





МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Коучинг, как эффективный инструмент управления человеком в
организации (на примере отделения Сбербанка 8597/0556)
Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
43,38 % авторского текста
Работа риши к защите
Рекомендована/не рекомендована
«да» август 2022 г.
зав. кафедрой ЭУ и П
к.э.н., доцент

 Рябчук П. Г.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы
3Ф-509-114-5-1
Федулова Дарья Владимировна

Научный руководитель:
Д.п.н., профессор
Гнатышина Елена Александровна

Челябинск
2022 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1 Сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии	8
1.2 Основные элементы системы повышения квалификации персонала	16
1.3 Влияние повышения квалификации персонала на работу организации	22
Вывод по первой главе	33
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СТРАТЕГИЯ»	34
2.1 Анализ эффективности процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия»	34
2.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия»	44
Вывод по второй главе.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. После трансформации социально-экономических отношений в России была разрушена устоявшаяся отечественная система управления производительностью труда. Но альтернативные новые современные концептуальные подходы предложены не были, и это несмотря на то, что повышение производительности было и остается ключевой точкой роста, повышения благосостояния и установления сильных позиций страны в условиях растущей конкуренции. В настоящее время уровень производительности труда на отечественных предприятиях составляет в среднем около 30% годовой выработки предприятий высокоразвитых стран. При таком низком ее уровне Россия не имеет шансов конкурировать с развитыми странами, а отечественные предприятия – успешно действовать в условиях мировой конкуренции.

В условиях перехода к постиндустриальной экономике существенно изменяется сущность труда как фактора производства, что в свою очередь обусловлено возрастанием роли технико-технологических и информационных ресурсов. На данном этапе развития общественно-экономической формации предприятие выступает как система взаимодействия всей общности ресурсов с целью производства материальных благ, что, по мнению автора, обуславливает необходимость формулировки методики управления производительностью предприятия в целом, позволяющей максимально полно учесть вклад каждого фактора производства в конечный результат деятельности. В связи с этим в исследовании констатировано изменение сущности труда как фактора производства и возрастание роли таких факторов, как техника, технология, материалы, информация, что обуславливает необходимость перехода от понятия «производительность труда» к понятию «производительность предприятия» как более точно отражающему вклад каждого ресурса в результаты деятельности.

В данных условиях необходимы инструменты и механизмы эффективного управления производительностью предприятия, обеспечивающие эффективное внедрение инноваций в производственные и управленческие процессы и систематическое качественное совершенствование всех факторов производства.

Вышеизложенным определяется актуальность выпускной квалификационной работы, направленной на поиск решения проблем управления производительностью промышленного предприятия.

Степень разработанности проблемы. Изучение проблем повышения квалификации персонала и влияние ее на производительность находит отражение в работах отечественных и зарубежных авторов. Фундаментальные положения экономической науки в целом, а также теории производительности, в частности, описаны в трудах А. Смита, Д. Риккардо, А. Маршалла, К. Маркса, С.Г. Струмилина, В. В. Леонтьева. Е. Барышниковой, А.В. Батаршева, А.В. Варенова, Л.А. Верещагиной, И.М. Карелиной, Дж. Равена, Уиддет Стиви.

Актуальность и практическая значимость указанных проблем определили выбор темы исследования: «Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта повышения уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда на предприятии.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих основных задач:

- 1) исследовать сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии;
- 2) выявить основные элементы системы повышения квалификации персонала;
- 3) провести анализ эффективности процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия»;

3) разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия».

Объектом исследования является ООО «Стратегия».

Предметом исследования выступают организационные, экономические и управленческие аспекты повышение уровня квалификации персонала как фактора роста производительности труда на предприятии.

Теоретико-методологическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, управления производительностью, экономической диагностики предприятий таких авторов, как Э.М. Ворониной, И.Н. Герчикова, Е.Ю. Лицаревой, А.М. Лопаревой, Л.И. Лукичева, Е.В. Маслова, М. Мескона, А.А. Раздорожного.

В процессе исследования использовались сбор, обобщение и систематизация статистической информации об уровне и динамике показателей производительности труда; методы социально-экономического анализа: статистический, нормативный, сравнительный и ситуационный анализ, а также другие методы в рамках общего системно-функционального подхода; методы экономико-математического моделирования.

Информационной базой послужили публикации в периодической печати, материалы конференций и семинаров, официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты, материалы управленческого и бухгалтерского учета.

Практическая значимость исследования состоит в разработке проекта по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия». Полученные результаты могут быть использованы в компаниях с целью повышения производительности труда рабочих.

Основные положения исследования могут использоваться в учебном процессе при подготовке специалистов экономико-управленческого профиля.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, изложена на 60 страницах, содержит 6 рисунков и 20 таблиц. Список использованных источников включает 45 наименований источников.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность, значение и принципы повышения квалификации персонала на предприятии

Повышение квалификации сотрудника – это обучение, правила прохождения которого четко регламентированы трудовым законодательством. Трудовой кодекс определяет квалификацию как уровень теоретических знаний, практических профессиональных навыков, умений и опыта работы. Проф. стандарты, которые становятся обязательными в некоторых сферах, устанавливают необходимую для сотрудника квалификацию в зависимости от области профессиональной деятельности. Если он не соответствует требованиям – его отправляют на курсы, переводят на нижестоящие должности или вовсе увольняют.

По закону профессиональный уровень работника может быть подтвержден удостоверением, дипломом, свидетельством о профессии или должности. Процессы обучения персонала регламентированы. Например, часть 1 статьи 196 Трудового кодекса РФ наделяет работодателя правом самостоятельно определять необходимость обучения персонала для собственных нужд.

Рекомендуется опираться и на типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования специалистов. Оно определяет цели прохождения курсов. Как правило, это актуализация практических и теоретических навыков, вызванная изменением требований к уровню компетенций, а также необходимость освоения новых технологий и методик.

Повышение квалификации – это не просто рабочая потребность. Прежде всего, это фактор, влияющий на эффективность компании в целом. Обучение не только поддерживает и повышает уровень профессионализма

работников, но и укрепляет их моральный настрой. Следовательно, с его помощью можно воздействовать на производительность труда.

Несмотря на то, что законодательство позволяет руководителю самостоятельно определять периодичность обучения персонала в зависимости от собственных нужд, существует ряд профессий, для которых повышение квалификации обязательно. Руководство компании обязано направить на профессиональное обучение сотрудников, если это установлено в ТК РФ или отдельных нормативных актах, о чем сказано в части 4 статьи 196 Трудового кодекса РФ.

К сотрудникам, которые обязаны проходить регулярную подготовку, относятся:

- представители медицинской сферы и фармацевтические работники – ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в РФ» № 323-ФЗ от 21.11.2011;
- педагоги высших учебных заведений и государственных научных учреждений, относящихся к системе высшего и послевузовского профессионального образования – ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» № 125-ФЗ от 22.08.1996;
- гражданские госслужащие – ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» № 79-ФЗ от 27.07.2004;
- работники органов внутренних дел – ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» № 342-ФЗ от 30.11.2011;
- сотрудники железнодорожного транспорта при условии, что их деятельность связана с движением поездов – ФЗ «О железнодорожном транспорте в РФ» № 17-ФЗ от 10.01.2003;
- водители, иные работники автомобильного и наземного городского электротранспорта, в чьи обязанности входит обеспечение безопасности дорожного движения – ФЗ «О безопасности дорожного движения» № 196-ФЗ от 10.12.1995.

Что касается сотрудников других профессий, необходимость повышения квалификации персонала определяется работодателем. При этом руководство организации обязано обеспечить условия и порядок проведения образовательных мероприятий, которые соответствуют коллективному или трудовому соглашению. Периодичность обучения регламентируется локальным нормативным актом. Тем не менее, закон обязывает работодателя проводить подобные мероприятия не реже одного раза в пять лет на протяжении всей трудовой деятельности подчиненного.

Виды и формы повышения квалификации. Способ повышения квалификации определяется работодателем и зависит от его потребностей, а также объема знаний, который необходимо усвоить работнику. Существует три основных вида организации образовательного процесса, из которых нужно тщательно выбирать подходящие для конкретного работника.

1. Длительные курсы необходимы для углубленного изучения научных, технических, технологических и социально-экономических вопросов в контексте профессиональной деятельности специалиста. Программа рассчитана более чем на 100 часов, а ее цена выше, чем других видов обучения. Эксперты Системы Кадры рассказали, как направить сотрудника на курсы повышения квалификации с минимальными затратами

2. Среднесрочное повышение квалификации подразумевает проведение семинаров, в ходе которых рассматриваются научно-технические, технологические или социально-экономические проблемы. При этом данная проблематика изучается на уровне отрасли, региона или организации. Длительность составляет от 72 до 100 часов.

3. Краткосрочное обучение проходит по месту основной работы сотрудника. Оно длится около 72 часов. Образовательные мероприятия носят тематический характер. По их завершению работник сдает соответствующий экзамен или зачет, чтобы подтвердить успешное усвоение новых знаний.

Работодателю важно помнить, что зачастую недостаточно просто определить, кто и когда должен проходить повышение квалификации, а

также составить план на календарный год. Чтобы обучение было действительно эффективным, необходимо создать у работников соответствующую мотивацию и подготовить их к усвоению новых знаний. Для этого важно убедить подчиненных в том, что формирование новых навыков, совершенствование профессионального уровня необходимо не только для поддержания продуктивности компании, но и для повышения личной эффективности.

Работодатель обязан организовать процесс таким образом, чтобы его подчиненные чувствовали пользу обучения на практике. Специалист должен в полной мере осознавать те преимущества, которые он получит после окончания программы. Учитывайте, что совершенствование профессионального уровня проходит более продуктивно, если дать сотрудникам полное представление о результатах их деятельности в текущий момент и в перспективе.

Методика повышения квалификации зависит от того, в какой именно форме будет проводиться обучение. Если в пределах компании, то будут использоваться документы, оборудование и материалы, которые сотрудник обычно использует в своей работе.

Методы обучения на рабочем месте:

1. Инструктаж. Применяется в случае, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте;
2. Проектная группа. Составляется группа, которая коллективно работает над одним проектом. При этом совершенствуются навыки управления, решения проблем коллективно;
3. Коучинг. При использовании этого метода тренер и обучаемые взаимодействуют, а также налаживают связь между участниками процесса производства;
4. Ротация. Сотрудника переводят внутри компании в другой отдел. Очень популярная в настоящее время методика.

5. Наставничество. Когда опыт целенаправленно передается, обучение сотрудника на личном примере. Более опытный сотрудник передает свои знания тому, кто менее опытен;

6. Тьюторство – вид наставничества. Ведется дискуссия, в процессе которой обучаемый демонстрирует полученные знания;

7. Сторителлинг – молодых сотрудников обучают правилам работы, используя историю организации;

8. Шэдоуинг – суть метода в том, что ведется наблюдение за процессом работы, которое позволяет выяснить, какие стороны в проф. подготовке сотрудника слабые и составить план повышения квалификации, чтобы их удалить.

Методы внешнего повышения квалификации:

1. Конференции, встречи, симпозиумы. Активная методика обучения, которая стимулирует развитие коммуникативных навыков, развивает логическое мышление, обучает специфике публичных выступлений;

2. Лекции. Самая традиционная методика. Материалы здесь усваиваются пассивно и этот метод сейчас не считают оптимальным, дополняют его другими.

3. Тренинг. В процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени.

4. Интерактивные курсы. Знания получают, закрепляют и тестируют при помощи обучающей программы;

5. Самостоятельное обучение. Самый простой вариант, но при этом требующий самодисциплины и ответственности. Этот метод сейчас развивается благодаря внедрению различных обучающих программ и дистанционного обучения;

6. Кейс-стади – этот метод позволяет решать реальные проблемы производства. В основном он подходит для руководителей высшего звена и управленческого персонала.

7. Деловая игра – суть метода заключается в том, что проблему решает не один человек, а группа обучающихся;

8. Баскет – метод – основан на имитации ситуаций, встречающихся в процессе работы.

9. Выбор методов обучения зависит от многих факторов: характеристик слушателей, возможностей компании (в том числе и финансовых), от квалификации преподавателей и целей процесса. Если метод будет выбран ошибочно, эффективность обучения просто сведется к нулю.

Курсы повышения квалификации персонала. Это мероприятие по обучению обычно проводят в специально предназначенном для этого месте. Организуют их так, чтобы слушателей ничто не отвлекало от процесса и не мешало восприятию информации.

Большим плюсом при прохождении таких курсов является то, что как только обучение будет закончено, увеличится не только ваше мастерство, оно будет подтверждено документально.

Выбор подходящего учебного центра стоит осуществлять, опираясь на следующие показатели:

- отзывы тех, кто уже проходил обучение;
- состав преподавателей;
- насколько долго центр осуществляет свою деятельность;
- стоимость курсов.

Не случайно стоимость оказалась на последнем месте в перечне. Высокая цена прохождения курсов совершенно не гарантирует, что они будут полезны слушателю. Бывают случаи, когда стоят курсы дорого, а практической пользы приносят минимум.

На подобных курсах занятия проходят в небольших группах, в составе которых от 5 до 30 человек максимум. Также могут проходить индивидуальные занятия. Выстраивают обучение по программам повышения квалификации, разработанным для того, чтобы увеличить и расширить круг знаний и умений, причем тех, которые у человека уже есть.

Условно обучение на курсах делится на несколько групп:

- комплексное обучение;
- самообучение;
- комбинированное обучение.

В каждой из этих групп есть свои плюсы и минусы, но важно то, что эти группы не исключают друг друга, а дополняют и совершенствуют.

В.Б. Зотов и В.А. Блинов в своих трудах выделяют следующие основные принципы обучения:

– принцип профессионализма; при формировании программ дополнительного профессионального образования ключевое место должны занимать разделы, усвоение материалов которых будет непосредственно влиять на качество выполнения работниками их должностных обязанностей; также предъявляются требования к квалификации преподавательского корпуса, который должен сочетать собственную высокую общетеоретическую подготовку со знанием фактического положения дел в сфере местного самоуправления;

– принцип целенаправленности; реализуется непосредственности уже в ходе разработки и реализации программы переподготовки и повышения квалификации кадров при выявлении целей и приоритетных направлений обучения в системе дополнительного профессионального обучения;

– принцип непрерывности; обеспечение постоянного роста квалификации работников исходя из производственной потребности, а также обоснованный выбор момента обучения, т.е. повышение квалификации, переподготовка должны осуществляться только тогда, когда в этом возникает необходимость. Эти моменты могут определяться, в частности результатами аттестации, назначением на вышестоящую должность или изменением критериев оценки деятельности сотрудника на той же должности в связи с возникновением принципиально новых задач управления и т.п.;

– систематичность и последовательность в обучении; достигается строгим соблюдением системы обучения по программе, постоянным

переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным, правильным подбором упражнений, программ и заданий. Следование принципа системности означает, что политику переподготовки и повышения квалификации следует рассматривать в контексте общей политики кадрового обеспечения;

– прочность усвоения знаний и навыков; достигается ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом, систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетания, максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в выполнении ими заданий.

Кроме того, В.А. Гневко в своей работе выделяет следующие основные принципы системы повышения квалификации персонала:

– общедоступность, всеобщность и обязательность повышения квалификации: повышение квалификации следует проводить по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет;

– многообразие форм повышения квалификации с использованием очной, очно-заочной (вечерней), заочной форм обучения, дистанционного образования и др.;

– эффективность повышения квалификации, которая ориентирует на получение максимальных результатов повышения квалификации кадров, достижение необходимой (общей), а также индивидуальной эффективности за счет применения знаний и опыта, полученных в процессе обучения.

Когда сотрудники проходят курсы повышения квалификации, выигрывают здесь обе стороны: и сам работник, и работодатель. Работник, пройдя курсы, может рассчитывать на увеличение зарплаты, на карьерный рост и повышение уровня своих знаний. Работодатель же получит компетентных сотрудников, которые могут разобраться во всех тонкостях рабочего процесса, повышать уровень конкурентоспособности своей компании.

1.2 Основные элементы системы повышения квалификации персонала

Информационные технологии, различные отрасли права (гражданское, таможенное), бухгалтерский учёт, делопроизводство, менеджмент – сферы деятельности, в которых постоянно появляются нововведения. Если ещё несколько десятилетий назад можно было долго работать по одним шаблонам, то теперь приходится всё время держать руку на пульсе и знакомиться с дополнительными правилами и технологиями.

Работники, долго трудящиеся на одной должности, зачастую совершают ошибки – не потому, что рассеянны или не стараются, а по причине неосведомлённости об актуальных деталях. Своевременное обучение решает эту проблему.

Повышение квалификации персонала необходимо проводить, чтобы коллектив продолжал работать слаженно и ни у кого не возникало вопросов, которые остались бы без ответа. Структурированный подход к обучению позволяет повышает качество работы компании и повышает её обороты.

Дополнительное корпоративное обучение преследует сразу множество целей:

- улучшить коммуникацию внутри команды;
- упростить рабочий процесс и повысить его функциональность;
- увеличить информированность работников об изменениях в нормативных актах и законодательстве;
- обучить персонал работе с новыми программами и их модификациями;
- повысить эффективность управления финансами внутри компании, уменьшить расходы.

Современный внимательный руководитель понимает, что повышение квалификации не издержки и трата денег, а инвестиция в будущее компании. Наряду с организацией тренингов и курсов для линейного персонала он

обучается сам более эффективному менеджменту, распределению обязанностей, делегированию.

Для сотрудника прохождение обучающих мероприятий – шанс улучшить навыки, приобрести новые знания, претендовать на карьерный рост, увеличение круга обязанностей (и, соответственно, дохода). Работник, регулярно повышающий собственную квалификацию, становится более востребованным на рынке и может претендовать на улучшение условий труда.

Повышение квалификации иногда проводится бессистемно и не учитывает особенности деятельности компании. Это приводит к ошибкам и несоответствиям в работе, а иногда и к проблемам с государственными органами, осуществляющими контроль за законностью работы, штрафам и трудовым спорам. При корпоративном обучении сотрудников этой проблемы не возникает: преподаватели предварительно изучают специфику и исходят из конкретных потребностей и задач, которые ставятся руководством.

Даже если работник обучается отдельно и по индивидуальной программе, в случае проведения профессиональной переподготовки по запросу компании тренер перед началом занятий заранее проводит предтренинговую диагностику и уже потом составляет программу, исходя из внутренней политики и технологий, используемых в организации. В процессе задействуются реальные, а не абстрактные, рабочие задачи и кейсы, подробно разбираются частые ошибки. Это позволяет специалисту применить полученные знания уже сейчас и закрепить их, повысив собственную эффективность.

Повышение квалификации может быть активным или пассивным. Учебные центры, направленные на результат, как правило, используют в основном первую методику: студентам регулярно выдаётся обратная связь, принимаются домашние работы, разбираются недочёты. Тренинги ведутся не только в академической форме, но и в игровой. Доказано, что даже взрослый человек таким образом меньше устаёт и лучше усваивает информацию.

Помимо вводного обучения – первоначального, при приёме на работу – и стажировки, существуют такие способы дополнительного повышения квалификации:

- очное обучение (лекции, уроки с проверкой знаний, семинары);
- тренинги – практическое обучение с объяснениями, как применить полученные знания на практике, и тренировкой во время занятия (особенно часто этот тип взаимодействия применяется при обучении продажам, ведению переговоров и другим коммуникациям);
- онлайн-обучение (дистанционное).

В последние годы благодаря активному развитию технологий и ввиду кризисной ситуации в мире дистанционное повышение квалификации приобрело особенную популярность. Оно дешевле очного (не нужно арендовать помещение и оборудование, тратить время на поездки), занимает меньше времени и позволяет при необходимости сразу вернуться к рабочему процессу. Кроме того, очное обучение связано с необходимостью жёстко контролировать количество студентов, тогда как на онлайн-курс можно пригласить большее количество людей и просто увеличить время на обсуждение темы. Одновременно, не выходя из дома или офиса, может учиться целый отдел.

Удалённое повышение квалификации, как правило, проходит в форме:

- лекций, предполагающих самостоятельное изучение материала;
- онлайн-вебинаров, когда лектор не только даёт информацию, но и отвечает на вопросы учеников (такие занятия эффективнее, единственный их существенный минус – необходимость посещать урок в конкретное время, иначе получить обратную связь от преподавателя невозможно);
- дистанционная переподготовка, предполагающая серию занятий в разных формах.

Полноценный длительный курс – оптимальный способ обучения, но он требует от обучающихся высокого уровня дисциплины, поскольку нужно самостоятельно выполнять домашние задания и внимательно просматривать

все материалы, а их может быть много. По итогам прохождения дополнительной переподготовки, обучающиеся выполняют контрольное тестирование, получают оценку результата и документ.

Наиболее популярные тематики корпоративного обучения офисных сотрудников связаны с законодательством, кадровым делопроизводством, изменениями в правилах оформления бухгалтерской отчётности, налогообложением, принципами охраны труда, учёта персонала и безопасностью. В целом же возможно повышение квалификации представителей любой профессии, от специалистов по инженерным коммуникациям до дизайнеров.

Другие частые запросы руководителей:

- практические курсы по программным продуктам (Microsoft Word, Excel, PowerPoint, 1С, Bitrix, таск-менеджеры);
- организация госзакупок;
- оборонные заказы;
- корпоративные тренинги, направленные на повышение эффективности коммуникации между сотрудниками, командообразование;
- тренинги по продажам;
- повышение квалификации руководящего состава, управление персоналом.

При планировании тренинга или обучающего курса необходимо учитывать не только специализацию сотрудников, но и продукт, с которым они работают. Продавать элитные квартиры и шариковые ручки необходимо по-разному, поскольку у них различная целевая аудитория и масштабы. Перед тем как составить план занятий, тренер выясняет подробности и разрабатывает индивидуальную программу, предназначенную для конкретной компании.

Возможны два варианта организации корпоративных курсов повышения квалификации: собственными силами или с привлечением сторонней организации, специализирующейся на подобном обучении. В

первом случае руководство может сэкономить, так как нет необходимости оплачивать услуги компании, занимающейся тренингами и уроками профессионально. Тем не менее при использовании услуг квалифицированных организаторов удобств ощутимо больше:

- менеджеры самостоятельно предоставляют список лекторов, подтверждение их квалификации и отзывы об их работе – остаётся только выбрать;

- учебный центр организывает повышение квалификации, обладая достаточными ресурсами для проведения как очных встреч, так и онлайн-лекций;

- программа и методы разрабатываются с учётом потребностей конкретной компании и её слабых мест по итогам предварительного анализа специфики.

Схема занятий подбирается индивидуально: могут варьироваться время проведения семинаров и тренингов, длительность всего курса – это требуется для того, чтобы информация была надёжно усвоена. Готовятся аттестационные документы, сотрудники получают на руки сертификаты, удостоверения или дипломы об успешном прохождении курса и сразу могут применять полученные навыки на практике.

Положительные последствия корпоративного обучения персонала

1. Первое и главное достоинство – повышение квалификации, получение сотрудниками возможности выстроить деятельность более качественно, что положительно сказывается на работе всей фирмы. Исследования бизнес-аналитиков показывают, что даже небольшое увеличение затрат на образование и развитие офисных работников способно существенно увеличить производительность их труда и уменьшить количество трудностей во взаимодействии с контролирующими органами (например, налоговой службой).

2. Опыт показывает, что вложение в развитие профессиональных качеств специалистов увеличивает их лояльность к компании. Люди видят,

что руководителю небезразличны их возможности (в частности, умения, которые можно использовать впоследствии), они становятся благодарны и мотивированы на совместное достижение целей.

3. Повышается престиж организации как работодателя, поскольку компании, предлагающие регулярное повышение квалификации, пользуются большим доверием соискателей.

Специалисты рекомендуют руководителям компаний после проведения переподготовки проверить не только новые знания и навыки, полученные персоналом, но и уровень удовлетворённости сотрудников. Это важно, чтобы понять, насколько качественным оказался курс, что осталось неохваченным и можно улучшить.

Чтобы наглядно увидеть результат, стоит провести сразу несколько мероприятий:

- анкетирование участников курса или семинара с вопросами, что именно было полезно, какие личные итоги они считают важными, какие методы преподнесения информации им понравились;

- тестирование (рекомендуется провести его дважды – сразу после обучения и через несколько месяцев, чтобы выяснить, насколько хорошо был усвоен материал, представленный на курсе);

- экспертную оценку положительных изменений (опрос непосредственных руководителей сотрудников, прошедших переподготовку, возможно, приглашение специалистов со стороны);

- количественную оценку полученных знаний и навыков – она проводится через некоторое время после обучения и выражается в изменении показателей работы сотрудников (количества продаж, правильности оформления документации и других).

Таким образом, повышение квалификации – важный рабочий инструмент, если оно проводится грамотно и систематизировано, с учётом поставленных перед сотрудниками задач и методов их решения. Многие руководители опасаются этой процедуры, поскольку сомневаются в её

пользе, но беспокоиться не о чем, когда мероприятия организованы грамотно.

1.3 Влияние повышения квалификации персонала на работу организации

Современность предъявляет новые требования к деятельности организаций. В быстро меняющейся новой рыночной среде компании вынуждены работать четко, слаженно, живо, гибко, создавая новые системы отношений, разрабатывая новые стратегии, переопределяя приоритеты в развитии организации.

Успех деятельности предприятия зависит от различных факторов:

- личные качества и способности лидера;
- способность анализировать ситуацию на рынке;
- способность определять ассортимент товаров и услуг, которые должны быть произведены;
- способность находить рациональные подходы к методам производства и организации производственного процесса;
- возможность найти способы продажи товаров или услуг.

Важную роль в успешной деятельности компании играет ее кадровый потенциал, то есть сотрудники, которые умеют грамотно управлять и действовать в интересах компании. Вот почему работодатели сегодня заинтересованы в развитии трудового потенциала своей компании [5].

В процессе обучения и повышения квалификации сотрудников наибольший акцент делается на планировании и развитии соответствующих компетенций персонала.

Повышение квалификации – это процесс обновления теоретических и практических знаний, повышения квалификации специалистов, в связи с постоянно растущими требованиями к их квалификации.

В зависимости от потребностей работодателя, потребности в производстве, количества новых знаний и времени обучения Процесс обновления может быть организован по-разному:

- краткосрочная подготовка проводится на основном рабочем месте специалистов;
- тематические и тематические семинары по проблемам, возникающим на уровне промышленности, региона, предприятия (ассоциации), организации или учреждения;
- долгосрочная подготовка специалистов в учебном заведении повышения квалификации для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, техники, социально-экономических и т.д.

Реализация единой кадровой политики должна быть направлена на укомплектование квалифицированными кадрами всех категорий персонала, создание единого кадрового резерва, адаптацию системы непрерывной профессиональной подготовки персонала к условиям предприятия и меняющимся технологическим требованиям, реализацию мер по обеспечению благоприятного социально - психологического климата в коллективах [4].

Компания, которая обучает сотрудников, приобретает специалистов, которые стремятся к карьерному росту, работают эффективно, лояльны к компании, и тем самым способствуют достижению наилучших бизнес-результатов. [2]

Процесс развития современных организаций требует систематического обновления конкретных знаний и совершенства навыков всех категорий персонала. Обеспечение быстрого внедрения новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия – главная задача повышения квалификации менеджеров и специалистов. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и сотрудников должно стать неотъемлемой частью

государственной системы непрерывного образования с соединением системы высшего и среднего профессионального образования страны [1].

Обучение должно быть тесно связано с продвижением по службе работников

Для принятия управленческих решений важно проанализировать дифференциацию заработной платы на основе квалификации работников, чтобы определить, есть ли материальные стимулы для повышения квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена несколькими причинами и поэтому может быть организована по-разному и принимать разные сроки. Таким образом, процесс обучения, направленный на процесс переподготовки, может осуществляться изолированно и без перерывов (система дистанционного и ночного обучения, самостоятельная разработка образовательных программ и т.д.

Таким образом, управление процессом повышения квалификации работников на работы, связанные с определением объема (объем) охвата работников на основании результатов анализа различий в структурах рейтинга и реальных, необходимых для рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации, основанные на цель.

Повышение квалификации связано с определенными затратами, как для компании, так и для сотрудника. Поэтому повышение квалификации и обучение неполный рабочий день, из-за чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат этого-более высокий уровень производительности, качество продукции за счет внедрения новых технологий, оборудования, методов и методов работы перекрывал затраты.

Показатели, характеризующие работу для повышения квалификации на предприятии, являются: доля работников, которые повысили квалификацию, в общей численности, структура студентов, формы обучения, расширенный, с точки зрения сроков обучения, а также доля людей, которые увеличили

категории в общей численности работников, которые повысили квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т. д.

Повышение категории осуществляется в первую очередь работников, имеющих более высокий уровень теоретических знаний и профессиональный опыт, которые освоили вспомогательные профессии и связанных с ними применяют рациональной организации труда на своем рабочем месте, прошли обучение на курсах производства и экономики, имеющие общего образования, установленного для профессии и категории, или обучающихся в технической школе, Институте; хорошо знает технологический процесс работы, правил технической эксплуатации оборудования и норм расхода энергии.

Создание благоприятных условий для профессионального роста, позволяет создать индивидуальный план работы. Важным стимулирующим фактором здесь является уверенность человека в способности самостоятельно менять свое профессиональное положение.

Принцип непрерывности обучения и последующего рационального использования персонала с учетом приобретенных знаний и навыков должен строго соблюдаться. Тогда более эффективное обучение. В целях повышения ответственности и заинтересованности работников организации на постоянное развитие своих навыков, способностей и навыков, необходимо обеспечить, чтобы результаты обучения, аттестации, перемещения и компенсации работникам, связанные с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Реализация единой кадровой политики должна быть направлена на укомплектование квалифицированным персоналом всех категорий, создание единого кадрового резерва, адаптацию системы непрерывной профессиональной подготовки персонала к технологическим требованиям и условиям предприятия, реализацию мер по обеспечению благоприятного социально - психологического климата в коллективе [3].

Существование прибыльной компании невозможно без хорошо продуманной системы повышения квалификации сотрудников. В современных условиях XXI века система повышения квалификации, подготовки и переподготовки работников на предприятии должна быть четкой, продуманной, соответствовать программам обучения, текущим и будущим потребностям компании. Программы обновления должны быть неотъемлемой частью политики компании.

Далее рассмотрим, что такое производительность труда.

Производительность труда характеризует долю выпущенной продукции или оказанных услуг, приходящихся на единицу затрат труда [7, с. 52].

Производительность труда выступает в качестве фактора конкурентоспособности экономики не только отдельных регионов и предприятий, но и страны в целом [6, с. 25].

Проблемы производительности труда стали интересовать экономическую науку ещё во второй половине XIX века, когда в США её начали рассчитывать в натуральном выражении на одного производственного рабочего. Затем перешли к расчету производительности труда в денежном выражении. С конца 1950-х гг. производительность труда начали рассчитывать с учетом действия не только рабочих, но и всего персонала, как на промышленных предприятиях, так и на предприятиях других отраслей экономики [7, с. 34].

Во второй половине XX века производительность труда стали использовать в качестве инструмента анализа и планирования производства, однако расчет производительности в разных странах существенно отличался.

В России отношение к производительности труда на всех этапах истории было различно:

– в советское время производительность труда выступала в качестве основного показателя определения результативности производства;

– в процессе перехода к рыночным отношениям экономики (с 1992 г.) роль производительности труда существенно изменилась (данный показатель стал дополнительным по отношению к эффективности, уступив показателям прибыльности и рентабельности). На сегодняшний день экономика России характеризуется значительно более низким уровнем производительности труда, чем в развитых странах, и в целом ряде развивающихся стран.

В настоящее время производительность труда используют как показатель эффективности труда

Наиболее распространенные определения понятия «эффективность труда», это [2, с. 12]:

- отношение полученного результата (эффекта) к затратам труда;
- степень результативности труда, уровень результативности выполнения рабочих операций или результативность труда (деятельности работника, трудовой деятельности людей).

Э.М. Воронина, И.Н. Герчиков, Е.Ю. Лицарева формулируют следующее определение производительности труда: производительность труда — это степень эффективности трудовых затрат работника в создании материальных благ или способность труда создавать в единицу времени определенный (большой или меньший) объем товаров и услуг

Очень часто в различных учебниках и научных статьях понятия «эффективность труда» и «производительность труда» отождествляют друг с другом. Однако, есть ученые, которые считают, что производительность труда выступает измерителем эффективности труда (Д. Скотт Синк, Д. Риккардо, К. Маркс и Ф. Энгельс).

Так, Д. Скотт Синк утверждает, что производительность труда – это часть системы измерения эффективности труда. Он выделяет следующие критерии эффективности труда: производительность труда, качество, действенность, прибыльность, внедрение новшеств, экономичность, качество трудовой деятельности [6, с. 96].

Из вышесказанного следует, что понятие «эффективность труда» более широкое по смыслу, чем «производительность труда». И далее в работе будем принимать производительность труда как основной показатель, который характеризует эффективность использования человеческих ресурсов в процессе производства на предприятии.

Вопросы производительности труда характеризуются большинством авторов, но основы учения о производительности труда были заложены А. Смитом и Д. Риккардо, которые находили зависимости между готовым продуктом, числом работников и силой используемых ими производительных сил. Позже К. Маркс и Ф. Энгельс определили, что рост производительности труда определяет экономический, политический и духовный прогресс общества.

Труд – это сознательная, целесообразная, созидательная и легитимная деятельность, свойственная человеку. Труд направлен на сознание благ, предназначенных для удовлетворения потребностей людей [7, с. 15].

В трудовом процессе используются следующие составляющие: предметы труда (на которые направлен труд), средства труда (с помощью которых воздействуют на предмет труда), и рабочая сила (деятельность человека)

Результатом трудового процесса выступает благо (товары или услуги).

Определяя экономическое содержание производительности труда, необходимо отметить, что в трудовом процессе используется как живой, так и овеществленный (прошлый) труд. Живой труд используется в производстве данной продукции и в данный конкретный период времени. Прошлый труд предполагает использование созданной ранее продукции (сырья, материалов и др.) в производстве новой продукции.

Соответственно, существуют следующие понятия [8, с. 78]:

– производительность индивидуального труда (только живого), которая представляет собой сравнение объема выпущенной продукции с величиной затраченного труда (живой труд создает не только новую

потребительную стоимость, но и переносит рабочее время овеществленного производства на вновь создаваемую продукцию);

- производительность общественного труда (живого и прошлого), которая представляет собой отношение темпов роста национального дохода к темпам роста численности сотрудников в области материального производства;

- локальная производительность труда (средняя производительность по ограниченному кругу работников: бригаде, цеху, предприятию или отрасли).

На этапе НТП, с ростом механизации и автоматизации производства одновременно уменьшаются затраты живого и прошлого труда на единицу продукции, но затраты живого труда уменьшаются в большей мере, и поэтому, доля живого труда в продукте уменьшается, а доля прошлого – увеличивается.

Производительность труда представляет собой важнейший экономический показатель деятельности предприятия. Это связано с тем, что рост производительности труда позволяет предприятию получать большие результаты при неизменной численности работников. Данные о величине производительности труда необходимы для [8, с. 45]:

- информирования как руководства и подразделений предприятия, так и органов власти;

- формирования отчетности о производительности труда;

- проведения оценки и мотивации персонала;

- проведения анализа эффективности труда персонала;

- проведения сравнения деятельности предприятия с другими предприятиями и отраслями экономики.

Необходимо отметить, что в стране с наивысшей производительностью труда самый высокий уровень жизни населения.

На сегодняшний день Россия значительно отстает по значению производительности труда от таких индустриально развитых стран, как: Англия, Германия, Франция, США и др. [4, с. 17].

Издание Market Watch провело исследование, оценив ВВП на душу населения и значение производительности труда.

По результатам исследования Россия опустилась на две позиции в 2017 г. по сравнению с 2016 г. – с 32-го на 34-е место, уступив Чили и Польше. Производительность труда в России составила менее \$5,6 в час, хуже только в Мексике [5, с. 18].

Так, мексиканцы работают больше всего по времени – 2 228 часов в год, тогда как россияне – 1 928 часов в год. В Европе же люди работают по времени намного меньше. В начале рейтинга находятся Люксембург и Норвегия. Разрыв между Россией и лидирующими по производительности труда странами очень большой: в Люксембурге за 1 час работы вырабатывается около 100 долларов ВВП, а в России – около четверти от данного значения.

Президент России В.В. Путин в 2017 году отметил, что на сегодняшний день производительность труда – один из ключевых вопросов экономического развития страны. Президент предложил создать центр компетенций на федеральном уровне, где будет решаться следующая задача: использование мирового опыта и лучших отечественных идей в повышении производительности труда. Это должно помочь в достижении цели: повышение производительности труда на 5-6% в год [3, с. 96].

При положительном результате осуществления данной цели возрастет эффективность экономики и работы предприятий, появятся новые рабочие места, и вырастет заработная плата.

Повышение производительности труда в России должно происходить за счет снятия экономических и административных барьеров, стимулирования предприятий, технологического обновления, и т.д.

Важно также знать, что главным фактором возрождения экономики России за последние 10 лет выступил рост производительности труда – на 6% ежегодно и 2/3 прироста ВВП. В среднем производительность труда в России изменилась с 18% от уровня США до 26%. В целом же, производительность труда увеличилась в 1,7 раза, что сократило отставание от США [6].

Таким образом, несмотря на то, что за последние 10 лет производительность труда в России имела положительную динамику, она все ещё низкая, по сравнению с другими странами. Поэтому, в планах у России на ближайшие 10 лет – повышение производительности труда.

Для того чтобы определить, чем вызвана низкая производительность труда, необходимо проанализировать отечественный рынок труда [9, с. 45]:

- миграция (фактом является то, что подавляющее большинство мигрантов – это кадры с низкой квалификацией и плохим знанием русского языка, тогда как образованные и высококвалифицированные кадры уезжают из нашей страны);

- продолжительность жизни и низкая рождаемость (в России средняя продолжительность жизни – 57,7 лет для мужчин и 71,2 года для женщин, и прогнозы говорят о дальнейшем сокращении численности населения и увеличении работников «в возрасте»);

- здоровье (известно, что производительность труда здоровых людей выше на 20%; на здоровье рабочего персонала влияет настроение, стрессоустойчивость, недостаточная физическая активность, сверхурочная работа и т.д.);

- образование (наша страна относится к лидерам по доле населения с высшим образованием – 54% россиян, однако проблема заключается в низком качестве образования – около 90% всех навыков, получаемых в высших учебных заведениях, не соответствуют требованиям работодателей);

- менталитет (работодатели заинтересованы в привлечении трудолюбивых, добросовестных, честных и ответственных работников, с адекватной самооценкой, тогда как для современных соискателей характерны

эгоцентризм, завышенные требования к оплате труда и карьере. Менталитет населения нашей страны характеризуется оправданием нарушения дисциплины, пьянства и т.д.).

Итак, учитывая особенности рынка труда России, предприятиям, для повышения мер по производительности труда, необходимо усовершенствовать свою кадровую политику, участвовать в государственных и общественных проектах по решению проблем с демографией, образованием, здоровьем населения. На изменения производительности труда оказывает влияние множество различных факторов.

Вывод по первой главе

Повышение квалификации сотрудника – это обучение, правила прохождения которого четко регламентированы трудовым законодательством.

Работодатель может преследовать следующие цели повышения квалификации персонала: выявить несоответствие профессиональных компетенций персонала; проанализировать текущий уровень компетентности подчиненных; определить знания и навыки, которые нуждаются в усовершенствовании; выявить негативные установки и убеждения, не позволяющие коллективу работать эффективно; установить приоритетные направления развития компетенций.

Обучение сотрудников и регулярное повышение их квалификации – одни из первоочередных обязанностей любого руководства. За счет планомерного развития персонала можно не только добиться роста производительности труда, но и помочь персоналу раскрыть свой потенциал, повысить личную эффективность каждого работника.

Управление процессом повышения квалификации работников на работы, связанные с определением объема (объем) охвата работников на основании результатов анализа различий в структурах рейтинга и реальных, необходимых для рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации, основанные на цели.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СТРАТЕГИЯ»

2.1 Анализ эффективности процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия»

Компания ООО «Стратегия» зарегистрировано ИФМС № 17 г. Магнитогорска. Организация расположена по адресу: Свердловская область, г Екатеринбург, ул. Мира, дом 50, офис 1.

ООО «Стратегия» - динамично развивающаяся компания, в которую входят предприятия, обеспечивающие выполнение самых различных видов работ - от проектирования до строительства и эксплуатации объектов. Поддерживать высокие темпы строительства позволяют опыт и высокий профессионализм сотрудников. Сейчас компания имеет один из лучших в городе Екатеринбурге парков строительных машин и механизмов, собственную мощную производственную базу.

Строительная компания ООО «Стратегия» более 3 лет работает в строительной индустрии Южного Урала.

В основе концепции «Комфорт и безопасность», согласно которой возводятся все объекты «Стратегия», лежит принцип комплексных архитектурно-планировочных, инженерных и организационных решений для создания объектов, кардинально отличающихся от типового панельного жилья.

Настоящим украшением города являются жилые комплексы. Одним из подходов в проектировании и строительстве, которые использует «Стратегия», является оптимальное использование городского пространства, выделенного под застройку. В одном комплексе совмещаются жилье, общественные помещения, подземные автопарковки с расположенными над

ними благоустроенными дворами, спортивными сооружениями и детскими площадками. Железобетонный каркас здания с кирпичной кладкой наружных стен позволяет потребителю иметь индивидуальную планировку квартиры, воплотить в жизнь самые разнообразные дизайнерские решения. Опыт успешной эксплуатации таких объектов показывает, что за подобным жильем будущее.

Компания имеет высококвалифицированные кадры рабочих, инженерно-технических работников и управленческого аппарата. Работы выполняются качественно, в соответствии с утвержденной проектно-сметной документацией, действующими строительными нормами и правилами, с максимальной механизацией строительно-монтажных работ и обеспечением необходимых мероприятий по технике безопасности и охране окружающей среды.

Для реализации поставленных целей компания ООО «Стратегия» осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации, включая, но не ограничиваясь:

ОКВЭД 45.21 - Производство общестроительных работ

ОКВЭД 45.42 - Производство столярных и плотничных работ

ОКВЭД 45.43 - Устройство покрытий полов и облицовка стен

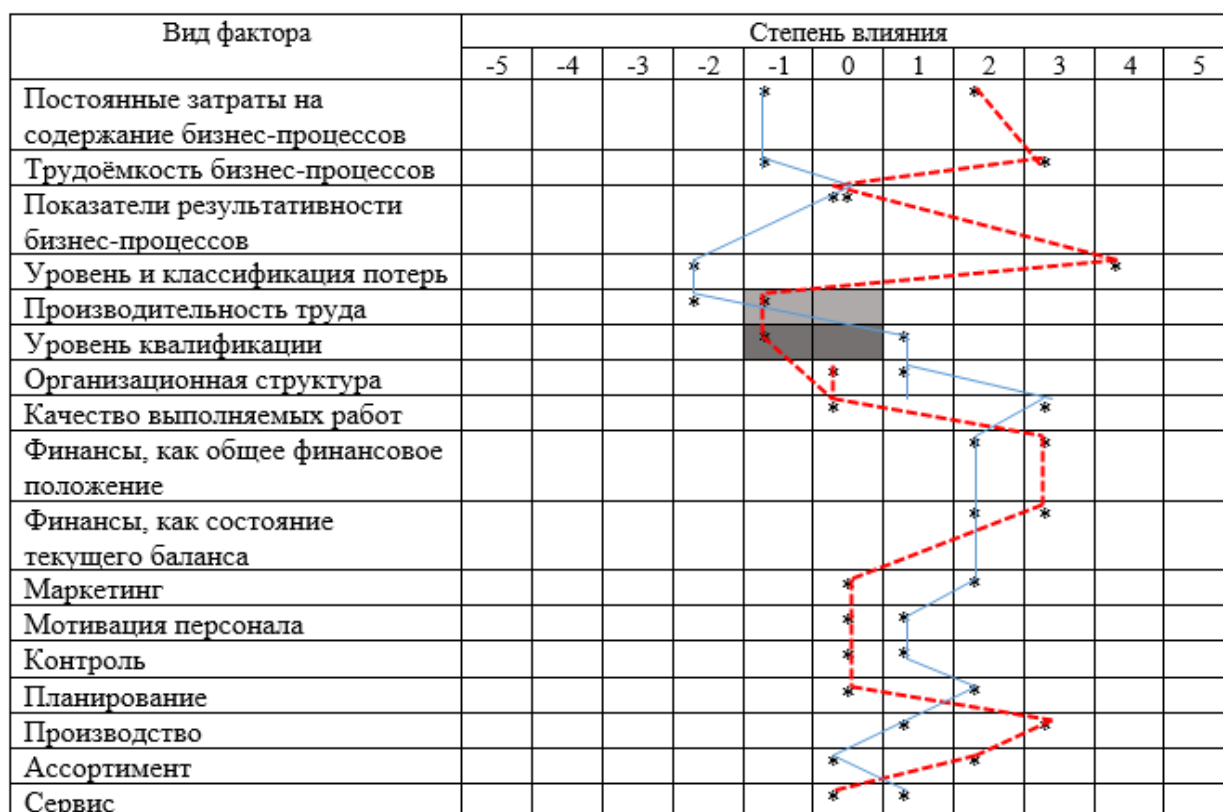
ОКВЭД 45.44 - Производство малярных и стекольных работ

ОКВЭД 45.45 - Производство прочих отделочных и завершающих работ

ОКВЭД 52.46 - Розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления

В процессе оценки внутренней среды ООО «Стратегия» исследуем результаты SNW-анализа деятельности ООО «Стратегия».

Для того чтобы тщательным образом проанализировать внутреннюю среду ООО «Стратегия», используется метод SNW-анализа.



Обозначения:

----- ООО «Стратегия»

— ООО «СтройТехИнвест»

Рисунок 1 – SNW-анализ ООО «Стратегия»

Количество анализируемых элементов колеблется в диапазоне от 20 до 30. Элементами для анализа могут быть следующие параметры: обучение персонала, условия труда, текучесть кадров, мотивация и стимулирование персонала, квалификация персонала, ассортимент выпускаемой продукции, имидж компании, уровень технической оснащённости, зависимость от поставщиков, объёмы продаж, производственные площади и др.

Подбор стратегических позиций осуществляется с учетом специфики деятельности предприятия. Сравнивая ООО «Стратегия», с ООО «СтройТехИнвест» можно сказать, что уровень влияния таких процессов на деятельность ООО «Стратегия», как постоянные затраты на содержание бизнес-процессов, трудоёмкость бизнес-процессов, ассортимент, производство выше.

В ООО «СтройТехИнвест» имеет преимущества в таких процессах как ассортимент и производственный процесс.

Таким образом, по итогам анализа можно сказать, что компания имеет слабый уровень производительности труда и недостаточный уровень квалификации по сравнению с конкурентом.

Анализ финансового состояние был проведен за период 2019-2021гг по данным бухгалтерской отчетности организации.

Таблица 1 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Отклонения	
	тыс. руб.			% к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2019г	2020г	2021г	2019г	2021г		
Актив							
Внеоборотные активы, в т.ч.	12261535	14245369	17843315	49	65,4	+5581780	+45,5
основные средства	5144701	6371888	9899351	20,6	36,3	+4754650	+92,4
нематериальные активы			297277		1,1	+297277	
Оборотные активы, в т.ч.	12753367	10409228	9446927	51	34,6	-3306440	-25,9
запасы	7127966	6211403	5439168	28,5	19,9	-1688798	-23,7
дебиторская задолженность	4380543	4157585	3385815	17,5	12,4	-994728	-22,7
денежные средства	1233767	24483	579673	4,9	2,1	-654094	-53
Пассив							
Собственный капитал	6946262	11631473	13675070	27,8	50,1	+6728808	+96,9
Долгосрочные обязательства	13063581	3821947	3717543	52,2	13,6	-9346038	-71,5
Краткосрочные обязательства	5005059	9201177	9897629	20	36,3	+4892570	+97,8
Валюта баланса	25014902	24654597	27290242	100	100	+2275340	+9,1

Данные таблицы 1 показывают, что, на конец, 2021 года в активах ООО «Стратегия» доля текущих активов составляет $\frac{1}{3}$, а внеоборотных средств – $\frac{2}{3}$. Активы ООО «Стратегия» 2019-2021гг повысились на 2275 млн. руб. или на 9,1%. Собственный капитал увеличился на 96,9%. Опережающий темп роста собственного капитала относительно изменения активов ООО «Стратегия» является положительным фактором.

Увеличение активов ООО «Стратегия» связано, в основном, с увеличением следующих элементов актива бухгалтерского баланса:

- основные средства ООО «Стратегия» увеличились на 4755 млн. руб. (на 81,8%);

- нематериальные активы ООО «Стратегия» увеличились на 297 млн. руб. (на 5,1%);

В тоже время, в пассиве бухгалтерского баланса ООО «Стратегия» наибольший прирост наблюдается:

- по нераспределенной прибыли на 6728 млн. руб. (на 57,6%);

- по краткосрочным заемным средства на 4930 млн. руб. (на 42,2%).

Таблица 2 – Анализ стоимости чистых активов ООО «Стратегия» за 2019-2021гг

Показатель	Значение показателя					Отклонения	
	тыс. руб.			Доля, %		тыс. руб.	%
	2019г	2020г	2021г	2019г	2021г		
Чистые активы	6946262	11631473	13675070	27,8	50,1	6728808	96,9
Уставный капитал	200100	200100	200100	0,8	0,7		
Превышение чистых активов над уставным капиталом	6746162	11431373	13474970	27	49,4	6728808	99,7

Данные таблицы 2 показывают, что чистые активы ООО «Стратегия» на конец 2021 г. в 68,3 раза больше уставного капитала. Данное соотношение достаточно положительно характеризует финансовое положение. Также, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить рост чистых активов на 96,9% за 2020-2021гг.

Показатели оценки финансовой устойчивости ООО «Стратегия» представлены в таблице 3.

Поскольку из 3 вариантов расчета на конец 2021 года положительное значение относится только рассчитанный по последнему варианту (СОС₃), финансовое положение ООО «Стратегия» по данному признаку можно

считать неустойчивым. Кроме того, 2 из 3 показателей покрытия собственными оборотными средствами запасов за 2021 год уменьшается.

Таблица 3 – Оценка финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	2019г	2021г	2019г	2020г	2021г
СОС ₃ (рассчитанные с учетом, как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	10133541	6864043	+3005575	+2108715	+1424875

Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Стратегия» представлены в таблице 4.

По данным таблицы 4 видим, что за 2021 год годовая выручка от реализации составляла 19263 млн. руб. Выручка от реализации за исследуемый период выросла на 2208 млн. руб., или на 12,9%.

Таблица 4 – Оценка финансовых результатов деятельности ООО «Стратегия»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Отклонение		Средне - годовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	тыс. руб.	± %	
1. Выручка	17055481	19263154	+2207673	+12,9	18159318
2. Расходы по обычным видам деятельности	13586069	14435888	+849819	+6,3	14010979
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	3469412	4827266	+1357854	+39,1	4148339
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	463936	-1914104	-2378040	↓	-725084
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	3933348	2913162	-1020216	-25,9	3423255
6. Проценты к уплате	465840	393668	-72172	-15,5	429754

Окончание таблицы 4

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Отклонение		Средне - годовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	тыс. руб.	± %	
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-717033	-475897	+241136	↑	-596465
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	2750475	2043597	-706878	-25,7	2397036
Справочное: Совокупный финансовый результат периода	2750475	2043597	-706878	-25,7	2397036
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	4685211	2043597	x	x	x

По данным таблицы 4 видим, что за 2021 год годовая выручка от реализации составляла 19263 млн. руб. Выручка от реализации за исследуемый период выросла на 2208 млн. руб., или на 12,9%.

За 2021 год прибыль от реализации составила 4827 млн. руб. За исследуемый период наблюдается рост финансового результата от реализации на 1358 млн. руб. или на 39,1%.

В таблице 5 представим оценку рентабельности деятельности ООО «Стратегия».

Таблица 5 – Анализ рентабельности ООО «Стратегия»

Показатели рентабельности	Значения показателя, %		Отклонения	
	2020 г.	2021 г.	коп.	± %
Рентабельность продаж	20,3	25,1	+4,8	+23,2
Рентабельность продаж по ЕВИТ	23,1	15,1	-8	-34,4
Рентабельность продаж по чистой прибыли	16,1	10,6	-5,5	-34,2

Данные таблицы 5 показывают, что показатели рентабельности за 2021 год положительные, что говорит о прибыльной деятельности ООО «Стратегия». Следовательно, отрицательно влияют, на состояние деятельности организации является, изменение статей бухгалтерского баланса «запасы» и «долгосрочные заемные средства». На конец

исследуемого периода собственный капитал ООО «Стратегия» составлял 13675 млн. руб.

Производительность труда представляет собой важнейший экономический показатель деятельности предприятия. Это связано с тем, что рост производительности труда позволяет предприятию получать большие результаты при неизменной численности работников.

Проведем анализ производительность труда (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ производительности труда

№ п/п	Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижение)	
					ед.изм.	%
1	Выручка от реализации, тыс.руб.	17413259	20402898	19132224	1718965	9,87
2	Численность работников, чел.	1127	1120	1152	25	2,22
3	Средняя фактическая продолжительность рабочего дня, человеко-часы	304	344	344	40	13,16
4	Средняя нормативная продолжительность рабочего дня, человеко-часы	368	384	376	8	2,17
5	Время, отработанное всеми работниками, человеко-дни	168948	178334	182286	13338	7,89
6	Фактический фонд рабочего времени, дни	247	247	247	0	0
7	Фонд рабочего времени, дни	290	290	290	0	0
8	Производительность труда, тыс. руб./чел.	15451	18216,9	16607,8	1156,85	7,49
9	Трудоемкость, чел. / тыс.руб.	0,000017	0,000014	0,000015	-0,000002	-8,98
10	Выполнение плана, доля	0,83	0,9	0,84	-0,06	93,33
11	Простой, часы	1200	1400	1520	320	126,67
12	Потери рабочего времени, часы	2650	3200	4800	2150	181,13

Таким образом, производительность труда работников предприятия увеличилась на 7,49 % и в 2021 году составила 16607,83 тыс. руб./чел. (рис. 2).

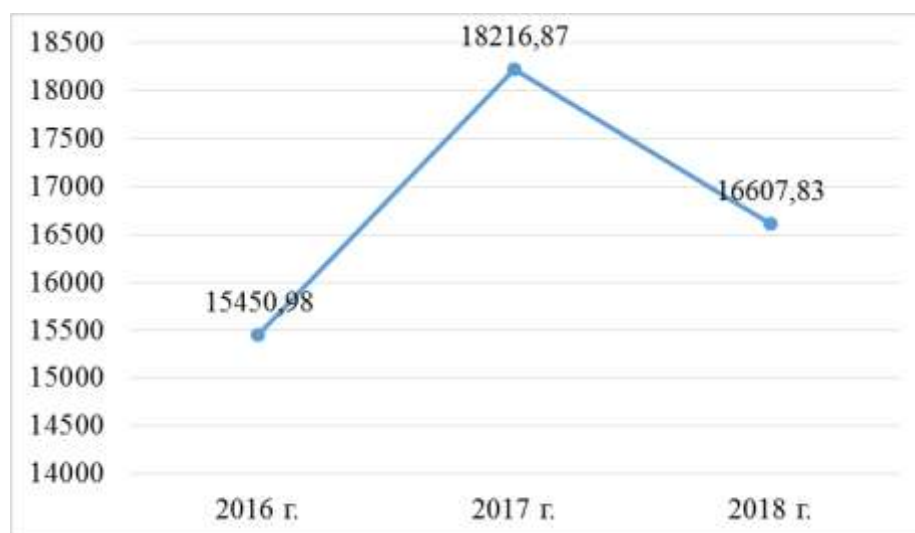


Рисунок 2 – Динамика производительности труда рабочих

Следует отметить, что данный показатель увеличился в основном в результате увеличения цен на строительные объекты. При этом в 2020 году производительность труда составляла 18216,87 тыс. руб./ чел., что на 8,83% выше, чем в 2021 году. Следовательно, производительность труда рабочих снижается в 2021 году.

Трудоемкость производства снизилась на 8,98 %, что говорит о снижении трудозатрат на строительство (рисунок 3).

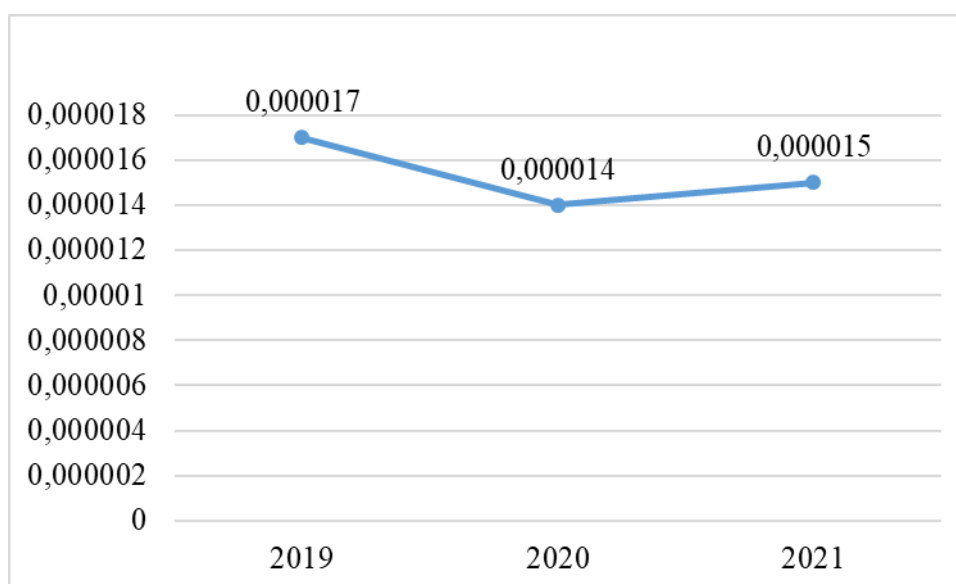


Рисунок 3 – Динамика трудоемкости труда на предприятие

Коэффициент использования рабочего времени увеличился на 10,75% и в 2021 году составил 0,91. Это произошло в результате увеличения

численность персонала. При этом степень использования трудовых ресурсов в 2021 году составила 55% против 52% в 2019 году.

Количество отработанных человеко-дней в 2019 году составило 149,91 человеко-дня, в 2020 году – 159,23 человеко-дней, в 2020 году 158,23 - человеко-дней. Этого говорит о повышении производительности труда и эффективности производства в целом.

Отрицательным моментом является невыполнение плана и потери рабочего времени рабочими, что влияет отрицательно на производительность труда.

Представим подсистему повышения квалификации труда в ООО «Стратегия» в виде схемы (рисунок 4).

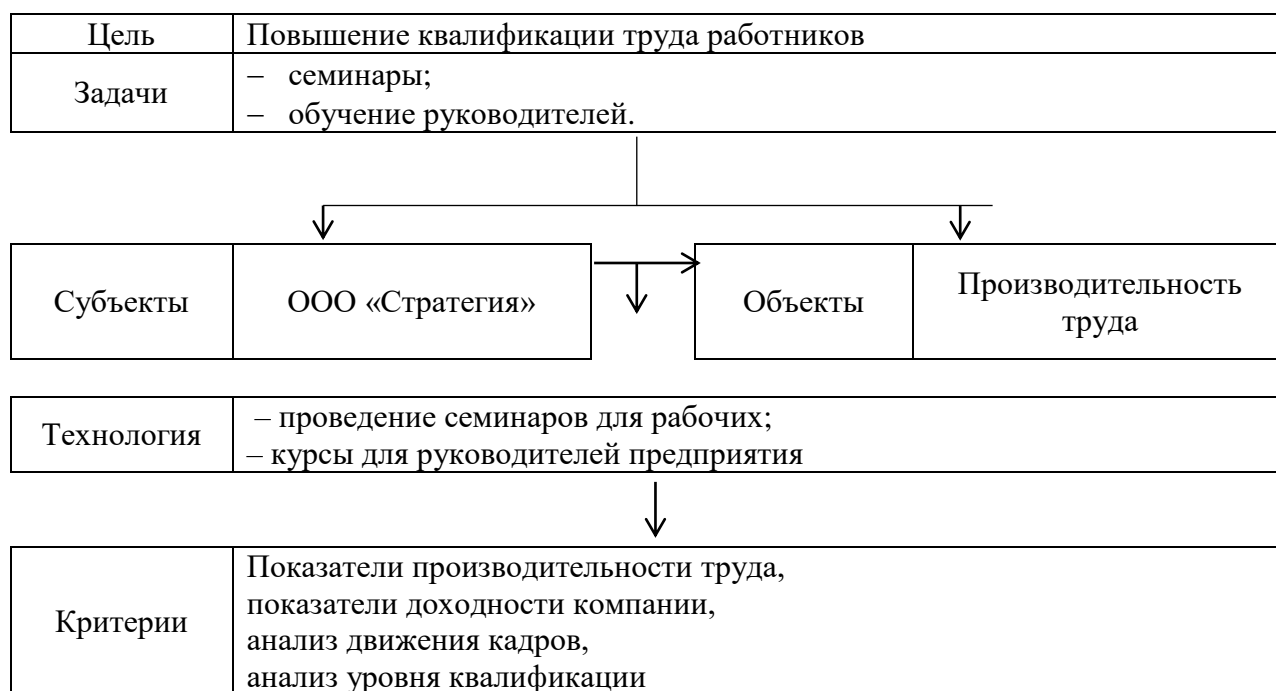


Рисунок 4 – Подсистема повышения квалификации персонала

Таким образом, основная цель повышения производительности труда с помощью семинаров для рабочих и курсов для руководителей.

Поскольку были выявлены проблемы производительности труд рабочих, в частности ее снижение, то компании необходимо разработать

новую подсистему повышения квалификации рабочих. С этой целью предприятию необходимо пересмотреть систему квалификации рабочих компании, поскольку усовершенствованная система позволит мотивировать сотрудников к труду, что позволит повысить производительность труда, и, как следствие, увеличить доходность компании.

2.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «Стратегия»

Улучшение системы повышения квалификации, предлагается достичь путём апробации двух проектов:

1. Проект: Внедрение кадрового менеджмента.
2. Проект: Улучшение системы обучения.

Рассмотрим внедрение кадрового менеджмента.

В кадровом менеджменте выработан инструментарий изучения состояния действующей системы управления кадрами организации, построения, обоснования и реализации новой системы демонстрирует таблица 7.

Таблица 7 – Принципы совершенствования построения системы управления кадрами организации

Принцип	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления кадрами организации	
Обусловленности функций управления кадрами целям производства	Функции управления кадрами формируются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления кадрами	Состав кадров, организационная структура, требования к работникам зависят от содержания и трудоемкости функций управления кадрами
Оптимального состояния управленческих ориентаций	Необходимость опережения ориентаций функций управления кадрами на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Принципы, определяющие направления развития системы управления кадрами	
Адаптивности (гибкости)	Приспособляемость системы управления кадрами к изменяющимся целям объекта управления

Окончание таблицы 7

Принцип	Содержание принципа
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе персонала системы управления
<u>Прямоточности</u>	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации при выработке определенного решения
Комплексности	Необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, состояние объекта управления)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления кадрами, предупреждающих и устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления кадрами и выбор наиболее рационального варианта
Простоты	Чем проще система управления, тем лучше она работает
Научности	Разработка кадровой политик организации должна осуществляться на основе достижений науки в области управления
Автономности	Должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между подразделениями должны быть согласованными с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Нельзя допускать отклонений от заданной цели организации
Комфортности	Система управления кадрами должна обеспечить максимум <u>удобств для творческих процессов</u>
Концентрации	Концентрация усилий работников на решение основных задач
Специализации	Разделение труда в системе управления кадрами (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения

Таблица 8 – Классификация методов построения системы управления кадров

Методы обследования	Методы анализа	Методы формирования
<u>Самообследование</u>	Системный анализ, экономический анализ	Системный подход
Интервьюирование, беседа	Декомпозиция	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной постановки	Экспертно-аналитический
Моментные наблюдения	Сравнений, <u>динамичный</u> , структуризации целей, нормативный	<u>Блочный</u> , моделирования, функционально-стоимостного анализа, структуризации целей
Анкетирование	<u>Параметрический</u> , моделирование	<u>Опытный</u> , творческих совещаний
Изучение документов	Функционально-стоимостного анализа	Коллективного блокнота, контрольных вопросов
Функционально-стоимостного анализа	Главных компонент, балансовый, корреляционно-регрессионный анализ, опытный, матричный	6-5-3, морфологический анализ

Таким образом, совершенствование работы по повышению производительности труда рабочих ООО «Стратегия» является одним из важнейших направлений эффективного использования трудовых ресурсов.

Улучшение системы повышения квалификации.

Предлагаются следующие направления части средств от получаемой прибыли на реализацию социальных мероприятий в отношении рабочих ООО «Стратегия». Проведенное исследование позволило выявить основные проблемы в повышении квалификации работников ООО «Стратегия», которые влияют на производительность труда, на основе которых могут быть представлены рекомендации по их решению, представленные в таблице 9.

Таблица 9 – Выявленные проблемы обучения и развития рабочих ООО «Стратегия» и пути их решения

Проблема	Причина	Пути решения
Не соответствующий уровень теоретической и практической подготовки рабочих	Отсутствие плана обучения и развития рабочих.	Разработка и реализация плана теоретических занятий и полевых тренингов
Высокий уровень конкуренции на рынке при низком уровне планирования развития персонала	Отсутствие программы активизации инициативы рабочих, эффективного стимулирования	Формирование кадрового резерва. Внедрение системы стимулирования рабочих

Проведенное исследование показало, что в ООО «Стратегия» отмечается низкий уровень подготовки рабочих; в организации отсутствует план занятий с рабочими; обучение персонала носит нерегулярный характер.

В связи с этим предлагается создание плана обучения персонала на месяц вперед. Данный документ подписывается 20 числа предыдущего отчетному месяцу. План следует разбить на две части, включающие теоретические занятия и тренинги. Бюджет подписывается директором и согласовывается с коммерческим директором и главным бухгалтером.

Предлагается обучение рабочих-строителей: на курсах повышения квалификации. Результаты мониторинга курсов по повышению квалификации рабочих-строителей представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Мониторинг курсов повышения квалификации рабочих-строителей

Учебное заведение	Условие		
	Цена, тыс. руб.	Сроки	Темы
Русская Школа Управления	67,9	180 часов	Курс повышения квалификации рабочих в строительстве
Консалтинговая группа «Гермес»	26,7	30 часов	Курс повышения квалификации рабочих в строительстве
Учебный центр «Старт. Ап»	21,60	40 часов	Курс повышения квалификации рабочих в строительстве
Учебный центр при Институте информационных технологий	48,8	40 часов	Курс повышения квалификации рабочих в строительстве

Проведенный мониторинг курсов повышения квалификации рабочих-строителей позволил сделать вывод, что наиболее полную программу обучения предоставляет Русская Школа управления. Курсы повышения квалификации рабочих-строителей рассчитаны на 180 часов.

Таблица 11 – План мероприятий по повышению квалификации персонала

№ п/п	Мероприятия	Периодичность	Сроки	Трудовое количество	Результат	Исполнители
8	Внедрение кадрового менеджмента	1 раз в год	4 недели	19 часов	Социальная программа	Менеджер
9	Начальникам отделов сформировать список персонала на замещение по профессии и должностям («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)	1 раз в год	1 неделя	2 часов	Список персонала на замещение по профессии и должностям («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)	Менеджер
10	Провести обучение и аттестацию, организовать стажировку в планируемой должности для участников	1 раз в год	1 неделя	4 часов	Обучение и аттестация, стажировка в планируемой должности для участников программы («Кадровый резерв	Менеджер

	программы («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)				ООО «Стратегия»)	
11	Составить индивидуальные планы развития для участников программы («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)	1 раз в год	1 неделя	2 часа	Индивидуальные планы развития для участников программы («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)	Менеджер
12	Разработать информационные стенды для размещения показателей отделов по итогам месяца	1 раз в год	1 неделя	2 часов	Информационные стенды для размещения показателей отделов по итогам месяца	Менеджер
14	Организовать еженедельные плановые совещания (повестка дня: подведение итогов, планы на будущее, вопросы)	1 раз в год	1 неделя	1 часа	Еженедельные плановые совещания	Менеджер
16	Заключение договора на обучение сотрудников	1 раз в год	1 неделя	2 часа	Присвоение звания «Лучший электрогазосварщиков ООО «Стратегия»	Менеджер
17	Обучение сотрудников	1 раз в год	3 недели	398 часа	Присвоение звания «Лучший сотрудник ООО «Стратегия»	Менеджер

Диаграмма Ганта представлена в следующей таблице 12.

Таблица 12 – Календарь планирования проекта

№ п/п	Задача	Неделя	Неделя							
			Июнь				Июль			
			1	2	3	4	1	2	3	4
8	Внедрение кадрового менеджмента	4 недели								
9	Начальникам отделов сформировать список персонала на замещение по профессии и должностям («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)	1 неделя								
10	Провести обучение и	1 неделя								

№ п/п	Задача	Неделя	Неделя										
			Июнь				Июль						
			1	2	3	4	1	2	3	4			
	аттестацию, организовать стажировки в планируемой должности для участников программы («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)												
11	Составить индивидуальные планы развития для участников программы («Кадровый резерв ООО «Стратегия»)	1 неделя											
12	Разработать информационные стенды для размещения показателей отделов по итогам месяца	1 неделя											
14	Организовать еженедельные плановые совещания (повестка дня: подведение итогов, планы на будущее, вопросы)	1 неделя											
16	Заключение договора на обучение сотрудников	1 неделя											
17	Обучение сотрудников	3 недели											

Далее проведем расчет стоимости проекта совершенствования системы управления производительностью труда рабочих-строителей.

Смета инвестиционных затрат на внедрение программы повышения квалификации персонала представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Смета инвестиционных затрат на проект повышения квалификации персонала, руб.

№	Мероприятие	Статья затрат	Цена руб.	Кол-во, час	Сумма руб.	Общая сумма руб.
3	Внедрение кадрового менеджмента	Доплата менеджеру	526	19	10000	13000
		Отчисления с ФОТ 30%			3000	
4	Внедрение системы обучения	Затраты на обучение	500	400	200000	200000
Итого						356000

Далее представим бюджет инвестиционных затрат (табл. 33)

Таблица 14 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	Июнь	Июль	Сумма
3	Внедрение кадрового менеджмента	13000		13000
4	Внедрение системы обучения		200000	200000
Итого		13000	200000	213000

На внедрение кадрового менеджмента также единовременно закладывается 13000 руб., который будут доплачены менеджеру.

На улучшение системы обучения закладывается сумма: 200 тыс. руб. = 10 тыс.руб.*20 чел. Планируется обучить 20 сотрудника. Стоимость одного курса составляет 10 тыс. руб.

Далее проведем расчет эксплуатационных затрат на реализацию проекта (табл. 15).

Таблица 15– Смета эксплуатационных затрат на реализацию проекта, руб.

№	Мероприятие	Периодичность	Статья затрат	Цена руб.	Кол-во	Сумма руб.	Общая сумма руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Надбавка за мастерство работников	Ежемесячно	Надбавка к ФОТ	40000	12 мес.	480000	624000
			Отчисления с ФОТ 30%			144000	
2	Поощрение за отсутствие прогулов и опозданий персонала	Ежемесячно	Надбавка к ФОТ	11538	12 мес.	138456	179993
			Отчисления с ФОТ 30%			41536,8	
Итого							803993

В таблице 16 представим бюджет проекта повышения квалификации персонала.

Таблица 16 – Бюджет проекта, руб.

Месяц	Суммы инвестиционных затрат	Суммы эксплуатационных затрат	Итого
Июнь 2022	13000		13000
Июль 2022	200000		200000
Август 2022		66999	66999
Сентябрь 2022		66999	66999
Октябрь 2022		66999	66999
Ноябрь 2022		66999	66999

Месяц	Суммы инвестиционных затрат	Суммы эксплуатационных затрат	Итого
Декабрь 2022		66999	66999
Январь 2023		66999	66999
Февраль 2023		66999	66999
Март 2023		66999	66999
Апрель 2023		66999	66999
Май 2023		66999	66999
Июнь 2023		66999	66999
Июль 2023	0	66999	66999
Итого	213000	803993	1016993

Данные таблицы 36 показывают, что бюджет проекта повышения квалификации персонала составит 1016993 руб.

В результате предложенных мероприятий компания планирует повысить производительность труда, финансовые показатели своей деятельности, уровень мотивации и количество высококвалифицированного персонала.

По результатам исследования журнала Fortune - 40% из компаний Fortune 500 (самые успешные нефтегазодобывающие компании мира) применяют обучение для сварщиков. В подтверждение вышесказанному приводим результаты исследования по обучению, проведенного ManchesterInc, компании, заказывающие обучение, отметили следующие улучшения:

- повышение производительности (15 % по мнению руководителей);
- повышение качества продукции услуг (51%);
- укрепление организации (54%);
- снижение жалоб потребителей (37%);
- увеличение итоговой доходности (10%).

Следовательно, планируется повышение выручки на 10% в год.

Данный показатель, может быть, достигнут за счет эффективного внедрения мероприятий и контроля за их реализацией со стороны руководства компании.

Представим расчет доходов после внедрения проекта.

Таблица 17 – Расчет выручки после внедрения проекта, руб.

Месяц	Выручка до внедрения проекта	Выручка после внедрения проекта
Август 2022	1670894	1837983
Сентябрь 2022	1710256	1881282
Октябрь 2022	1690214	1859235
Ноябрь 2022	1759874	1935861
Декабрь 2022	1562314	1718545
Январь 2023	1600231	1760254
Февраль 2023	1710457	1881503
Март 2023	1562134	1718347
Апрель 2023	1456214	1601835
Май 2023	1300457	1430503
Июнь 2023	1578412	1736253
Июль 2023	1530767	1683844
Итого	19132224	21045446

Выручка увеличится после внедрения проекта на 1913222 руб.

Сведем все затраты и доходы по внедрению проекта в общую таблицу (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты и доходы по внедрению и реализации проекта, тыс. руб.

Период реализации проекта	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	ИТОГО сумма затрат по внедрению проекта	Доход
Июнь 2022	13000		13000	
Июль 2022	200000		200000	
Август 2022		66999	66999	1837983
Сентябрь 2022		66999	66999	1881282
Октябрь 2022		66999	66999	1859235
Ноябрь 2022		66999	66999	1935861
Декабрь 2022		66999	66999	1718545
Январь 2023		66999	66999	1760254
Февраль 2023		66999	66999	1881503
Март 2023		66999	66999	1718347
Апрель 2023		66999	66999	1601835
Май 2023		66999	66999	1430503
Июнь 2023		66999	66999	1736253
Июль 2023		66999	66999	1683844

Период реализации проекта	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	ИТОГО сумма затрат по внедрению проекта	Доход
Итого	356000	803993	1016933	1913222

На основании представленных данных общие затраты на реализацию проекта в расчетном периоде составят 1159988 руб., а доход полученный от реализации проекта в указанный период составит 1913222 руб.

Данные по доходам и затратам, представленные в таблице 18, изображены на рисунке 17 в виде графика.

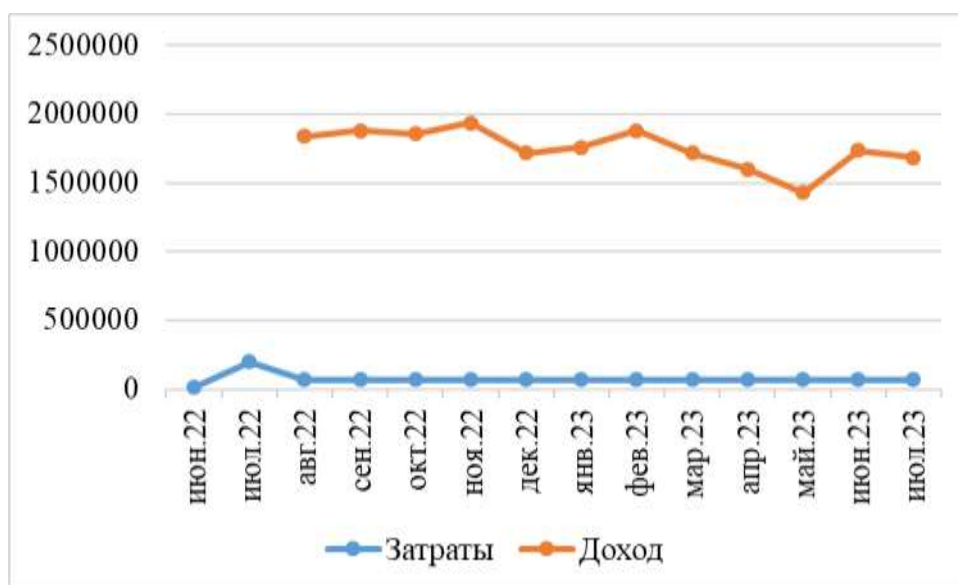


Рисунок 5 – Динамика затрат и доходов проекта, руб.

Таблица 19 – Расчет показателей эффективности проекта, тыс. руб.

Период	Доход, D_t	Затраты, Z_t	Коеф. диск., K_{dt}	Диск. доход, $D_t * K_{dt}$	Диск. затраты, $Z_t * K_{dt}$	ЧДД	ЧТС
Июнь 2022		13000	0,982	0	12766	-12766	-12766
Июль 2022		200000	0,965	0	193000	-193000	-205766
Август 2022	167089	66999	0,948	158400	63515	94885	-110881
Сентябрь 2022	171026	66999	0,931	159225	62376	96849	-14032
Октябрь 2022	169021	66999	0,915	154654	61304	93350	79318
Ноябрь 2022	175987	66999	0,898	158036	60165	97871	177189
Декабрь 2022	156231	66999	0,883	137952	59160	78792	255981
Январь 2023	160023	66999	0,867	138740	58088	80652	336633
Февраль 2023	171046	66999	0,852	145731	57083	88648	425281
Март 2023	156213	66999	0,837	130750	56078	74672	499953

Апрель 2023	145621	66999	0,835	121594	55944	65649	565602
Май 2023	130046	66999	0,832	108198	55743	52455	618057
Июнь 2023	157841	66999	0,826	130377	55341	75035	693092
Июль 2023	153077	66999	0,822	125829	55073	70756	763848
итого	1913222	1016988		1669487	905636	763848	

Итак, из таблицы 19 видно, что чистый дисконтированный доход проекта равен 763848 тыс. руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

Рассмотрим динамику показателей ЧДД и ЧТС на рисунке 6.

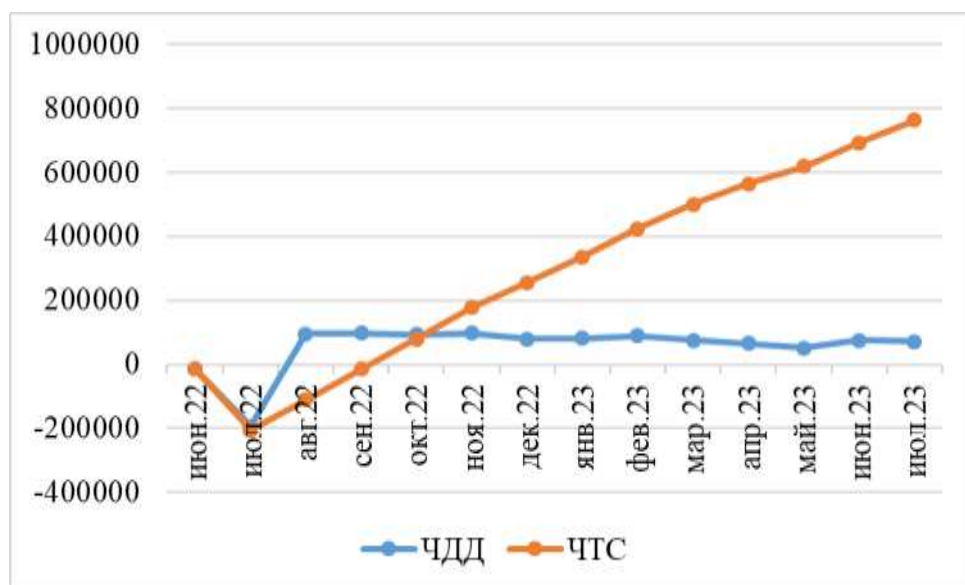


Рисунок 6 – Динамика изменения ЧДД и ЧТС

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится.

По графику (рисунок 6) видно, что срок окупаемости проекта наступает на пятый месяц с начала реализации проекта.

Следующим важным показателем экономической эффективности проекта является индекс доходности – показатель, характеризующий доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств.

Индекс доходности рассчитывается по формуле:

$$ИД = \sum D_t * K_{dt} / \sum Z_t * K_d \quad (1)$$

где D_t – поступления денежных средств за период, руб.,

Z_t - вложения денежных средств за период, руб.,

K_{dt} - коэффициент дисконтирования.

Условием принятия решений об экономической привлекательности проекта является, что если $PI > 1$, то проект считается экономически выгодным, если $PI < 1$, проект следует отклонить.

Индекс доходности проекта составляет:

$$ИД = 1669487/905636 = 1,84 \text{ руб./руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход, равный 1,84 руб.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{пр} = ИД * 100 \% \quad (2)$$

Рентабельность проекта равна:

$$R_{пр} = 1,84 * 100 \% = 184,0 \%$$

Итак, рентабельность проекта является больше 100%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Для того, чтобы сделать общий вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

- ЧДД > 0;
- ИД > 1;
- $R_{пр} > 100\%$.

Проверим выполнение данных условий.

Таблица 20 – Выполнение условий экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Выполнение условия
ЧДД	763848 руб.	> 0
Срок окупаемости	5 мес.	
ИД	1,84 руб./руб.	> 1
R _{пр}	184,0%	%> 100%

Таким образом, выручка компании выросла. Расходы в первый год реализации проекта увеличатся на стоимость мероприятий – 213 тыс. руб., в дальнейшем расходы предприятия сократятся. На основе этого можно сделать вывод, что мероприятия эффективны для компании.

Вывод по второй главе

Компания ООО «Стратегия» зарегистрировано ИФМС № 17 г. Магнитогорска. Организация расположена по адресу: Свердловская область, г Екатеринбург, ул. Мира, дом 50, офис 1.

ООО «Стратегия» - динамично развивающаяся компания, в которую входят предприятия, обеспечивающие выполнение самых различных видов работ - от проектирования до строительства и эксплуатации объектов. Поддерживать высокие темпы строительства позволяют опыт и высокий профессионализм сотрудников. Сейчас компания имеет один из лучших в городе Екатеринбурге парков строительных машин и механизмов, собственную мощную производственную базу.

Строительная компания ООО «Стратегия» более 3 лет работает в строительной индустрии Южного Урала.

В основе концепции «Комфорт и безопасность», согласно которой возводятся все объекты «Стратегия», лежит принцип комплексных архитектурно-планировочных, инженерных и организационных решений для создания объектов, кардинально отличающихся от типового панельного жилья.

Основная цель повышения производительности труда с помощью семинаров для рабочих и курсов для руководителей.

Поскольку были выявлены проблемы производительности труд рабочих, в частности ее снижение, то компании необходимо разработать новую подсистему повышения квалификации рабочих. С этой целью предприятию необходимо пересмотреть систему квалификации рабочих компании, поскольку усовершенствованная система позволит мотивировать сотрудников к труду, что позволит повысить производительность труда, и, как следствие, увеличить доходность компании

Улучшение системы повышения квалификации, предлагается достичь путём апробации двух проектов:

1. Проект: Внедрение кадрового менеджмента.
2. Проект: Улучшение системы обучения.

Таким образом, выручка компании выросла. Расходы в первый год реализации проекта увеличатся на стоимость мероприятий – 213 тыс. руб., в дальнейшем расходы предприятия сократятся. На основе этого можно сделать вывод, что мероприятия эффективны для компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение квалификации сотрудника – это обучение, правила прохождения которого четко регламентирован трудовым законодательством.

Работодатель может преследовать следующие цели повышения квалификации персонала: выявить несоответствие профессиональных компетенций персонала; проанализировать текущий уровень компетентности подчиненных; определить знания и навыки, которые нуждаются в усовершенствовании; выявить негативные установки и убеждения, не позволяющие коллективу работать эффективно; установить приоритетные направления развития компетенций.

Обучение сотрудников и регулярное повышение их квалификации – одни из первоочередных обязанностей любого руководства. За счет планомерного развития персонала можно не только добиться роста производительности труда, но и помочь персоналу раскрыть свой потенциал, повысить личную эффективность каждого работника.

Управление процессом повышения квалификации работников на работы, связанные с определением объема (объем) охвата работников на основании результатов анализа различий в структурах рейтинга и реальных, необходимых для рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации, основанные на цель.

Компания ООО «Стратегия» зарегистрировано ИФМС № 17 г. Магнитогорска. Организация расположена по адресу: Свердловская область, г Екатеринбург, ул. Мира, дом 50, офис 1.

ООО «Стратегия» - динамично развивающаяся компания, в которую входят предприятия, обеспечивающие выполнение самых различных видов работ - от проектирования до строительства и эксплуатации объектов. Поддерживать высокие темпы строительства позволяют опыт и высокий профессионализм сотрудников. Сейчас компания имеет один из лучших в

городе Екатеринбурге парков строительных машин и механизмов, собственную мощную производственную базу.

Строительная компания ООО «Стратегия» более 3 лет работает в строительной индустрии Южного Урала.

В основе концепции «Комфорт и безопасность», согласно которой возводятся все объекты «Стратегия», лежит принцип комплексных архитектурно-планировочных, инженерных и организационных решений для создания объектов, кардинально отличающихся от типового панельного жилья.

Основная цель повышения производительности труда с помощью семинаров для рабочих и курсов для руководителей.

Поскольку были выявлены проблемы производительности труд рабочих, в частности ее снижение, то компании необходимо разработать новую подсистему повышения квалификации рабочих. С этой целью предприятию необходимо пересмотреть систему квалификации рабочих компании, поскольку усовершенствованная система позволит мотивировать сотрудников к труду, что позволит повысить производительность труда, и, как следствие, увеличить доходность компании

Улучшение системы повышения квалификации, предлагается достичь путём апробации двух проектов:

1. Проект: Внедрение кадрового менеджмента.
2. Проект: Улучшение системы обучения.

В кадровом менеджменте выработан инструментарий изучения состояния действующей системы управления кадрами организации, построения, обоснования и реализации новой системы

Улучшение системы повышения квалификации. Предлагаются следующие направления части средств от получаемой прибыли на реализацию социальных мероприятий в отношении рабочих ООО «Стратегия». Проведенное исследование позволило выявить основные

проблемы в повышении квалификации работников ООО «Стратегия», которые влияют на производительность труд

Проведенное исследование показало, что в ООО «Стратегия» отмечается низкий уровень подготовки рабочих; в организации отсутствует план занятий с рабочими; обучение персонала носит нерегулярный характер.

В связи с этим предлагается создание плана обучения персонала на месяц вперед. Данный документ подписывается 20 числа предыдущего отчетному месяцу. План следует разбить на две части, включающие теоретические занятия и тренинги. Бюджет подписывается директором и согласовывается с коммерческим директором и главным бухгалтером.

Предлагается обучение рабочих-строителей: на курсах повышения квалификации.

На внедрение кадрового менеджмента также единовременно закладывается 13000 руб., который будут доплачены менеджеру.

На улучшение системы обучения закладывается сумма: 200 тыс. руб. = 10 тыс.руб.*20 чел. Планируется обучить 20 сотрудника. Стоимость одного курса составляет 10 тыс. руб.

На основании представленных данных общие затраты на реализацию проекта в расчетном периоде составят 1159988 руб., а доход полученный от реализации проекта в указанный период составит 1913222 руб.

Срок окупаемости проекта наступает на пятый месяц с начала реализации проекта.

Индекс доходности проекта составляет 1,84 руб./руб.

Рентабельность проекта равна 184,0 %.

Таким образом, выручка компании выросла. Расходы в первый год реализации проекта увеличатся на стоимость мероприятий – 213 тыс. руб., в дальнейшем расходы предприятия сократятся. На основе этого можно сделать вывод, что мероприятия эффективны для компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абенова, Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. 2017. – № 3-2 (30). – С. 4-9.
2. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник /О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Экономистъ, 2016. – 670 с.
3. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебное пособие / Э.М. Воронина. – М: ММИЭ, 2014. – 181 с.
4. Гапоненко, А.Л. Общий и специальный менеджмент: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Издво РАГС, – 2016. – 568 с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 501 с.
6. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. – М.: Проспект, 2017. – 608 с.
7. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. – М.: Проспект, 2017. – 212 с.
8. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер, Криста Родлер. – М.: Гуманитарный центр, 2017. – 144 с.
9. Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле экшн / Клаус Кобьелл. – М.: Альфина Паблишер, 2018. – 192 с.
10. Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен / Клаус Кобьелл. – М.: Альфина Паблишер, 2016. – 192 с.
11. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях: Ученик / Д. Клоуд. – М.: Вершина, 2016. – 352 с.
12. Кошелев, А. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Н. Кошелев. – М.: Проспект, 2016. – 534 с.
13. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. – М.: Дашков и ко, 2017. – 224 с.

14. Лицарева, Е.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Е.Ю Лицарева. – Томск: ТГУ, 2016. – 77 с.
15. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / А.М. Лопарева. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 240 с.
16. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2017. – 360 с.
17. Магомедов, М.Д. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности / М.Д. Магомедов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашковик», 2017. – 192 с.
18. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.
19. Мескон, М. Основы менеджмента: учебное пособие /М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Издательство «Дело» 2016. - 493 с.
20. Надеждина, В. Эффективное управление персоналом. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В. Надеждина. – М.: Харвест, 2018. – 254 с.
21. Нюттен, Жозеф Действие и перспектива будущего / Жозеф Нюттен. – М.: Смысл, 2018. – 608 с.
22. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М.: Альфа Пресс, 2017. – 672 с.
23. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М.: Альфа Пресс, 2017. – 640 с.
24. Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е. В. Орлова. – М.: Библиотечка «Российской Газеты», 2016. – 176 с.
25. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум, А. Белановский, Н. Мрочковский. – М.: Питер, 2016. – 208 с.

26. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж Равен. – М.: Питер, 2018. – 298 с.
27. Раздорожный, А. А. Организация производства и управление предприятием : Учебник для вузов / А.А. Раздорожный. – М.: ЭКЗАМЕН, 2014. – 877 с.
28. Рофе, А.И. Экономика труда: Учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2017. – 400 с.
29. Солодовникова, А.И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала / А.И. Солодовникова // Молодой ученый. 2014. – № 8. –С. 593-595.
30. Стасевич, Д.И. Система оплаты труда на базе сбалансированной системы показателей эффективности / Д.И. Стасевич // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2018. – № 5. – С. 61-65.
31. Уиддет, Стиви Холлифорд Сара. Руководство по компетенциям / Уиддет Стиви Холлифорд Сара. – М.: Т. К. Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 165с.
32. Аксенова Е.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина — 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2014. 312 с.
33. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.
34. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. / [Текст]. — М.:Альпина Паблишер,2013. — 152 С. — ISBN 978-5-9614-1728-9.
35. Виханский, О.С. Стратегическое управление. [Текст] /О.С.Виханский. - М.: Экономист, 2013.-527с.- ISBN: 5-98118-037-4
36. Гребнев Л.С. Экономика/ [Текст]. — М.: Логос, 2012. — 408 С. — ISBN 978-5-98704-474-2.

37. Десслер Г. Управление персоналом. [Текст]/ Г.Десслер.- М.: Бином, 2012 — 432с. ISBN: 5-94774-116-4
38. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов. [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. Под ред. А.Я. Кибанова. М: Приор, 2012 — 688с.- ISBN: 5-7990-0133-8
39. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] /- М.: ИНФРА — М, 2014- 582с- ISBN: 978-5 16-003671-7
40. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. [Текст] / Под ред, П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, 2012. -312 с.- ISBN: 5-7014-0037-
41. Николаева, Т.И. Менеджмент в торговле: Учеб.пособие. [Текст]/ Екатеринбург: Изд.УрГЭУ — 2012.- ISBN: 5-85971-228-6
42. Павлуцкий, А. Управление персоналом: стереотипы и реальность// Управление персоналом. — 2013. — №8. — 12с. — ISSN:1028-5857
43. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации/ [Текст]. — М.: КноРус, 2012. — 256 С. — ISBN: 978-5-406-02157-6.
44. Шипилов, А.И. Как обеспечить надежность персонала? [Текст]// Кадры предприятия. — 2013. — №8. — ISSN: 1814-8468
45. Экономика труда [Текст] / Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. — М.: Юрайт, 2012. — 672с. — ISBN: 978-5-9916-0948-7