Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Российский государственный университет
им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»
Институт социальной инженерии
наименование Института
кафедра Управления
наименование кафедры

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Влияние процесса повышения квалификации кадров на эффективность деятельности АО «Коммерсантъ»

наименование темы выпускной квалификационной работы

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

наименование специализации

Профиль подготовки Управление интеллектуальным капиталом

наименование профиля подготовки

Выполнил

бакалавр группы СУ-114 4 курса очной формы обучения

очной, очно-зачной, заочной

_____

подпись *фамилия, имя, отчество*

Руководитель: _____ ст. преп. Чугунов А.Е.

подпись *ученая степень, ученое звание,*

«Допущена к защите»
Заведующий кафедрой

«Управление» _____ к.ф.н., доц. Губачев Н.Н.

название кафедры *подпись* *ученая степень, ученое звание,*

Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретические основы проблемы повышения квалификации кадров в организации.....6
1.1. Понятие и цели повышения квалификации персонала.....6
1.2. Обучение и развитие персонала как основа успешной работы организации.....9
Глава 2. Оценка процесса повышения квалификации кадров на эффективность деятельности АО «Коммерсантъ».....17
2.1. Характеристика деятельности АО «Коммерсантъ».....17
2.2. Оценка состояния повышения квалификации персонала в АО «Коммерсантъ».....23
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию условия повышения квалификации кадров в АО «Коммерсантъ».....37
3.1. Направления совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии.....37
3.2. Эффективность предложенных мероприятий.....47
Заключение.....50
Список использованной литературы.....53

Введение

Тема выпускной квалификационной работы выбрана для научного исследования вследствие её актуальности, поскольку в современных условиях вопрос кадров является их подготовки и переподготовки осуществляется в новых условиях и требует новых подходов. Это связано с состоянием информационного общества, находящегося в условиях мировых глобальных процессов.

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что трудовые ресурсы, относящиеся к социально-экономической категории, являются одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Производство каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, и эффективности производства, являются кадры (персонал).

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. В целом эффективность работы каждой организации зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования.

Обучение персонала – это организованный, целенаправленный и систематизированный процесс, предусматривающий овладение знаниями, умениями и навыками персонала и способствующий реализации стратегических планов компании.

Развитие персонала – это процесс взаимосвязанных действий, состоящий из организации методов и программ профессионального обучения, повышения квалификации, планирование карьеры, связанной с профессиональным ростом сотрудника в организации.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции “обучающегося предприятия”, так и в стандартных подходах, как например, различные обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Компетенции – это поведения определенной обстановке, являющиеся результатом его знаний, навыков и опыта, которые способствуют удачной реализации стратегических целей и корпоративных ценностей организации.

Профессиональные компетенции – модели поведения сотрудника, гарантирующие достижение максимального результата в его трудовой функции и производственных задачах.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции «обучающегося предприятия», так и в стандартных подходах, как например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации и пр.

Исследованиями актуальных проблем в области управления персоналом в организации занимались такие ученые как М. И. Бухалков, О. В. Валиева, В. И. Герчиков, Д. Ю. Демченко, А.Я. Кибанов, В. М. Маслова и другие. Выявлением условий повышения квалификации персонала занимались такие ученые как Н. В. Булей, С. Д. Кукина, Е. Б. Моргунов, Н. В. Прозорова, С. О. Стародубцев, Т. В. Стебеняева, А. М. Чекалдин и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование влияние процесса повышения квалификации кадров на эффективность деятельности организации.

Для достижения названной цели решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы проблемы повышения квалификации кадров в организации;

- провести оценку процесса повышения квалификации кадров на эффективность деятельности АО «Коммерсантъ»;

- дать рекомендации по совершенствованию условия повышения квалификации кадров в АО «Коммерсантъ».

Объект исследования: квалификация персонала организации.

Предмет исследования: повышение квалификации кадров организации.

Гипотеза исследования. Повышение квалификации кадров организации повысит эффективность ее работы.

Методы исследования: теоретические (теоретический анализ, обобщение и анализ литературы) и эмпирические.

База исследования: Акционерное общество «Коммерсантъ».

Этапы исследования:

1 этап: аналитико-поисковый. На данном этапе была проанализирована специальная литература на тему исследования, определен объект, предмет, рабочая гипотеза и научный аппарат исследования, осуществлялась разработка программы и проводилась подготовка базы экспериментальной работы, выявлялось исходное состояние уровня деятельности организации.

2 этап: экспериментальный. Этот этап включал в себя корректировку общей программы исследования, осуществление исследования, получение конкретных результатов.

3 этап: завершающий. Проводилось уточнение и общение теоретических знаний, обработка экспериментальных данных, систематизация результатов исследования, оформление выпускной квалификационной работы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что рекомендации совершенствованию системы повышения квалификации персонала организации могут быть использованы для повышения эффективности деятельности организации.

Структура выпускной квалификационной работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы проблемы повышения квалификации кадров в организации

1.1. Понятие и цели повышения квалификации персонала

Понятие квалификации работника появилось в Трудовом кодексе Российской Федерации[1] совсем недавно. В него Федеральным законом от 03.12.2012 № 236-ФЗ была введена новая ст. 195.1, в которой законодатель определил, что квалификация работника — уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Документ о квалификации подтверждает: — повышение или присвоение квалификации по результатам дополнительного профессионального образования (подтверждается удостоверением о повышении квалификации или дипломом о профессиональной переподготовке); — присвоение разряда, класса, категории по результатам профессионального обучения (подтверждается свидетельством о профессии рабочего, должности служащего).

Регулярные разработки, освоение и внедрение новых технологий на современных предприятиях привели к тому, что основная работа с кадрами стала заключаться в постоянном повышении квалификации сотрудников. Именно поэтому практически все усилия отделов кадров сегодня направлены, в первую очередь, на обеспечение предприятия квалифицированными работниками, что включает в себя и повышение квалификации всех сотрудников.

Еще каких-то двадцать-тридцать лет тому назад основная работа с кадрами на любом предприятии (независимо от того, производственное это предприятия, или предприятие, оказывающее услуги населению) заключалась в подборе работников соответствующей квалификации. Руководители же современных предприятий, ориентированные на

[1] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197– ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

постоянное развитие и совершенствование компании, считают, что подбор подходящих работников - это только начало создания профессиональной и квалифицированной команды, от которой зависит не только качество выполненных работ, но и прибыльность самого предприятия.

Регулярные разработки, освоение и внедрение новых технологий на современных предприятиях привели к тому, что основная работа с кадрами стала заключаться в постоянном повышении квалификации сотрудников. Ведь иногда намного проще и выгоднее повысить квалификацию уже имеющихся опытных сотрудников, чем нанимать новых работников, но без опыта работы. Руководители "серьезных" компаний понимают, что без решительных изменений в сфере подготовки и переподготовки персонала добиться каких-либо качественных изменений в работе компании невозможно. Именно поэтому практически все усилия отделов кадров сегодня направлены, в первую очередь, на обеспечение предприятия квалифицированными работниками, что включает в себя и повышение квалификации всех сотрудников[2].

Наиболее оптимальным вариантом организации работы в сфере развития персонала является создание системы непрерывного образования сотрудников на основе грамотного сочетания разных форм подготовки новых сотрудников и переподготовки уже работающего персонала. При этом переподготовка должна включать в себя как получение второй профессии, так и повышение квалификации работников с учетом изменений в технологии и организации производства.

Суть непрерывного образования заключается в постоянной адаптации к современным условиям труда и периодическом повышении квалификации работников на протяжении всей трудовой деятельности. Принцип непрерывности должен обеспечиваться поэтапностью прохождения отдельных ступеней образования на основе постепенного усвоения знаний,

[2] Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – С. 87.

навыков и умений. Иначе говоря, работник на протяжении всей своей трудовой деятельности находится в процессе обучения, повышая свою квалификацию и двигаясь по карьерной лестнице.

Как правило, повышение квалификации направлено на достижение таких целей как:

- Переход на более высокую карьерную ступеньку (например, в качестве руководящего персонала среднего звена или ведущего специалиста);

- Приспособление работника к новейшим тенденциям в техническом и профессиональном развитии[3].

В первом случае повышение квалификации осуществляется путем посещения сотрудниками специальных курсов на самом предприятии или в профессиональной школе (учебном центре). При этом за работниками сохраняется рабочее место и выплачивается зарплата.

Во втором случае повышение квалификации предполагает проведение учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, непосредственно на самом предприятии (так сказать, без отрыва от производства).

Однако и в первом и во втором случае, профессиональная подготовка персонала подразумевает обучение трудовым навыкам при выполнении определенной работы без повышения общего образовательного уровня. Другими словами, курсы повышения квалификации не включают в себя общеобразовательные предметы (например, историю, географию, литературу и т.д.), и целиком направлены только на развитие профессиональных качеств работника.

Необходимо отметить, что в повышении квалификации персонала заинтересовано не только руководство предприятия, но и сами работники. В процессе обучения работник приобретает новые знания и навыки, соответствующие современным технологиям, что делает его более

[3] Кукина С. Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях / С. Д. Кукина, Е. С. Сизяков, И.В. Смолина // Экономические науки. – 2015. – № 39-2.

конкурентоспособным на рынке труда и открывает возможности для карьерного роста не только на «своем» предприятии, но и за его пределами. Кроме того, профессиональное обучение благоприятно сказывается и на общем интеллектуальном развитии человека, укрепляя его уверенность и веру в себя[4].

1.2. **Обучение и развитие персонала как основа успешной работы организации**

Программа обучения и повышения квалификации персонала имеет важное значение для повышения производительности труда (ППТ) на предприятии, поскольку влияет на моральный настрой и уровень профессионализма сотрудников.

Для достижения целей ППТ руководитель использует разнообразные ресурсы, в том числе и кадровые, но, как показывает опыт, среди руководящего персонала предприятия всегда есть те, кто не имеет необходимой квалификации и навыков для выполнения задач, стоящих перед коллективом.

В такой ситуации есть два пути. Первый – отложить достижение поставленных целей на неопределенное время в связи с отсутствием на предприятии команды, обладающей необходимыми навыками. Второй – инициировать формирование программы регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников с целью постоянного повышения эффективности бизнеса и увеличения прибыли предприятия за счет эффективности каждого сотрудника.

Не важно, как это назвать: обучение, совершенствование навыков или подготовка персонала, главное – для успешного достижения целей на предприятии должна быть сформирована постоянная долгосрочная

[4] Демченко Д. Ю. Управление персоналом: современные подходы / Д. Ю. Демченко // Управление персоналом. – 2017. – №7. – С. 15.

программа обучения персонала. Обучение должно быть организовано не только для новичков, но и для опытных сотрудников со стажем, которым также важно планировать периодическую переподготовку и обучение по формированию новых навыков.

Чем сложнее и ответственнее задача, тем важнее, чтобы руководители скорее начали применять на практике следующие четыре основных принципов[5]:

Принцип 1 – персонал должен быть готов усваивать информацию по ППТ.

Необходимо убедить персонал в том, что он должен формировать новые навыки и совершенствовать уровень своего профессионализма для поддержания высокой эффективности, как всего предприятия, так и себя лично.

Принцип 2 – персонал должен чувствовать пользу от обучения.

Необходимо постоянно укреплять в персонале осознание тех преимуществ, которые они смогут получить в результате обучения и совершенствования навыков. Отдельные индивидуумы могут приступить к обучению без желания или вообще отказаться изучать новые задачи, если не увидят в этом для себя какой-либо целесообразности. Необходимо акцентировать внимание на положительных изменениях, которые могут произойти с ними после прохождения обучения.

Принцип 3 – обратная связь.

При обучении персонал должен четко представлять результаты своей деятельности в настоящий момент. Необходимо определить систему, по которой он будут получать информацию, как об ошибках, так и о правильном применении учебного материала. Такой вид обратной связи ускоряет процесс запоминания, способствует исправлению ошибок и обеспечивает более эффективное усвоение материала.

---

[5] Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М. И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – С. 154.

Принцип 4 – регулярное повторение (рефрен).

Поскольку навыки закрепляются повторением, очень важно, чтобы персонал регулярно повторяли верные действия. Запоминание происходит гораздо лучше, когда этот процесс разбит на определенные интервалы, а не осуществляется за один прием. Индивидуум гораздо лучше усваивает информацию и вырабатывает новые навыки, уделяя обучению короткое время (один час обучения в течение шести дней продуктивнее, чем обучение в течении восьми часов за один день).

Конкретный способ или метод обучения либо повышения квалификации варьируется в зависимости от учебного материала, способностей людей к обучению и их жизненного опыта.

Результат обучения и повышения квалификации во многом зависит от той атмосферы, в которой персонал окажется по возвращении к работе после прохождения обучения. Поскольку успех обучения определяется изменениями в поведении, персонал должен верить в то, что нововведения в их стиле работы будут оценены руководством по достоинству. Если новый стиль поведения останется незамеченным, то все быстро вернется к прежнему более удобному образу жизни и о ППТ надо будет забыть. Обязанность руководителя – создать на предприятии обстановку, благоприятствующую обучению, демонстрируя свое положительное отношение к нововведениям и изменениям.

Руководитель должен помнить, что в 21 веке главным конкурентным преимуществом предприятия, от которого зависит развитие или банкротство, прибыль и издержки, выживаемость в кризисы, являются ее эффективные сотрудники, а также наличие команды и количество лидеров в компании на всех уровнях. А создать это возможно только при наличии в компании системы постоянного обучения и повышения квалификации.

Для того чтобы предприятие считалось конкурентноспособным, нужно добиться не только выпуска качественной продукции, но и принять на работу квалифицированный персонал, в связи с чем оценка уровня имеющейся

квалификации сотрудников приобретает ведущую роль. Ведь от того, насколько добросовестно работники исполняют свои обязанности, а также применяют полученные ранее знания и навыки на практике, зависит не только их уровень оплаты труда, но и эффективность деятельности компании в целом[6].

Оценка квалификации персонала представляет собой комплекс мер, направленных на выявление соответствия сотрудников занимаемой должности по нескольким критериям — имеющемуся образованию, деловым качествам, наличию определенных навыков и дополнительных знаний, которые помогают не только справляться с поставленными задачами, но и решать производственные вопросы в пределах своей компетенции.

Также оценка персонала предусмотрена для выявления скрытых возможностей и потенциала сотрудников с целью их использования в дальнейшем при развитии определенного направления либо при задействовании работника дополнительно по другой должности.

Ведь сферу деятельности сотрудника можно и расширить или перевести его на другую должность, которая больше отвечает имеющейся квалификации и наконец, можно направить работника на обучение, с целью дальнейшего карьерного роста при наличии предпосылок к этому.

Как правило, оценивание персонала проводится не только с целью выявления имеющихся возможностей работника, определения степени их использования на благо компании, но и для:

- выявления соответствия выполняемого объема работы затраченным средствам на оплату и содержание сотрудника;

- определения функциональной роли труженика в организационной структуре компании;

[6] Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : РИОР, 2013. – С. 205.

- оценки реальных возможностей работника с учетом его пользы, а также имеющего потенциала[7].

Проведение оценки персонала помогает компании решать следующие задачи:

- формирование кадрового резерва, из числа собственных сотрудников посредством их переобучения и перевода на вышестоящие должности, так как сотрудничество с персоналом привлеченными извне приведет к дополнительным затратам времени и средств;

- совершенствование управленческого процесса, ведь сотрудники, зная о периодических проверках соответствия, будут более дисциплинированы и ответственны в отношении непосредственных обязанностей и корпоративных правил, учитывая, что безупречный труд будет вознагражден карьерным ростом;

- установление обратной связи между сторонами трудового процесса, а именно руководством и рядовыми сотрудниками, которая поможет компании не только увидеть потенциал работника, но и подвигнет самого сотрудника объективно оценить свои возможности, а также роль в общем производственном процессе.

Оценка соответствия занимаемой должности в разрезе имеющихся квалификации и потенциала может осуществляться в отношении любого сотрудника компании в зависимости от поставленных задач перед кадровой комиссией.

В частности, определение уровня квалификации может проводиться для:

- линейных руководителей на предмет не только исполнения непосредственных обязанностей, но и способностей руководить отделом и решать поставленные задачи в целом;

---

[7] Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : РИОР, 2013. – С. 116.

- отдельного сотрудника на предмет выявления его способностей и соответствия занимаемой должности;

- группы работников, имеющих одинаковую квалификацию, в преддверии оптимизации штатного расписания.

Наиболее популярными и результативными методами оценки персонала являются:

- аттестация — комплексный метод оценки, в отношении имеющихся знаний и практических навыков, а также личностных характеристик отдельно взятого сотрудника на основании анализа имеющихся данных аттестационной комиссией, в частности, личным делом и характеристикой составленной линейным руководителем с учетом результативности труда;

- MBO — зарубежная методика оценки проделанного объема труда и достигнутого результата за определенный период с учетом личных достижений и процентного соотношения усилий каждого сотрудника при решении общей задачи;

- PM — метод, в основе которого лежит оценка не только полученного результата, но и способов его достижения, а также прогнозирования дальнейшего карьерного роста сотрудника с учетом затраченных усилий и имеющегося потенциала в разрезе отдельно взятого производственного направления либо стратегической задачи компании в целом.

Наиболее распространенным и знакомым именно в нашей стране является аттестация, которая проводится специально созданной аттестационной комиссией на основании Положении о проведении аттестации. Как правило, к аттестации не привлекаются беременные сотрудницы, а также вновь принятые работники, отработавшие не более года.

Процесс аттестации включает в себя заполнение оценочного листа, содержащего стандартные вопросы о необходимом уровне знаний именно по отдельно взятой должности, базовых знаний в определенной отрасли, а также личностных характеристик. К оценочному листу прикладывается характеристика сотрудника, а также личное дело и индивидуальный план

развития сотрудника, заполненный им лично для изучения всех данных в комплексе.

То есть если работник справляется с поставленными задачами, комиссия принимает решение о том, что аттестация пройдена успешно, если же возникли вопросы либо присутствуют некие несоответствия, то результат может быть неудовлетворительным с указанием обстоятельств, которые стали основанием для принятия подобного решения.

А вот такие методы как MBO и PM проводятся в виде собеседования между работником или линейным руководителем и дирекцией компании с предварительным изучением рабочих документов, составленных менеджерами среднего звена[8].

Директор на основании мнения менеджеров оценивает общую результативность, а также перспективы отдельно взятых работников исходя из полученных результатов и их умений работать в команде либо отдельно.

Конечно, оценка квалификации сотрудников организации проводится не только с целью оптимизации штатного расписания либо увольнения неугодного сотрудника, а, прежде всего, для оценки реальных способностей и потенциала сотрудников компании.

При проведении той же аттестации могут быть получены следующие результаты:

- «отлично» — что подразумевает полное соответствие;

- «хорошо» — есть незначительные отклонения либо не 100% результативность труда;

- «удовлетворительно» — присутствуют замечания, а также выявлены некие нарушения, которые следует устранить либо исправить посредством повышение квалификации либо повышением результативности труда;

- «неудовлетворительно» — значительные нарушения, которые подразумевают низкую производительность труда, несоответствие

[8] Прозорова Н. В. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации / Н. В. Прозорова, Н. В. Булей // Материалы Ивнаовских чтений. – 2017. – № 2-2 (13). – С. 148.

занимаемой должности либо иные составляющие отклоняющиеся от заданных требований.

Естественно полученный результат оценивания имеющейся квалификации напрямую влияет на процесс дальнейшего сотрудничества.

Так, при получении самой высокой оценки возможно не только повышение материального положения сотрудника, но и карьерный рост, ведь за отличные успехи в работе награждают не только премией, но и новой более статусной должностью.

При наличии хорошего результата, как правило, каких-либо изменений в общем трудовом процессе не происходит, так как работник соответствует занимаемой должности и по результатам труда может быть только премирован.

При удовлетворительном результате сотруднику может быть предложен перевод на другую должность либо рекомендовано пройти повышение квалификации в связи с результатами, которые не соответствуют заданным критериям.

А вот получение неудовлетворительного результата может привести не только к депремированию, но и к увольнению на основании ч. 3 ст. 81 ТК РФ, то есть несоответствия занимаемой должности в виду отсутствия достаточного уровня квалификации[9].

Подводя итог, отметим, что развитие персонала – это процесс взаимосвязанных действий, состоящий из организации методов и программ профессионального обучения, повышения квалификации, планирование карьеры, связанной с профессиональным ростом сотрудника в организации.

Своевременное направление работников на обучение способствует повышению уровня их теоретических знаний, совершенствованию практических умений и навыков. С повышением

[9] Чекалдин А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А. М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №11 (54). – С. 98.

уровня квалификации работников расширяется диапазон их профессиональных возможностей.

Глава 2. Оценка процесса повышения квалификации кадров на эффективность деятельности АО «Коммерсантъ»

2.1. Характеристика деятельности АО «Коммерсантъ»

Организация Акционерное общество «Коммерсантъ» действует с 15 августа 1996 г., ОГРН присвоен 10 сентября 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Руководитель организации: генеральный директор Желонкин Владимир Борисович.

Юридический адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский переулок, 11 стр.2.

Основным видом деятельности является - издание газет, также зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности:

- деятельность рекламных агентств;
- издание журналов и периодических изданий;
- деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле;
- торговля оптовая газетами и журналами.

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ» – 16 полос качественной и оперативной информации о мировом и российском бизнесе, финансовые и деловые новости, политика и перестановки в органах власти, главные события в обществе, культуре и спорте.

С 25 сентября 2006г. газета «Коммерсантъ» в Москве и Санкт-Петербурге выходит в цвете.

В 2009 году:

- запущено приложение «Коммерсантъ» для мобильных устройств для iPhone и iPod Touch.
- к портфелю изданий ИД «Коммерсантъ» присоединяется общественно-политический еженедельник «Огонек».
- 100-летний юбилей газеты «Коммерсантъ» и 20-летний — со дня возобновления издания.

В февраль 2010 года запущено приложение «Коммерсантъ» для мобильных устройств на платформе Windows MobileTM, а в марте вышло в эфир радио «Коммерсантъ FM».

За 2011 го запущено приложение «Коммерсантъ» для мобильных устройств на платформе Android, номера журналов «Коммерсантъ ВЛАСТЬ», «Коммерсантъ ДЕНЬГИ» и «Огонек» стали доступны для планшетных компьютеров на платформе iOS и Android.

В июне 2012 г. зппущено приложение «Коммерсантъ» для мобильных устройств на платформе Windows Phone.

В 2013 г. глянцевое приложение «Ъ-Beauty» присоединяется к списку тематических приложений к газете, а в марте запущено тематическое приложение к газете «Ъ-Kids».

В ноябре 2015 г. выходит в печать новое глянцевое приложение «Ъ-Wedding», в июне 2016 г. запущена линейка тематических приложений к газете «Коммерсантъ» «Стиль страны».

Периодичность: ежедневно. Тираж: 120000 экземпляров. Дни выхода: понедельник, вторник, среда, четверг, пятница, суббота. Распространение: Москва, Россия. Формат: А2 (350х578). Бумага: газетная. Печать: офсет. Удобная структура газеты: 16 страниц в двух тетрадях.



Рисунок 1 – Распространение газеты «Коммерсантъ» в РФ в 2016 г.

Во главе организационной структуры управления АО «Коммерсантъ» стоит Генеральный директор (рисунок 2).



Рисунок 2 - Организационная структура АО «Коммерсантъ»

В таблице 3 представлены основные экономические показатели деятельности АО «Коммерсантъ».

Таблица 3 – Основные показатели деятельности АО «Коммерсантъ» за 2015-2016 гг.

Показатели	Ед. изм.	Годы		Отклонение, (+,-)	Темп изме-нения, %
		2015	2016		
1. Показатели ресурсного обеспечения					
1.1.Основные фонды:					
- среднегодовая стоимость	тыс.руб.	47152	44023	-3129	93,4
- фондоотдача	руб.	53,3	70,1	16,8	131,5
- фондорентабельность	руб.	205,6	1103,1	897,5	536,5
- фондовооруженность	тыс.руб.	45,9	43,5	-2,4	94,7
1.2. Оборотные средства:					
- среднегодовая сумма	тыс.руб.	778763	819798	41035	105,3
- оборачиваемость	дни	113	97	-16	85,8
- количество оборотов	разы	3	4	1	116,6
1.3. Трудовые ресурсы					
- численность работников	чел.	1027	1012	-15	98,5
- расходы на оплату труда	тыс.руб.	1322389	1318771	-3618	99,7
- доля в затратах	%	56,0	51,1	-4,8	91,4
- среднемесячная заработная плата	руб.	107302	108594	1293	101,2
- производительность труда работников	тыс.руб.	2449	3051	602	124,6
2. Показатели финансовых результатов					
2.1. Объем деятельности	тыс.руб.	2515126	3087560	572434	122,8
2.2. Затраты					
а) в сумме	тыс.руб.	2363192	2579055	215863	109,1
б) в % в объему деятельности (выручке-нетто)	%	94,0	83,5	-10,4	х
2.3. Прибыль (убыток):					
- валовая	тыс.руб.	906387	1472784	566397	162,5
- от продажи		151934	508505	356571	334,7
- до налогообложения		96948	485636	388688	500,9
- чистая		48894	375961	327067	768,9
2.4. Рентабельность:					
- продаж	%	6,0	16,5	10,4	х
- общая		3,9	15,7	11,9	х
- капитала		24,6	57,4	32,8	х
- активов		10,6	39,5	28,9	х

Как видим по данным таблицы 3 видим, что среднегодовая стоимость основных производственных фондов в 2015 г. составляла 47152 тыс. руб., а в 2016 г. их размер снизился на 3129 тыс. руб. или на 6,6 %.

Показатель фондоотдачи, характеризующий уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия в АО «Коммерсантъ» составил по данным 2016 года 70,1 руб., что выше показателя 2015 года на 16,8 руб. То есть на 1 рубль, вложенных в основные средства, приходится 70,1 руб. выручки, то есть основные фонды используются эффективно.

Как следует из расчётов, значение фондорентабельности в 2016 г. увеличилось на 897,5 %. Если в 2015 г. оно соответствовало уровню 205,6 %, то в 2016 г. показатель достиг уровня 1103,1 %. Значение показателя высокое, что говорит о высокой окупаемости основных средств.

Фондовооруженность в АО «Коммерсантъ» за рассматриваемый период снижается на 2,4 тыс. руб. Данное снижение обусловлено тем, что снижение среднегодовой стоимости основных средств происходило более быстрыми темпами чем снижение среднесписочной численности работников.

Улучшение использования основных средств отражается на финансовых результатах работы предприятия за счет: увеличения реализации продукции (работ, услуг), снижения себестоимости, снижения налога на имущество и увеличения балансовой прибыли.

Величина реализованной продукции приходящейся на 1 руб. оборотных средств за анализируемые периоды имеет тенденцию к увеличению, так в 2016 г. оборачиваемость ускоряется на 1 об. Рост оборачиваемости связан с более быстрым увеличением выручки от продажи на 22,8 % по сравнению с ростом средней стоимости оборотных средств на 5,3 %. В 2016 г. количество дней в обороте снизилось на 16 дн. и было равно 97 дн.

Среднесписочная численность персонала АО «Коммерсантъ» на конец 2016 года составила 1012 чел., за год она снизилась на 15 штатных единиц

или на 1,5 %. Расходы на оплаты труда в 2015 г. составляли 1322389 тыс. руб., а в 2016 г. их размер снизился на 0,3 % и составил 1318771 тыс. руб. Среднемесячная зарплата одного работника в 2016 г. увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 380 руб. и ее размер в отчетном году составил 108594 руб.

Производительность труда на 1 работника организации в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 602 тыс. руб., поскольку темп роста выручки составил 22,8 %, а численность работников снизилась.

Объем деятельности за 2016 г. увеличился на 572434 тыс. руб. или на 22,8 % и составил за отчетный год – 3087560 тыс. руб. Затраты предприятия представлены себестоимостью, коммерческими и управленческими расходами и их размер в 2016 г. увеличился по сравнению с 2015 г. на 215863 тыс. руб. или на 9,1 %. Соответственно их удельный вес к выручке организации за 2016 г. снижается на 10,4 %.

Показатели прибыли исследуемой организации в 2016 г. по сравнению со значениями 2015 г. увеличивается, так прибыль от продаж выросла в 3,3 раза, прибыль до налогообложения в 5 раз, а чистая – в 7,7 раз.

Рентабельность продаж показывает, сколько получено прибыли с каждого рубля реализованной продукции. В АО «Коммерсантъ» рентабельность продаж увеличивается, и в 2016 г. составила 16,5 % .

Общая рентабельность, характеризующая, сколько приходится прибыли до налогообложения на каждый рубль выручки в АО «Коммерсантъ» в 2016 г. увеличилась и составила 15,7 %.

Рентабельность капитала, характеризующая прибыльность используемых собственных средств увеличилась в 2016 г. на 32,8 % по сравнению с 2015 г. и составила 57,4 %.

Рентабельность активов, показывающая доходность используемого имущества выросла за 2016 г. на 28,9 %, и ее значение по результатам 2016 г. составило 39,5 %.

Таким образом, отметим, что показатели рентабельности исследуемой организации имеют положительные значения, и в динамике увеличиваются, что говорит об эффективности деятельности АО «Коммерсантъ».

2.2. Оценка состояния повышения квалификации персонала в АО «Коммерсантъ»

Одним из наиболее важных факторов производства являются трудовые ресурсы. Анализ обеспеченности кадрами начинается с изучения структуры и состава персонала.

Количественный состав персонала АО «Коммерсантъ» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели структуры персонала АО «Коммерсантъ» за 2014 – 2016 гг. (чел.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)		Темп изменения, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Руководителей	59	60	61	1	1	101,7	101,7
2. Специалистов	571	587	595	16	8	102,8	101,4
3. Рабочих	389	380	356	-9	-24	97,7	93,7
4. Среднесписочная численность всего	1019	1027	1012	8	-15	100,8	98,5

Из представленных данных следует, что на протяжении анализируемых периодов численность персонала снизилась в общем на 7 чел., в 2015 г. на 8 чел. увеличилась, а за 2016 г. снизилась на 15 чел., произошло это за счет снижения количества рабочих на 24 чел., при увеличения числа руководителей на одну штатную единицу и специалистов на 8 чел. Таким образом, на конец 2016 г. общая численность АО «Коммерсантъ» составляла 1012 чел.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста и образования. В таблицах 5 и 6, соответственно, представлена

характеристика качественного состава персонала АО «Коммерсантъ» по возрасту и образованию.

Таблица 5 – Анализ качественного состава персонала АО «Коммерсантъ» по возрасту за 2014-2016 гг.

Возраст, лет	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
до 25	245	278	294	24,0	27,1	29,1
25-35	482	471	489	47,3	45,9	48,3
35-55	263	254	207	25,8	24,7	20,5
старше 55	29	24	22	2,8	2,3	2,2
Итого	1019	1027	1012	100,0	100,0	100,0

Данные таблицы 5 показывают, что значительных изменений возрастного состава персонала предприятия не произошло.

Произошло небольшое увеличение удельного веса работников до 25 лет (если в 2014 г. на предприятии работники данной возрастной категории составили 24,0 %., то в 2016 г. их удельный вес увеличился до 29,1 %).

Из таблицы также видно, что сотрудники возрастной категории «25-35» составляют наибольшую долю в общей численности персонала предприятия. Это связанно с тем, что при подборе персонала предпочтение отдается опытным работникам со стажем.

Таблица 6 – Анализ качественного состава персонала АО «Коммерсантъ» по образованию за 2014-2016 гг.

Образование	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
высшее	343	353	346	33,7	34,4	34,2
среднее профессиональное	381	385	378	37,4	37,5	37,4
начальное профессиональное	168	174	179	16,5	16,9	17,7
среднее общее	127	115	109	12,5	11,2	10,8
не имеют полного среднего образования	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Итого	1019	1027	1012	100	100,0	100,0

Из представленных данных видно, произошло увеличение доли сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием.

Снизилась доля сотрудников со средним общим и начальным профессиональным образование. Таким образом, в кадровом составе предприятия доминируют сотрудники со средним профессиональным и высшим образованием.

Изменение численности работающих, связанное с их приемом и увольнением, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы.

Текучесть кадров существенно влияет на деятельность организации. Постоянные кадры, длительно работающие в организации, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в нетипичных обстановках и активно влияют на уровень производительности труда. Анализ движения кадров АО «Коммерсантъ» приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика численности персонала АО «Коммерсантъ» за 2014 – 2016 гг. (чел.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)		Темп изменения, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Среднесписочная численность рабочих	1019	1027	1012	8	-15	100,8	98,5
2. Принято рабочих всего	59	48	45	-11	-3	81,4	93,8
3. Выбыло рабочих всего в том числе:	51	63	60	12	-3	123,5	95,2
Коэффициенты: 4. Оборота по приему	0,06	0,05	0,04	-0,01	-0,01	80,7	95,1
5. Оборота по выбытию	0,05	0,06	0,06	0,01	0,00	122,6	96,6
6. Общего оборота	0,11	0,11	0,10	0,00	-0,01	100,1	96,0
7. Текучести кадров	0,05	0,06	0,06	0,01	0,00	122,6	96,6

Как следует из таблицы 7 коэффициенты движения кадров в АО «Коммерсантъ» за 2014 – 2016 гг. свидетельствуют о небольшой их сменяемости. Коэффициент текучести кадров в 2015 г. достигал 0,05 т.е. каждый двадцатый работник предприятия в текущем году был принят или уволен с работы.

Основными факторами, влияющими на невысокие значения данных показателей в АО «Коммераснтъ», являются высокая заработная плата, своевременная ее выплата работникам предприятия, а также достаточная мотивация труда. Однако к 2015 г. произошел рост коэффициента текучести на 0,01 так и оборота по выбытию на 0,01, что дает основание предполагать на предприятии наметилась тенденция роста текучести кадров. В 2016 г. обстановка не изменилась, коэффициент текучести составил также 0,06.

Организация использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста его производительности, улучшения качества продукции, повышения эффективности производства.

При определении эффективности использования кадров, важное значение имеют показатели производительности труда, которые определяются количеством продукции, произведенной за единицу рабочего времени, или количеством времени, затраченного на производство единицы продукции. Данные показатели представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели производительности труда и средней заработной платы АО «Коммерсантъ» за 2014 – 2016 гг. (тыс. руб.)

Показатель	Годы			Отклонение, (+/-)		Темп изменения, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Выручка	2802655	2515126	3087560	-287529	572434	89,7	122,8
2. Численность, чел.	1019	1027	1012	8	-15	100,8	98,5
3. Фонд заработной платы	1310046	1322389	1318771	12343	-3618	100,9	99,7
4. Среднегодовая выработка 1 работника	2750	2449	3051	-301	602	89,0	124,6
5. Средняя заработная плата 1 работника	1286	1288	1303	2	16	100,2	101,2
в месяц, руб.	107135	107302	108594	167	1293	100,2	101,2

Из данных таблицы 8 следует, что производительность труда на 1 работника организации в 2015 г. сократилась по сравнению с 2014 г. на 301 тыс. руб., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 602 тыс.руб.

Соответственно темпы роста средней заработной платы увеличились в 2015 г. на 0,2 %, и в 2016 г. увеличение составило 1,2 % по отношению к 2015 г. Среднемесячная зарплата на одного работника в 2015 г. увеличилась по сравнению с 2014 г. на 167 руб. а в 2016 г. на 1293 руб. и ее размер в отчетном году составил 108594 руб.

Подготовка и повышение квалификации персонала занимает важное место в системе управления персоналом организации.

Управление персоналом, численность которого на предприятии растет, осуществляется в рамках сформированной структуры (рисунок 3).

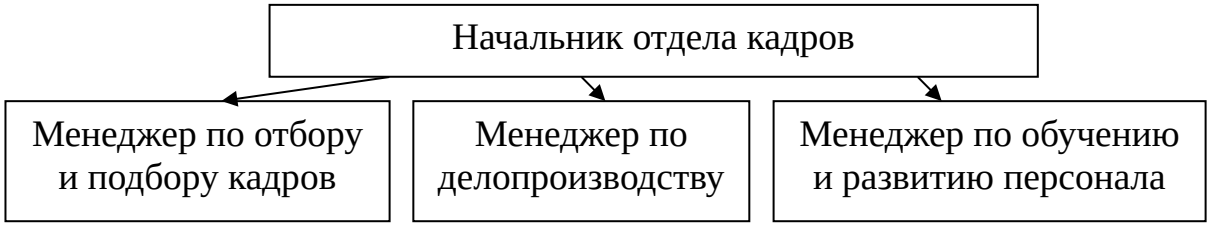

Рисунок 3 - Структура отдела кадров АО «Коммерсантъ»

Для успешного выполнения своих функций менеджер по обучению и развитию персонала АО «Коммерсантъ» обязан систематически, с регулярностью один раз в квартал, повышать квалификацию по следующим темам: «Планирование развития персонала», «Методология проведения тренингов», «Проведение тематических тренингов».

Подготовке и повышению квалификации персонала в АО «Коммерсантъ» уделяется достаточно большое внимание. Ежегодно начальник отдела кадров формирует отчет о мероприятиях, проведенных в этой области.

Подготовка и повышение квалификации сотрудников в АО «Коммерсантъ» осуществляется по четырем направлениям:

- обучение через практику (участие в проектах, стажировки в других филиалах предприятия);

- обучение через тренинги и семинары;

- самостоятельное обучение (изучение учебной литературы, посещение конференций и круглых столов, использование компьютерных программ обучения);

- обучение с помощью наставничества в организации.

Для принятия решения о включении сотрудника в процесс обучения, определения необходимого направления подготовки, переподготовки или повышения квалификации проводится обязательная аттестация персонала.

Руководитель структурного подразделения АО «Коммерсантъ» с учетом результатов аттестации принимает решение:

- о повышении работника в должности;

- о присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда;

- об изменении надбавки работнику за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);

- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку, либо с его согласия переводится на другую должность. При отказе работника от повышения квалификации или переподготовки руководитель предприятия вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.

После проведения аттестации издается распоряжение, в котором утверждается план мероприятий, направленных на улучшение работы основных категорий персонала организации, выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, а также предложений работников, поступивших в ходе аттестации.

Приведем пример отзыва, составленного на бухгалтера АО «Коммерсантъ» его непосредственным руководителем - главным бухгалтером: «Сотрудник 14 месяцев работает под руководством главного

бухгалтера. За это время аттестуемый сотрудник проявил себя как энергичный, инициативный и ответственный работник, которому при этом не достает профессионального опыта».

1. Профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное):

а) соответствуют требованиям работы;

б) превышают требования работы;

в) ниже требований, предъявляемых работой.

2. Особенности отношения аттестуемого к работе (ответственность, инициативность, пассивность и др.):

а) способствующие успешному выполнению работы: абсолютная ответственность, инициативность;

б) препятствующие успешному выполнению работы: нет.

3. Потребность в обучении, повышении квалификации (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно): Получение опыта в сфере внедрения новых форм бюджетирования в компании.

4. Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо: Свободная работа в любом модуле программы 1С.

5. Возможность продвижения по службе (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки): «По мере приобретения опыта возможности не ограничены. В настоящее время рекомендую назначить на должность старшего бухгалтера с соответствующим повышением заработной платы».

6. Замечания и пожелания (что поможет аттестуемому работать более эффективно): Пройти стажировку и обучение.

7. Вывод о соответствии замещаемой должности (полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует): В основном соответствует.

По результатам аттестации на сотрудника был составлен следующий итоговый оценочный лист (таблица 9).

Таблица 9 - Итоговый оценочный лист аттестации сотрудника

Фамилия, Имя, Отчество аттестуемого работника			
Оцениваемые характеристики	Ниже требуемого стандарта	Удовлетворяет требуемому стандарту	Выше требуемого стандарта
Образование		4	
Квалификация			5
Профессиональный опыт	3		
Рабочие результаты		4	
Состояние здоровья		4	
Деловые качества, выявленные в ходе собеседования			5
Результаты освоения комплекса 1С			5
Результаты специальных (профессиональных) тестов		4	
Общая оценка	34 балла		
Решение: в основном соответствует занимаемой должности			
Рекомендации аттестационной комиссии: 1) поощрение работника; 2) направление на обучение через стажировку в других филиалах			
Дата 23.11.2017 г.			

Как показало исследование, обучение через практику широко используется в АО «Коммерсантъ». В головной компании ежегодно утверждается план стажировок и обмена опытом. С 2014 по 2016 гг. стажировку в других филиалах прошли 19 сотрудников АО «Коммерсантъ». Период стажировки составляет 7 дней, результаты оцениваются по динамике продаж и сокращению сроков поставки.

Вторым направлением подготовки и повышения квалификации персонала является обучение через тренинги и семинары. Для того чтобы составить план обучения персонала на предстоящий период, отдел кадров определяет потребности в наиболее актуальных мероприятиях. С этой целью менеджер по развитию персонала проводит опрос руководителей подразделений АО «Коммерсантъ».

Данные опроса обобщаются по категориям работников (таблица 10).

Данные таблицы 10 показывают, что, по результатам опроса, ряд проблем организации вызваны недостаточной подготовкой персонала по профессиональным вопросам. Каждое структурное подразделение нуждается в повышении квалификации персонала.

Таблица 10 - Данные опроса руководителей АО «Коммерсантъ» в 2017 г.

Категория работников	Проблемы в профессиональной деятельности	Необходимые знания	Стыковка с целями подразделения	Комментарии
Журналисты, корреспонденты	Низкий уровень профессионализма	Владение приемами поиска тем, и методикой сбора информации, и навыками подачи этой информации	Время и усилия на выполнение типовых журналистских задач сведутся к минимуму, а основные усилия можно будет потратить на поиск труднодоступной информации и на оригинальность при ее подаче	Необходимо повышение квалификации
Бухгалтеры, операционисты, АХЧ	Низкий уровень систематизации текущей информации	Создание электронной базы данных	Оптимизация финансовых потоков в БДР	Необходимо повышение квалификации
Руководители отделов	Выполнение функций в редакционно-издательском процессе	Основные аспекты редакторской работы с журналистскими материалами, редакционного менеджмента и менеджмента СМИ, ведения переговоров, тайм-менеджмента	Именно от его профессионализма и грамотных действий зависит имидж и окупаемость издания, качество публикуемого контента и отношения внутри творческого коллектива	Необходимо повышение квалификации

Таблица 11 - План профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала АО «Коммерсантъ» на 2018 г.

Профессиональное развитие персонала				
Категория работников	Тема обучения	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Главный бухгалтер	Бюджетирование финансовых потоков на базе «1С: Бухгалтерия»	Курсы по последним версиям «1С: Бухгалтерия» в учебном центре	Создание БДР в электронном формате. Доклад-презентация на совещании	Улучшение, оптимизация финансового планирования и бюджетирования на предприятии. Сокращение дефицита в текущем финансировании
Журналисты, корреспонденты	Обучение по теме СМИ и масс-медиа	Курсы журналистики, тренинги для журналистов	Формирование и расширение профессиональных компетенций, необходимых для выполнения профессиональных задач	Овладение навыками написания текстов в наиболее популярных на сегодняшний день журналистских жанрах и в соответствии с требованиями и стандартами центральных российских изданий
Руководители отделов	Управление редакцией. Изучение читательской аудитории. Имидж издания. Продажи рекламы. Ценообразование, подписная политика, продвижение, в том числе в интернете. Электронная версия СМИ. Этапы создания номера: текст, дизайн и верстка. Авторское право и рекламное законодательство.	Программа курса «Редактор СМИ дистанционное обучение». Краткосрочные курсы «Редакторское мастерство (дневной, вечерний, интенсивный или выходного дня).	Выявление проблем при анализе конкретных ситуаций в проф. области, и конструктивно предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты	Улучшение атмосферы в коллективе, оптимизация работы и повышение уровня своего профессионализма.

В связи с этим начальник отдела кадров представляет директору АО «Коммерсантъ» план подготовки и повышения квалификации персонала через обучение (тренинги, семинары) на очередной год. В нем сделан акцент не только на профессиональном обучении, но и соединены следующие характеристики: категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии, формы обучения, оценка результатов и направления их практического применения. При этом обучение разделяется на два блока: профессиональное и личностное (таблица 11).

Начальник отдела кадров АО «Коммерсантъ» планирует также личностное развитие персонала. С этой целью проводится анкетирование, которое в 2013 г. показало следующие результаты (таблица 12).

Таблица 12 - Оценка качеств руководителей АО «Коммерсантъ» в 2017 г.

Ситуация	Оценка по 7-балльной шкале	Уровень оценки фактора
Контроль и ликвидация затруднений в работе	5	Достаточно быстро ликвидируют затруднения в работе
Принятие решений	7	Перед принятием решения взвешивают все «за» и «против»
Отношение к инициативе сотрудников	4	Низкий уровень поддержки инициативы подчиненных
Контактность с подчиненными по профессиональным вопросам	6	Регулярно лично общаются с исполнителями
Уровень личного (неформального) отношения к подчиненным	3	Не очень внимательны к личным проблемам подчиненных

Для повышения профессионализма аппарата менеджер по обучению и развитию персонала соуправления и рядовых сотрудников АО «Коммерсантъ» составляет план мероприятий (таблица 13).

Таблица 13 - План обучения персонала АО «Коммерсантъ» на 2014 год

Личностное развитие персонала				
Категория работников	Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Руководители структурных подразделений	Деловой этикет	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Тест: «Основные правила делового этикета», разработаны основные стандарты этикета филиала	Утверждение разработанных стандартов. Оценка этики отношений и применимости разработанных стандартов этики
Руководители структурных подразделений	Взаимодействие с коллективом	Корпоративный тренинг	Анкета об уровне взаимодействия руководителей с коллективом, рекомендации	По окончании года оценка использования полученных знаний через: а) оценку микроклимата в подразделениях; б) анализ причин увольнения; в) оценку руководителя подчиненными при проведении аттестации
Менеджеры отдела продаж	Способность управлять стрессами	Корпоративный тренинг с элементами коучинга	Тест: «Основные правила борьбы со стрессами». Отчет об уровне стрессоустойчивости менеджеров, возможные рекомендации	По окончании года оценка степени использования полученных знаний через: а) оценку микроклимата и факторов, влияющих на него; б) анализ причин увольнения; в) собеседование с участниками обучения: как им удается бороться со стрессами, применяют ли они полученные знания на практике

Таким образом, анализ показал, что руководство организации стремится не только декларировать политику обучения персонала, но и принимает активное участие в планировании и реализации конкретных мероприятий.

Подготовка и повышение квалификации персонала направлены на улучшение микроклимата внутри предприятия, а также повышение технико-экономических и финансовых показателей деятельности (таблица 14).

Таблица 14 - Оценка эффективности мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала АО «Коммерсантъ»

Показатель	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %
Численность работников, направленных на обучение, чел.	3	5	166,7
Численность работников, направленных на повышение квалификации, чел.	1	4	400,0
Численность работников, участвующих во внутрикорпоративных тренингах, чел.	12	19	158,3
Доля сотрудников, имеющих СПО и ВПО, %	40,2	46,9	+6,7 п.п.
Высвобождение оборотных средств за счет внедрения БДР, тыс. руб.	3555	11425	321,4
Количество новых клиентов, ед.	41	59	143,9
Средний срок выполнения заказа, дн.	18	16	88,9
Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	27,1	66,4	245,0
Прирост чистой прибыли, тыс. руб.	100	313	313,0
Рентабельность затрат на обучение персонала, %	369,0	471,4	+102,4 п.п

Данные таблицы 14 показывают, что внимание к подготовке и повышению квалификации персонала предприятия в 2018 г. возросло. В результате численность работников, направленных на обучение, увеличилась на 66,7 %, направленных на повышение квалификации - в 4 раза, участвующих во внутрикорпоративных тренингах - на 58,3 %. Повышенное внимание к обучению привело к увеличению доли сотрудников, имеющих СПО и ВПО, на 6,7 п. п.

В результате введения электронного БДР высвобождение оборотных средств увеличилось в 3,2 раза. Повышение квалификации кадров привело к росту клиентской базы на 43,9 % и позволило сократить срок выполнения заказа на 11,1 %. При этом вырос бюджет на реализацию мероприятий по

обучению персонала на 145 %. Однако, были достигнуты прирост чистой прибыли более чем в 3 раза и увеличение рентабельности затрат на обучение на 102,4 п. п.

Таким образом, следует сделать вывод, что подготовка и повышение квалификации персонала способствует увеличению эффективности работы предприятия. Необходимо расширять спектр мероприятий по подготовке и повышению квалификации персонала, вовлекать в них больше сотрудников и на этой основе реализовывать дальнейший рост и развитие АО «Коммерсантъ».

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию условия повышения квалификации кадров в АО «Коммерсантъ»

3.1. Направления совершенствования подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии

Прежде чем формировать программу обучения или технологию развития, нужно выяснить потребности персонала в новых знаниях и навыках.

Потребность обучения и развития работников можно распознать при помощи основных и часто применяемых методов, позволяющих понять проблему и подобрать необходимые программы и технологии в создании системы:

• Оценка кандидата при приеме на работу, которая позволяет выявить область для развития компетенций человека, принятого на новую должность;

• Анализ деятельности вновь принятого сотрудника в адаптационный период на критерий выявления недостатков, затрудняющих выполнять задачи и трудовую функцию;

• Анкетирование и тестирование руководителей и работников;

• Для оценки компетенции и личностных характеристик сотрудника проводится методика «360 градусов»;

• Результаты исследований внешней среды компании, оказывающих действие на управление и развитие (рыночная экономика, законодательство);

• Исследование и анализ влияние изменений внутренней среды на процесс производства и развитие организации (инновационное оборудование, новый филиал);

• Обработка результатов аттестации и оценки деятельности работников компании[10].

[10] Маслова В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М. : Юрайт, 2016. – С. 97.

Методики, помогающие выявить потребность в обучении, должны соответствовать основным критериям, таким как: достоверность, практическое применение в процессе работы организации, очевидность необходимости всем категориям персонала, упрощенное получение и обработка результатов исследований, минимальные финансовые затраты.

Следом, когда составлены анкеты, проведено исследование и собрана вся нужная информация о потребностях, необходимо свести воедино полученные данные и выявить основные проблемы, решаемые благодаря качественному обучению. Создание системы в организациях должна проходить как минимум на трех уровнях организации.

Первый уровень - это стратегическое управление обучением, когда развивая компетенции и повышая квалификации сотрудников, тем самым, создавая гарантии и условия для активного и эффективного реагирование на изменение рынка.

На втором уровне обучение организуется как линейная задача руководителя. Обученный сотрудник способен выполнять новые задачи и более эффективно выполнять свои трудовые функции и обязанности. Каждый руководитель в своем подразделение организует обучение своих подчиненных и видит и понимает необходимость развития именно определенных навыков и знаний. Также линейный руководитель принимает участие в карьерном росте, системе мотивации и отвечает за результат деятельности отдела.

На третьем уровне обучение является самостоятельной функцией, то есть создание отделов по обучение и развитию персонала. На данном этапе создается штат преподавателей и методистов, разрабатываются программы и методы для обучения и совершенствования навыков персонала организации.

Все три звена взаимосвязаны между собой и ни одно из них не может существовать отдельно друг от друга[11]. Поэтому система существует для

[11] Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2012. – С. 170.

того, чтобы объединять все необходимые уровни, то есть уровень организации компании, линейного управления и как исполнительный блок отдела обучения, в котором реализуется сам процесс развития персонала. Количество уровней и связей зависит от размера компании, ее возможностей и специфики.

Следующий этап характеризуется формулированием производственных задач и анализ получаемых результатов в процессе обучения. Чтобы выполнить производственные задачи, нужно выбрать такую технологию развития персонала, способствующую результативности выполнению стратегических планов, обретению знаний и высоких результатов. Не стоит заказывать тренинг на 15 человек там, где персонал нуждается в знаниях, не стоит продвигать сотрудника по служебной лестнице или включать во внутренний резерв персонала, если он не хочет менять условия работы и строить свою карьеру, - это невыгодно[12].

Итак, чтобы помочь реализации всех стратегических перспектив организации на практике, развитие сотрудников должно стать системой в действительности, а не на бумаге (в положениях, распоряжениях и приказах). Компании, подходящие серьезно к выявлению потребностей в обучении, могут добиться больших успехов и достичь высокой конкурентоспособности в рыночной экономике. Программы обучения необходимо основывать, исходя из стратегических целей и планов организации, они должны быть непрерывными и окупаемыми. При создании системы обучения нужно точно подходить к выбору видов и методик обучения, именно правильно выбранная технология обучения и развития персонала будет способствовать скорейшему росту и развитию компании. Основной критерий формирования системы – это получение конечного высокого результата в процессе развития своих работников.

[12] Прозорова Н. В. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации / Н. В. Прозорова, Н. В. Булей // Материалы Ивнаовских чтений. – 2017. – № 2-2 (13). – С. 147.

Для того, чтобы переподготовка персонала приносила положительные результаты, необходим продуманный системный подход[13].

Современный руководитель без объяснения понимает, какую выгоду может получить организация от деятельности работников, прошедших повышение квалификации. Излишняя осторожность работодателя иногда мешает его желанию взрастить собственный высокопрофессиональный кадровый ресурс. Еще одной причиной является опасение работодателя, что компания заплатит деньги за обучение сотрудников, а они потом могут уволиться.

Грамотная подготовка к возможным форс-мажорным проявлениям, поможет избежать подобных ситуаций. Следует внести условия обучения сотрудника в трудовой договор (в дополнительное соглашение к договору), или же утвердить отдельное положение об обучении персонала. В этом документе должны быть закреплены принципы, согласно которым персонал предприятия будет повышать свою квалификацию. Принятие этих мер позволяет организации безбоязненно компенсировать затраты связанные с обучением и повышением квалификации персонала, а полностью или частично, будет зависеть от ситуации и условий, указанных в договоре.

Наличие системного подхода к вопросам переподготовки и повышения квалификации персонала позволяет обеспечить высокие результаты обучения персонала.

Для этого следует заранее определиться с целями и методами переподготовки работающего персонала. Учебный процесс должен быть организован так, чтобы на успешность его результатов не могли повлиять никакие обстоятельства, будь то вечная нехватка средств, дефицит времени или отсутствие мотивации у обучаемых.

---

[13] Стебеняева Т. В. Методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании / Т. В. Стебеняева, Н. Н. Юрятина // Электронный научный журнал «Apriori. Серия: гуманитарные науки». – 2014. – № 2. – С. 9.

Потребуются сопроводительные документы, прошедшие разработку и утверждение. Идеальный вариант – поэтапное повышение квалификации. Как это происходит?

1. Первоначально работодателю необходимо выявить, каких знаний и практических навыков, не достает работникам для большей результативности.

2. Нужно установить, каких компетенций недостаточно претендентам на руководящие должности. Совместно с развитием организации будет расти и уровень предъявляемых требований к руководителям.

Определившись с этим, работодатель сможет найти варианты решения. Для этого целесообразно:

- составить подробный план повышения квалификации,

- определить форму и сроки реализации проекта,

- установить уровень, которого должен достичь работник по завершению учебы,

- определить удобную и объективную форму оценки полученных знаний.

Применение правильного подхода к повышению квалификации позволит вырастить собственных более лояльных, мотивированных и компетентных работников. Это намного выгоднее, чем заниматься привлечением сторонних специалистов.

Своевременное направление работников на обучение способствует повышению уровня их теоретических знаний, совершенствованию практических умений и навыков.

С повышением уровня квалификации работников расширяется диапазон их профессиональных возможностей. Так, повышение квалификации рабочих на производственном предприятии может включать в себя освоение навыков работы с новым или более сложным в техническом плане оборудованием. В большинстве случаев такое обучение проходит по

очной форме, в то же время для передачи теоретической информации можно воспользоваться дистанционным вариантом[14].

В зависимости от длительности обучения можно выделить:

- краткосрочное — общий процесс повышения квалификации длится не более 72 часов;

- тематическое — занятия в пределах от 72 до 100 часов;

- длительное — общая продолжительность учебы превышает 100 часов.

Формы переподготовки и повышение квалификации: семинары; лекции; индивидуальные стажировки; мастер-классы; групповые тренинги; совместная научно-исследовательская деятельность; целевые стажировки.

Крупные фирмы и предприятия могут позволить проведение обучения и повышение квалификации внутри самой компании, при условии, что работодатель организует учебный процесс полностью от начала и до завершения, также можно воспользоваться услугами государственных или частных образовательных учреждений, как отечественных, так и зарубежных. На заметку

Сотрудники, проходившие повышение квалификации в форме краткосрочных или тематических семинаров продолжительностью до 100 часов, при успешном завершении обучения получают удостоверение.

Тем работникам, которые обучались по долгосрочным программам (свыше 100 часов) выдается соответствующее свидетельство.

Специалисты HR-службы должны знать, как правильно документально оформить повышение квалификации. Издается отдельный приказ на обучение, в котором до мелочей следует прописать условия учебного процесса и его продолжительность. Для этого можно воспользоваться готовым образцом или самостоятельно разработать собственный документ.

Имеют место отдельные случаи, когда требуется заключить договор с сотрудником на обучение или переквалификацию (это касается тех

[14] Башмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И. В. Башмарин // Кадры. – 2014. – №1. – С. 15.

должностей, для замещения которых у работника должна быть особая квалификация. Речь идет о таких специальностях, как врачи, работники железнодорожного транспорта или педагоги.

Работодатель также вправе разработать свою форму (утвержденного стандарта договора на обучение не существует).

Даже факт успешного прохождения полного курса обучения не означает, что у работника автоматически повысилась квалификация. Для того, чтобы присвоить работнику более высокий квалификационный разряд, классность или категорию, необходимо издать соответствующий приказ по организации, закрепляющий за сотрудником право выполнять новые виды задач. На основании такого приказа, в недельный срок после его издания, в трудовой книжке сотрудника делается запись о присвоении квалификации (при этом указывается документ, подтверждающий факт обучения)[15].

Ниже предлагается памятка (рекомендации) по общей методике проведения обучения производственного персонала при повышении квалификации для специалистов, проводящих занятия на собственном предприятии.

Таблица 15 - Рекомендации по проведению обучения персонала при повышении квалификации, проводящих занятия на предприятии

№ п/п	Общие требования	Рекомендации по выполнению требований при проведении занятий
1	Четко объяснять, что необходимо сделать и почему.	Изложите сотрудникам задачи, которые необходимо выполнить и объясните, почему это важно. На любые вопросы отвечайте в спокойной и дружелюбной манере. Расскажите преимущества, которые сотрудники будут иметь в результате обучения. Если люди смогут рассчитывать на увеличение зарплаты, повышение в должности или увеличение своей ценности для предприятия, то поставьте их об этом в известность. Опишите им, как их усилия будут способствовать достижению предприятием общих целей. Напомните им, что дальнейшее обучение и совершенствование позволит им успешнее добиваться личных целей в отношении более ответственной должности и получать более высокое вознаграждение.

[15] Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. – С. 74.

2	Давать пояснения к основным этапам.	Разделите выполнение темы обучения на несколько этапов, легко поддающихся пониманию. В дополнении к устным пояснениям предоставьте сотрудникам письменное описание и инструкции по выполнению задания. В дальнейшем это сэкономит не только ваше время, но и время остальных сотрудников.
		Письменно зафиксированные положения демонстрируют также вашу уверенность в способностях сотрудников следовать письменным правилам, находить ответы на свои вопросы и обучаться самостоятельно.
3	Добиваться того, чтобы персонал комментировал процесс обучения.	Создайте для сотрудников атмосферу, при которой они стремились бы комментировать свои шаги в процессе обучения. Это поможет вам и обучаемым выявить малейшие расхождения в понимании сути учебного процесса. Когда все возможные затруднения устранены и обучаемые в состоянии точно и уверенно прокомментировать учебный процесс, тогда они готовы к следующему этапу обучения.
4	Наглядно иллюстрировать процесс обучения.	Рассматривайте один этап в ходе одного занятия. Пока сотрудники смотрят и слушают вас, покажите, что требуется от них, демонстрируя лично, как это нужно сделать. Объясняйте свои действия в процессе подачи материалов. Помните, что люди по-разному усваивают информацию. Почти все обучаемые лучшего запоминают информацию, когда непосредственно наблюдают, как навыки, которым их обучают, на практике помогают успешно выполнять задачи. И только после этого они сами смогут уверенно применить эти знания.
5	Оказывать помощь в применении на практике материалов занятий.	Когда вы разрешаете обучаемым самостоятельно применять на практике материалы занятий, будьте готовы, при необходимости оказать, помощь. Избегайте брать на себя слишком много ответственности. Не забывайте, что вы должны помогать сотрудникам успешно пройти курс обучения.
6	Постоянно оценивать достигнутый успех.	Выражайте похвалу сотрудникам за их успехи в применении материалов занятий, укажите способы, как это можно сделать еще лучше. Всегда делайте акцент на том, что сотрудник делает правильно. Покажите, как можно добиться большей результативности, задавайте вопросы, которые вели бы сотрудника к более полному пониманию содержания курса и расширению его познаний о том, как необходимо правильно выполнять задания. Основное внимание уделяйте тем аспектам деятельности, которые, по вашему мнению, обучаемый должен выполнить повторно. В этом случае его неверные действия можно будет поправить, в результате чего обучаемый начнет правильно выполнять то, что от него ждут.

Окончание таблицы 15

7	Создать количественную и качественную системы учета результатов и контроля за их выполнением.	Выберите методику учета результатов обучения. Постоянно проверяйте, насколько успешно сотрудники выполняют то, что вы ожидаете от них. Такой подход позволяет вырабатывать у людей восприятие того, что их успехи зависят от них самих, а также повышать в их глазах ваш авторитет. В максимально сжатые сроки предоставьте сотрудникам возможность самостоятельно выполнить обязанности, причем ограничьтесь только плановыми проверками промежуточных этапов их деятельности.
		Дайте им понять, что вы не сомневаетесь в их способностях. Эффективность выполнения практически любой задачи на предприятии можно оценить путем предоставления письменных инструкций по ее реализации.
8	Использовать свой профессионализм только для помощи в обучении персонала	Возможно, вы обладаете большим опытом и квалификацией, чем обучаемые и, возможно, у вас больше способностей, то в процессе обучения сотрудников вы легко можете почувствовать нетерпение и даже раздражительность из-за того, что они не так быстро, как вам хотелось бы, усваивают информацию. Помните, что никогда не следует ждать от другого человека того многолетнего опыта и квалификации, которыми, возможно, располагаете вы. Стоит вам проявить заносчивость и нетерпение, как люди быстро заметят это и не захотят и не смогут максимально полно реализовать свои возможности. Используйте свой профессионализм для помощи в обучении сотрудников. Помните, что Вы должны обучать сотрудников и повышать их профессионализм. Каждый раз, когда вы ставите перед сотрудником задачу, объясните ему, что он должен сделать, как и к какому сроку. При этом вы используете какой-либо способ доведения до него указаний. Становясь более осведомленным о таких ежедневных возможностях по обучению и повышению профессионализма, вы можете превратить неформальное инструктирование в мощную систему обучения, как для себя, так и для сотрудника. Когда ставите перед сотрудником задачу, предоставьте ему возможность нести личную ответственность за ее выполнение. Когда сотрудник лично отвечает за выполнение задачи, это позволяет ему чувствовать уверенность в собственных силах и развивать внутренний потенциал. Те, кто принимает на себя ответственность за выполнение задачи, эмоционально участвует в ее выполнении. Поскольку гордость от осознания достижения результата является сильной мотивацией, вы, как опытный руководитель обучения, должны максимально использовать связанные с этим преимущества.

В настоящее время бурное развитие сетей и технологий, возникновение сложных комплексных услуг приводят к тому, что телекоммуникационные компании постоянно сталкиваются с проблемами роста операционных затрат.

Рост OPEX также обуславливается полным отсутствием средств автоматизации оперативного управления работами и оптимального их планирования на ближайшие недели и месяцы.

Workforce Ma№agemeN№t (WFM) представляет собой комплексное решение для автоматизации процесса управления трудовыми ресурсами, в том числе работой полевых инженеров, диспетчеров и сотрудников call/контактцентров. WFM ведет учет и обработку рабочих вопросов. Инструментарий решения повышает ресурсный потенциал оператора, позволяет планировать бизнес-процессы и оптимизировать производительность[16].

WFM решает бизнес-задачи по прогнозированию потребностей в ресурсах с учетом истории и оценок продаж, оперативному управлению бригадами инженеров в режиме реального времени в зависимости от приоритетов заявок аварийно-восстановительных работ, дорожной ситуации и пр. Система осуществляет мониторинг использования ресурсов и производительности персонала, комплектует и планирует график работы бригад с учетом их специализации и опыта, норм трудового законодательства, больничных листов и т. д.

Функциональные возможности решения:

- автоматическое планирование ресурсов на основе заданных правил: минимизации затрат, компетенции, SLA, времени в пути, доступности и других влияющих факторов;

- возможность комбинировать в одном приложении короткие и многодневные проекты, а также многоуровневые задания, которые требуют множества ресурсов;

- интеллектуальное назначение встреч с клиентом в режиме онлайн;

- оптимизация маршрутов движения с учетом времени и планов улиц;

[16] Никитина И. А. Реорганизация трудовых процессов на производственном участке: поиск оптимальных решений / И. А. Никитина // Организационное поведение и управление человеческими ресурсами. Кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента СпбГУ. – 2017. – С. 125.

- интеграция с телефонами и коммуникаторами для актуального онлайн планирования с учетом всех несоответствий первоначальному плану;

- автоматическое перепланирование в ответ на срочные вызовы, отмены работ, задержки в пути, погодные условия и т. д.;

- определение текущего положения выездного специалиста или машины;

- прием или отклонение задания, создание отчета о рабочих часах;

- видимость сервисной истории, обмен сообщениями;

- сбор информации о заказчике и печать инвойсов;

- управление запчастями и оборудованием;

Преимущества для бизнеса:

а) Усиление общего контроля и прозрачности; выгода от точной, хорошо организованной видимости загрузки персонала; идентификация и запись необычных пиков и спадов в работе; использование последовательной политики планирования в организации; централизация планирования и диспетчеризации.

б) Сокращение расходов : сокращение времени на планирование работ; улучшение производительности персонала; сокращение переработок; оптимальное использование субподрядчиков; устранение штрафов вследствие несоблюдения SLA.

в) Рост доходов: обслуживание большего количества клиентов каждый день; повышение лояльности заказчика; своевременное выполнение работы; минимизация интервалов между выполнением операций[17].

3.2. **Эффективность предложенных мероприятий**

В таблице 16 представлены расходы на мероприятия по повышению квалификации кадров АО «Коммерсантъ».

[17] Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров. – М. : Юрайт, 2016. – С. 119.

Таблица 16 – Расходы на мероприятия по повышению квалификации персонала

Расходы	Стоимость, руб.		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Надбавка к зарплате менеджера по персоналу	24000	24000	24000
Начисления	6240	6240	6240
Итого:	30240	30240	30240

Начисления на заработную плату определяется в соответствии законом о налоговых отчислениях (Ссоц.).

$$Ссоц.= Сз/пл. * 26\%, \quad (1)$$

Где 26% - ставка социального налога (Пенсионный фонд, ФОМС, ФСС)

Ссоц.= 24,00*0,26 = 6,24 тыс. руб.

Таблица 17 - Сравнение показателей

Показатели	Величина
1. Выручка до договора (В1)	3087560 тыс. руб.
2. Прирост выручки	1,1 %
3. Изменение выручки	3396316 тыс. руб.
4. Выручка после договора (В2)	3396285 тыс. руб.
5. Прибыль до налогообложения	794362 тыс. руб.
5.Налог на прибыль (Нв)	158872 тыс. руб.
6. Рентабельность продаж	18,7 %

Рассчитаем экономический эффект.

Нв=(485636 – 308756-31)*0,20=158872 руб.

Срок окупаемости равен 6 месяцев. 1/6=0,17

Эг=(3396285-158872-31)*0,17=550355 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект равен 550355 тыс. руб. > 0, проект целесообразно принять.

Далее рассчитаем и проанализируем прогнозные изменения основных технико-экономических показателей деятельности АО «Коммерсантъ» представленных в таблице 18.

Таблица 18 – Прогнозные показатели деятельности АО «Коммерсантъ»

Показатели	2016 г.	2017 г. (прогноз)	Изменение (+, -)	Темп изменения, %
1. Среднесписочная численность работников, чел.	1012	1014	2	100,2
2. Выручка от реализации, тыс. руб.	3087560	3396285	308725	110,0
3. Производительность труда, тыс. руб.	3051	3349	298	109,8
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1318771	1320170	1399	100,1
5. Среднегодовая оплата труда одного работника, тыс. руб.	1303	1302	-1	99,9
6. Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	108594	108495	-99	99,9
7. Доля фонда оплаты труда в выручке, %	42,7	38,9	-3,8	91,0

Из данных таблицы 18 следует, что при увеличении численности работников на 2 чел., планируется увеличение товарооборота на 10,0 %, что составит 308725 тыс. руб. В связи с введением предложенных мероприятий увеличится показатель среднегодовой оплаты труда работников организации на 1399 тыс. руб.

По рассчитанным показателям среднемесячная заработная плата работников незначительно снизится до 108495 руб., что на 99 руб. ниже показателя 2016 г. При этом доля ФОТ в выручке сократится на 3,8 %, что является положительным результатом для АО «Коммерсантъ».

Таким образом, последствия повышения квалификации работников в АО «Коммерсантъ» очевидны:

- снижение текучести кадров,
- повышение производительности и качества труда работников,
- рост объемов выпуска и реализации продукции;
- увеличение прибыли;
- повышение финансовой устойчивости предприятия;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и качества услуг.

Заключение

Персонал- это постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов. Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Повышение квалификации на предприятии - непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и в стандартных подходах. Повышение квалификации - один из видов дополнительного профессионального образования. Его целью является обновление теоретических и практических навыков специалистов в связи с повышением требований к уровню профессиональных знаний и необходимостью освоения современных методов решения производственных задач.

Цель исследования: изучить теоретические и практические основы повышения квалификации персонала организации.

База исследования: АО «Коммерсантъ».

Анализ структуры персонала предприятия показал, что на АО «Коммерсантъ», в 2016 г. общая численность составляла 1012 чел. Из них специалистов – 595 чел. (58,8 %) , рабочих 356 чел. (35,2 %), руководителей – 61 чел. (6,0 %). За отчетный период произошло сокращение среднесписочной численности работников составило 15 чел., не смотря на то, что предприятие развивается. В процессе анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и оценки их движения нами были рассчитаны показатели динамики численности персонала.

Коэффициенты движения кадров свидетельствуют о небольшой их сменяемости. Коэффициент текучести кадров в 2016 г. достиг 0,06 т.е.

каждый семнадцатый работник предприятия в текущем году был принят или уволен с работы.

При определении эффективности использования кадров, важное значение имеют показатели производительности труда и средней заработной платы. В 2016 г. темп роста производительности труда составил 24,6 %, а темп роста зарплаты – 1,2 %, то есть производительность труда увеличивается опережающими темпами, чем рост заработной платы, что является положительным фактором.

В результате анализа работы с персоналом АО «Коммерсантъ» были выявлены следующие недостатки в организации работы с персоналом: недостаточная обеспеченность кадрами; низкая эффективность планирования персонала, отбора и подбора кадров, адаптации, отсутствие разработанной системы аттестации персонала; низкая обеспеченность работников средствами труда; недостатки в организационной структуре предприятия, которые выражаются в том, что у двух руководителей (мастеров) находится в подчинении более 5 работников. В данной компании отдается предпочтение двум основным моделям подготовки рабочих кадров: обучение без отрыва от работы (практическая подготовка на предприятии) и обучение с отрывом от работы (в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров). Одной из главных кадровых проблем предприятия в последние годы является дефицит квалифицированных кадров. На предприятии активно идет процесс повышения квалификации персонала, но вместе с тем необходимо отметить, что руководители подразделений уделяют недостаточное внимание вопросам повышения профессионального уровня работников. На АО «Коммерсантъ» у значительной части персонала отсутствует мотивация повышения квалификации, освоения вторых (смежных) профессий в связи с отсутствием четкой зависимости размера заработной платы работника от его квалификации и видов выполняемых работ, таким образом, нет должного обоснования необходимости обучения персонала.

Далее нами были разработаны направления повышения квалификации персонала АО «Коммерсантъ», где предложенная система привлечения кадров на АО «Коммерсантъ» позволит ликвидировать недостаток кадров в данной сфере. А новая модель оплаты труда будет характеризоваться адресной принадлежностью по отношению к каждому отдельному сотруднику, ясностью для исполнителей, простотой измерения и взаимосвязанностью показателей, а также индивидуальной мотивацией каждого сотрудника, что в целом приведет к определенности в трудовых функциях и улучшению качества работы персонала организации. Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения, выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли. На основании расчета экономической эффективности мероприятий повышения квалификации работников на АО «Коммерсантъ» очевидны следующие последствия: снижение текучести кадров, повышение производительности и качества труда работников, рост объемов выпуска и реализации продукции; увеличение прибыли; повышение финансовой устойчивости предприятия; повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и качества услуг.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Часть первая от 30ноября 1994 г. (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197– ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

3. Закон РФ от 27.12.1991 № 2124-1 (ред. от 18.04.2018) «О средствах массовой информации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/

4. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/

5. Агапцов С. А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / С. А. Агапцов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская. – М. : ИНФРА-М , 2011. – 321 с.

6. Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

7. Армстрон М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / Армстронг М. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 328 с.

8. Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала / Ю. К. Балашов // Кадры предприятия. – 2012. – № 7. – с. 19.

9. Башмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И. В. Башмарин // Кадры. – 2014. – №1. – С. 15-18.

10. Бугаков В. М. Управление персоналом: Учебное пособие / В. М. Бугаков, В. П. Бычков, В. Н. Гончаров. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.

11. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М. И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. –192 с.

12. Валиева О. В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О. В. Валиева. – М. : А-Приор, 2012. – 176 с.

13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2013. – 320 с.

14. Виноградская А. П. Управление численностью и структурой персонала / А. П. Виноградская. – Ставрополь : ФЭФ, 2013. – 309 с.

15. Герчиков В. И. Управление персоналом : работник - самый эффективный ресурс компании : учебное пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.

16. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М. : Дашков и К, 2013. – 392 с.

17. Демченко Д. Ю. Управление персоналом: современные подходы / Д. Ю. Демченко // Управление персоналом. – 2017. – №7. – С. 15-18.

18. Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. – М. : Проспект, 2013. – 64 с.

19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КноРус, 2012. – 368 с.

20. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е. И. Комаров // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 38-41.

21. Кукина С. Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях / С. Д. Кукина, Е. С. Сизяков, И.В. Смолина // Экономические науки. – 2015. – № 39-2.

22. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : РИОР, 2013. – 255 с.

23. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях / Л. Липатова // Экономист. – 2015. – № 3. – С. 25.

24. Литвинюк А. А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 423 с.

25. Ловчева М. В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М. В. Ловчева. – М. : Проспект, 2013. – 80 с.

26. Лукьянова Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т. В. Лукьянова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.

27. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М. : Юрайт, 2016. – 492 с.

28. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

29. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров. – М. : Юрайт, 2016. – 561 с.

30. Никитина И. А. Реорганизация трудовых процессов на производственном участке: поиск оптимальных решений / И. А. Никитина // Организационное поведение и управление человеческими ресурсами. Кейсы из коллекции Высшей школы менеджмента СпбГУ. – 2017. – 439 с.

31. Павлова Л. Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Л. Н. Павлова. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 2012. – 261 с.

32. Прозорова Н. В. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации / Н. В. Прозорова, Н. В. Булей // Материалы Ивнаовских чтений. – 2017. – № 2-2 (13). – С. 144-150.

33. Стародубцев С. О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации / С. О. Стародубцева // Молодой ученый. – 2016. – №6. – С. 559-561.

34. Стебеняева Т. В. Методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании / Т. В. Стебеняева, Н. Н. Юрятина // Электронный научный журнал «Apriori. Серия: гуманитарные науки». – 2014. – № 2. – С. 1-11.

35. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 324 с.

36. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт / А. Федченко // Человек и труд. – 2014. – № 3. – С. 15.

37. Чекалдин А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А. М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №11 (54). – С. 92-99.

38. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2012. – 384 с.

39. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 654 с.

40. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 527 с.

41. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е. С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.