

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. теоретические основы повышения квалификации персонала на предприятии.....	6
1.1 Понятие, цели, задачи и методы повышения уровня квалификации персонала.....	6
1.2 Виды, формы и методы повышения квалификации персонала ..	10
1.3 Влияние квалификационного уровня персонала на производительность труда на предприятии	18
Вывод по первой главе	21
Глава 2. Анализ повышения квалификации персонала как фактора повышения производительности труда на предприятии	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ..	23
2.2 Анализ повышения квалификации персонала предприятия	27
2.3 Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала предприятия.....	32
Выводы по второй главе.....	41
Заключение	43
Список использованной литературы	46

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На современном рынке в высоко конкурентной среде для выживания бизнеса необходимо не только продавать качественные товары и услуги, но и оказывать высококачественный сервис. Это возможно только за счет персонала предприятия с высокоуровневой квалификацией.

Развитие профессионализма персонала становится конкурентным преимуществом и позволяет предприятию получить лучшие результаты его работы. Повышение квалификации персонала является результатом деятельности любого предприятия, сюда входит получение знаний и приобретение навыков. Организация обучения сотрудников позволяет в короткие сроки добиться поставленных целей.

Повышение квалификации персонала позволяет поддерживать развитие предприятия и его высокий уровень в условиях высоких требований к его работе и решения тактических задач.

Для повышения уровня квалификации персонала используются разные программы и затрачиваются материальные и моральные усилия, поэтому необходимость повышения квалификации персонала является актуальной и важной темой в условиях растущей конкуренции кадров.

Степень разработанности проблемы. Исследования, посвященные повышению квалификации персонала предприятия, представлены такими авторами, как Афолина А.С., Андреева И.В., Герасимов Б.Н. Егоршин А.П. Третьякова Е.П. и др.

Цель исследования. Разработать рекомендации по повышению уровня квалификации персонал для повышения производительности труда на предприятии.

Объект исследования. Управление персоналом в теории и практике менеджмента.

Предмет исследования. Процесс повышения уровня квалификации персонала на предприятии.

Гипотеза исследования. Если следовать разработанным рекомендациям по повышению уровня квалификации персонала, то можно повысить производительность труда на предприятии.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические основы повышения квалификации персонала на предприятии,
- проанализировать влияние уровня квалификации персонала на производительность труда на предприятии,
- охарактеризовать организационно-экономическую деятельность исследуемого предприятия,
- проанализировать систему повышения уровня квалификации персонала исследуемого предприятия,
- разработать рекомендации по повышению уровня квалификации персонала для повышения производительности труда на исследуемом предприятии.

Методы исследования. В работе использован теоретический анализ научных источников литературы, метод факторного анализа, статическая обработка данных, метод дедукции.

База экспериментальной работы. ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ», предоставляющее комплекс рекламных сервисов, необходимых для эффективной работы организаций.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическая значимость заключается в выявлении проблемы в области повышения квалификации. Практическая значимость заключается в предложенных мероприятиях по решению проблемы в области повышения квалификации.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть работы изложена на 40 страницах машинописного текста, в число которых входит 1 рисунок и 10 таблиц. Список использованных источников содержит 30 наименований,

приложения занимают 1 страницу.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие, цели, задачи и методы повышения уровня квалификации персонала

Одной из необходимых мер на современном предприятии является повышение квалификации кадров, так как для качественной работы предприятия необходим именно квалифицированный персонал.

В современных условиях с развитием научно-технического прогресса происходит быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков. И для эффективного функционирования предприятия необходимо систематически проводить обучение персонала, подготавливать сотрудников к осуществлению новейших производственных функций.

Квалификация включает профессиональные качества работника, его уровень знаний и опыта работы. Квалификацию можно определить на основании диплома, сертификата, трудовой книжки, по результатам аттестации [30]. Но часто допускаемые должностные ошибки, нарушения правил этики при общении с клиентами и коллегами, причинение материального ущерба указывают на недостаточную квалификацию работника. Высокая квалификация не гарантирует хороший результат труда. Но если есть сотрудники, которые могут выполнять большой объем работы быстро и качественно, то их обязательно необходимо отправить на повышение квалификации для получения новых знаний и навыков.

Повышение квалификации рассмотрено многими экономистами. Ознакомимся с некоторыми определениями.

Так Афолина А.С. считает, что повышение квалификации является подготовкой кадров с целью усовершенствования знаний и умений в связи с повышением требований к профессии [6, с. 380].

Егоршин А.П. считает, что повышение квалификации – это основной

путь получения профессионального образования с целенаправленным систематическим овладением знаниями, умениями и навыками под руководством опытных преподавателей-наставников [12, с.335].

Герасимов Б.Н. рассуждал о повышении квалификации как об обучении, характеризующемся изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности [10, с. 111].

Третьякова Е.П., определяя профессиональное развитие персонала как систему взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры, наиболее полно отразила понятие повышение квалификации персонала [25, с. 17]. Другими словами это профессиональное обучение работников предприятия с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков сотрудников предприятия в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации.

Таким образом, под повышением квалификации персонала рассматривается обучение, направленное на совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков по имеющимся профессиям, возможность организации приспособливаться к меняющимся условиям.

В настоящее время в России ведется разработка новых научных подходов к организации повышения квалификации. Данная работа связана с возрастающей ролью образования в современном обществе под влиянием ускоренного научно-технического прогресса.

Любая деятельность человека изменяется с ростом знаний и навыков трудового ресурса, с повышением квалификации возможно достижение поставленных целей предприятием и выполнение им запланированных задач.

В России официально действуют профессиональные стандарты (ст.11

и 73 ФЗ «Об образовании в РФ» от 02.05.2015 №122-ФЗ) и правила их применения (с.195.2 и 195.3 ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ) а также Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 г. №238-ФЗ.

Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» регулирует вопросы подтверждения соответствия квалификации работника профессиональному стандарту либо требованиям к ней. На основании этого закона работодатель или сам работник могут проверить соответствие действующей квалификации. Это профессиональный экзамен, по итогам которого становится ясно, отвечает уровень работника установленным законом нормам или нет. С 2019 года проводится обязательная независимая оценка по ряду квалификаций. О приоритетности направления повышения квалификации свидетельствует постоянная работа по совершенствованию законодательной, нормативно-правовой документации в этой области. [21]

Трудовым кодексом РФ утверждены профессиональные стандарты, которые характеризуют квалификацию работника для осуществления определенного вида профессиональной деятельности (ст.195.1 ТК РФ) [22].

При определении квалификации работников руководствуются системой показателей: разряды, классы, категории. Тарифные разряды помогают определить квалификацию работников промышленных, строительных и других организаций.

Министерством Труда РФ сформирован Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих в целях обеспечения правильного подбора, расстановки и использования кадров на предприятиях [13].

Целью повышения уровня квалификации персонала является повышение трудового потенциала работников предприятия для решения стратегических и тактических задач его развития.

Задачи повышения квалификации:

– повышение мотивации сотрудников в их трудовой

деятельности,

- улучшение качества труда работников,
- увеличение производительности труда организации,
- снижение количества брака или неверно принятых решений при выполнении трудовой деятельности персонала,
- повышение степени заинтересованности персонала в достижении поставленных целей организации,
- повышение уровня профессиональной адаптации работника к выполняемой работе,
- приобретение навыков, способствующих повышению профессиональной квалификации,
- достижение взаимопонимания между структурными звеньями предприятия,
- снижение текучести кадров.

Задачи подготовки персонала выстраиваются для каждого предприятия индивидуально и зависят от следующих факторов:

- определенные интересы предприятия в своей сфере деятельности,
- выбранная стратегия,
- учет состава и квалификации персонала,
- возможности бюджетного финансирования на обучение персонала.

Руководители предприятий должны быть заинтересованы в коммуникабельности и компетентности своих сотрудников, в создании высокопрофессионального имиджа организации, В настоящий момент необходимо эффективно финансировать профессиональное развитие своих сотрудников и непрерывно разрабатывать программы их поддержки и развития.

Принципы повышения уровня квалификации персонала включают [4]:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм

развития персонала,

- характер развития персонала по отношению к развитию предприятия,
- гибкость различных форм развития,
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов,
- учет возможностей предприятия.

К факторам, которые влияют на необходимость повышения квалификации персонала, относятся [4]:

- конкуренция на рынке,
- развитие информационных технологий,
- необходимость разработки стратегии и организационно культуры предприятия.

Повышение квалификации персонала является постоянным процессом, так как обеспечивает требуемый производством уровень соответствия квалификации работника исполняемой работе.

Повышение квалификации персонала имеет следующие достоинства [14]:

- снижение текучести кадров - заинтересованные работники стремятся к получению новых знаний и получают признание на рабочем месте,
- использование новейших технологий - наличие высококвалифицированных работников упрощает использование новых технологий,
- выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала,
- действенное реагирование на меняющиеся обстоятельства.

1. 2 Виды, формы и методы повышения квалификации персонала

В настоящее время главным конкурентным преимуществом любого предприятия для достижения поставленных целей и прибыли являются его эффективные сотрудники и лидеры на всех уровнях. А такое возможно только при наличии постоянного повышения квалификации персонала.

Рассмотрим виды повышения квалификации персонала:

- на базе приобретенных знаний с целью ликвидации пробелов (например, плохое преподавание при подготовке к работе или продолжительное время без работы),
- приобретение добавочных способностей, например, изучение переводчиком других иностранных языков,
- адаптивное повышение квалификации, как адаптация должности к меняющимся условиям (обучение новым программам на компьютере при оказании новых услуг и производстве товаров).

Данные виды повышения квалификации персонала можно использовать в совокупности друг с другом.

Также повышение квалификации персонала возможно с отрывом от производства, когда работник самостоятельно проходит обучение. В данном случае работодатель может оплатить данное обучение, дать совет о проведении конкретных мероприятий.

Этапы повышения квалификации персонала включают следующие мероприятия [14, 20]:

1 этап - определение целей потребностей в квалифицированных кадрах:

- оценка соответствия квалификации работника требованиям выполняемых работ,
- составление профессиограммы по персоналу,
- определение расхождения фактического уровня квалификации от планового.

2 этап – поиск ресурсов:

- определение количества участников для повышения

квалификации,

- определение обеспеченности материально-техническими ресурсами,
- выбор форм, видов и способов,
- составление сметы затрат ПК и поиск источников финансирования.

3 этап – планирование и разработка программы повышения квалификации:

- выбор места прохождения повышения квалификации, временного периода и регулярности,
- формирование плана мероприятий по повышению квалификации,
- согласование и включение программы в систему развития персонала предприятия.

4 этап – реализация мероприятий по повышению квалификации персонала:

- ознакомление персонала с программой и планом на повышение квалификации,
- распределение персонала по местам повышения квалификации,
- посещение мероприятий по повышению квалификации,
- соблюдение графика регулярности подобных мероприятий.

5 этап – оценка результатов повышения квалификации,

- аттестация и оценка профессионально-квалификационного уровня по итогам повышения квалификации,
- сравнительный анализ с предшествующим периодом,
- анализ эффективности проведенного повышения квалификации,
- внесение поправок и доработок в программу повышения квалификации персонала предприятия.

6 этап – подведение итогов:

– фиксирование результатов повышения квалификации персонала, внесение в личное дело (повышение разряда, отметка в профессиограмме, применение повышающего коэффициента оплаты труда),

– использование полученных новых знаний и навыков работника на повышение эффективности работы организации.

Выше описанные этапы позволяют организовать на предприятии систему оценки кадрового потенциала, сформировать решения и конкретизировать действия по каждому работнику. В такой системе сформулирован комплексный подход к развитию и совершенствованию кадрового менеджмента, который ориентирован на повышение качества оказываемых услуг, за счет повышения профессионализма персонала. Личные достижения сотрудника помогут достичь высоких достижений предприятию – увеличить производительность труда, выручку, прибыль.

Мотивация работников на повышение квалификации поможет избежать застоев в деятельности, послужит формированию резерва кадрового потенциала на руководящие должности или приобретение качеств наставника для менее квалифицированных работников [17].

Рассмотрим формы и виды реализации мероприятий по повышению квалификации (рисунок 1).

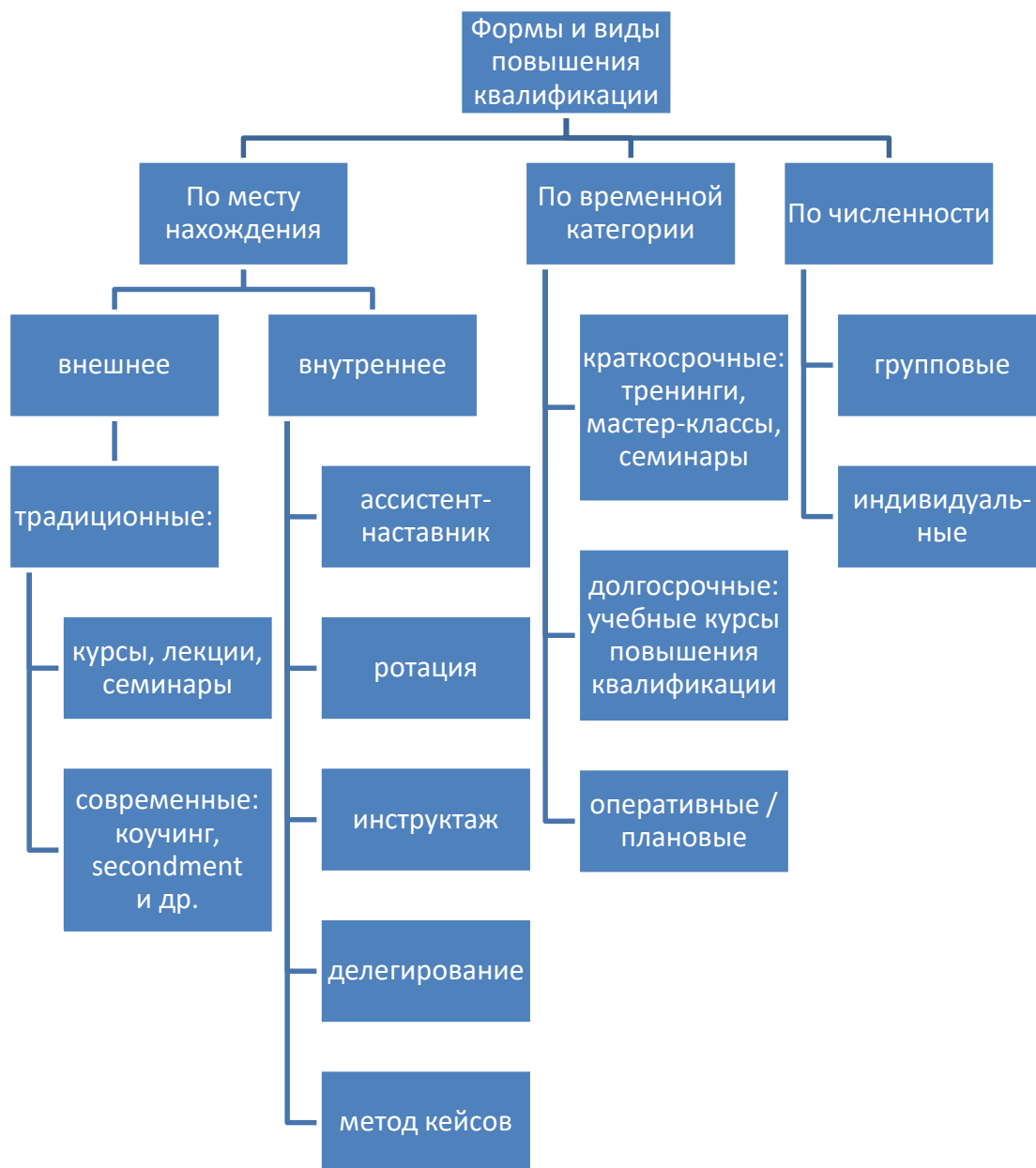


Рисунок 1 – Формы и виды повышения квалификации персонала предприятия

В зависимости от финансовых возможностей и сферы деятельности предприятия возможны две формы повышения квалификации. Обучение может проводиться внутри самой организации (без отрыва от рабочего процесса) – внутренняя форма, или с привлечением сторонних специализированных учебных центров – внешняя форма.

Внутренняя форма повышения квалификации использует такие методы:

- метод ассистента-наставника,

- метод ротации сотрудника (смена рабочего места),
- инструктаж,
- метод делегирования функций,
- метод практических ситуаций (кейсов).

Метод ассистента-наставника наиболее удобный, так как без отрыва от трудового процесса происходит передача всего полученного опыта и знания от более квалифицированного специалиста (наставника) к менее опытному сотруднику (ассистента). С помощью этого метода ассистентов готовят на руководящие места.

Метод ротации в плане повышения квалификации сотрудников организации направлен на определенную смену должностных обязанностей с целью получения новых навыков. Ротация может быть внутри организации или между ее подразделениями, краткосрочной (несколько дней) или долгосрочной (до года) и помогает сохранить кадры в случае риска выгорания. Достоинством такого метода является адаптированность и универсальность трудового резерва, но возможна временная потеря производительности труда перемещаемого сотрудника.

Инструктаж как метод краткосрочен, не затратный, эффективен для простых видов деятельности, его проводят опытные сотрудники или подготовленные специалисты (инструктора), которые на месте разъясняют и показывают требования и приемы работы по рассматриваемому конкретному процессу работы.

Метод делегирования функций ориентирован на обучение административно-управленческого персонала (служащие, специалисты). Сущность его состоит в том, что происходит передача части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей предприятия – повышения профессионализма работников и проявление ими самостоятельности в принятии решений, опираясь на полученные знания в процессе изучения делегированных функций. Метод эффективен при развитии у сотрудника управленческих

способностей.

Метод практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение практических ситуаций и принятие решения по этим ситуациям. Участники программы повышения квалификации узнают опыт других организаций в принятии решений, могут совершенствовать свое мастерство и не допустить ошибок, совершенных ранее другими людьми.

Внешняя форма повышения квалификации имеет разнообразные методы и способы, но несет определенные издержки организации и сотрудника. Поэтому повышение квалификации в результате должно привести к повышению производительности труда вследствие освоения новых технологий, оборудования и методов труда.

Современные подходы к профессиональной подготовке работников разных отраслей открывают разнообразные формы для повышения квалификации персонала. Возможно обучение на базе учебных учреждений высшего и среднего образования, инновационных технопарков, поддержки предпринимателей в созданных бизнес-инкубаторах. Курсы повышения квалификации разнообразны и адаптированы к современным требованиям. Курсы проводятся активными и пассивными методами. Активные методы - тренинги, дебаты, разбор кейсов, практические занятия. Пассивные методы - лекции, семинары, просмотр учебного материала.

К современным методам повышения квалификации относятся коучинг, секондмент и баддинг.

Смысл коучинга заключается в том, чтобы обучающийся применял для достижения цели свои наиболее развитые навыки. Коуч помогает развить эти навыки, помогает найти ответы на вопросы внутри себя, с раскрытием навыков и способностей. Результатом коучинга является достижение профессиональной цели.

Секондмент позволяет качественно обучить сотрудников работать в новой сфере и качественно выполнять новые обязанности в короткие сроки. Сотрудник переводится в другой отдел или организацию, где он работает время, необходимое для приобретения новых навыков. А потом возвращается на свое основное место работы и уже там применяет новый опыт. Работодатель в данном случае не меняется, он числится в той же организации, но указания и распоряжения ему отдает новый руководитель. Данный метод дает возможность в краткие сроки с минимальными вложениями добиться повышения квалификации, приобрести новые знания и развиваться. Возвращаясь на прежнее место работы, сотрудник уже со свежим взглядом может сформулировать предложения по оптимизации трудовых процессов.

Баддинг - это неформальный метод обучения и развития, основанный на предоставлении друг другу информации, установлении честной и объективной обратной связи. Баддинг играет значительную роль в период адаптации нового сотрудника, когда происходит не только обучение специфике работы в компании, но и создание среды психоэмоциональной поддержки.

Индивидуальные и групповые коучинг-сессии еще одна форма повышения квалификации персонала. Важные плюсы этой формы в персональном подходе и развитии конкретных знаний, которые нужны сотруднику. Например, можно остановиться на ведении переговоров или стратегическом маркетинге. Индивидуальные сессии лучше комбинировать с групповыми, так как очень важна работа в команде.

Каждый руководитель должен рассматривать разные формы повышения квалификации, быть в курсе новых трендов и направлений. Методы можно комбинировать и тогда повышение квалификации будет максимально эффективным.

В результате прохождения курсов повышения квалификации проводится оценка полученных знаний и выдается документ,

удостоверяющий повышение профессиональных навыков, например, повышается разряд и дается допуск на выполнение определенных работ.

Свои преимущества имеет дистанционное повышение квалификации, когда работник выбирает удобное время обучения. Полученные навыки сразу можно применять в своей трудовой деятельности, не отрываясь от трудовой деятельности. Но такая программа повышения квалификации рекомендована само организованным сотрудникам, которые ответственно относятся к своему обучению и обладают техническими средствами.

Результаты повышения квалификации персонала будут заметны по возвращении сотрудников на рабочие места и здесь важна та атмосфера, которая будет создана работодателем. Если по достоинству оценить нововведения в стиле работы, изменения в поведении обученного сотрудника, то тогда будет достигнут успех обучения. Сотрудник будет чувствовать это положительное отношение к нововведениям и изменениям.

Для эффективности повышения квалификации персонала необходимо, чтобы оно затрагивало весь штат работников и происходило на регулярной основе или периодически.

1.3 Влияние квалификационного уровня персонала на производительность труда на предприятии

Для достижения целей повышения производительности труда работодатель использует кадровые ресурсы. Очень часто встречается, что на предприятии нет людей с необходимой квалификацией для достижения поставленных целей. Поэтому приходится либо откладывать достижение целей на неопределенное время для ожидания поступления на работу работников с необходимой квалификацией, либо формировать на предприятии программы повышения квалификации сотрудников с целью постоянного повышения эффективности работы и увеличения прибыли предприятия.

При повышении квалификации работник и руководитель преследуют разные цели. Если работник рассматривает это как повышение профессионального уровня, пополнение своих знаний и навыков с дальнейшей востребованностью на рынке труда, то работодатель ожидает повышение производительности труда при постоянной новации информационных и технических процессов предприятия.

При разработке мероприятий по повышению квалификации персонала нужно учитывать персональные характеристики сотрудников, например возраст или квалификацию работника. При отказе работника участвовать в подобных мероприятиях необходимо мотивировать его и адаптировать программу мероприятия под индивидуальные особенности работника [30, с. 88].

Правильная программа повышения квалификации персонала имеет большое значение для повышения производительности труда, так как влияет на моральный настрой работников и уровень их профессионализма. Проверка результатов обучения и их применение в деятельности персонала позволяет в короткий срок достичь повышения производительности труда.

Ценность сотрудников на предприятии возрастает с совершенствованием их знаний и умений, так как с повышением эффективности работы сотрудников повышается уверенность в своих силах и внутренняя мотивация.

Развитие персонала с помощью повышения квалификации формирует базу конкурентоспособности и стабильности предприятия.

Если заинтересованность сотрудника в обучении совпадает с целями организации, то такое единство позволяет достигнуть высоких результатов в трудовой деятельности. Программы повышения квалификации содействуют развитию рабочей силы, владеющей наиболее значительными возможностями сильной мотивацией с осуществлению важных задач предприятия. Это приводит к увеличению производительности и к росту значения человеческого ресурса предприятия.

Непрерывное развитие персонала позволяет с достоинством справиться с ожидаемыми и неожиданными проблемами в перспективе.

Например, можно организовать обучение по сценарию - получение образования, сохранение квалификации, расширение круга интересов, получение другой профессии и увеличение квалификации, либо другой сценарий - обучение в течение всей трудовой деятельности за счет самого предприятия.

Таким образом, основная цель повышения квалификации персонала состоит в увеличении занятости работников. Предприятию необходимы работники более пригодные для этого, которых нужно выбирать и совершенствовать. Административный персонал предприятия должен набирать на работу грамотных, современных, способные к учебе сотрудников. При успешном дальнейшем обучении в ходе трудовой деятельности работник будет заинтересован в повышении квалификации, и тогда на предприятии сократится текучесть кадров. А это очень важно при стремительном устаревании профессиональных знаний.

В процессе повышения квалификации работники обучаются осуществлению работы не просто принятым способом, а улучшают и изменяют способы работы, доводя ее до совершенства.

Об эффективности повышения квалификации персонала говорит показатель производительности труда. Он рассчитывается по формуле (1):

$$ПТ=ВП/Ч, \quad (1)$$

где ПТ – производительность труда, у.е./чел.;

ВП – выручка от продаж, у.е.;

Ч – численность работников на предприятии, чел.

Выгодность программы повышения квалификации персонала на предприятии можно определить по формуле (2):

$$Kп=ВП/ФП, \quad (2)$$

где Кп – коэффициент программы повышения квалификации;

ВП – выручка от продаж, у.е.;

ФП – финансирование программы повышения квалификации, у.е.

Чем выше данный показатель, тем выгоднее программа повышения квалификации, но только при увеличении продаж, а не уменьшении расходов на повышение квалификации.

Вывод по первой главе

Под повышением квалификации персонала рассматривается обучение, направленное на совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков по имеющимся профессиям, возможность организации приспосабливаться к меняющимся условиям.

Цель повышения квалификации персонала состоит в улучшении и совершенствовании профессионализма кадров. Работодателю это нужно для соответствия современным требованиям и стандартам работы в своей области, для улучшения качества продукции или услуг, повышения удовлетворенности клиентов, а также увеличения производительности труда. Работник будет заинтересован в повышении квалификации, так как станет возможно подняться по карьерной лестнице, увеличить заработную плату, развить профессиональные качества и уверенность.

Существуют различные формы, методы и виды повышения квалификации. Такое разнообразие позволяет подобрать необходимую программу повышения квалификации и с помощью нее достигнуть поставленных целей.

Предприятие инвестируют обучение персонала, выделяя на это значительные денежные средства. Эти расходы являются

капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает повышение производительности труда. Сами работники с повышением квалификации становятся более конкурентоспособными, получают дополнительные возможности для роста внутри своей организации или за ее пределами.

Повышение квалификации является важным фактором повышения производительности труда работников, а также эффективной мотивацией трудовой активности персонала.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» создано с целью предоставления комплекса рекламных сервисов, необходимых для эффективной работы организаций.

К основным видам деятельности относятся:

- производство всех видов рекламных вывесок и конструкций (световой короб, объемные буквы, вывеска из алюминиевых композитных плит (АКП), световая крышная установка) с проектированием, утверждение в архитектуре, монтажом,
- изготовление имиджевых интерьерных вывесок из стекла, акрила, дерева, АКП с прямой ультрафиолетовой печатью,
- офсетная и цифровая печать полиграфии (визитки, буклеты, каталоги, плакаты, дисконтные карты, календари),
- сувенирная продукция с нанесением логотипа (ежедневники, брелоки, свечи, часы, вазы, наградная продукция), гравировка, тиснение и прямая печать,
- широкоформатная ультрафиолетовая печать на поливинилхлоридной пленке и баннере для наружной и транзитной рекламы (не выцветает на солнце),
- изготовление фирменного текстиля (футболки, бейсболки, ленты, флаги, вымпелы с логотипом), нанесение фирменной символики на спецодежду,
- изготовление стендов, табличек, указателей, наглядных пособий, знаков техники безопасности и дорожных знаков,

– графический дизайн, разработка логотипов, дизайн полиграфической продукции, наружной рекламы, сувениров.

Предприятие ведет активную и стабильную деятельность в сфере рекламного производства благодаря длительности на рынке рекламных услуг, наличию квалифицированных специалистов, количеству и солидности клиентов, ассортименту и качеству и стоимости оказываемых услуг.

В предприятии ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности. Структура управления на предприятии – линейно-функциональная. Линейное управление подкреплено вспомогательными службами.

Руководство деятельностью осуществляет генеральный директор (учредитель предприятия). Он заключает договора, издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, открывает счета предприятия в банках.

Заместитель директора представляет предприятие во всех учреждениях, организует подготовку договоров к заключению, принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения или налагает взыскания на них.

Административно-управленческий персонал включает бухгалтера, технолога, менеджеров продаж.

Бухгалтер документально оформляет совершаемые хозяйственные операции на предприятии: снабжение, приобретение товаров, сырья, материалов, расчетные операции с поставщиками, транспортными организациями, бюджетом, составляет калькуляцию произведенной продукции, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату и налоги, ведет отчетность предприятия.

Технолог контролирует процесс создания рекламной продукции, делает расчет и проект, выезжает с монтажниками на объект, где делает замеры, фотографии объекта, осуществляет контроль по технике

безопасности всего цеха и монтажных работников.

Менеджер продаж работает с впервые обратившимися клиентами, ведет коммерческие переговоры с клиентами в интересах предприятия, прием и обработка заказов клиентов, оформление необходимых документов, связанных с отгрузкой продукции для клиентов, ведет клиентскую базу.

Производственный отдел включает дизайнеров и рабочих. Дизайнер компьютерной графики создает эскизы рекламного проекта, ведет тесную работу с технологом производства, разрабатывает фирменные стили, создает дизайн-макеты всей рекламной продукции. Работники цеха осуществляют работу на специализированном оборудовании, изготавливают рекламную продукцию, следят за оборудованием, осуществляют наладку оборудования, делают заявку технологу по закупке материалов и необходимых инструментов.

Постоянный штат работников компании составляет 12 человек: генеральный директор - 1 чел., заместитель директора – 1 чел., бухгалтер - 1 чел., менеджер продаж - 3 чел., технолог - 1 чел., дизайнер компьютерной графики - 2 чел., работники цеха - 3 чел.

Для полноценной работы предприятия этого штатного состава не хватает, и предприятие прибегает к временному найму дополнительных сотрудников – монтажников. Монтажники осуществляют монтаж по четкому плану технолога. Найм временных сотрудников связан с отсутствием необходимости постоянно держать большой штат сотрудников.

Основные ресурсы на предприятии – это люди, основные и оборотные средства, капиталы технологии и информация. Успешная деятельность предприятия зависит от обеспеченности кадрами и их квалификации.

В таблице 1 представлены основные экономические показатели работы предприятия за 2021-2023 гг.

Таблица 1 – Основные экономические показатели работы предприятия за 2022-2023 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	Изменения, +/-	Темп роста, %
			2023/2022	2023/2022
Выручка от продажи, тыс. руб.	5120	6100	980	19,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2710	3245	535	19,7
Валовая прибыль, тыс. руб.	2410	2855	445	18,5
Прибыль от продажи, тыс. руб.	854	950	96	11,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	680	830	150	22,1
Стоимость основных средств, тыс. руб.	665	708	43	6,5
Численность работающих, чел.	10	12	2	20,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	512	508	-3,7	-0,7
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	1520	1905	385	25,3
Среднегодовая зарплата одного сотрудника, тыс. руб.	152	159	7	4,4
Рентабельность продукции, %	31,5	29,3	-2,2	-7,1
Рентабельность общая, %	16,7	15,6	-1,1	-6,6
Фондоотдача, руб./руб.	7,7	8,6	0,9	11,9
Фондоемкость, руб./руб.	0,13	0,12	0,01	-10,6
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	66,5	59,0	-7,5	-11,3

Данные таблицы 1 показывают рост практически всех экономических показателей деятельности предприятия. Объем продаж увеличился на 980 тыс. руб. или 19,1 %. При этом темп роста себестоимости продаж совпадает с темпом роста выручки от продаж и составил 19,7%. В итоге чистая прибыль возросла на 22,1%.

Расширение деятельности предприятия привело к росту численности персонала на 2 человека или 20%. Это поспособствовало темпу роста годового фонда оплаты труда на 385 тыс.руб. или на 25,3%. В итоге выросли коммерческие расходы, к которым относятся расходы на оплату труда. Это отрицательно сказывается на эффективности деятельности предприятия:

- снижение рентабельности продукции на 7,1%,
- снижение общей рентабельности на 6,6%,
- снижение фондоемкости на 10,6%,
- снижение фондовооруженности на 11,3%.

Несмотря на рост эффективности использования основных средств, их доля к численности персонала снижается, в итоге это приводит к снижению производительности труда на 0,7% в 2023 г. Снижение показателей рентабельности свидетельствует о снижении конкурентоспособности услуг на рынке и указывает на сокращение спроса на оказываемые услуги предприятием.

2.2 Анализ повышения квалификации персонала предприятия

Специфика работы в ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» требует индивидуальный подход к каждому клиенту, налаживания личного контакта с клиентом, чтобы понять все его потребности и учесть пожелания в ходе выполнения заказа. Кадры являются одним из важных элементов в налаживании стратегии по оказанию качественных услуг и оправдания ожидания клиентов. Клиенты приходят на предприятие за результатом, а квалифицированные сотрудники помогают этого результата достичь.

На предприятии в данный момент штатная численность отвечает нуждам предприятия по объемам хозяйственной деятельности, свободных вакансий не имеется. Организационная структура расценивается приемлемой с учетом особенности работы предприятия и характеризуется оптимальным количеством должностей.

В таблице 2 представлена динамика численности персонала предприятия.

Таблица 2 – Динамика численности персонала ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ»

Наименование должности	2022 год		2023 год		Изменения	
	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	абс., чел.	отн., %
1	2	3	4	5	6	7
Генеральный директор	1	10%	1	8%	0	0%

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Заместитель директора	1	10%	1	8%	0	0%
Бухгалтер	1	10%	1	8%	0	0%
Менеджер продаж	2	20%	3	25%	1	50%
Технолог	1	10%	1	8%	0	0%
Дизайнер компьютерной графики	1	10%	2	17%	1	100%
Работники цеха	3	30%	3	25%	0	0%
Всего	10	100%	12	100%	2	20%

Из анализа таблицы 2 видно, что темп роста персонала предприятия в 2023 г. составил 20% (2 человека), что отражает положительную динамику. Наибольший удельный вес в общей численности персонала в 2022 г. занимали рабочие цеха (30%), в 2023 г. - рабочие цеха и менеджеры по продажам (по 25%). Данный прирост связан с развитием и расширением деятельности предприятия, так как данные категории работников занимаются основной производственной деятельностью предприятия - изготовление рекламы и ее продажи.

Анализ половозрастного состава персонала предприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ половозрастного состава работников ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ»

Показатели	2022 г.	2023 г.	Изменения (+/-)	
			абс.	отн.
Численность работников, из них:	10	12	2	20%
мужчины:	4	5	1	25%
в возрасте от 20 до 30 лет	1	1	0	0%
от 30 до 45 лет	2	3	1	50%
от 45 лет	1	1	0	0%
женщины:	6	7	1	17%
в возрасте от 20 до 30 лет	2	2	0	0%
от 30 до 45 лет	2	3	1	50%
от 45 лет	2	2	0	0%

Анализ таблицы 3 показывает, что большую часть сотрудников составляют мужчины и женщины в возрасте от 30 до 45 лет, в 2023 г. также приняты на работу работники из данных категорий. Возрастной состав персонала является неперспективным, так как с работниками в возрасте от

20 до 30 лет не ведется кадровая работа, хотя данная категория персонала является перспективной в осуществлении эффективной деятельности предприятия.

Анализ персонала по образовательному уровню представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ по образовательному уровню персонала ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ»

Показатели	2022 г.	2023 г.	Изменения (+/-)	
			абс.	отн.
Численность работников, из них:	10	12	2	20%
со средне специальным образованием	3	2	-1	-33%
незаконченным высшим образованием	3	5	2	67%
высшим образованием	4	5	1	25%

По данным таблицы 4 видно, что работников со средне специальным образованием уменьшилось на 1 человека или на 33%, с незаконченным высшим образованием - выросло на 2 человека или на 67%, с высшим образованием - на 1 человека стало больше или на 25%. Это говорит об ориентации предприятия на высококвалифицированных специалистов для ведения эффективной производственной деятельности. Также во время проведения анализа выявлено, что только 5 из 12 сотрудников (42%) имеют профильное образование в сфере рекламы и связи с общественностью.

В таблице 5 проведем оценку текучести кадров на предприятии в 2022-2023 гг.

Таблица 5 – Оценка текучести кадров на предприятии в 2022-2023 гг.

Показатели	Формула расчета	2022 г.	2023 г.
Принято на работу	Чпр	2	4
Уволено с работы	Чув	1	2
Среднесписочная численность	Чсп	10	12
Коэффициент оборота по приему	$Копр = Чпр / Чсп * 100\%$	20%	33%
Общий коэффициент оборота	$Ко = (Чпр + Чув) / Чсп * 100\%$	30%	50%
Коэффициент текучести рабочей силы	$Ктек = Чув / Чсп * 100\%$	10%	17%
Коэффициент постоянства персонала	$Кпост = (Чсп - Чув) / Чсп * 100\%$	90%	83%

Данные таблицы 5 показывают, что в 2023 г. наблюдается рост коэффициента оборота по приему по сравнению с 2022 г. с 20 до 33%, что

свидетельствует о динамике развития предприятия. При этом на предприятии имеются проблемы с текучестью кадров, о чем свидетельствует рост коэффициента текучести рабочей силы с 10 до 17%, общего коэффициента оборота с 30 до 50%, а также снижение коэффициента постоянства персонала с 90 до 83%.

Проведем оценку системы повышения квалификации персонала на предприятии. В ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» заместитель генерального директора ведет учет числа обученных сотрудников, работников, прошедших повышение квалификации, переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. После выявления необходимости в обучении персонала предприятия заместитель генерального директора определяет затраты на обучение.

В таблице 6 представлены затраты на обучение работников на предприятии в 2022-2023 гг.

Таблица 6 – Затраты на обучение работников на предприятии в 2022-2023 гг.

Наименование обучения	2022 г.	2023 г.	Изменения (+/-)	
			абс.	абс.
Обучено работников всего, чел.	3	3	0	0%
Затраты на обучение, тыс. руб.	17	19	2	12%

По данным таблицы 6 видно, что в 2023 году затраты на повышение квалификации сотрудников возросли на 2 тыс. руб. или на 12%, при этом обучено столько же человек, как и в предыдущем году. Т.е. руководство предприятия не заинтересовано в должной подготовке кадров в современных условиях.

Проведем анализ современного состояния внешней и внутренней среды предприятия, который позволит выявить сильные и слабые стороны.

SWOT-анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация (уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия), – финансы (низкие издержки, финансовая устойчивость, прибыльность), – инновация (внедрение новой продукции и услуг на предприятии), – маркетинг (высокое качество услуг по оценке клиентов) 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокая текучесть кадров, – отсутствие опыта и недостаточность квалификации работников, – недостаточная известность в регионе, – разногласия сотрудников при принятии решений
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> – рост популярности digitalрекламы, – повышение интереса общественности к техническим новинкам в сфере рекламы, – увеличение людей активного трудового возраста, – стремительное развитие рекламных технологий, – относительна доступность технологий, – появление крупных заказчиков, – поддержка рекламного бизнеса со стороны государства. 	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> – растущий уровень конкуренции на рынке, – перенасыщение рынка рекламной продукцией и услугами, – рост темпа инфляции

Проведенный SWOT-анализ показал, что предприятию необходимо проводить обучение сотрудников для дальнейшего существования в конкурентной среде. Генеральный директор имеет четкое представление о подготовке кадров, как о необходимом условии успешной деятельности. Поэтому на предприятии проводятся мероприятия в сфере обучения.

На предприятии приглашаются эксперты по наружной рекламе с проведением мастер-классов, организуется участие в семинарах по вопросам рынка наружной рекламы, также ведется канал на платформе Телеграмм, где публикуются статьи, новости, советы экспертов, обучающие семинары и вебинары.

Для новых сотрудников создана система наставничества. Наставник помогает новичку разобраться в основных процессах работы предприятия, советует изучить ту или иную информацию.

Повышение квалификации персонала осуществляется на основе договоров, заключаемых со сторонней организацией, на бюджетной основе.

Учитывая выше перечисленное, для дальнейшего ведения эффективной производственной деятельности в конкурентной среде предприятию ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» с внедрением новой продукции и оказываемых услуг появилась потребность в совершенствовании системы повышения квалификации персонала с возможностью карьерного роста и минимизации текучести кадров.

2.3 Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала предприятия

На основании приведенного анализа принято решение о разработке мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала предприятия.

Мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала предприятия должны быть направлены на:

- рост компетентности и профессионализма сотрудников, способных вывести предприятие из кризисного состояния профессиональной деятельности,
- рост производительности труда сотрудников,
- снижение брака.

За своевременным выполнением мероприятий по совершенствованию повышения квалификации работников должно быть назначено ответственное лицо. Прием нового штатного сотрудника на предприятие не планируется ввиду не очень большого штата сотрудников предприятия. Предлагается обучение, а именно прохождение курсов по повышению квалификации в сфере HR-менеджмента, заместителя генерального директора или сотрудника, имеющего большой стаж работы на предприятии, с целью профессионального подхода к формированию

комплексной системы подготовки, обучения и развития персонала.

На рынке представлено много курсов HR-менеджмента средней ценовой категории от 10 до 50 тыс. руб. продолжительностью от 45 часов до трех месяцев занятий в трех формах: индивидуально, он-лайн и дистанционно. Основными задачами этого мероприятия являются:

- выбор базы прохождения курса,
- заключение дополнительного соглашения к трудовому договору по совмещению должности менеджера по обучению и развитию персонала,
- заключение договора на оказание услуг с обучающим учреждением,
- финансирование обучения.

Наиболее подходящая форма для обучения - дистанционная. На курсах обучающийся сможет получить доступ к видео, практическим занятиям, общению с куратором. Тематические видео разной длительностью можно просматривать в любое удобное время бессрочно, в любой момент можно вернуться и повторить теорию. После прохождения теоретического курса обучаемый приступает к практической работе или тесту. Проверкой занимаются кураторы, которые помогают с трудными задачами и подсказывают моменты по улучшению проектов.

Итоговый проект будет состоять из кейса по развитию персонала своего предприятия. В нем будет сформирована стратегия по обучению и развитию сотрудников, состоящая из плана разработки образовательной программы, метрики для ее оценки и плана развития на год.

После обучения такого специалиста на предприятии будет возможность формирования программы корпоративного обучения сотрудников и оценки их эффективности. Менеджер по обучению и развитию персонала сможет оценивать профессиональные навыки сотрудников и помогать их развивать. Специалист сможет разрабатывать корпоративные курсы, подбирать индивидуальную программу обучения и поддерживать новых сотрудников в первые рабочие дни.

Менеджер по обучению и развитию персонала поможет предприятию

повысить эффективность сотрудников, которая приведет к повышению производительности труда.

На предприятии необходимо составить внутренние официальные документы, такие как Положение об обучении персонала, годовой план обучения сотрудников, приказы на обучение сотрудников. Такие документы смогут систематизировать виды и формы обучения, сформировать цели и ожидаемые результаты.

Положение об обучении персонала должно включать в себя:

- цели и задачи данного Положения,
- указание всех заинтересованных в обучении сторон,
- основные направления, формы и виды обучения,
- порядок действия и ответственность сторон на каждом этапе,
- форму оценки результатов обучения,
- формирование бюджета на обучение, указание источники финансирования и порядок согласования затрат и выделения средств.

План обучения сотрудников на год является неотъемлемой частью системы управления, которая обеспечивает гибкость кадровой политики и позволяет сформировать квалифицированный кадровый резерв. Предприятие само решает, как выглядит план обучения, в нем должны содержаться следующие пункты:

- список обучающихся,
- цели и задачи обучения,
- этапы прохождения,
- формы обучения,
- график,
- источники финансирования,
- сведения об организации и ответственных лицах (преподаватели, методисты).

В тексте приказа на обучение сотрудников должно быть указание на то, что обучение персонала осуществляется за счет предприятия и в его интересах. Рекомендуется также в приказе развернуто изложить причину, по которой сотрудник направляется на повышение квалификации.

Согласно пп.23 п.1 ст. 264 Налогового кодекса РФ предприятие вправе отнести расходы на обучение к расходам, уменьшающим налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, соблюдая условия, перечисленные в п.3 ст.264 НК РФ (заключить договор на образовательные услуги с аккредитованным обучающим учреждением с соответствующей лицензией).

Договор с лицензированным поставщиком образовательных услуг, а также приказ о направлении работника на обучение важны для работодателя для освобождения платы за обучение от обложения НДФЛ в соответствии с п.21 ст. 217 НК РФ. Соглашение с работником о получении дополнительного образования признано обезопасить работодателя от финансовых потерь, согласно ст. 249 ТК РФ, в случае увольнения сотрудника.

Следующий этап является выбор центра по повышению квалификации персонала. К требованиям, предъявляемым к центрам обучения, относятся: государственная регистрация, наличие действующей лицензии на образовательную деятельность, программа повышения квалификации должна соответствовать требованиям и стандартам законодательства РФ.

В таблице 8 представлен подбор курсов повышения квалификации персонала предприятия по конкретной должности.

Таблица 8 – Подбор обучающих курсов повышения квалификации персонала предприятия

Должность	Обучающий центр и курс	Описание курса
Менеджер продаж	ООО «Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов» (город Москва) Курс «Менеджер по маркетингу и рекламе»	Продолжительность курса: 32 дня (72 часа). Формат обучения: дистанционный. Стоимость: 7900 руб. Документ об образовании: удостоверение о повышении квалификации. Основание для обучения: договор об образовательных услугах, лицензия.
Технолог	ООО «Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов» (город Москва) Курс «Разработка и производство рекламной продукции»	Продолжительность курса: 42 дня (96 часов). Формат обучения: дистанционный. Стоимость: 7400 руб. Документ об образовании: удостоверение о повышении квалификации. Основание для обучения: договор об образовательных услугах, лицензия.
Дизайнер компьютерной графики	ООО «Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов» (город Москва) Курс «Дизайнер рекламных агентств»	Продолжительность курса: 42 дня (96 часов). Формат обучения: дистанционный. Стоимость: 8400 руб. Документ об образовании: удостоверение о повышении квалификации. Основание для обучения: договор об образовательных услугах, лицензия.
Работники цеха	ООО «Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов» (город Москва) Курс «Проектирование светопрозрачных конструкций»	Продолжительность курса: 30 дней (72 часов). Формат обучения: дистанционный. Стоимость: 7800 руб. Документ об образовании: удостоверение о повышении квалификации. Основание для обучения: договор об образовательных услугах, лицензия.
Бухгалтер	ООО «Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов» (город Москва) Курс «Основы предпринимательской деятельности: документооборот, бухгалтерский учет»	Продолжительность курса: 21 день (48 часов). Формат обучения: дистанционный. Стоимость: 6100 руб. Документ об образовании: удостоверение о повышении квалификации. Основание для обучения: договор об образовательных услугах, лицензия.

Дистанционный формат обучения позволяет самостоятельно распределять время на изучение электронных пособий и просмотров вебинаров. Для обучения предоставляется доступ к электронной библиотеке с обновленными пособиями 2022-2024 года выпуска. По окончании обучения пишется итоговая аттестационная работа, по окончании курса выдается удостоверение о повышении квалификации по выбранному курсу, высылаемое почтой на указанный адрес.

Качество повышения квалификации персонала на предприятии можно оценить с помощью критериев, представленных в таблице 9.

Таблица 9 – Критерии результативности повышения квалификации персонала

Критерий	Комментарии
Удовлетворенность обученного сотрудника	Определяется с помощью заполнения анкеты, затем проводится анализ и расчет эффективности данного критерия, выявляются причины неудовлетворенности, если таковые имеются.
Приобретение знаний, навыков и умений	Определяется с помощью заполнения отчета по обучению или профессионального теста, затем проводится расчет степени развитости необходимых знаний, навыков и умений.
Эффективность предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности	Определяется с помощью вынесенных сотрудником на рассмотрение предложений по улучшению деятельности. Предложение рассматривается руководством и оценивается его эффективность.
Эффективность деятельности обучившегося сотрудника	Определяется с помощью расчета норм производительности труда, сокращения времени и финансовых затрат на выполнении работ и проектов, увеличении объема продаж
Удовлетворенность руководителя результатами обучения	Определяется с помощью заполнения руководством анкеты оценки результативности обучения в баллах через месяц после обучения.

Для подведения результатов оценки по сотруднику используют следующую методику:

- провести оценку обучившегося сотрудника по каждому критерию в процентах,
- придать вес каждому критерию (вес - степень значимости критерия для предприятия),

- посчитать общую результативность, полученную из расчета по всем критериям с учетом весов,
- посчитать эффективность обучения сотрудника, как отношение результативности к затратам на обучение.

Пример расчета результативности обучения приведен в Приложении А.

После оценки результативности обучения персонала нужно выявить причины неудовлетворенности обучения и осуществить корректирующие действия.

Также рассчитывается показатель по оценке эффективности обучения с учетом затрат по формуле (3):

$$\text{Э} = \text{К} / \text{З} * 100\%, \quad (3)$$

где Э – эффективность обучения, чел./тыс. руб.

К – количество работников, обучение которых оценено как результативное,

З – затраты на обучение в год, тыс. руб.

В конце года менеджером по обучению и развитию персонала заполняется отчет по оценке обучения, в который включается:

- список обучаемых с графиком обучения,
- критерии оценки,
- анализ собранных данных по оценке,
- анализ эффективности обучения с учетом затрат на обучение,
- выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Своевременное развитие персонала и его повышение квалификации обеспечит предприятию развитие высококвалифицированных специалистов, что должно отразиться на повышении прибыли и рентабельности производства в будущем.

Рассчитаем экономическую эффективность рекомендуемых мероприятий.

Создание системы повышения квалификации персонала на предприятии запустит процесс получения персоналом новых знаний,

навыков и умений по профильной деятельности, улучшит качество работ, увеличит финансовый результат деятельности предприятия.

По данным экспертов оценки рост выручки предприятия на основании показателей конкурентов, которые внедрили подобные мероприятия, составляет от 12,5 до 13,5%. Принимаем среднее значение роста выручки предприятия $(12,5+13,5)/2=13\%$.

Рассчитаем возможную выручку от продаж после внедрения мероприятий: $6100*1,09=6649$ тыс. руб. Тогда можно планировать увеличение продаж на $6649-6100=549$ тыс. руб.

Как видим, при сохранении штата персонала производительность труда возрастет с 508 тыс. руб./чел. до $6649/12=554$ тыс. руб./чел.

С повышением квалификации работников должен снизиться процент брака изготавливаемой продукции, в 2023 году он составлял 5%. Установленная предприятием норма брака составляет 3%. С учетом показателя себестоимости за 2023 год эффективность предложенных мероприятий составит: $3245*0,05-3245*0,03=64,9$ тыс. руб.

Дополнительный доход от предложенных мероприятий составит $549+64,9=613,9$ тыс.руб.

Проведем расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий.

Затраты на курсы повышения квалификации работников представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на курсы повышения квалификации работников

Должность	Количество, чел.	Стоимость курсов повышения квалификация, руб./чел.	Итого, руб.
Заместитель директора	1	15800	15800
Бухгалтер	1	8900	8900
Менеджер продаж	3	9700	29100
Технолог	1	9900	9900
Дизайнер компьютерной графики	2	9700	19400
Работники цеха	3	10500	31500
Всего	12		114600

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий рассчитаем по формуле (4):

$$\Delta_{\text{эф}} = D_{\text{доп}} - Q_{\text{зат}}, \quad (4)$$

где $\Delta_{\text{эф}}$ – экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.,

$D_{\text{доп}}$ – дополнительный доход, тыс. руб.,

$Q_{\text{зат}}$ – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

$$\Delta_{\text{эф}} = 613,9 - 114,6 = 499,3 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле (5):

$$E = \Delta_{\text{эф}} / Q_{\text{зат}}, \quad (5)$$

$$E = 499,3 / 114,6 = 4,4 \text{ руб./руб.}$$

Срок окупаемости затрат определяется по формуле (6):

$$T = Q_{\text{зат}} / \Delta_{\text{эф}}, \quad (6)$$

$$T = 114,6 / 499,3 = 0,23 \text{ года или примерно 3 мес.}$$

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению квалификации персонала составит 499,3 тыс. руб., срок окупаемости проекта составит 3 месяца. Производительность труда персонала увеличится с 508 до 554 тыс. руб./чел.

Перечисленные мероприятия улучшат работу персонала ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ», сотрудники будут стремиться к своему развитию и получают колоссальный опыт в организации.

При реализации мероприятий по повышению квалификации персонала в ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» ожидается повышение производительности труда на 46 тыс. руб./чел. (на 9%), увеличение выручки от продаж на 9%, снижение процента по браку на 2%.

Выводы по второй главе

Таким образом, экономическое положение предприятия ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» ухудшается: снижается конкурентоспособность предоставляемых услуг и спрос на них, а также снижается обеспеченность

персонала основными средствами, что приводит к снижению производительности труда. Снижение производительности труда также связано с неэффективной политикой управления персоналом, что в итоге приводит к снижению экономической эффективности работы предприятия в целом. Необходимо укреплять положение организации на рынке, что будет способствовать привлечению большего числа клиентов, а значит способствовать увеличению прибыли фирмы и ее профессиональному росту.

Кадровый состав персонала предприятия в основном представлен более взрослыми сотрудниками (в возрасте от 30 до 45 лет), работники имеют высшее образование либо находятся на этапе его получения. На предприятии имеются и молодые специалисты, которые только начинают свою профессиональную деятельность.

С точки зрения квалификационной подготовленности персонала важным является показатель производительности труда, заниженный у данного предприятия. Это является следствием уменьшения доли квалифицированных работников. Сформированная система обучения неэффективна, не практикуется аттестация сотрудников по результатам обучения. Отсутствие высококвалифицированных кадров не позволяет оказывать услуги с высокой сложностью работ. На предприятии нет четко выстроенной системы, направленной на выявление потребности в повышении квалификации работников.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ» направлены на рост компетентности и профессионализма сотрудников, рост производительности труда сотрудников и снижение брака.

В работе обоснован положительный экономический эффект в результате практического применения мероприятий по повышению квалификации персонала предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В высоко конкурентной среде для успешной профессиональной деятельности любому предприятию нужны высококвалифицированные специалисты. Только они могут выполнять высокие требования к работе и выполнять тактические задачи для развития предприятия. Затраты на обучение сотрудников являются успешными инвестициями в деятельность предприятия, а организация обучения сотрудников на предприятии позволит в короткие сроки добиться поставленных целей. В современных условиях с развитием научно-технического прогресса происходит быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков, поэтому тема дипломной работы является актуальной в современных условиях.

Повышение квалификации персонала рассматривается как обучение, направленное на совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков по имеющимся профессиям. Это постоянный процесс, обеспечиваемый требуемый производством уровень соответствия квалификации исполняемой работе.

Для создания профессионального имиджа организации руководитель должен быть заинтересован в коммуникабельности и компетентности своих сотрудников и финансировать их профессиональное развитие, непрерывно разрабатывая программы их поддержки и развития.

Сам процесс повышения квалификации персонала имеет несколько этапов и включает определение целей, поиск ресурсов, разработку программы повышения квалификации, реализацию мероприятий, затем оценку результатов повышения квалификации и подведение итогов. Такие этапы позволяют сформировать на предприятии систему оценки кадрового потенциала и поможет предприятию увеличить выручку, производительность труда, прибыль.

Существует две формы (внутренняя и внешняя), а также много видов и методов повышения квалификации. Внутренняя форма обучения

происходит без отрыва от рабочего процесса внутри самой организации без дополнительных финансовых затрат, при таком обучении происходит передача полученного опыта от наставника к ассистенту либо смена должностных обязанностей, также проводятся инструктажи. Внешняя форма обучения несет определенные издержки с привлечением сторонних организаций.

Курсы повышения квалификации разнообразны и адаптированы к современным требованиям, задаются новые тренды и направления.

Правильная программа повышения квалификации персонала повышает у работников уверенность в своих силах и внутреннюю мотивацию, что позволяет в короткий срок достичь повышения производительности труда.

Базой исследования стало ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ», предоставляющее комплекс рекламных сервисов, необходимых для эффективной работы организаций. Предприятие ведет активную и стабильную деятельность на рынке рекламных услуг.

Для достижения поставленных целей была проанализирована существующая система повышения квалификации персонала и выявлены определенные проблемы.

На предприятии проводятся мероприятия в сфере обучения - видео-семинары, мастер-классы с участием экспертов по наружной рекламе. ведется Телеграмм-канал с публикацией статей, новостей и советов в рекламной сфере, используется система наставничества с передаче опыта от более опытных сотрудников.

Проанализировав финансово-экономические результаты предприятия, видим, что конкурентоспособность предоставляемых услуг и спрос на них снижается, это приводит к снижению производительности труда. Заниженный показатель производительности труда также является следствием уменьшения доли квалифицированных работников. Сформированная система обучения неэффективна, не практикуется

аттестация сотрудников по результатам обучения. Отсутствие высококвалифицированных кадров не позволяет оказывать услуги с высокой сложностью работ. На предприятии нет четко выстроенной системы, направленной на выявление потребности в повышении квалификации работников.

Для решения выявленных проблем предложены мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «ЦЕХ РЕКЛАМЫ «СКАРАБЕЙ», направленные на рост компетентности и профессионализма сотрудников, рост производительности труда сотрудников и снижение брака.

К ним относятся обучение ответственного лица по курсу повышения квалификации в сфере HR-менеджмента с целью профессионального подхода к формированию комплексной системы подготовки, обучения и развития персонала на предприятии. Затем составляются внутренние официальные документы: Положение об обучении персонала, годовой план обучения сотрудников, приказы на обучение сотрудников. Следующий этапом является выбор центра по повышению квалификации персонала. Затем заключение договоров на образовательные услуги и прохождение обучения сотрудниками. Далее проводится оценка качества повышения квалификации персонала с помощью критериев и заполнение итогового отчета по оценке проведенного обучения сотрудников.

Экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению квалификации персонала составит 499,3 тыс. руб., срок окупаемости проекта составит 3 месяца. Производительность труда персонала увеличится с 508 до 554 тыс. руб./чел.

Таким образом, в работе обоснован положительный экономический эффект в результате практического применения предложенных мероприятий по повышению квалификации персонала предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева А.Д., Акиндинова Н.В., Воскобойникова И.Б., Гимпельсон В.Е. и др. Производительность труда и российский человеческий капитал: парадоксы взаимосвязи? : доклад к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества / В.Е. Гимпельсон, А.Д. Авдеева, Н.В. Акиндинова и др. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2021. – 61 с.
2. Алиев И.М. Экономика труда : учебник и практикум / И.М. Алиев, Н.А.Горелов, Л.О. Ильина. – Москва : Юрайт, 2023. – 486 с.
3. Андреев В.Н. Современные направления повышения производительности труда в организациях сферы услуг / В.Н. Андреев, Т.Х. Гакаев // Матрица научного познания. – 2023. – № 4. – С. 227-232. – URL : https://elibrary.ru/download/elibrary_52664735_33378579.pdf (дата обращения 28.04.2024).
4. Андреева И.В. Современные подходы к формированию системы обучения и повышения квалификации персонала / И.В. Андреева // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – №18. – С. 47-51.
5. Андреева И.В. Система обучения персонала организации / И.В. Андреева // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 20. – С15-23.
6. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом/ Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремина. – Москва : Велби, 2017. – 223 с.
7. Бычин В.Б., Ерхов И.Ю. Организация труда персонала как основа роста его производительности // Охрана труда и техника безопасности на промышленных предприятиях. – 2021. – №7. – С. 67-79.
8. Василенко В.А. Производительность труда : актуализация, задачи и пути их решения : монография / В.А. Василенко. - Москва : Русайнс, 2022. - 294 с.
9. Гаврилин С.В. Анализ производительности труда / С.В. Гаврилин,

- Е.В. Меньшова, А.В, Кривова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика : материалы к 11 Международной научно-практической конференции. – Курск, 2021. – С.109-113. – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47168453_51453835.pdf (дата обращения 29.04.2024).
- 10.Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала /Б.Н. Герасимов. – Москва : Феникс, 2007. – 145 с.
- 11.Дроздова А.В. Проблемы повышения производительности труда в России / А.В. Дроздова //Образование и наука без границ : социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 19. – С.196-199. – URL : https://elibrary.ru/download/elibrary_54017050_56717660.pdf (дата обращения 28.04.2024).
- 12.Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2006. – 178 с.
- 13.Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих : [утвержден постановлением Минтруда РФ № 37от 21 августа 1998 г.]. – Москва : Проспект, 2021. – 66 с.
- 14.Емелина Т.А. Обучение персонала как основной метод повышения конкурентоспособности на внутрифирменных рынках труда: проблемы и пути их решения / Т.А. Емелина, Н.В. Горностаева / Молодой ученый. - 2015. - №18 (98). - С.258-260. - URL : <https://moluch.ru/archive/98/22086/> (дата обращения 28.04.2024).
- 15.Клименко О.И. Экономика и социология труда : учебное пособие / О.И. Клименко, Ю.В. Безуглова, Т.Н. Иголкина. - Москва : Русайнс, 2023. – 174 с.
- 16.Лапидус В.А. Производительность труда – количественная характеристика организации / В.А. Лапидус // Методы менеджмента качества. – 2021. – № 3. – С. 8-12.
- 17.Маркина С.С. Мотивация персонала как фактор роста

- производительности труда / С.С.Маркина // Наука через призму времени. – 2022. – № 12 (69). – С. 18-21. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49937426_80666482.pdf (дата обращения 28.04.2024).
18. Мумладзе Р.Г. Экономика труда: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, Н.В. Быковская, Н.М. Иванова. – Москва : Русайнс, 2021. – 188 с.
19. Нуретдинова Ю.В. Влияние кадров на производительность труда / Ю.В. Нуретдинова, Д.И. Нуретдинов, А.С. Воробьева, А.Ю. Лебедева // Вектор экономики. – 2021. – №11. – С. 38-43.
20. Производительность труда и научные школы управления / К.И. Макаева, Е.Э. Эренженова, А.А. Адьяева и др. // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №5. – С. 79-82.
21. Российская Федерация. Законы. О независимой оценке квалификации : Федеральный закон №238-ФЗ : [принят Государственной думой 22 июня 2016 г. : одобрен Советом Федерации 29 июня 2016 г.]. – Москва : Проспект, 2018. – 18 с.
22. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон №197-ФЗ : [принят Государственной думой 21 декабря 2001 г. : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 г.]. – Москва : Проспект, 2021. – 298 с.
23. Рофе А.И. Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. – Москва : КНОРУС, 2022. – 382 с.
24. Сергиенко Л.В. Социогенетика и экономика: «производительное» практическое знание и «производительный» труд : монография / Л.В. Сергиенко. – Москва : Русайнс, 2021. – 187 с.
25. Третьяков Е.П. Теория организации : учебное пособие. – Москва : КНОРУС, 2017. – 259 с.
26. Управление персоналом : учебник / А.Я. Кибанова. – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с.
27. Фридман А.М. Экономика организации : учебник / А.М. Фридман. -

- Москва : ИНФРА_М, 2021. – 239 с. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1141800> (дата обращения 29.04.2024).
28. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / Т.К. Руткаускас и др. – Екатеринбург : Издательство УМЦ УПИ, 2018 . – 260 с. – URL : https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/64561/1/978-5-8295-0563-9_2018.pdf (дата обращения 29.04.2024).
29. Щербаков А.И. Социально-экономические аспекты роста производительности труда / А.И. Щербаков // Социально-трудовые исследования. – 2024. – № 1. – С. 131-136. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-aspekty-rosta-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения 29.04.2024).
30. Южно Н.А. Повышение мотивации, профессиональной квалификации и материальное стимулирование персонала - как результат повышения эффективности предприятия и снижения уровня безработицы в целом / Н.А. Южно // Региональная экономика : проблемы и перспективы развития в современных условиях : материалы Международной научно-практической конференции. – Невинномысск, 2022. – С. 83-89. – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48068497_38110940.pdf (дата обращения 29.04.2024).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Расчет результативности повышения квалификации менеджера по продажам Соколовой А.С.

Критерий	Вес	Выполнение	Результат
Удовлетворенность обученного сотрудника	0,25	90%	22,5
Приобретение знаний, навыков и умений	0,15	80%	12
Эффективность предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности	0,20	90%	18
Эффективность деятельности обучившегося сотрудника	0,15	85%	12,75
Удовлетворенность руководителя результатами обучения	0,25	80%	20
Общая результативность	1,00	-	85,25