принципов:

- наличие нескольких альтернатив при выборе кандидата;
- наличие высшего профильного образования для вакантных должностей руководителей и специалистов;
- обязательная проверка на соответствие работника квалификационным требованиям вакантной должности;
- преимущественным правом назначения на должность перед внешними кандидатами обладают работники кадрового резерва.

Решение о приеме на вакантную должность в структурном подразделении осуществляется генеральным директором на основании предложений руководителей этих подразделений (представление) и по согласованию с курирующими заместителями генерального директора, с соблюдением всех требований Трудового Кодекса РФ [28].

#### Оценка трудовой деятельности

Оценка персонала в ООО «Калиста» производится с целью получения необходимой информации для разработки кадровых программ, расстановки персонала и принятия управленческих решений.

Проведение оценочных процедур в Обществе осуществляется специалистами Управления развития персонала или же с привлечением внешних консультантов. Для проведения оценочных процедур методом Ассесмент-центр разрабатываются модели Менеджерских и Корпоративных компетенций. Инициаторами оценочных процедур могут выступать: Департамент кадров ОАО «НК «Роснефть», генеральный директор, заместители генерального директора по направлению деятельности, начальники процессных управлений и самостоятельных отделов. Запрос на проведение SHL-тестирования предоставляется в Управление развития персонала за 7 календарных дней до начала организации оценочных процедур. Запрос на проведение индивидуального Ассесмент-центра предоставляется в Управление развития персонала за 45 календарных дней до начала оценки (Приложение 3).

Результаты оценочных процедур являются конфиденциальной информацией с ограниченным к ней правом доступа. Правом доступа обладают персонально ответственные за оценку персонала.

Существуют следующие оценочные процедуры:

Оценка системности мышления.

SHL-тесты.

Тесты на системность мышления – SHL-тесты определяют способность кандидата или сотрудника анализировать (интерпретировать) различного рода

бизнес информацию, по формату аналогичную той, с которой он должен работать в повседневной рабочей практике.

Тесты на анализ информации:

– NMG (анализ числовой информации). Тест измеряет, на основе статистической информации, способность кандидата делать правильные выводы. Он больше нацелен на оценку и понимание статистических диаграмм и таблиц, нежели на вычисления.

– VMG (анализ вербальной информации). Тест измеряет способность логического анализа текстовой информации. Задачи теста соответствуют обычной практике менеджеров: исходя из информации, содержащейся в тексте, оценить правильность различных утверждений – является ли вывод истинным, ложным, или информации недостаточно для оценки.

Тесты на интерпретацию информации:

– NC (интерпретация числовой информации). Тест измеряет способность делать верные выводы на основе статистической и табличной информации. Тест нацелен на проверку понимания действия с цифрами и предназначен для должностей, интерпретирующих статистические данные.

– VC (понимание при чтении). Тест измеряет способность понимать тексты и оценивать правильность логических заключений. Задания заключаются в том, чтобы исходя из информации, содержащейся в текстах, оценить утверждения – являются ли они истинными, ложными или их нельзя оценить из-за отсутствия информации.

В тестах NMG, VMG в отличие от тестов NC, VC, использована более сложная комплексная информация для анализа – менее очевидны связи между представленным материалом и вариантами ответов. Для того, чтобы сделать выводы, необходимо провести больше мыслительных действий в условиях ограниченного времени.

SHL-тестирование проводится только для лиц, претендующих на должности, связанные с анализом бизнес информации: работа со сводками, аналитическими материалами, производственными показателями, договорами и

т.п. При кадровых назначениях в подразделениях компании, выполняющих вспомогательные функции, оценка не проводится. Прием на работу и перемещения внутри такого подразделения проводится на основе опыта работы и профессиональных достижений сотрудника или кандидата.

Оценка личностно-деловых качеств.

Профессиональный Личностный Опросник (ОРQ) – служит для оценивания предпочитаемого либо типичного поведения кандидата в профессиональной деятельности. Он применяется при ипсативном формате, когда кандидат должен сделать «вынужденный выбор» между наиболее и наименее характерными для него аспектами поведения среди перечисленных. Этот метод считается эффективным для контроля фальсификаций или установок на социальную желательность ответа.

Оценка методом структурированное интервью.

Структурированное интервью (интервью по компетенциям) – проведение интервью по заданной технологии сбора информации о примерах поведения сотрудника и соотнесение их с индикатором компетенций.

Оценка по технологии «360 градусов»

Метод «360» градусов – это получение сведений о поведении человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов. В качестве эксперта может быть привлечен и сам оцениваемый сотрудник. Данный метод позволяет определить уровень сформированности менеджерских навыков на текущем месте работы, не прогнозируя, как человек поведет себя в новой должности.

Оценка технических знаний и умений (технических компетенций)

Оценка технических компетенций – тестирование или собеседование на знание теоретических и практических аспектов работы, основанных на матрице технических компетенций для соответствующей должности и должностных инструкциях.

Повышение, понижение, перевод, увольнение

Все действия по повышению, понижению, переводу и увольнению в ООО «Калиста» производятся в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и на основе коллективного договора.

Повышение в должности работников является планируемым процессом, направленным на достижение следующих целей:

1) Формирование и сохранение высокого кадрового потенциала.

- обеспечивается планомерное кадровое продвижение работников в соответствии с уровнем их управленческого и профессионального развития;
- сокращаются риски потери ключевых работников из-за перехода к конкурентам.

2) Признание заслуг эффективных и квалифицированных работников.

- обеспечивается увеличение постоянной части дохода работников, демонстрирующих стабильный рост профессионализма и высокое качество выполнения обязанностей.

Руководители структурных подразделений аппарата управления и генеральный директор ежегодно планируют повышения в должности по своим подчиненным в соответствии с:

- Планом по изменению организационной структуры подразделения;
- Прогнозом на открытие вакансий в связи с выходом работников на пенсию;
- Прогнозом на открытие вакансий в связи с планируемыми назначениями или ротацией работников, включенных в кадровый резерв.

Повышение в должности может быть совершено вне плана в случае:

- Возникновения вакансии в связи с внеплановым изменением организационной структуры, сопровождающейся введением в штатное расписание новой должности;
- Возникновения вакансии на должности в связи с прекращением трудового договора с работником.

Для повышения работника в должности должны выполняться следующие условия:

1) Наличие соответствующей вакансии или согласованное руководством обоснованное предложение о введении дополнительной единицы в штатное расписание или о замене одной штатной единицы на другую без увеличения штатной численности;

2) Согласие работника на перевод и на предоставление персональных данных, для согласования повышения в должности;

3) Стаж работника на занимаемой должности, составляющий (Приложение 4):

– для должностей уровня специалиста 1-й категории и ниже – не менее одного года;

– для должностей уровня ведущего специалиста и выше – не менее двух лет.

1) Прохождение работником регулярной или внеочередной аттестации с оценкой «соответствует занимаемой должности» или «соответствует с превышением» за последние три года до предоставления к повышению в должности;

2) Отсутствие у работника подтвержденных соответствующими документами дисциплинарных взысканий за год, предшествующий его представлению к повышению в должности.[28]

При наличии двух и более кандидатов на должность приоритет имеет:

– На руководящую должность, специалиста или служащего – кандидат, зачисленный в кадровый резерв и имеющий более высокий уровень развития корпоративных и менеджерских компетенций;

Повышение работника осуществляется не чаще одного раза в два года. Повышение работника осуществляется последовательно на один должностной уровень в соответствии с действующим штатным расписанием структурного подразделения. При повышении в должности работнику устанавливается оклад

в диапазоне, определенном для данной должности действующей тарифной сеткой.

Увольнение допустимо лишь по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.

При увольнении работников работодатель обеспечивает выполнение предусмотренных трудовым законодательством гарантий, выплачивает все компенсации, связанные с расторжением трудового договора.

Работодатель обязан при увольнении выплатить работнику:

- 1) заработную плату за время, фактически отработанное в месяце увольнения (в порядке, установленном в статье 140 ТК РФ);
- 2) компенсацию за все неиспользованные отпуска (статья 127 ТК РФ);
- 3) выходное пособие (в определенных законодательством случаях).

Выходное пособие выплачивается работнику в день его увольнения.

При задержке выплат сумм, причитающихся работнику при увольнении в соответствии со статьей 236 ТК РФ, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже 1/300 действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации от не выплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Обязанность выплаты указанной денежной компенсации возникает независимо от наличия вины работодателя (Приложение 5).

Организация оплаты труда и поощрение

В Обществе применяются следующие системы оплаты труда:

- повременно-премиальная – для работников промышленно-производственного персонала;
- сдельно-премиальная – для слесарей по КИПиА и наладчиков КИПиА лаборатории метрологии Отдела главного метролога, занятых ремонтом и наладкой контрольно-измерительных приборов и автоматики.

Оплата труда рабочих осуществляется по тарифным ставкам (окладам) в соответствии с присвоенным разрядом согласно принадлежности профессии к уровню оплаты труда. Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится по должностным окладам согласно утвержденному генеральным директором штатному расписанию в пределах диапазона тарифных разрядов ЕТС.

Доплаты за выполнение тяжелых работ. Работ с вредными условиями труда устанавливается в размере до 12% тарифной ставки при условии занятости работника на рабочем месте с вредными условиями труда не менее 50% своего рабочего времени. На доплату за выполнение тяжелых работ, работ с вредными условиями труда начисляется процентная надбавка за стаж работы в районах Крайнего Севера, районный коэффициент, премия по результатам текущей деятельности.

Оплата сверхурочных работ производится в повышенном размере – за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы – в размере двойной дневной или часовой ставки. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты компенсируется предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. Оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни производится в двойном размере. Время простоя по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работника и работодателя оплачивается в размере двух трети средней заработной платы сотрудника. Время простоя по вине работника не оплачивается.

За период стажировки работникам, принятым на рабочую профессию, должность руководителя, специалиста, служащего и проходящим стажировку на рабочем месте, премия по результатам производственно-хозяйственной деятельности за текущий период не выплачивается.

За работу в ночное время устанавливается доплата за каждый час ночной работы в размере 40% часовой тарифной ставки присвоенного разряда. За работу по режиму рабочего времени с разделением рабочего дня на части, если

перерыв в работе составляет свыше двух часов, производится доплата 30% тарифной ставки за время отработанное в данном режиме. За совмещение профессий или должностей, расширение зон обслуживания, увеличение объема работ без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата до 50% тарифной ставке по основной работе за фактическое время выполнения совмещения. За исполнение обязанностей временно отсутствующего работника вышестоящей должности, без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата до 50% оклада отсутствующего работника за фактически отработанное время. За вызывной характер работы работникам, находящимся в период междуменного отдыха в «режиме ожидания» устанавливается доплата в размере 20% тарифной ставки за фактически отработанное время. За руководство бригадой бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы, в случае отсутствия мастера в бригаде, может устанавливаться доплата в зависимости от численности рабочих до 20%. За наставничество может устанавливаться доплата работникам, назначенным наставниками молодых специалистов по приказу генерального директора в размере 3500 рублей.

Молодым специалистам, принимаемым на работу в Общество по профессиям рабочих, в течение одного года с даты окончания высшего учебного заведения начисляют надбавку в размере 2500 рублей за норму времени. Оплата труда работников производится с применением районного коэффициента за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местности в размере 70% и выплатой процентной надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы на Крайнем Севере и в местностях, приравненных к нему, согласно законодательству, но не более 80%. По итогам производственно-хозяйственной деятельности за отчетный год, работникам Общества может быть выплачено вознаграждение. Решение о выплате вознаграждения и об учетном периоде для подведения итогов производственно-хозяйственной деятельности принимает Премияльная комиссия Общества на

основании Положения о выплате вознаграждения, в рамках имеющихся средств.

Премирование персонала по результатам текущей деятельности это стимулирующие денежные выплаты персоналу, сумма которых зависит:

- от наличия средств на текущее премирование в фонде заработной платы;
- от результатов деятельности подразделения, где работник работает;
- от собственной результативности трудовой деятельности работника;
- от результатов деятельности работы Общества в целом и степени влияния каждой категории работников на те или иные результаты.

Премирование руководителей, специалистов и служащих, которым установлен производственный показатель «выполнение расчетной добычи нефти в целом по Обществу за месяц» производится в зависимости от процента выполнения плана по Обществу (цеху, Управлению). Этот показатель учитывается с газовым конденсатом. Премирование работников производится в зависимости от выполнения показателей премирования. Производственный показатель учитывается за отчетный месяц; экономический - за период с начала года по месяц, предшествующий отчетному.

Экономия переменной части ФЗП, сложившаяся в связи с невыполнением показателей, консолидируется в переменной части ФЗП Общества и по решению Премииальной комиссии может быть зарезервирована с возможностью выплаты в будущие периоды. В случае признания причин невыполнения показателей премирования объективными, Премииальная комиссия может принять решение о выплате премии в полном объеме.

В Обществе имеет место стимулирующая надбавка – ежемесячная фиксированная денежная выплата, которая устанавливается за высокую квалификацию для мотивации работников, имеющих особую ценность для организации. Стимулирующая надбавка за высокую квалификацию может устанавливаться руководителям, специалистам, служащим и рабочим в

соответствии с перечнем должностей, в размерах указанного диапазона (приложение 6). [40]

Фонд заработной платы, утвержденный в бизнес-плане, используется на выплату заработной платы работникам списочного состава Общества, при этом формируется два направления использования ФЗП, постоянная и переменная часть.

К постоянной части ФЗП относятся следующие выплаты:

- оплата по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты и надбавки;
- индексация тарифных ставок и должностных окладов.

Переменная часть ФЗП Общества – это сумма денежных средств, которая, направляется Обществом на стимулирование работников, исходя из финансовых возможностей Общества в пределах утвержденного бизнес-плана.

К переменной части ФЗП относятся следующие выплаты:

- премирование персонала из Фонда руководителя (определяется в размере 1% от планового ФЗП Общества);
- премирование персонала по результатам текущей деятельности;
- премирование персонала по результатам текущей деятельности;
- премирование персонала за выполнение ключевых показателей эффективности.

Сумма премии зависит:

- от наличия средств на текущее премирование в фонде заработной платы;
- от результатов деятельности подразделения, где работник работает;
- от собственной результативности трудовой деятельности работника.

Максимальный размер премии для рабочих составляет – 40%.  
Максимальный размер премии для РСС – 75% (77%).

В Обществе существует фонд руководителя, который предназначен для премирования отдельных работников Общества за выполнение дополнительных объемов работ, досрочное выполнение установленных планов и заданий, проявление инициативы для достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности Общества, особый вклад в решение производственных задач. Обязательным условием его формирования является наличие экономии ФЗП нарастающим итогом по сравнению с бизнес-планом, при этом: 0,1% консолидируется в Фонд генерального директора, а 0,9% доводится до остальных распорядителей Фонда. Минимальный размер премии составляет 2000 рублей, максимальный размер премии – 30000 рублей.

### 2.3 Анализ существующей системы обучения и развития персонала

В Обществе разработан стандарт «Организация обучения персонала», который устанавливает порядок организации, принципы планирования, администрирования уровней сотрудников бизнес - целям Общества.

Процесс обучения и развития персонала осуществляется в рамках работы со всеми подразделениями организации и характеризуется следующими основными направлениями:

1) Анализ потребности в обучении:

- результаты тестирования;
- внедрение новых технологий, оборудования;
- требования государственных контролирующих органов;
- стандарты деятельности.

2) Планирование и проектирование обучения:

- план-график обучения персонала;
- программы обучения.

3) Администрирование процесса обучения и развития:

- список участников курсов;

- распорядительные документы.

4) Оценка эффективности обучения:

- оценка прогресса развития сотрудника;
- корректировка программ обучения.

Приоритетными направлениями обучения являются:

- обязательное – 100 %;
- профессионально-техническое;
- развивающее

В организации работает учебный центр, имеющий лицензию на образовательную деятельность по 30 направлениям профессиональной подготовки и 39 курсам целевого назначения, за два года деятельности учебного центра около пяти тысяч сотрудников смогли пройти обучение по различным направлениям.

Ответственным за организацию и качественное обучение и проверку знаний в целом по организации является руководитель организации, а в подразделении – руководитель подразделения.

Виды профессионального обучения рабочих:

- подготовка вновь принятых работников;
- переподготовка рабочих;
- обучение рабочих вторым профессиям;
- повышение квалификации рабочих. [28]

По окончании обучения проводится итоговый экзамен в объеме квалификационных требований. По результатам экзамена, на основании протокола квалификационной комиссии, обучаемому присваивается квалификация (профессия), разряд и выдается свидетельство. Рабочие обязаны периодически проходить проверку знаний производственных инструкций и инструкции для конкретных профессий не реже одного раза в 12 месяцев.

При организации занятий используются различные формы обучения (рисунок 2).



Рисунок 2 – Формы обучения персонала, используемые ООО «Калиста»

Обучение в каждом отделе ООО «Калиста» проводится согласно плану, составленному на полугодие. В плане предусматриваются:

- формы проведения занятий;
- категории участвующих сотрудников;
- темы проведения занятий, ответственные за их проведение;
- место проведения занятий.

Система повышения квалификации в ООО «Калиста» в зависимости от места проведения занятий и категории обучающихся отражена на рисунке 3.[28]

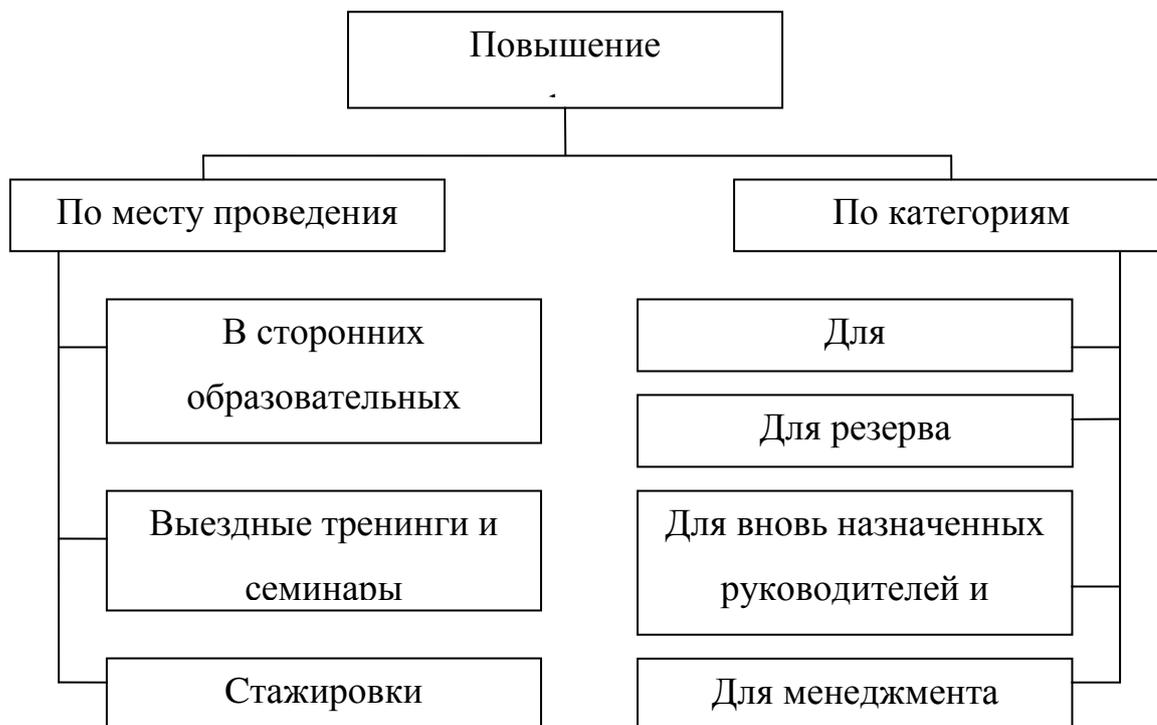


Рисунок 3– Система повышения квалификации в ООО «Калиста» [19]

Для оценки удовлетворенности от программ обучения ООО «Калиста» было проведено анкетирование сотрудников предприятия. Было опрошено 30 сотрудников (количество сотрудников, прошедших обучение в течение года с ноября 2015 по ноябрь 2016).

Отношение сотрудников ООО «Калиста» к проводимым программам обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 65,7%.

Для оценки изменения объективных показателей работы сотрудников после прохождений обучения были проведены исследования, в которых прослеживается взаимосвязь между программами обучения организованными для своих сотрудников ООО «Калиста» и увеличением объема выручки. На рисунке 4 изображена динамика объема выручки в денежном выражении.

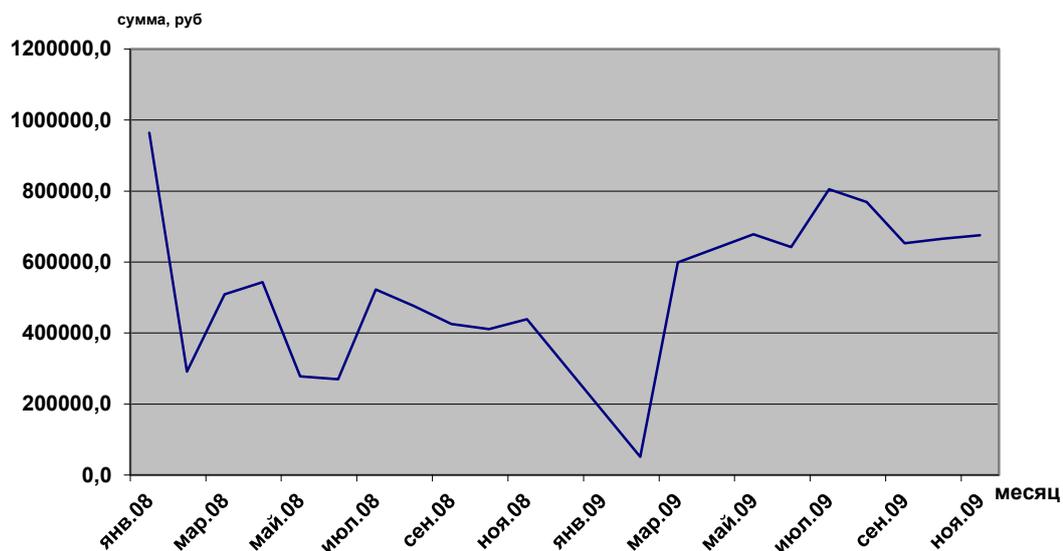


Рисунок 4– Динамика изменения объема выручки в денежном выражении

На рисунке 5 изображена динамика средств, выделяемых на проведения учебных мероприятий среди сотрудников ООО «Калиста».

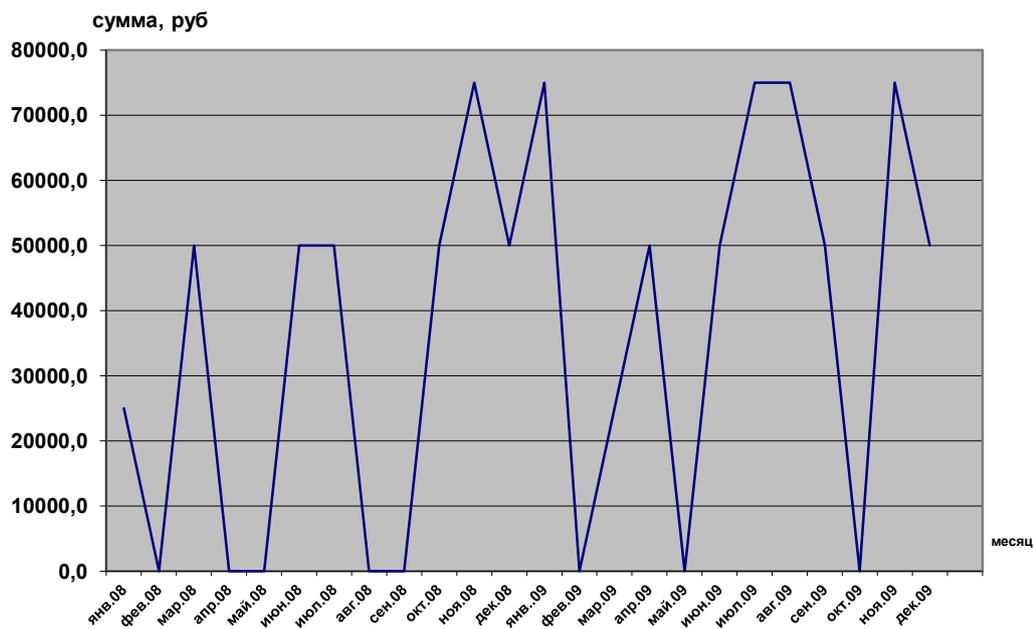


Рисунок 5– Объем средств, выделяемых на обучение

При анализе данных двух графиков выявляется тенденция увеличение объема выручки при увеличении проведенных учебных мероприятий и соответственно при увеличении затрачиваемых на обучение средств.

Однако по оценке работников отдела кадров существует проблема нерационального использования средств на обучение персонала.

Таким образом, в результате проведенной оценки системы обучения персонала ООО «Калиста», можно выявить следующие проблемы:

1) недостаточное количество учебных программ, посвященных психологии взаимоотношений. Проводится мало тренингов или лекций по вопросам делового этикета, снижения уровня конфликтности и т.п. Необходимо разделение учебных программ по категориям персонала.

2) по оценкам работников отдела кадров, затраты на проезд к месту проведения обучения и на проживание в гостиницах во время проведения курсов более, чем в три раза превышают стоимость самого обучения. Таким образом, тратятся деньги на время на дорогу и проживание.

### 3 Совершенствование системы обучения и развития персонала

#### 3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы обучения и развития персонала

Совершенствование внутрифирменного обучения персонала ООО «Калиста» состоит из следующих направлений (рисунок 6):

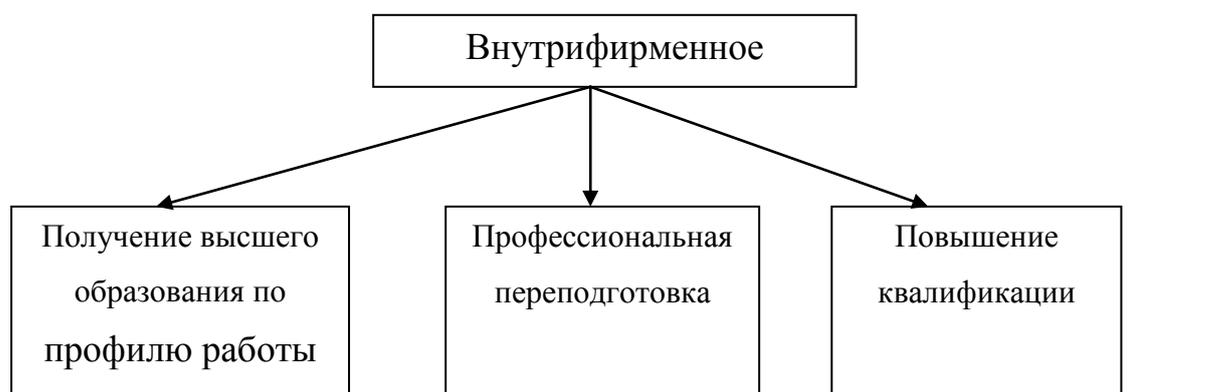


Рисунок 6 – Направления внутрифирменного обучения персонала ООО «Калиста»

##### 1) Получение высшего образования по профилю работы.

Профильное высшее образование - совокупность знаний, умений и навыков, определяющих способность работника осуществлять служебную деятельность в соответствии с профессиональными и квалификационными требованиями, предъявляемыми к определенной должности. [20;51]

Обучение в высших профильных учебных заведениях как часть системы непрерывной профессиональной подготовки может осуществляться в следующих формах:

- получение базового высшего образования;
- получение второго (профильного) высшего образования.

Работники ООО «Калиста» направляются на обучение в образовательные учреждения высшего профессионального образования (независимо от их

организационно-правовых форм), имеющие лицензию на право ведения образовательной деятельности в сфере профессионального образования и государственную аккредитацию.

Обучение может быть организовано по заочной или очно-заочной (вечерней) форме. Форма обучения устанавливается образовательным учреждением в зависимости от сложности образовательных программ.

Работники ООО «Калиста» направляются на обучение для получения первого или второго профильного высшего образования, если у них нет соответствующего профессионального образования по специальности или профилю деятельности структурного подразделения, но они имеют большой практический опыт работы, внесли значительный вклад в развитие ООО «Калиста», обладают потенциалом карьерного роста, могут быть в будущем зачислены в кадровый резерв.[28]

На обучение направляются работники ООО «Калиста», как правило, не старше 45 лет, и имеющие стаж работы в ООО «Калиста» не менее 3 лет.

Решение о направлении на обучение на платной основе за счет средств ООО «Калиста» принимается генеральным директором ООО «Калиста» с учетом финансового состояния предприятия на основании личного заявления работника и ходатайства руководителя структурного подразделения. За счет средств ООО «Калиста» производится частичная оплата обучения работника. Размер её не должен превышать 50% стоимости обучения.

При положительном решении о направлении работника на обучение на платной основе за счет средств ООО «Калиста» кадровая служба заключает договор с образовательным учреждением о подготовке специалиста.

## 2) Профессиональная переподготовка.

Профессиональная переподготовка – получение на базе имеющегося профессионального образования дополнительных профессиональных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, необходимых для выполнения нового вида служебной деятельности.[21;26]

Направление работников на профессиональную переподготовку в целях получения новой специальности в случаях, если в связи с изменением должностных обязанностей им необходимы теоретические знания и практические умения, навыки в новых областях и направлениях деятельности, производится на условиях, действующих в случае получения работниками высшего образования.

В переподготовку входят учебные программы объемом свыше 500 часов.

По окончании обучения выдается диплом государственного образца.

3) Большое значение должно уделяться повышению квалификации высшего менеджмента – директора, начальников отделов. Работники этой категории должны обладать широтой кругозора и умением решать стратегические задачи развития ООО «Калиста». На таких семинарах рассматриваются вопросы приоритетных направлений деятельности ООО «Калиста», экономический анализ работы предприятия и окружающей среды. Важное значение придается роли руководителя в формировании управленческой команды и корпоративной культуры.

Одно из наиболее важных направлений обучения специалистов кадровых служб – профессиональная подготовка персонала.

Одним из главных направлений обучения руководителей является обучение их правильной работе с VIP клиентами – физическими лицами.

Для сотрудников отделов, занимающихся обслуживанием корпоративных клиентов, представлен широкий спектр тем, делающих упор на организацию комплексного обслуживания при работе с корпоративными клиентами. Рассматриваются современные методы формирования клиентской стратегии – определение потенциальной емкости рынка, сегментирование рынка, выделение клиентских групп.

Предусмотрен целый ряд семинаров для сотрудников Управления финансами, работающих с банками (оформление кредита на продукцию ООО «Калиста»), рассматривающих, в том числе актуальные сейчас вопросы кредитования физических лиц, а также работы с проблемной и просроченной

задолженностью.

Большая программа обучения должна быть разработана для сотрудников, отвечающих за безопасность и защиту информации. Главной темой является организация внутреннего контроля в целях сохранения информации, являющейся коммерческой тайной.

Таким образом, целью непрерывного профессионального обучения персонала является обеспечение постоянного соответствия квалификации и профессиональных навыков каждого сотрудника ООО «Калиста» квалификационным требованиям, предъявляемым к соответствующим категориям работников.

На основе анализа потребности в обучении и увязки ее с приоритетными направлениями деятельности ООО «Калиста» должен быть разработан сводный план обучения, а также комплекс целевых программ обучения различных категорий персонала, ориентированных на обеспечение реализации стратегии ООО «Калиста» в соответствии с приоритетными направлениями деятельности.

Для решения выявленных во второй главе проблем, предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации:

1. Пересмотреть содержание учебных программ на соответствие их содержания потребностям рабочего места:

- для специалистов;
- для рабочих;
- для руководителей.

Тематика тренингов представлена в таблице 7.

2. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя».

Таблица 7 – Тематика тренингов для разных уровней персонала

	Категории персонала	Тематика тренингов	часы
1	для рабочих	общение в профессиональной деятельности повышение квалификации	8 55
2	для специалистов	культура поведения специалиста этика специалиста психологические основы этики делового общения	3 3 6
3	для руководителей.	этикет руководителя управление персоналом формирование корпоративной культуры этапы ведения переговоров	3 8 4 3

3. Оптимизировать затраты на обучение персонала.

предлагаемая к внедрению в ООО «Калиста» система дистанционного обучения (СДО) позволит решить ряд следующих проблем:

1. обеспечение качественными учебными программами;
2. невозможность постоянного присутствия персонала в центра проведения обучения;
3. оптимизация затрат на обучение и др.

Дистанционное обучение – это способ обучения на расстоянии, при котором преподаватель и обучаемые физически находятся в различных местах. Исторически, дистанционное обучение означало заочное обучение. Однако сейчас – это средство обучения, использующее аудио, видеотехнику, интернет и спутниковые каналы связи. [35,29]

Также дистанционное обучение удобно тем, что обучающие материалы могут быть доступны любому работнику, стремящемуся развиваться и продвигаться в профессиональном плане. В свободное время он будет иметь возможность улучшить и обновить свои знания.

ООО «Калиста» предлагается внедрение Системы дистанционного обучения (СДО), разработанной компанией Itrain. Предлагаемая система

представляет собой сетевое программное решение для автоматизированного управления процессом обучения персонала и клиентов, интегрированное в сетевую инфраструктуру предприятия совместно с базой электронных курсов различной специализации [38].

Система дистанционного обучения (СДО) ITrain позволяет:

1) Обучать сотрудников с помощью наглядных интерактивных материалов в рамках:

- программы адаптации вновь поступивших сотрудников,
- технических инструктажей по эксплуатации нового оборудования,
- программ повышения квалификации или обучения молодых специалистов.

2) Тестировать знания сотрудников при переходе на другую должность или приеме на работу

3) Аттестовывать действующий персонал (формирование кадрового резерва)

4) Централизованно управлять учебным процессом, осуществлять мониторинг и документирование результатов обучения

Использование технологий дистанционного обучения позволяет проводить обучение десятков человек в течение очень короткого времени, обеспечивая при этом полный контроль за процессом обучения в режиме реального времени.

Для внедрения и осуществления предложений необходимо составить дерево целей (рисунок 7).

Теперь необходимо рассмотреть каждую цель более подробно. Для этого составлено дерево работ и график ответственности по каждому предложенному мероприятию.

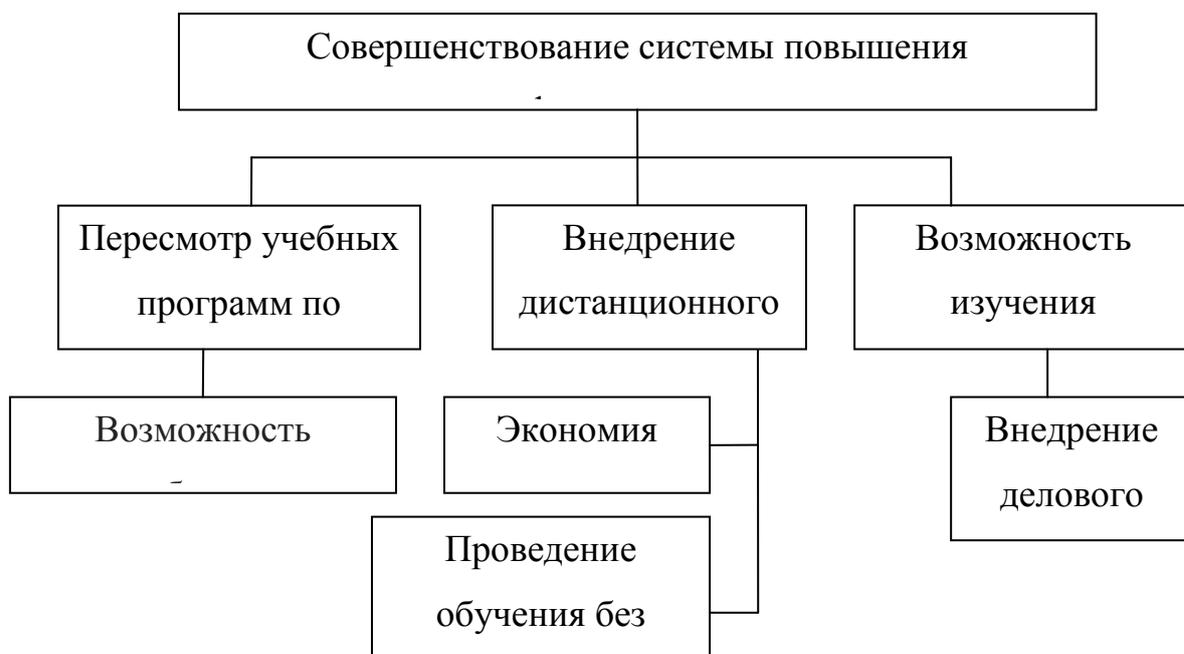


Рисунок 7 – Дерево целей по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «Калиста»

Мероприятие №1 – Пересмотр учебных программ (проведение тренингов по категориям персонала).

Дерево работ представлено на рисунке 8.



Рисунок 8 – Дерево целей по проведению тренингов

В таблице 8 представлен график ответственности по разработке программы тренингов в ООО «Калиста».

Таблица 8 – График ответственности по разработке программы тренингов

Этапы мероприятия	Время проведения			
	1 недели	1 неделя	1 неделя	1 недели
Разработка программы тренингов по категориям персонала	ГД, УПП			
Приглашение тренеров		УПП		
Оплата тренинга			Б	
Контроль результатов				ГД, УПП

ГД – генеральный директор,

УПП – управление планированием персонала,

Б – бухгалтерия.

Мероприятие №2 – Внедрение дистанционного обучения.

На рисунке 9 представлено дерево работ по внедрению дистанционного обучения.

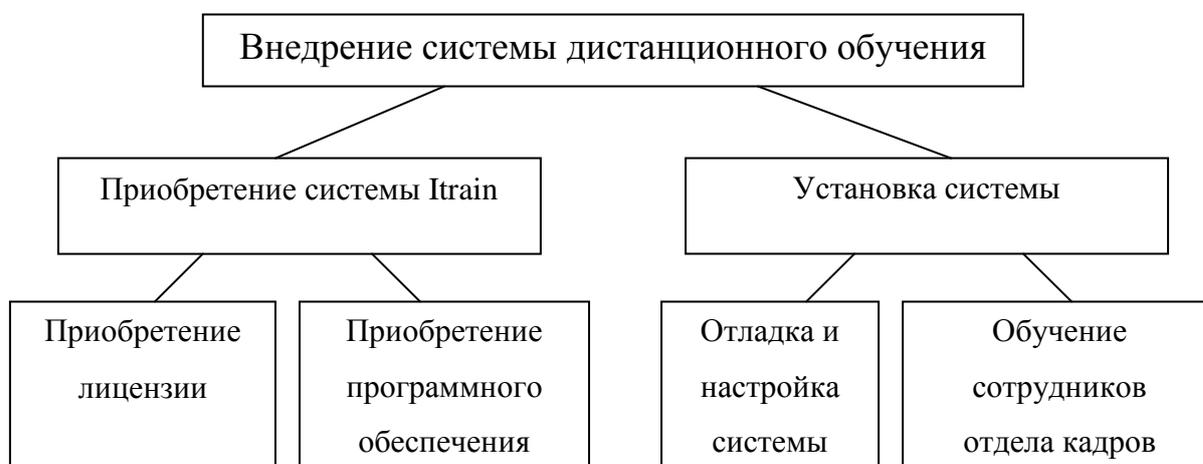


Рисунок 9 – Дерево работ по внедрению системы дистанционного обучения

В таблице 9 представлен график ответственности по внедрению системы дистанционного обучения в ООО «Калиста».

Таблица 9 – График ответственности по внедрению системы дистанционного обучения

Этапы мероприятия	Время проведения			
	1 недели	1 неделя	1 неделя	1 недели
Приобретение лицензии и программного обеспечения	Б			
Изучение способов адаптации системы к требованиям предприятия		ГТП		
Отладка и запуск системы			ГТП	
Обучение работе с системой				ГТП, УПП

Б – бухгалтерия,

ГТП – группа техподдержки,

УПП – управление планированием персонала.

Контроль за результатами обучения возлагается на управление планированием персонала. Специалисты управления будут следить за регулярностью обучения, подбором необходимых программ, получением результатов и доведением результатов до руководителей соответствующих подразделений.

Техническое обеспечение ООО «Калиста» позволяет проводить обучение рабочих в офисе предприятия, приобретение дополнительных ПК не потребуется. Все рабочие места руководителей и специалистов оснащены ПК.

Мероприятие № 3 – Проведение обучающего курса по вопросам делового этикета.

На рисунке 10 представлено дерево работ по проведению курса «Этика делового общения».



Рисунок 10 – Дерево работ по проведению курса «Этика делового общения»

В таблице 10 – представлен график ответственности по проведению курса «Этика делового общения».

Таблица 10 – График ответственности по организации курса «Этика делового общения»

Этапы мероприятия	Время проведения			
	1 недели	1 неделя	1 неделя	1 неделя
Приглашение тренера	УПП			
Оплата тренера		Б		
Подготовка бланков и анкет			УПП	
Организация контроля результатов				УПП

Б – бухгалтерия

УПП – управление планированием персонала.

### 3.2 Оценка экономической эффективности разработанных предложений

Расчет экономической эффективности проведения тренингов.

Расчет сметы на проведение мероприятия представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет сметы на проведение мероприятия

№	мероприятия	Ед. изм.	Стоимость,
1	Приглашение тренеров для специалистов	руб.	40000
2	Приглашение тренеров для рабочих	руб.	20000
3	Приглашение тренеров для руководителей	руб.	45000
4	Итого	руб.	105000

Возможный рост выручки рассчитывается, основываясь на прогнозах экспертов, по формуле:

$$BP = (3*BP_{max} + 2*BP_{min})/5,$$

Где BP – возможный рост выручки.

Экспертами выступали генеральный директор ООО «Калиста», главный бухгалтер, заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель генерального директора по управлению персоналом, экономист. Экспертная оценка приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Экспертная оценка увеличения выручки

Значение возможного роста, % эксперты	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1	+				
2			+		
3				+	
4			+		
5		+			

$$BP = (3*0,4+2*0,1)/5 = 0,28\%$$

Итак, увеличение выручки составит 0.28%.

Выручка предприятия за 2010 год составила 114020 тыс. руб., тогда увеличение на 0,28% составит:  $\Delta O = 114020 * 0,0028 = 319,3$  тыс. руб.

Исходные данные для расчета экономической эффективности данного мероприятия приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные для расчета экономической эффективности проведения тренингов

показатели	Ед. изм.	Усл. обознач	Цифровое значение	Источник информации
Численность персонала до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	2005	данные организации
Численность персонала после внедрения мероприятия	чел.	Ч2	2005	данные организации
выручка	Тыс. руб.	О1	114020	данные организации
Среднегодовая выработка одного работающего	Тыс. руб.	В1	56,9	расчет
Величина постоянных затрат	Тыс. руб.	З пост.	101199	данные организации
Единовременные затраты, связанные с разработкой и	Тыс. руб.	З ед.	105	расчет

внедрением мероприятия				
------------------------	--	--	--	--

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия приведен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет показателей экономической эффективности мероприятия

показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличение доходов после внедрения мероприятия	Тыс. руб.	$O_2 = O_1 + \Delta O$	114339,3
Среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия	Тыс. руб.	$B_2 = O_2 / Ч_2$	57
Прирост производительности труда после внедрения мероприятия	%	$\Delta ПТ = B_2 / B_1 * 100 - 100$	0,18
Годовая экономия на постоянных затратах	Тыс. руб.	$\text{Э пост.з.} = 3 \text{ пост.} * \Delta ПТ / 100$	182,2
Годовой экономический эффект	Тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эпост.з.} - \text{Зед}$	77,2
Срок окупаемости мероприятия	год	$\text{Ток} = \text{Зед} / \text{Эг}$	1,4

Целесообразность предложенного мероприятия подтверждается тем, что экономический эффект от его проведения составит 77,2 тыс. руб. и затраты, произведенные на его реализацию окупятся в течение 1,4 года.

Расчет экономической эффективности внедрения Системы дистанционного обучения (СДО), разработанной компанией Itrain.

Расчет сметы на проведение мероприятия представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет сметы на проведение мероприятия

№	мероприятия	Ед. изм.	стоимость
1	Приобретение лицензии на 15 пользователей Itrain	руб.	65500
2	Приобретение Itrain Сервера, ограниченного возможностью поддержки 15-ти одновременно работающих пользователей	руб.	35000
3	Установка и наладка ПО	руб.	11000
4	Обучение пользователей	руб.	10000
5	Дальнейшее сопровождение	руб.	2000

6	Итого	руб.	123500
---	-------	------	--------

Возможный рост увеличения выручки рассчитывается аналогично первому мероприятию, основываясь на прогнозах экспертов. Экспертная оценка приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Экспертная оценка увеличения выручки

Значение возможного роста, % эксперты	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1					+
2					+
3				+	
4		+			
5			+		

$$BP = (3*0,5+2*0,2)/5 = 0,38$$

Итак, дополнительная выручка составит 0,38%.

Выручка предприятия за 2010 год составила 114020 тыс. руб., тогда увеличение на 0,38% составит:  $\Delta O = 114020*0,0038 = 433,3$  тыс. руб.

Исходные данные для расчета экономической эффективности данного мероприятия приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Исходные данные для расчета экономической эффективности

показатели	Ед. изм.	Усл. обозначение	Цифровое значение	Источник информации
Численность персонала до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	2005	данные организации
Численность персонала после внедрения мероприятия	чел.	Ч2	2005	данные организации
доходы до внедрения мероприятия	руб.	О1	114020	данные организации
Среднегодовая выработка одного работающего	руб.	В1	56,9	расчет

Величина постоянных затрат	руб.	3 пост.	101199	данные организации
Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	руб.	3 ед.	123,5	расчет

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия приведен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет показателей экономической эффективности мероприятия

показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличение доходов после внедрения мероприятия	руб.	$O_2 = O_1 + \Delta O$	114453,3
Среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия	руб.	$B_2 = O_2 / Ч_2$	57,1
Прирост производительности труда после внедрения мероприятия	%	$\Delta ПТ = B_2 / B_1 * 100 - 100$	0,35
Годовая экономия на постоянных затратах	руб.	$\text{Э пост.з.} = 3 \text{ пост.} * \Delta ПТ / 100$	253
Годовой экономический эффект	руб.	$\text{Эг} = \text{Э пост.з.} - \text{Зед}$	129,5
Срок окупаемости мероприятия	год	$\text{Ток} = \text{Зед.} / \text{Эг.}$	0,9

Целесообразность предложенного мероприятия подтверждается тем, что экономический эффект от его проведения составит 129,5 тыс. руб. и затраты, произведенные на его реализацию окупятся в течение 0,9 года.

Расчет сметы на проведение курса «Этика делового общения» представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет сметы на проведение мероприятия

№	мероприятия	Ед. изм.	стоимость
1	Приглашение тренера	руб.	25000
2	Подготовка бланков анкет и тестов	руб.	2000
4	Итого	руб.	27000

Возможный рост увеличения выручки рассчитывается аналогично предыдущим мероприятиям, основываясь на прогнозах экспертов. Экспертная оценка приведена в таблице 20.

Таблица 20– Экспертная оценка увеличения выручки

Значение возможного роста, % эксперты	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
1		+			
2	+				
3	+				
4		+			
5		+			

$$BP = (3*0,2+2*0,1)/5 = 0,1$$

Итак, дополнительная выручка составит 0,1%.

Выручка предприятия за 2010 год составила 114020 тыс. руб., тогда увеличение на 0,1% составит:  $\Delta O = 114020*0,001 = 114,02$  тыс. руб.

Исходные данные для расчета экономической эффективности приведены в таблице 21.

Целесообразность предложенного мероприятия подтверждается тем, что экономический эффект от его проведения составит 13,5 тыс. руб. и затраты, произведенные на его реализацию окупятся в течение 2 лет.

Таблица 21 – Исходные данные для расчета экономической эффективности

Показатели	Ед. изм.	Усл. обозначение	Цифровое значение	Источник информации
Численность персонала до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	2005	данные организации
Численность персонала после внедрения мероприятия	чел.	Ч2	2005	данные организации
доходы до внедрения мероприятия	Тыс. руб.	O1	114020	данные организации
Среднегодовая выработка одного работающего	Тыс. руб.	B1	56,9	расчет
Величина постоянных затрат	Тыс. руб.	З пост.	101199	данные организации
Единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия	Тыс. руб.	З ед.	27	расчет

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия приведен в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет показателей экономической эффективности мероприятия

показатели	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по практическим данным
Увеличение доходов после внедрения мероприятия	руб.	$O2 = O1 + \Delta O$	114134,02
Среднегодовая выработка работника после внедрения мероприятия	руб.	$B2 = O2 / Ч2$	56,92
Прирост производительности труда после внедрения мероприятия	%	$\Delta ПТ / 100$ Продолжение таблицы 22	
Годовая экономия на постоянных затратах	руб.	$\text{Э пост.з.} = 3 \text{ пост.} * \Delta ПТ / 100$	40,5
Годовой экономический эффект	руб.	$\text{Эг} = \text{Эпост.з.} - \text{Зед}$	13,5
Срок окупаемости мероприятия	год	$\text{Ток} = \text{Зед.} / \text{Эг}$	2

Технико-экономические показатели эффективности всего проекта представлены в таблице 23.

Таким образом, в результате внедрения проекта произойдет увеличение выручки на 0,76%, увеличение балансовой прибыли на 4,77%, среднегодовая выработка одного работающего увеличится на 0,7%, при этом численность персонала останется без изменений.

Таблица 23 – Технико-экономические показатели эффективности проекта

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	До мероприяти	После мероприяти	Изменения	
					+/-	%
1	Доходы	Тыс. руб	114020	114886,62	866,62	100,76
2	Величина постоянных затрат	Тыс. руб	101199	101454,5	255,5	100,25
4	Численность работающих	Чел.	2005	2005	-	100,00
5	Среднегодовая выработка работника	Тыс. руб.	56,9	57,3	0,4	100,7
6	Балансовая прибыль (с.1 – с.2)	Тыс. руб	12821	13432,1	611,12	104,77

Предложенные мероприятия оказались экономическими выгодными и принесут ООО «Калиста» прибыль.

## Заключение

Внутрифирменное обучение - это особая форма организации профессиональной подготовки. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Результаты процесса внутрифирменного обучения измеряются посредством оценки (контроля) их соответствия поставленным целям, анализа прироста компетентностей, периодической аттестации работников, контроля качества обучения, повышения квалификации преподавателей, повышения эффективности организации ВФО.

ООО «Калиста» занимается добычей нефти, газа и других полезных ископаемых, с последующей реализацией продукции. Отдел учета и движения персонала является структурным подразделением Управления планирования персонала ООО «Калиста».

В работе была проанализирована система управления персонала по основным подсистемам: набор персонала, оценка трудовой деятельности, оценка личностно-деловых качеств, повышение, понижение, перевод, увольнение, организация оплаты труда и поощрение.

В ООО «Калиста» разработан стандарт «Организация обучения персонала», который устанавливает порядок организации, принципы планирования, администрирования уровней сотрудников бизнес-целям Общества. Обучение в каждом отделе ООО «Калиста» проводится согласно плану, составленному на полугодие. При организации занятий используются различные формы обучения.

Для оценки удовлетворенности от программ обучения было произведено анкетирование. Отношение сотрудников ООО «Калиста» к проводимым программам обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения

составляет 65,7%.

В результате проведенной оценки системы обучения персонала ООО «Калиста», были выявлены следующие проблемы:

1) недостаточное количество учебных программ, посвященных психологии взаимоотношений. Проводится мало тренингов или лекций по вопросам делового этикета, снижения уровня конфликтности и т.п. Необходимо разделение учебных программ для специалистов и рабочих.

2) по оценкам работников отдела кадров, затраты на проезд к месту проведения обучения и на проживание в гостиницах во время проведения курсов более, чем в три раза превышают стоимость самого обучения. Таким образом, тратятся деньги на время на дорогу и проживание.

Для решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации:

1. Пересмотреть содержание учебных программ на соответствие их содержания потребностям рабочего места,

2. Увеличить количество семинаров среди руководящих работников и специалистов по курсу «Психология взаимоотношений и этика поведения руководителя».

3. Внедрить систему дистанционного обучения.

Проведенные в работе расчеты показали, что в результате внедрения проекта произойдет увеличение выручки на 0,76%, увеличение балансовой прибыли на 4,77%, среднегодовая выработка одного работающего увеличится на 0,7%, при этом численность персонала останется без изменений. Таким образом, предложенные мероприятия оказались экономическими выгодными и принесут ООО «Калиста» прибыль.

## Библиографический список

1. Федеральный закон Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ в ред. от 29.04.2008 с изм. от 22.12.2008
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. / В.В. Авдеев – М.: Финансы и статистика, 2012. – 156 с.
3. Базаров, Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. / Т.Ю. Базаров - М.:ИПК госслужбы, 2012. – 359с.
4. Батаршева, А. Психология управления персоналом / А. Батаршева // Менеджмент в России и за рубежом, 2014, № 5. – С.29-34
5. Булыгина, А. Этика делового общения. / А.Булыгина– Новосибирск, 2013 – 268с.
6. Воронцова, М. Порядок прохождения аттестации / М. Воронцова // Директор-Инфо, 2014, № 11. – С. 24-28
7. Воронцова, М.М. Успех процесса оценки / М.М. Воронцова // Кадровое дело, 2015, № 5. – С.19-23
8. Волков, Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания./ Ю.Ф.Волков – М.: ФЕНИКС, 2013. – 210 с.
9. Годовой отчет ООО «Калиста» за 2016 год
10. Десятник, Н.И. Аттестация как способ реализации стратегии компании / Н.И. Десятник // Управление персоналом, 2016, № 14. – С. 15-19
11. Жиров, А.П. Правовые аспекты аттестации руководящих работников и специалистов в промышленности: Автореф. дис. ... к.ю.н. / А.П. Жиров - М., 2015. – 18с.
12. Забродин, Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами / Ю.М. Забродин – М.: Дело, 2013. – 246с
13. Казарин, М. Аттестация персонала / М. Казарин // Директор, 2014, № 11. – С.31-35

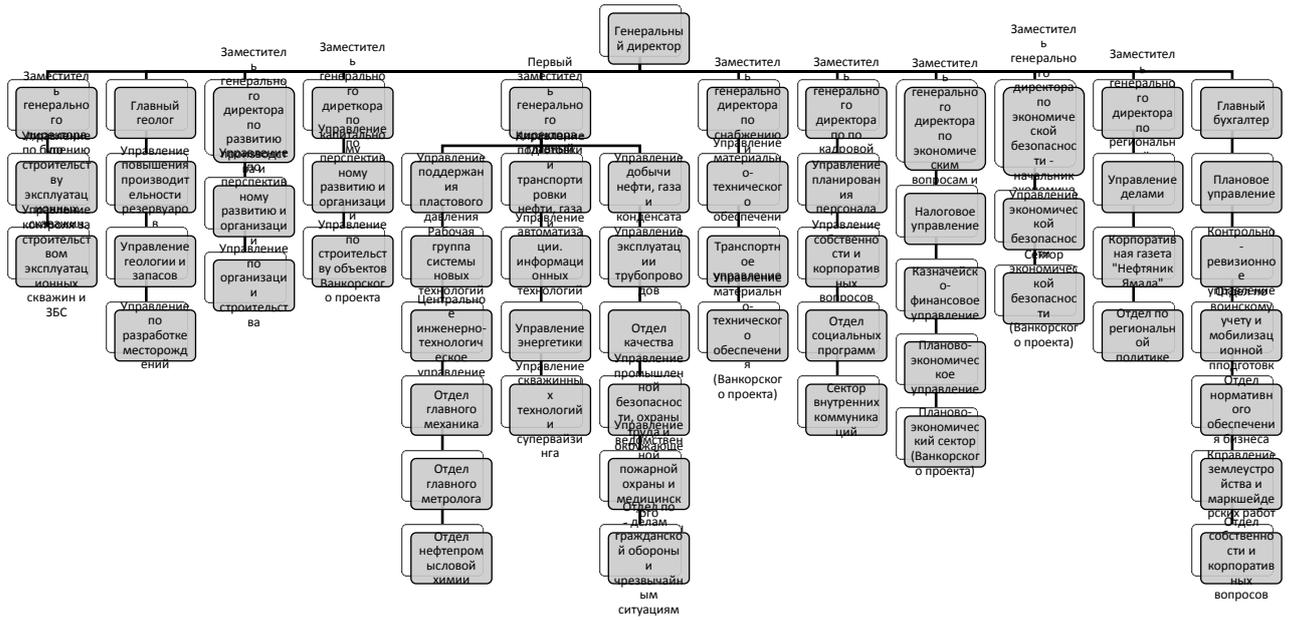
14. Калачева, С. А. Аттестация. / С.А. Калачева – М.: Издательство ПРИОР, 2013. – 315с.
15. Карпов, А.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А.Г. Карпов – М.: Центр, 2015. – 285 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов – М.: Центр, 2013. – 296с.
17. Комаров, Е. Управление карьерой / Е. Камаров // Управление персоналом, 2015, № 4. – С. 22-27
18. Комаров, Е. Формирование кадрового резерва / Е. Камаров // Управление персоналом, 2014, № 5. – С.23-29
19. Кривоносов, М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации / М.Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом, 2016, № 12. – С.4-9
20. Крумов, А. Методы обучения персонала / А. Крумов // Управление персоналом, 2012, № 8. – С. 24-28
21. Курилов, В.И. Аттестация специалистов. / В.И. Курилов - М., 2013. – 215с.
22. Логинова, Е. Принципы разработки учебного материала // Кадровик, 2014, № 8. – С. 21-28
23. Ляпина, И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. / И.Ю.ЛяпинаМ.: ПрофОбрИздат, 2014. – 187 с.
24. Магура, М. И. Современные персонал – технологии. / М.И. Магура, М.Б. Курбатов - М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез»», 2012.
25. Пивоваренко, О. Круговая аттестация 3600 / О. Пивоваренко // Кадровое дело, 2013, № 2, - С. 15-19
26. Пилипенко, Н.М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. / Н.М.Пилипенко – М.: Экономика, 2013. – 243с
27. Стандарт ООО «Калиста» «Нормативные требования для аттестации сотрудников при присвоении квалификации»
28. Стандарт ООО «Калиста» «Организация обучения персонала»

29. Трофимов, А.Н. Модели аттестации / А.Н. Трофимов // Управление персоналом, 2012, № 5. – С. 21-26
30. Уварова, И. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом / И. Уварова // Управление персоналом, 2014, № 9. – С. 28-32
31. Устав ООО «Калиста»
32. Уфимов, Ю.Г. Оценка персонала / Ю.Г. Уфимов // Менеджмент в России и за рубежом, 2014, №8. – С. 35-39
33. Халипов, В.Ф. Власть, политика, государственная служба. Словарь./ В.Ф. Халипов, Е.В. Халипова М.: Луч, 2013
34. Хныкин, Г. Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения / Г. Ханыгин // Кадровое дело. 2013. N 4. С. 11
35. Хромов, А. Дистанционное обучение как форма получения образования, повышения квалификации и переподготовки персонала / А.Хромов// Директор, 2015. № 11. – С.29-35
36. Яблокова, Ю. Обучение и развитие персонала / Ю. Яблокова // Директор-инфо, 2013, № 5. – С. 28-32
37. <http://www.hr-portal.ru/pages/attes/attest.php> Подготовка персонала
38. [www.itrain.ru](http://www.itrain.ru) Официальный сайт Компании Itrain. Производство и внедрение современных IT-решений для реализации системы внутрикорпоративного обучения и аттестации персонала
39. [www.src-master.ru](http://www.src-master.ru) Бизнес-школа SRC

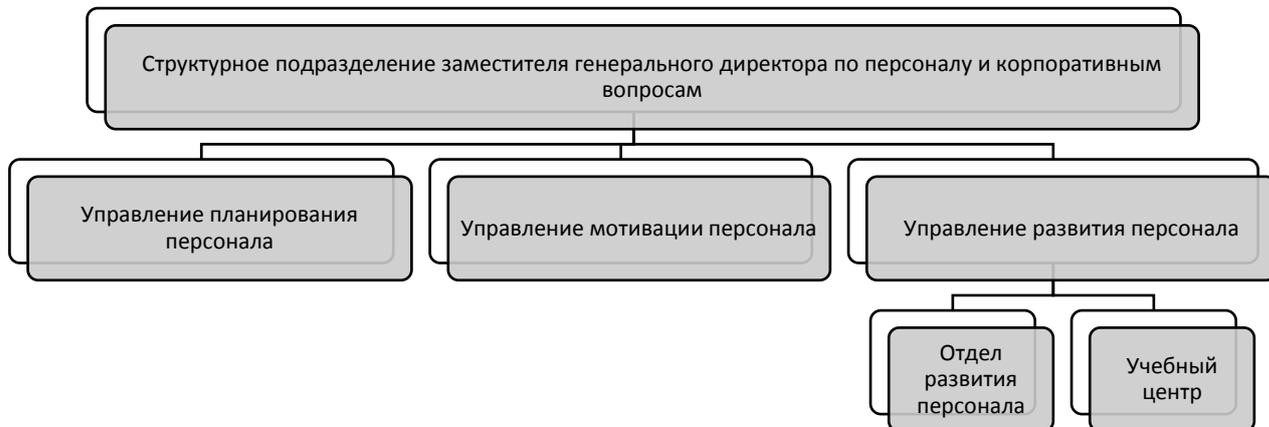
# Приложения

## Приложение 1

### Производственная структура ООО «Калиста»



Структура службы управления персоналом



## Затраты по оценке и развитию руководящего состава

Мероприятия	Сроки проведения	Потребность, чел/тест	Предлагаемые методы	Провайдеры	Стоимость услуг, форма оплаты
Оценка кадрового резерва 2-го эшелона, формирование ИПР	февраль-март	80 чел.	АЦ с формированием ИПР	Специалисты центра оценки НОУ ИПК «НКИ», ЭКОПСИ, ЗАО «MBD-group»	1 440 тыс. р.
Оценка кадрового резерва 3 эшелона молодых специалистов	май	60 чел.	Деловая игра «Вертикально-интегрированная нефтегазовая компания» с проведением оценки корпоративных компетенций	ИП Смирнов И.Г.	300 тыс. р.
Тренинг «Основы менеджмента» для руководителей	март	30 чел.	Интерактивный тренинг	ЗАО «MBD-group»	450 тыс. р.
Тренинг «Эффективное руководство» для руководителей	апрель	30 чел.	Интерактивный тренинг	ЗАО «Бизнес-ЮГРА»	450 тыс. р.
Тренинг «Управление персоналом» для руководителей	сентябрь	30 чел.	Интерактивный тренинг	ЗАО «MBD-group»	450 тыс. р.
Тренинг «Самоменеджмент» для руководителей	октябрь	30 чел.	Интерактивный тренинг	ЗАО «Бизнес-ЮГРА»	450 тыс. р.
Тренинг «Управление исполнением» для руководителей	ноябрь	30 чел.	Интерактивный тренинг	ЗАО «MBD-group»	450 тыс. р.

Схема процедуры повышения в должности и увеличения оклада работников

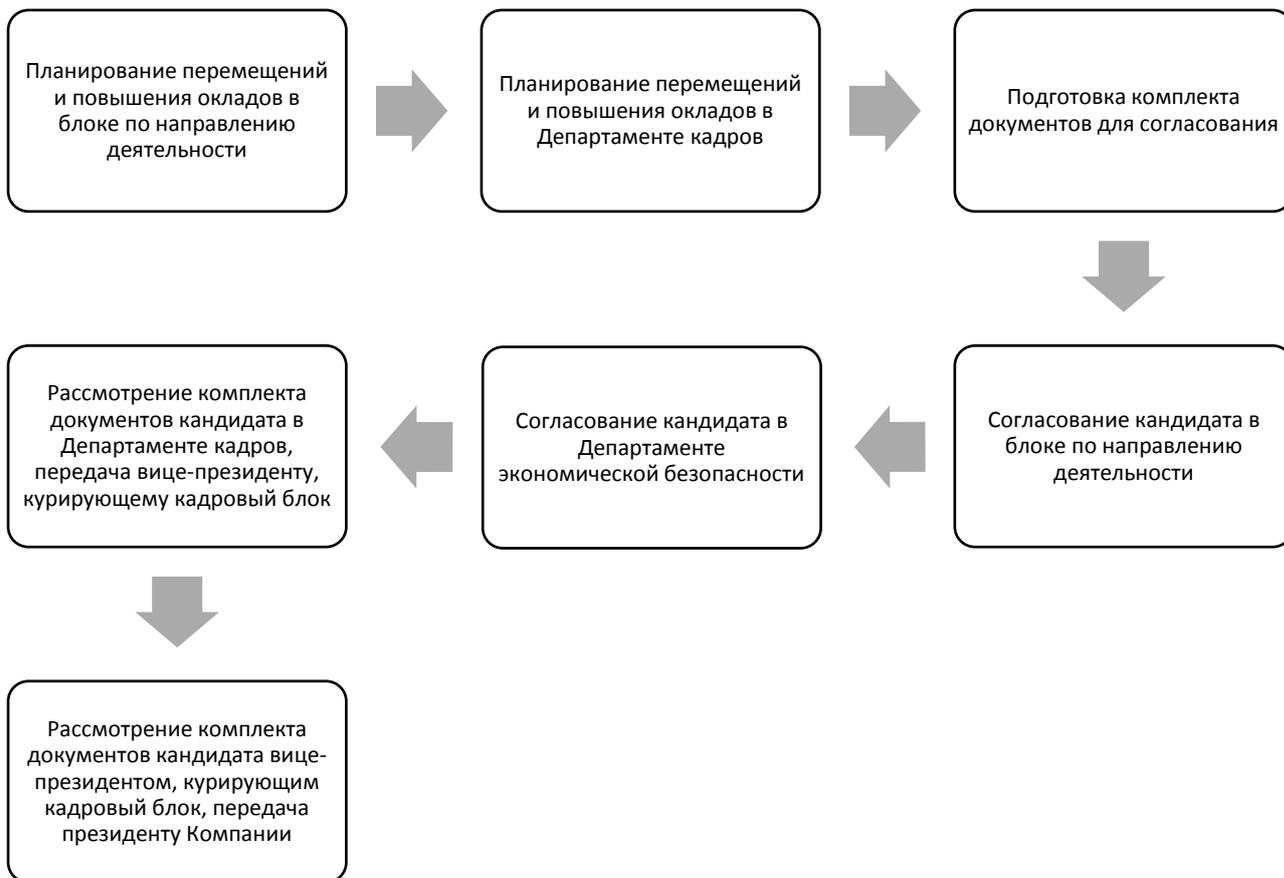


Схема взаимодействия при увольнении работников



## Диапазон стимулирующих надбавок

Наименование должности	Диапазон, руб.
Заместитель начальника управления, главный технолог, помощник руководителя	До 30000
Начальник отдела, начальник цеха, начальник службы	До 25000
Начальник участка, установки, лаборатории, сектора, старший секретарь руководителя, секретарь руководителя	До 20000
Заместитель начальника цеха, отдела, службы, главный специалист	До 16000
Старший мастер, старший механик, начальник смены, мастер ДНГ	До 10000
Ведущий специалист, ведущий технолог, ведущий геолог, мастер, механик	До 6000
Рабочие 5-6 разрядов	До 6000