

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления
Направление подготовки

Кафедра
«Социология и управление персоналом»
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
Совершенствование системы развития персонала предприятия нефтяной
отрасли (на примере АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»)

Студент

 14.06.2021
(подпись, дата)

Викулова К.О.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 14.06.2021
(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 17.06.2021
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1 Понятие развития персонала на предприятии	8
1.2 Методы и инструменты развития персонала предприятия	16
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ..	23
2.1 Анализ системы управления и кадрового состава предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»	23
2.2 Оценка эффективности системы развития персонала и разработка мероприятий по ее совершенствованию в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».	32
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	54

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития российской экономики характеризуется изменениями требований, предъявляемых к персоналу предприятия, возрастанием его роли. Недооценка процесса управления персоналом, принятие необоснованных кадровых решений ограничивает внедрение в практику нововведений в других сферах управления, не позволяет организовать эффективную систему управления предприятием в целом, поскольку все сферы управления тесно взаимосвязаны между собой и дают наиболее полную отдачу лишь во взаимодействии друг с другом.

Очевидно, что невозможно добиться предпринимательского успеха, используя лишь старые методы управления, видя в людях только простых исполнителей, не учитывая их уникальности. В настоящее время возникает необходимость в формировании новой эффективной системы управления персоналом предприятия, которая значительно шире традиционно сложившейся в стране практики работы отдела кадров. Важное место в этой системе занимает процесс его развития персонала.

Развитие персонала - это самый значимый фактор успешной работы каждой организации. Данное утверждение особенно актуально сейчас, когда научно-технический прогресс стремительно движется вперед, в связи с чем, ускоряется процесс устаревания профессиональных знаний работников. Так как именно люди являются тем ресурсом, который обеспечивает конкурентоспособность организации, ее экономическое благополучие и рост экономики в целом, то именно развитие персонала выступает ключевой функцией управления, а сам персонал организации рассматривается как капитал, от которого в наибольшей степени зависит развитие организации.

Проблема создания эффективной системы развития персонала в коммерческих организациях, несмотря на всю ее актуальность и значимость, не только далека от окончательного решения, но и остается пока еще недостаточно изученной как в научном отношении, так и в плане

практической реализации. Следовательно, совершенствование процесса управления персоналом организации, в частности его развитие, является одной из наиболее важных задач современного управления.

Цель работы – изучение системы развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Объектом работы является АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Предметом работы является система развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» и пути ее совершенствования.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы проблемы развития персонала предприятия;
- провести анализ системы управления и кадрового состава предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- провести оценку эффективности системы развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Изучению проблем, связанных с управлением развитием персонала предприятия, посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, на трудах которых базируется выполненное исследование. Ими исследованы и решены многие теоретические и прикладные задачи, обусловленные содержанием работ по управлению развитием персонала предприятия. В результате выполнения работы были использованы труды таких авторов как Веснин В.Р., Дятлов В. А., Зайцева Т. В. и др.

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные Интернет-ресурсов. Применены такие методы эмпирического исследования как анализ документов, интервью.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются степень ее разработанности, объект, предмет, цели и задачи исследования.

В первой главе изучаются теоретические основы системы развития персонала на предприятии, в частности, рассматривается понятие развития персонала на предприятии, методы и инструменты развития персонала предприятия.

Во второй главе производится анализ системы развития персонала на предприятии нефтяной отрасли АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», а также разрабатываются мероприятия по ее совершенствованию в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

В заключение работы сделаны выводы по теме исследования, а также даны рекомендации научно-практического характера.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие развития персонала на предприятии

Важнейшими инструментами, обеспечивающими стабильность организации и рост ее конкурентоспособности, являются повышение профессиональной подготовки и компетентности работников в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды. В связи с этим, одной из ключевых функций управления является развитие персонала, так как именно благодаря людям обеспечивается эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность. Поэтому современная тенденция управления человеческими ресурсами базируется на рассмотрении сотрудников как капитала, от которого в наибольшей степени зависит развитие организации.

В литературе, посвященной проблемам развития персонала, можно встретить различные подходы к определению сущности данного понятия, рассмотрим основные из них в приложении А.

Каждое из приведенных определений отражает свою специфику понятия «развитие персонала». Рассмотрев и изучив каждое из них, можно сформулировать обобщенное определение, где под развитием персонала понимается комплекс мероприятий, осуществляемых организацией для своих сотрудников, и направленный на наиболее полное раскрытие профессионального, личностного и творческого потенциала каждого из них.

Изобразим систему развития персонала организации схематично на рисунке 1.

Основная цель развития персонала – это повышение трудового потенциала сотрудников для решения, как его личных задач, так и задач всей организации в целом. В более широком смысле можно выделить следующие цели развития персонала:

- увеличение показателей эффективности труда;
- снижение показателей текучести кадров;
- подготовка управленческого персонала;
- формирование состава молодых специалистов;
- освоение новых технологий;
- формирование организационной культуры [22, с. 84].

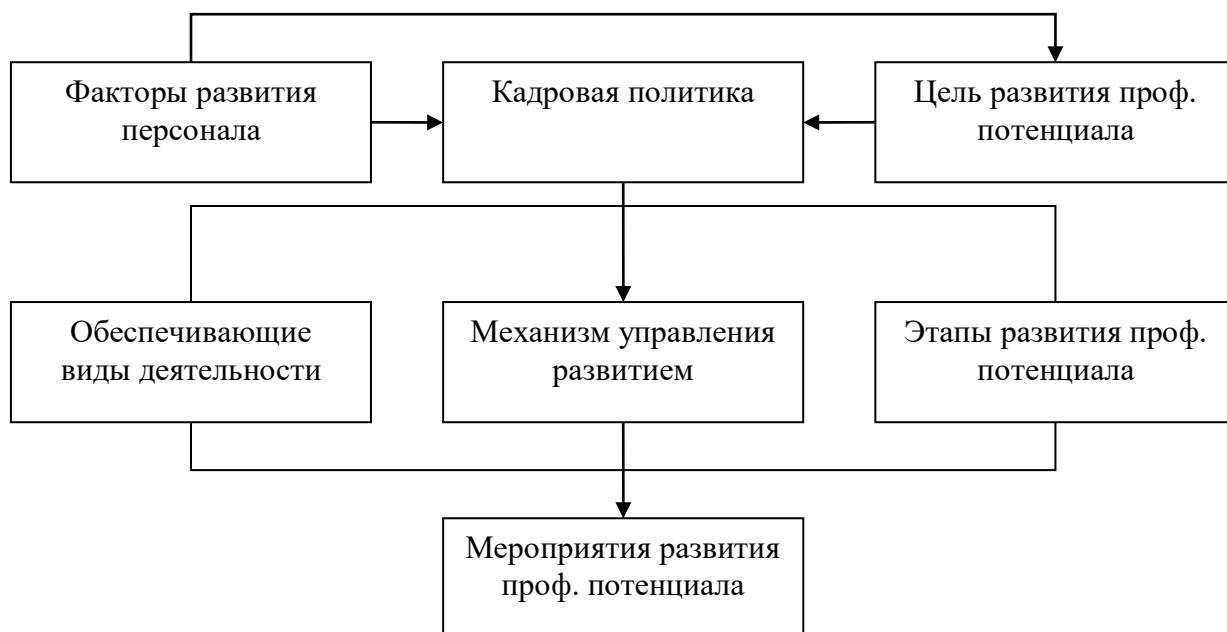


Рисунок 1 – Система развития профессионального потенциала персонала предприятия

Источник: составлено автором по [22, с. 84]

В современных условиях потребность в развитии персонала возрастает, что вызвано наличием ряда факторов, основные из которых приведены на рисунке 2.

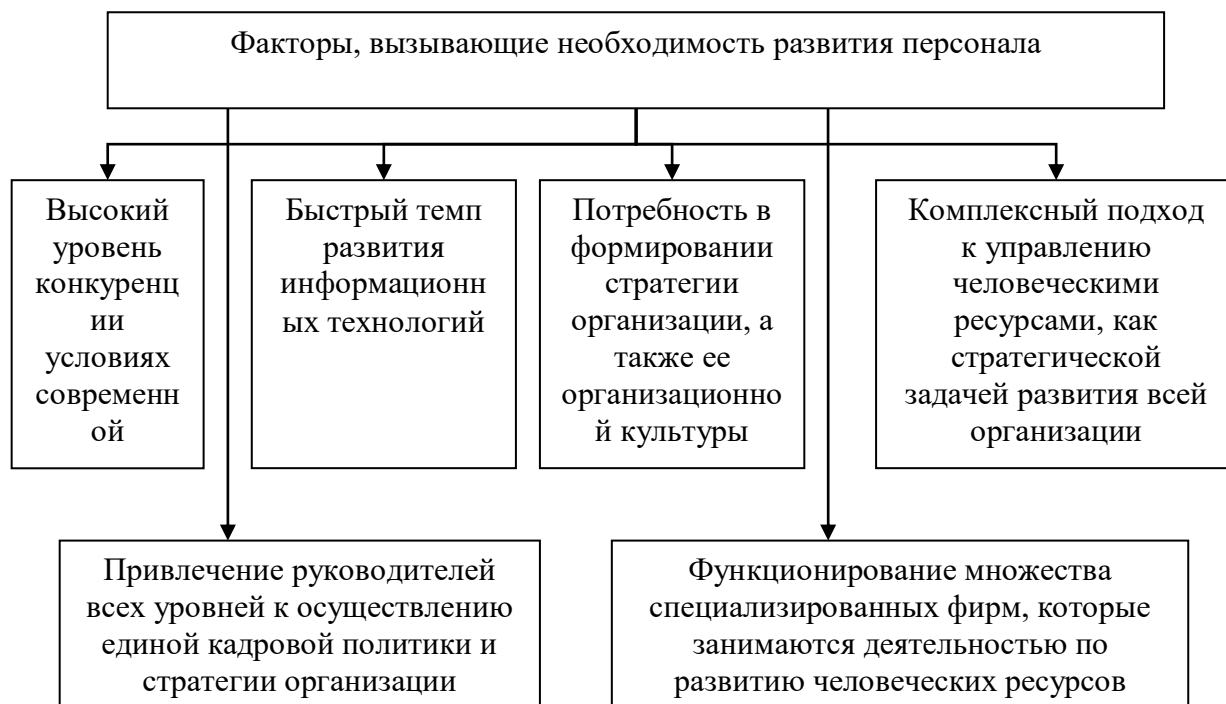


Рисунок 2 – Факторы, вызывающие необходимость развития

Источник: составлено автором по [22, с. 85]

Чтобы процесс развития персонала был эффективным, нужно при его построении и реализации следовать определенным принципам, таким как:

- системность, т.е. развитие персонала должно осуществляться непрерывно, в течение всей трудовой деятельности;
- взаимообусловленность, которая предполагает наличие у сотрудников организации и руководителей мотивации, условий и возможности профессионального развития;
- перспективность, основанная на прогнозе будущих условий развития организации и ее потребностей в навыках персонала;
- комплексность, которая означает не только процесс обучения персонала, но и развитие мотивации, личностных качеств и т.д.

Базисные элементы, составляющими процесс развития персонала в организации, приведены в приложении Б.

Приступая к процессу обучения и развития персонала очень важно понимать, какова потребность организации в данной сфере, кого и чему мы должны учить. На данном этапе необходимо провести анализ потребности в

обучении персонала в соответствии с профилем должности и необходимыми компетенциями, то есть выявить несоответствия между имеющимися знаниями и навыками персонала, и теми знаниями, которые требуются для достижения поставленных организацией задач.

Определение потребностей в развитии персонала включает в себя несколько этапов, которые представлены на рисунке 3.

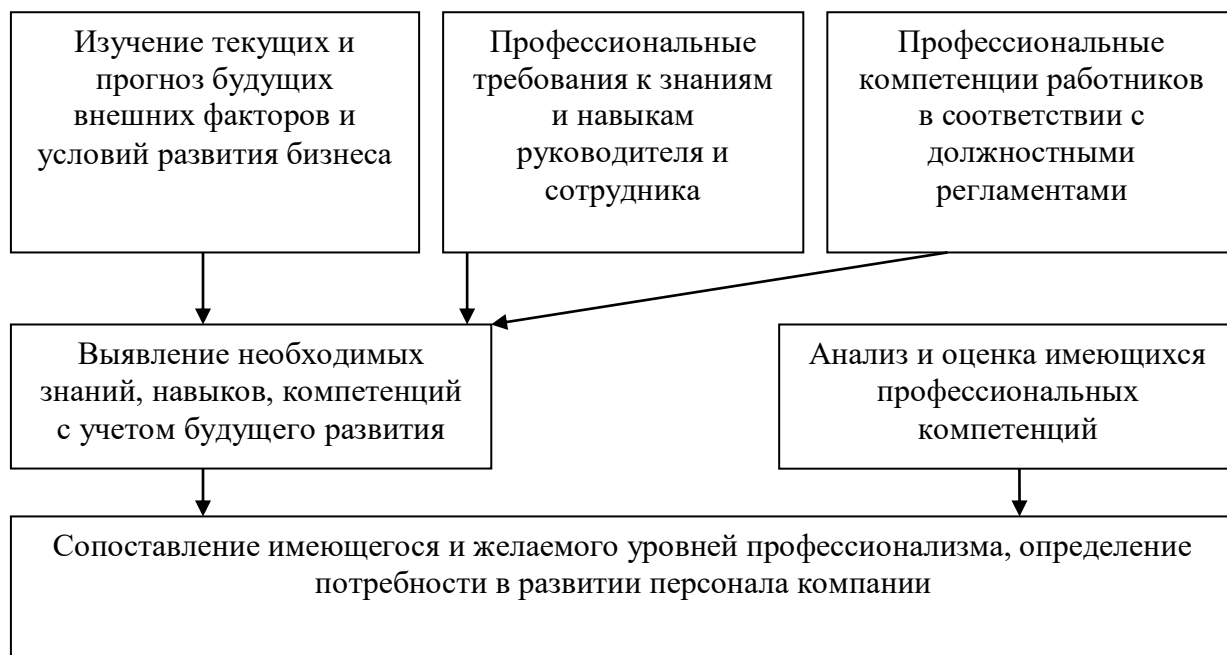


Рисунок 3 – Определение потребностей в развитии персонала

Источник: составлено автором по [21, с. 42]

При определении потребностей в развитии персонала используют различные оценочные процедуры. Роль оценки персонала чрезвычайно велика и ответственна. Она должна быть направлена не только на определение текущих результатов работы сотрудника, но и на выявление потребностей в его обучении. В современной практике используются такие методы оценки персонала, как:

- интервью с экспертом, который собирает данные о знаниях и опыте сотрудника;
- психологические, профессиональные и общие тесты;

- методы экспертных наблюдений, по результатам которых эксперт составляет рекомендации по каждому сотруднику;
- самопрезентация работника перед экспертами и другими сотрудниками организации;
- деловые игры, разбор бизнес-ситуаций, индивидуальный разбор конкретных ситуаций в рамках основной деятельности организации с целью выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

Основными методами оценки персонала выступают первые три направления. Учитывая специфику предприятия, разрабатываются конкретные процедуры оценки персонала, ее модель, а результатом является подготовка четырех основных инструментов: бизнес-симуляции, аналитические кейсы, набор специальных тестов, типовая структура индивидуальных интервью. На основании результатов оценки принимается решение относительно дальнейшего развития персонала [8, с. 55].

Важным моментом в процессе управления развитием персоналом организации является конкретная реализация модели его развития. Определяется количество сотрудников, которое подлежит обучению и профессиональному развитию, выбирается направление развития, разрабатывается структура программы обучения и т.д., то есть вырабатывается стратегия развития персонала. Ее суть заключается в обеспечении непрерывноповторяющегося процесса, который направлен на удовлетворение потребностей компании в лояльном, стабильном и эффективном штате сотрудников. Ожидаемый результат реализации стратегии развития персонала заключается в трех основных составляющих:

- предупреждение неблагоприятных тенденций, связанных с неэффективной системой развития персонала;
- повышение лояльности сотрудников, планируемых к замещению главных управленческих должностей;

– сохранение стабильного функционирования системы развития персонала, нацеленной на профессиональный рост с последующим продвижением по управленческой иерархии.

Реализация стратегии развития персонала охватывает два аспекта: стратегический подход к развитию персонала и системный подход к развитию персонала.

Стратегический подход заключается в обеспечении гарантий профессионального роста и развития персонала на долгосрочную перспективу; защите интересов компании в создании лояльного, стабильного и эффективного штата сотрудников. Системный подход заключается в формировании обобщающей модели действий, ориентированных на конкретные требования, предъявляемые к персоналу, и уровню эффективности его работы, что отвечает потребностям предприятия в комплексной совокупности компетенций сотрудников.

Стратегия развития персонала организации непосредственно связана и зависит от стратегии развития организации. Изменение основных ориентиров развития организации влечет за собой изменение определения целей развития его персонала, и наоборот – качественные и количественные сдвиги в структуре персонала влекут за собой необходимость корректировки и внесение изменений в стратегические планы развития организации в целом.

В условиях современной действительности многие предприятия, нацелены на инновационное развитие. Инновационная активность может стать одним из основных условий формирования их конкурентоспособной стратегической перспективы, удержания и расширения рыночной ниши. Современные предприятия действуют на основании малоизученных новых технологий, поэтому особенно нуждаются в высококвалифицированных специалистах, стратегия развития которых представлена в приложении В.

К основным принципам стратегии развития персонала можно отнести:

– подготовку собственных кадровых административных работников с высоким уровнем квалификации в рамках необходимых направлений замещения ключевых управленческих должностей;

– создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению в организации наиболее квалифицированных, опытных административных работников, обладающих также необходимыми нравственными характеристиками и навыками эффективной работы в команде;

– совершенствование работы с кадровым резервом компании в целом.

Стратегия развития персонала может быть классифицирована на ситуативную и системную (таблица 1).

Таблица 1 – Виды стратегии развития персонала

Вид	Характеристика
Ситуативная стратегия	Обучение персонала осуществляется в зависимости от конкретной ситуации; мероприятия проводятся под решение возникших проблем. Обучение проводит как правило приглашенный тренер-фрилансер или же оформляется сотрудничество с компанией, специализирующейся на обучении
Системная стратегия	Создается полноценная система развития и обучения сотрудников по заранее установленному списку компетенций. Обучение происходит структурно и регулярно

Источник: составлено автором по [8, с. 57]

При ситуативной стратегии развития персонала обучение проходит на открытых тренингах, куда решением руководства направляются определенное количество сотрудников фирмы. Такое обучение позволяет сотруднику познакомиться с коллегами из других компаний, поделиться опытом, новыми идеями. Также обучение может происходить в рамках коллективного тренинга, который проводится для конкретной организации. Программа такого мероприятия формируется специально с учетом специфики работы, корпоративной культуры, исходя из поставленных целей

и задач. Такие мероприятия обладают мощным эффектом сплочения команды.

При системной стратегии развития персонала обучение происходит внутри компании. Благодаря этой стратегии сотрудники совершенствуют весь спектр навыков и используют их на практике без отрыва от работы.

Добиться успешной реализации стратегии развития персонала можно лишь в том случае, если сотрудники организации будут достаточно мотивированы к профессиональному развитию и стимулированию интереса к карьерному росту. Осознание работником практической пользы развития повышает мотивацию. Когда сотрудник убежден в том, что развитие профессиональных навыков поможет стать успешнее, его не потребуется принуждать к обучению. Это возможно только в том случае, если между руководством и персоналом выстраиваются взаимоотношения, основанные на создании в коллективе климата взаимного уважения, установления четких целей и задач, а справедливых норм выработки и т.д.

Основные результаты развития персонала представлены на рисунке 4.

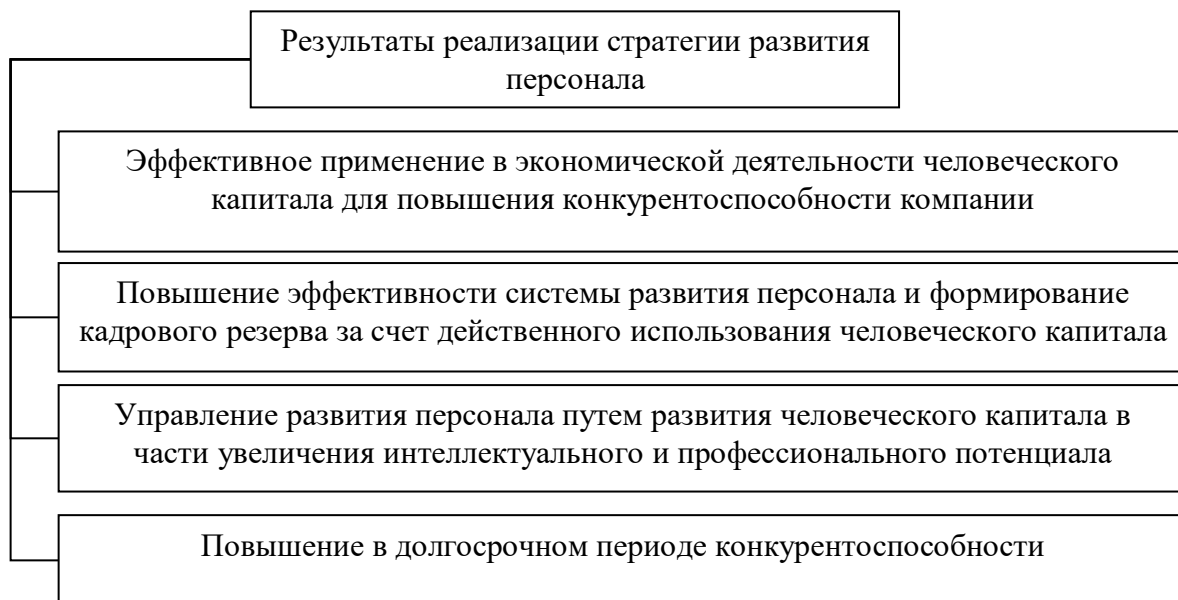


Рисунок 4 – Результаты реализации стратегии развития персонала

Источник: составлено автором по [22, с. 89]

Процесс развития персонала в конечном итоге должен способствовать увеличению отдачи от деятельности каждого работника, привести к росту прибыли компании, а также создать единую команду профессионалов. Данный процесс полезен как самой организации, так и ее сотрудникам, поскольку он помогает им выявить свои скрытые профессиональные возможности, способствовать развитию карьеры, приспособиться к новым условиям бизнеса, меняющимся технологиям и инструментам.

Таким образом, последовательная реализация стратегии развития персонала должна способствовать усовершенствованию профессиональных и управленческих компетенций сотрудников, а также созданию у персонала стремления к развитию управленческих профессиональных и функциональных компетенций на основе признания руководством его заслуг с точки зрения результативности деятельности.

1.2 Методы и инструменты развития персонала предприятия

Как уже было отмечено ранее, развитие персонала играет весьма важную роль в деятельности всего предприятия в целом, поскольку развитый персонал – залог прогресса и повышения рентабельности организации, ее рыночной стоимости. Развитие персонала – стратегическая задача, решение которой позволяет предприятию крепко держаться на занимаемых рыночных нишах. Для начала хотелось бы отразить основные мероприятия по развитию персонала, которые используют организации (рисунок 5).

Таким образом, постоянное применение комплекса основных мероприятий по развитию персонала позволяет предприятию удерживать занимаемые позиции на рынке и поддерживать ресурсное состояние своего персонала.

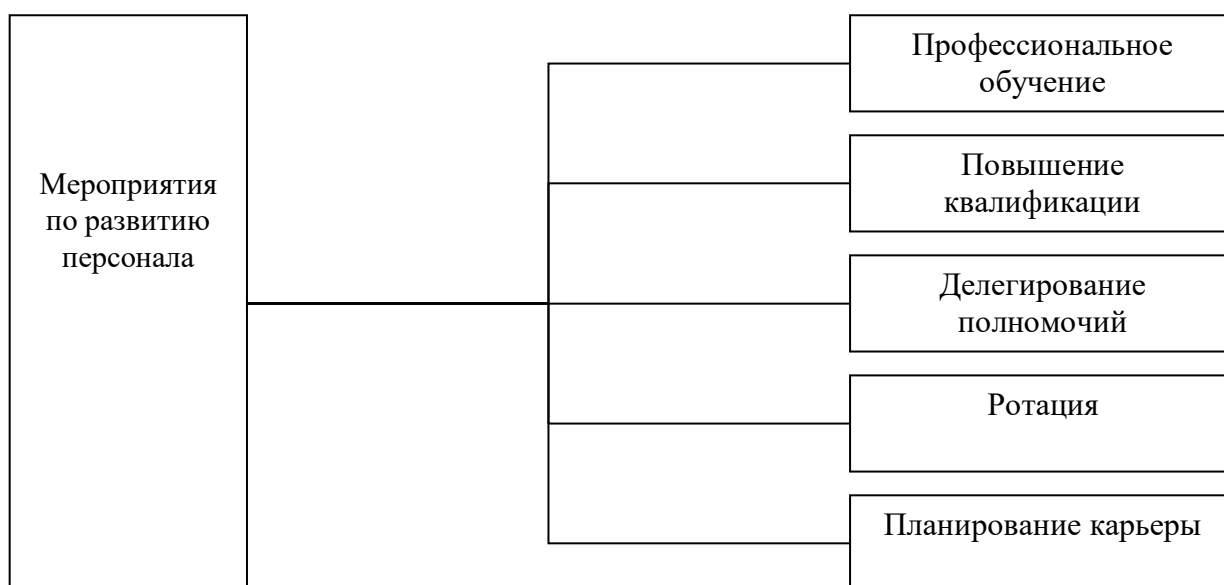


Рисунок 5 – Основные мероприятия по развитию персонала предприятия

Источник: составлено автором по [11, с. 145]

На сегодняшний день изменения настолько быстротечны, что игнорировать их присутствие и не реагировать просто бессмысленно. Такое безразличие точно приведет к скорейшему краху организации. Как быстро исчезают различные профессии (почтальоны, трубочисты), так быстро меняется и персонал. Современное общество кричит о будущем исчезновении таких профессий, как журналист, туристический агент, фермер, говорят даже о сокращении профессий, связанных с государственной службой. Мир развивается и с развитием цифровизации появляются и новые, в корне новые профессии. Следовательно, любому современному предприятию необходимо быть готовым к таким изменениям, развивая и обучая свой персонал новым компетенциям, а также решению принципиально новых производственных задач и выполнению новых функций [11, с. 147].

Как и профессиональная отрасль, так и применяемые методы, и формы развития персонала претерпевают трансформацию. Западное сообщество, а также США придерживаются при развитии и обучении персонала двух глобальных современных тенденций:

1. Применение неформальных методов обучения. В процессе корпоративного обучения помимо формальных процедур применяются и неформальные методы, что, по мнению западных авторов, является наиболее эффективной концепцией развития персонала. К числу наиболее распространенных неформальных методов обучения относят следующие (таблица 2).

Таблица 2 – Современные неформальные методы обучения персонала

Метод обучения	Сущность
Тренинг	Проведение мероприятий в виде бесед, семинаров и активностей с дальнейшим анализом и закреплением эффективных стратегий поведения для типичных деловых ситуаций.
Деловые игры	Имитация профессиональных ситуаций посредством игровой формы.
Баскет-метод	Имитация профессиональных ситуаций также посредством игровой формы, главное отличие применяемого метода заключается в том, что сотрудник, независимо от должности, выступает в роли руководителя, который должен принять управленческое решение.
Метод ситуаций	Всестороннее изучение ситуаций, сталкиваясь с которыми сотрудник может повысить свои компетенции.
Наставничество	Закрепление за новым сотрудником или группой сотрудников опытного коллеги, отличающегося своим потенциалом. Применение метода способствует обмену опытом и скорейшей адаптации нового работника (работников).

Источник: составлено автором по [7, 8]

Представленные неформальные методы обучения на сегодняшний день очень популярны в организациях, поскольку именно неформальная обстановка позволяет обучаемым чувствовать больше свободы, быть непринужденными и необременёнными текущей рутинной, а также посмотреть на сложную рабочую ситуацию под другим углом.

2. Развитие персонала тесно взаимосвязано с общей стратегией развития предприятия, являясь одной из функций его развития.

Говоря о развитии персонала в пределах Российской Федерации, то отечественные предприятия стараются применять описанные выше методы, а также подходят к развитию персонала с нескольких разных точек зрения, которые отражены на рисунке 6.

Отечественные подходы к развитию персонала		
Развитие персонала как вознаграждение за труд, некий бонус	Развитие персонала как стандартная часть управления персоналом компании	Развитие персонала как возможность развития самого предприятия

Рисунок 6 – Подходы к развитию персонала в РФ

Источник: составлено автором по [17, с. 27]

Ниже представлено подробное описание о вышеуказанных подходах:

1. Развитие персонала как вознаграждение за труд, некий бонус. Такой подход подразумевает отсутствие затрат на развитие персонала, а их появление возможно в случае эффективной работы сотрудника организации. Применение данного метода сопровождается постоянной текучестью кадров, что, как следствие, ведет к увеличению затрат на подбор новых сотрудников и их адаптацию в организации.

2. Развитие персонала как стандартная часть управления персоналом компании. Придерживающиеся данного метода предприятия зачастую прибегают к посредническим услугам различных «обучающих» фирм, что не только является затратным, но и, возможно, не отвечает требованиям современного рынка. Обученные сотрудники готовы к решению сегодняшних задач. Однако, могут быть не готовы к выполнению задач, которые будут перед ними поставлены в ближайшей перспективе [16, с. 45].

3. Развитие персонала как возможность развития самого предприятия. Данная тенденция, на наш взгляд, является наиболее эффективной. Её применение подразумевает планирование развития каждого отдельно взятого работника предприятия, что в дальнейшем способствует развитию высокого адаптационного потенциала на будущие периоды.

Предприятия, придерживающиеся данной тенденции, на сегодняшний день стали драйверами таких изменений, как:

- развитие сотрудников непосредственно связано с бизнес-целями предприятия;
- развитию подвергаются не только рядовые сотрудники компании, но и топ-менеджмент, возрастает его вовлеченность в этот процесс;
- усиление требований к процессу развития персонала, повышение его эффективности;
- повышение интереса к применению электронных форм и методов обучения.

Планирование процесса развития персонала должно основываться как на интересах предприятия, так и каждого сотрудника, т.к. развитие для сотрудника – возможность карьерного роста, повышения заработной платы, а также возможность приумножения числа деловых контактов или, иными словами, *networking*.

В итоге, преимущество получают те компании, которые инвестируют не в дорогостоящие или модные программы развития, а в процедуры определения потребности в обучении и развитии.

Процесс определения потребности в развитии персонала организации происходит поэтапно. Опираясь на возникающие «запросы» внешней и внутренней среды, формируется план развития персонала, определяется потребность в развитии персонала, бюджет для проведения мероприятий, что в конечном итоге отражается на конкретном сотруднике при оценке его компетенций и навыков [23, с. 43].

На современном этапе эволюции предприятиям необходимо быть всегда готовыми к грядущим изменениям. В этой связи существует еще несколько наиболее важных тенденции в развитии персонала предприятия (приложение Г).

Кроме описанных выше направлений развития персонала, хотелось бы также указать еще несколько:

- метод «Shadowing»,
- метод «buddying»,

- метод «Secondment».

Метод «Shadowing» подразумевает развитие сотрудника через призму «тени» его наставника. Метод основан на постоянном нахождении обучаемого на местах рабочего пребывания его наставника в течение установленного периода, что позволяет обучаемому быстро адаптироваться к рабочему пространству и набраться опыта [31, с. 27].

Так, у развития по способу «Shadowing» есть свои преимущества:

1. Экономичность и простота.
2. Погружение работников в реальные условия.
3. Ускорение процесса адаптации.

4. Возможность развить навыки трудовой деятельности и повысить профессиональный уровень не только новым сотрудникам, но и самим наставникам.

Метод «buddying» - формирование групп сотрудников с целью развития коммуникационной составляющей и организации эффективной обратной связи. В процессе коммуникации все сотрудники обладают равными правами, каждый имеет возможность высказаться, исключена иерархия и подчиненность [31, с. 28].

Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

От наставничества или коучинга buddying отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого. Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров.

Преимущества применения метода Buddying:

- возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;

- возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;
- создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

Метод «Secondment» подразумевает командирование сотрудника (временной интервал до года) с целью получения дополнительных навыков, знаний и компетенций.

Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года).

Преимущества применения метода Secondment:

- личностное развитие сотрудников;
- укрепление командной работы;
- улучшение навыков межличностного общения.

Таким образом, можно сделать вывод, что мир очень быстро меняется. Меняются технологии, меняются сферы деятельности, что-то устаревает и исчезает, появляются принципиально новые области деятельности. Это все приводит к тому, что каждому хозяйствующему субъекту, а конкретно его персоналу, необходимо быть всегда готовым к изменениям внешней среды, обладая набором нужных в данный момент компетенций. И в этой связи организациям стоит постоянно наблюдать и оценивать применяемые технологии, методы и формы развития персонала, ведь именно грамотный и эффективный персонал – ключ к успеху всей компании.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Объектом исследования является АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 47.30 - торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах.

Юридический адрес предприятия: 440013, Пензенская область, город Пенза, Нейтральная улица, дом 104 б.

На рынке нефтепродуктов Пензенского региона и Республики Мордовия ПАО «НК «Роснефть» представлена предприятием нефтепродуктообеспечения АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ». Общество образовано и работает на рынке с 1988 г.

Общество осуществляет реализацию моторных топлив в розницу через собственную сеть АЗК и мелкооптовым потребителям с нефтебаз. В настоящее время нефтебазовое хозяйство Общества состоит из 3-х нефтебаз.

Для реализации моторного топлива мелкооптовым потребителям Общество использует механизм продаж - реализация с нефтебаз по типовому договору поставки.

Организационная структура представлена на рисунке (приложение Д).

Таким образом, организационная структура АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» является линейно-функциональной.

Для оценки финансовых результатов деятельности АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» выполним анализ динамики и уровня финансовых результатов предприятия (приложение Ж).

На рисунке 7 наглядно покажем изменение показателей прибыли.

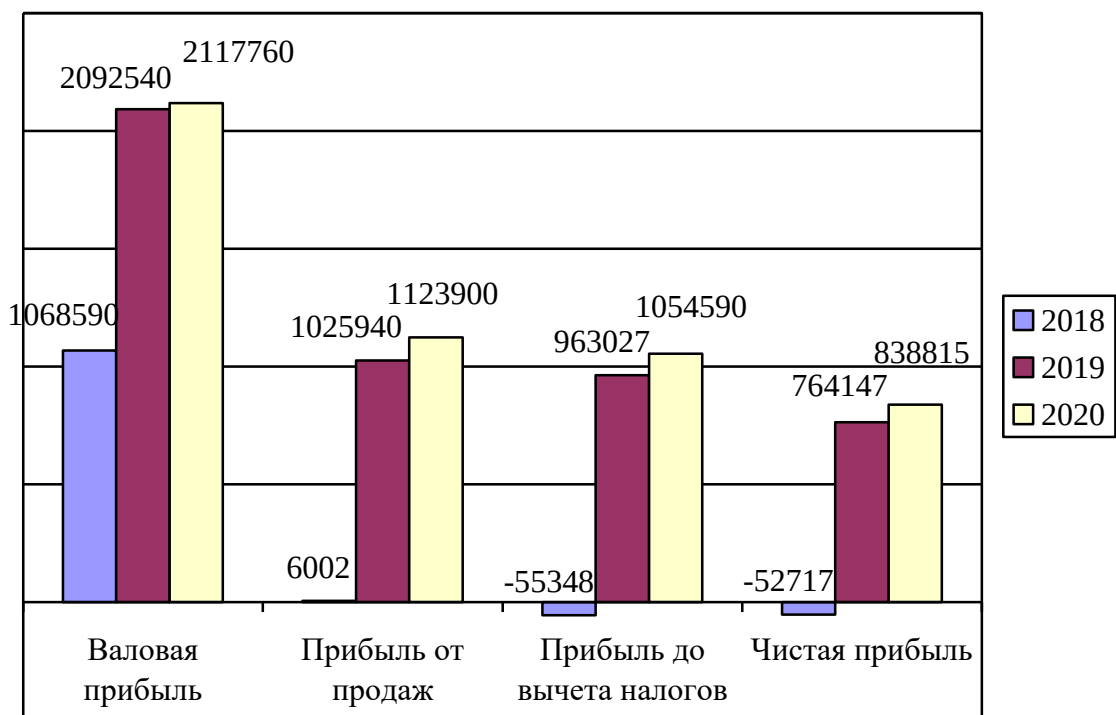


Рисунок 7 - Изменение показателей прибыли АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» в 2018-2020 гг., т.р.

Источник: составлено автором по [34]

Проведенный анализ демонстрирует факт увеличения выручки рассматриваемой компании на 771900 т.р. в 2019 г. по отношению к 2018 году (темп прироста 3,78 процента) и уменьшения выручки на 1784200 т.р. в 2020 г. по отношению к 2019 г. (темп прироста 91,58 процента).

Чистая прибыль рассматриваемого предприятия в 2019 г. продемонстрировала рост на 816864 т.р., а в 2020 году продемонстрировала рост на 74668 т.р.

Общее количество персонала рассматриваемого предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» за 2020 г. составило 792 человека, из них 15 сотрудников – аппарат управления, 777 сотрудников – работники среднего, а также низшего звена. Общее количество персонала рассматриваемого предприятия в 2020 г. уменьшилось на 9 сотрудников в сравнении с 2019 г.

Далее в нижеприведенной таблице 3 представим характеристику персонала за 2018 – 2020 гг. по категориям персонала (служащие, рабочие

руководители, специалисты).

Таблица 3 - Количественная характеристика персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» за 2018-2020 гг.

Категории персонала	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Удел. вес, %
Руководители	15	1,90	15	1,87	15	1,89
Специалисты	107	13,54	115	14,36	112	14,14
Служащие	129	16,33	131	16,35	128	16,16
Рабочие	539	68,23	540	67,42	537	67,80
Всего, чел.	790	100,00	801	100,00	792	100,00

Источник: составлено автором по [26, с.7]

Рассматривая данные анализа в таблице 3, можно сделать вывод, что в рассматриваемом периоде количество сотрудников руководящего звена не изменилось, количество категории персонала «специалисты» показала рост на 5 сотрудников, численность служащих уменьшилась на 1 сотрудника, а численность рабочих уменьшилась на 5 сотрудников.

На рисунке 8 представлено процентное соотношение категорий сотрудников за 2020 г.

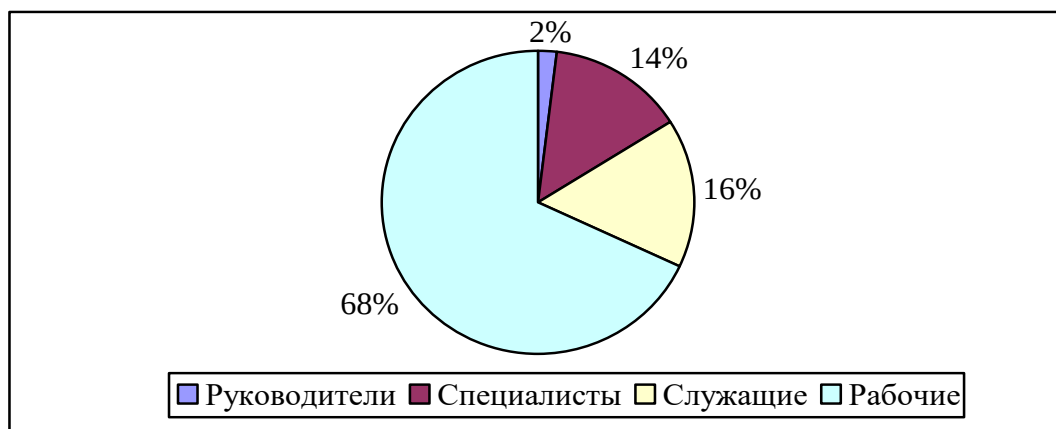


Рисунок 8 - Количественная характеристика персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» в 2020 г.

Источник: составлено автором по [26, с.8]

Далее проведем анализа персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по полу в рассматриваемом периоде (таблица 4).

Таблица 4 - Качественный состав персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по полу в 2018-2020 гг.

Пол	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	705	89,24	715	89,26	706	89,14
Женщины	85	10,76	86	10,74	86	10,86
Всего	790	100,00	801	100,00	792	100,00

Источник: составлено автором по [26, с.9]

По результатам анализа можно заключить, что на предприятии АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» большая часть персонала – мужчины (89,14%), доля женщин - 10,86%, что представлено на рисунке 9.

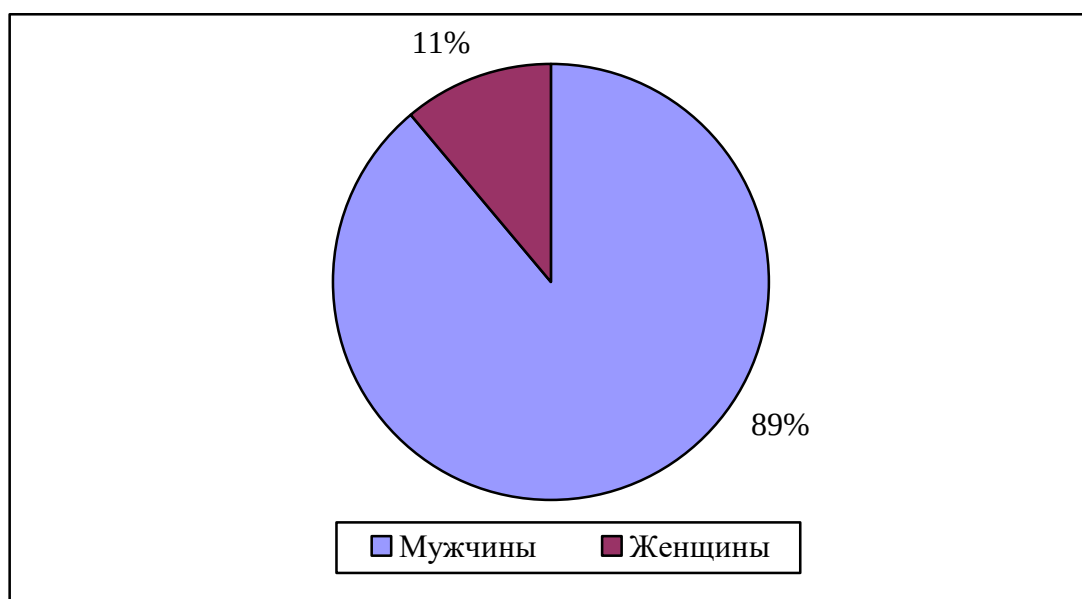


Рисунок 9 - Состав персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по полу в 2020 г.

Источник: составлено автором по [26, с.10]

Далее проведем анализа персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по возрасту в 2018-2020 гг. (таблица 5).

Таблица 5 - Анализ персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по возрасту в 2018-2020 гг.

Возраст	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18 -25	37	4,68	43	5,37	41	5,18
26- 30	347	43,92	351	43,82	350	44,19
31-40	355	44,94	357	44,57	361	45,58
> 40 лет	51	6,46	50	6,24	40	5,05
Всего	790	100,00	801	100,00	792	100,00

Источник: составлено автором по [26, с.12]

Рассматривая структуру персонала по критерию возраста, выделяется два главных сегмента, это – 45,58% сотрудников в возрасте 31-40 лет и 24,19% сотрудников в возрасте 26-30 лет, что представлено на рисунке 10.

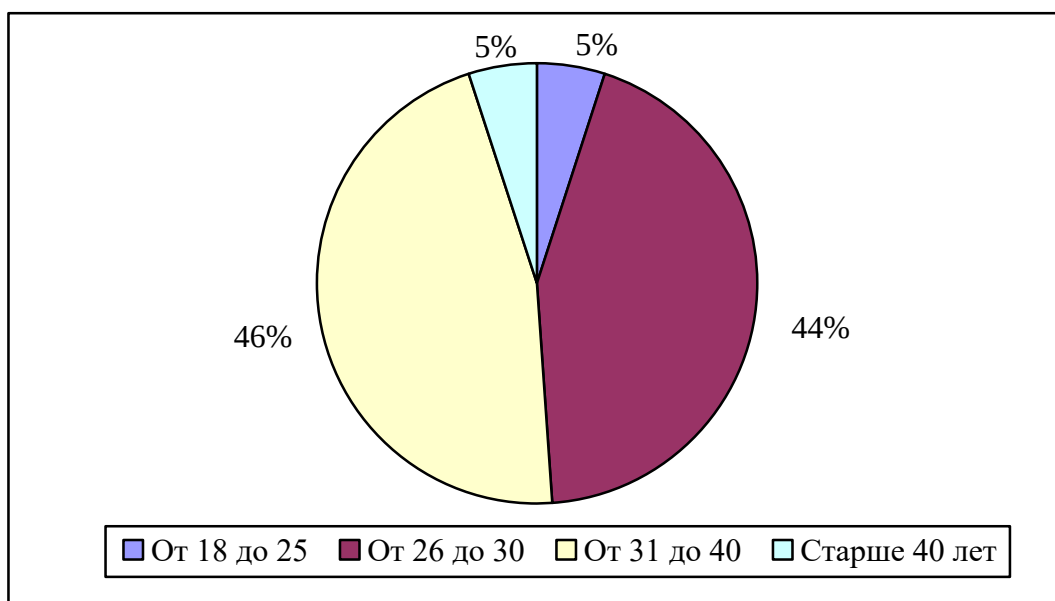


Рисунок 10 - Состав персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по возрасту в 2020 г.

Источник: составлено автором по [26, с.12]

Далее проведем анализа персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по образованию в 2018-2020 гг. (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по образованию в 2018-2020 гг.

Образование	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Удел. вес, %
Высшее	575	72,78	581	72,53	579	73,11
Среднее профессиональное образование	155	19,62	161	20,10	157	19,82
Неоконченное высшее	60	7,59	59	7,37	56	7,07
Всего, чел.	790	100,00	801	100,00	792	100,00

Источник: составлено автором по [26, с.15]

В таблице 6 заметно преимущество персонала с высшим образованием - 73,11%, неоконченное высшее образование имеет – 7,07% сотрудников, среднее профессиональное образование - 19,82% сотрудников.

В результате можно заключить, что большую часть в структуре сотрудников занимает персонал с высшим образованием. Это показано на рисунке 11.



Рисунок 11 - Состав персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по образованию в 2020 г.

Источник: составлено автором по [26, с.16]

Далее проведем анализа персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по стажу в 2018-2020 гг. (таблица 7).

Таблица 7 - Состав персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по стажу в 2018-2020 гг.

Стаж	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.
< 6 мес.	17	2,15	19	2,37	18	2,27
< 1 года	79	10,00	85	10,61	81	10,23
1-3	273	34,56	271	33,83	271	34,22
3-5	201	25,44	212	26,47	205	25,88
5-10	199	25,19	195	24,34	193	24,37
> 10 лет	21	2,66	19	2,37	24	3,03
Всего, чел.	790	100,00	801	100,00	792	100,00

Источник: составлено автором по [26, с.18]

По данным анализа видно, что большую часть составляют сотрудники со стажем работы 1-3 года (34,22%), 25,88% персонала работает 3-5 лет, и всего 3,03% свыше 10 лет. Это представлено на рисунке 12.

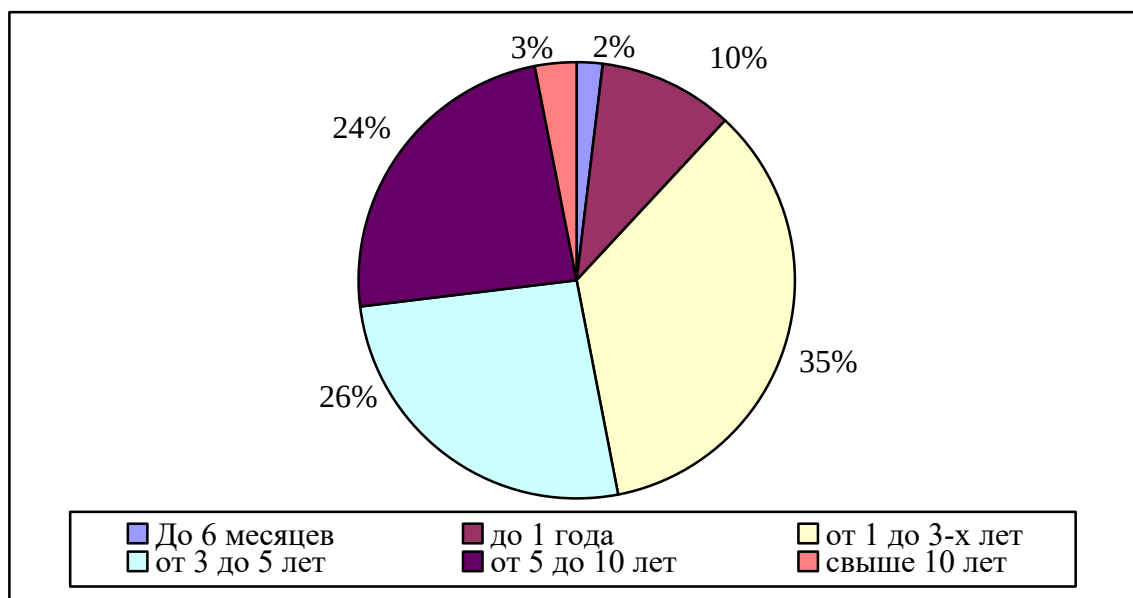


Рисунок 12 - Состав персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» по стажу в 2020 гг.

Источник: составлено автором по [26, с.20]

Данные по динамике персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Данные по динамике персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» в 2018-2020 гг.

Показатель	Величина		
	2018	2019	2020
Среднесписочная численность персонала, чел.	790	801	792
Численность принятых работников, чел.	47	73	81
Численность уволенных работников, чел.	33	62	90
В том числе:			
по собственному желанию	33	62	89
за нарушение трудовой дисциплины	-	-	1

Источник: составлено автором по [26, с.21]

Проведем расчет коэффициентов динамики персонала. Представим данные в таблице 9.

Таблица 9 - Коэффициенты динамики персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» в 2018-2020 гг.

Наименование коэффициента	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. откл., (+,-)	Темп роста, %
Коэфф. текучести персонала, %	4,2	7,7	11,4	7,2	272,04
Коэфф. приема персонала, %	5,9	9,1	10,2	4,3	171,91
Коэфф. оборота по кадрам, %	10,1	16,9	21,6	11,5	213,21

Источник: составлено автором по [26, с.23]

По данным таблицы 9 видно, что коэффициент текучести в 2019 г. - 7,7%, в 2020 г. данный показатель вырос до 11,4%. Достаточно высокие значения рассматриваемого показателя говорят о нестабильном положении рассматриваемой организации. Коэффициент оборота по кадрам в 2019 г. и 2020 г. равен соответственно 16,9% и 21,6%.

На рассматриваемом предприятии имеется «Отдел кадров», занимающийся вопросами управления персоналом. В состав данного отдела

входят два сотрудника - начальник отдела кадров, сотрудник по набору персонала (рисунок 13).



Рисунок 13 - Структура отдела по работе с персоналом АО
«ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Источник: составлено автором по [26, с.26]

Начальник отдела наделен основными управляющими обязанностями с сфере управления персоналом. В компетенции рассматриваемого отдела входит обеспечение предприятия персоналом, развитие персонала, а также выработка программ мотивации и стимулирования. На сегодняшний день отдел кадров рассматриваемого предприятия имеет необходимую численность персонала. Организация кадровой работы в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Организация кадровой работы в АО
«ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Основные функции отдела кадров	Закрепление за сотрудником отдела
Обеспечение персоналом: - планирование потребности; - активные методы найма и отбора; - создание кадрового резерва;	Сотрудник по набору персонала
Развитие кадров: - подготовка и повышение квалификации; - оценка персонала; - планирование карьеры и ротация; - мотивация и стимулирование персонала	Сотрудник по набору персонала
Совершенствование стимулирования и мотивации и сотрудников	Начальник отдела кадров
Оценка результатов деятельности персонала	Начальник отдела кадров

Источник: составлено автором по [26, с.28]

В результате вышеприведенного анализа заметно, что функции отдела кадров по разработке, а также усовершенствованию системы стимулирования

сотрудников дублируются, что значит, что они не выполняются в необходимой степени.

2.2 Оценка эффективности системы развития персонала и разработка мероприятий по ее совершенствованию в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

С целью анализа системы развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» была изучена организационная документация, отражающая элементы системы развития персонала и проведено глубинное интервью с начальником отдела кадров предприятия (приложение И).

На вопрос, есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), определяющие основные направления в системе развития персонала, заданный начальнику отдела кадров, был получен следующий ответ:

«В АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» управление персоналом регламентируется следующими документами: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о кадровом делопроизводстве, Положение об обучении персонала. В Положении об обучении персонала прописаны некоторые элементы системы развития персонала, однако, оно носит формальный характер».

Проведем анализ процесса управления развитием персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» на основе изучения внутренней документации отдела кадров организации и используя метод анкетирования среди менеджеров высшего и среднего звена, линейных руководителей и работников отдела кадров (приложение К).

В анкетировании приняли участие 25 человек. Результаты опроса показали следующее:

- 16% респондентов затруднились ответить на вопрос о наличии в организации долговременной системы развития персонала;
- у 24% опрошенных вызвали затруднения вопросы о том, проводится ли работа с кадровым резервом и деловая оценка персонала;
- 64% респондентов считают, что подбор тем и форматов обучения сотрудников основывается исходя из пожеланий руководства компании, только 20% - исходя из сложившейся бизнес-ситуации;
- более 70% опрошенных отметили, что фактически результат обучения считается положительным, если участник обучения оставил хороший отзыв об обучении или улучшились результаты тестирования знаний и умения; только 16% связали результат обучения с повышением результативности по ключевым показателям эффективности.

На основе проведенного опроса персонала, изучения распорядительных и локальных актов организации, была сделана попытка охарактеризовать действующую систему развития персонала, результаты которой представлены в приложении Л.

Обобщая результаты анализа, можно сделать вывод, что в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» отсутствует четкий и планомерный процесс развития персонала. Во многом он носит бессистемный характер. Практически все составляющие системы развития персонала присутствуют лишь частично и реализуются порой спонтанно. Многие сотрудники не в курсе тех задач и мероприятий, которые проводятся в организации в направлении развития персонала, т.е. отсутствует информационная составляющая данного процесса. Тем не менее, руководство организации понимает всю важность развития и совершенствования профессиональных навыков работников, необходимость формирования их личностных и профессиональных компетенций в условиях внедрения технологических инноваций и старается поддерживать и способствовать профессиональному развитию своих специалистов.

Среди методов развития персонала, используемых в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», следует отметить такие, как наставничество, участие в выставках и конференциях, инструктажи, самообразование сотрудников.

На рисунке 14 приведена оценка эффективности каждого из методов по 5-ти бальной шкале, обобщенная на основе ответов участников анкетирования (приложение К). Наиболее высоко с точки зрения эффективности менеджеры и линейные руководители оценили наставничество и дополнительное профобразование

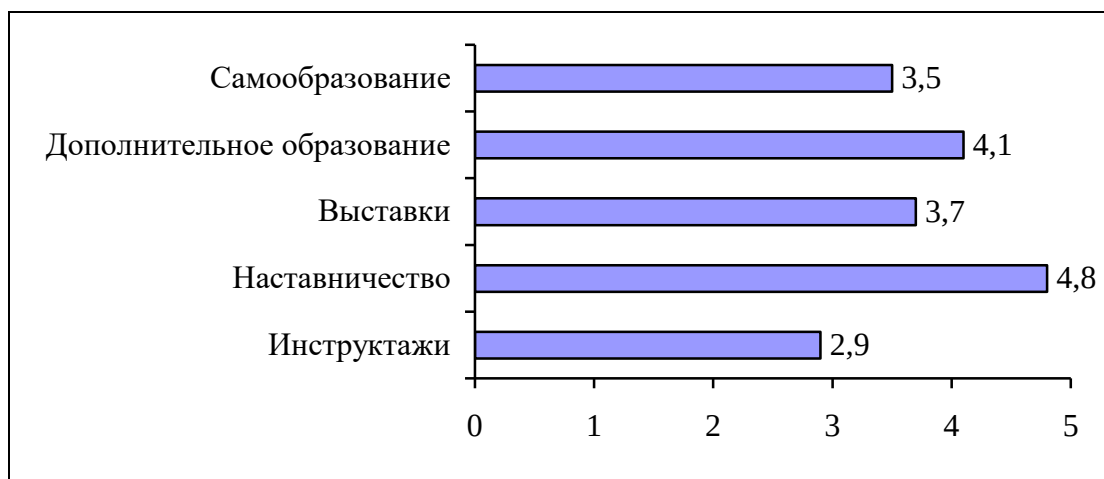


Рисунок 14 – Оценка эффективности применяемых методов развития персонала

Источник: составлено автором на основании анкетирования персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Рассмотрим более подробно, как и в каких подразделениях организации применяется каждый из этих методов.

Основным методом профессионального развития персонала выступает обучение на рабочем месте. В первую очередь, это проведение инструктажей, прохождению которых подлежат абсолютно все сотрудники предприятия. В ходе проведения инструктажей происходит ознакомление (повторение) правил техники безопасности:

- при выполнении работ на рабочем месте;

- в случае изменения процесса;
- при выполнении разовых работ, не связанных с выполнением прямых обязанностей (например, при проведении субботника).

Данный метод обучения является обязательным для всех сотрудников организации. Проводит его специалист, ответственный за охрану труда и прошедший специальное обучение, которое дает ему право на проведение подобного рода инструктажей внутри организации.

Для работника, на которого возложены обязанности по соблюдению охраны труда на предприятии, периодичность такого обучения составляет не реже, чем один раз в пять лет и является обязательным. В 2019 году в рамках договора с ФГБОУ ВО «Пензенский государственный технологический университет», повышение квалификации по охране труда и пожарной безопасности прошел инженер по технике безопасности. Стоимость обучения составила 2500 рублей.

Данное повышение квалификации, а также проведение инструктажей на рабочем месте, не подразумевает смену или приобретение работником новой профессии. Оно не направлено на достижение таких показателей как увеличение выработки в расчете на одного работника, рост объемов полученной прибыли. Необходимость такого обучения оговорена законодательно. Тем не менее, оно помогает поддерживать конкурентоспособность предприятия по принятым стандартам качества и с обеспечением требуемого уровня безопасности труда, позволяет избежать работодателю возможные потери из-за нарушения технологии или травматизма.

Следующим методом развития персонала, который применяется в организации, является наставничество, когда к новому работнику прикрепляется опытный сотрудник – наставник. Особенно часто данный метод используется для рабочих. Наставник помогает молодому специалисту адаптироваться в организации, узнать особенности протекания процессов, каким образом взаимодействуют подразделения и максимально быстро

включиться в процесс, применять на практике имеющиеся теоретические знания.

В условиях отсутствия в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» Положения об организации наставничества сложно оценить, как происходит отбор наставников, их подготовка, оценка результатов. Тем не менее, изучение данных о сотрудниках, которые являлись наставниками молодых специалистов в 2018-2020 гг., позволили выделить те критерии, которыми руководствовались специалисты отдела кадров при выборе наставника. Данные критерии мы объединили в 6 групп (приложение М).

Оценка эффективности применения метода наставничества в организации не проводится.

В течение 2018-2020гг. на развитие системы наставничества в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» было израсходовано 153 тыс. рублей.

Такой метод развития персонала, как участие во внешних отраслевых мероприятиях: выставках, конференциях, семинарах, форумах и т.д. применяется в организации в основном для административно-управленческого звена. Обмен опытом и информацией с представителями этой же отрасли или сотрудниками из смежных областей помогает расширить имеющиеся знания и навыки, познакомиться с новыми тенденциями на рынке, получить недостающие знание из первых рук. Это позволяет не только установить новые профессиональные контакты, услышать об опыте коллег из других предприятий, но и сформировать новые перспективы развития организации, почувствовать принадлежность к чему-то большему. По результатам участия в семинарах и международных выставках руководство компании проводит встречи с коллективом и передает полученную информацию коллегам.

Ежегодно руководство АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» принимает участие в двух-трех выставках, в том числе и международных. Результатом становится не только заключение новых контрактов, но и участие в деловых

программах (круглых столах, форумах). Сумма затрат на участие в выставках ежегодно составляет порядка 1500 тыс. рублей.

Следующий метод развития персонала, применяемый в организации - это метод самообучения. Он широко используется в отделах технической и экономической направленности и заключается в изучении нормативно-правовых актов, технических стандартов и ГОСТов, бизнес-литературы, анализе происходящих изменений в изучаемых направлениях деятельности с целью дальнейшего применения их в работе. Так, главный бухгалтер организации осуществляет оперативный мониторинг изменений в бухгалтерском, налоговом и кадровом учете. После выхода законодательных и нормативных документов проводятся соответствующие консультации и семинары для коллег. Также в обязанности главного бухгалтера входит получение разъяснений от Налоговой службы и иных государственных органов, касающиеся конкретных рабочих кейсов. Получение подобных разъяснений является одним из способов актуализации базы знаний работников компании. Аналогичным образом проводятся семинары в части изучения современного и передового опыта в области деятельности. Затраты на подобный вид обучения небольшие и составляют не более 35 тыс. рублей в год.

В приложении Н представлены основные методы развития персонала, применяемые в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Информация, приведенная в приложении Н, позволяет сделать вывод о том, что в системе профессионального развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» используются традиционные для российских организаций методы развития, что в большей степени определено спецификой деятельности предприятия.

Рассмотрим динамику числа сотрудников, вовлеченных в процесс профессионального развития в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» (таблица 11). Так как прохождение инструктажей и участие в семинарах тематической направленности является обязательным для сотрудников организации, то в

учет принимаем только такие методы, как наставничество, участие в выставках и форумах, дополнительное профессиональное образование.

Таблица 11 – Число работников, вовлеченных в процесс профессионального развития

	Период, годы					
	2018		2019		2020	
	всего	в %	всего	в %	всего	в %
Руководители	2	13,33	2	13,33	3	20,00
Специалисты	12	11,21	13	11,30	6	5,36
Служащие	-	-	1	0,76	-	-
Рабочие	16	2,97	15	2,78	11	2,05
Итого	30	3,80	31	3,87	20	2,53

Источник: составлено автором по [26, с.30]

Как показывают данные таблицы 11, количество работников организации, прошедших различные виды обучения и повышение квалификации, является крайне низким и не превышает за рассматриваемый период 4%. Так, в 2020 году в процесс профессионального развития было вовлечено 20 сотрудников АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», что составляет всего 2,53% от общей численности занятых, и что на 1,34% ниже уровня 2019 года. Наибольшее число работников, участвующих в процессе развития относится к категории руководителей – 20,00% от общего числа сотрудников данной категории. Из числа служащих в 2020 году никто не проходил обучение и повышение квалификации.

Структура расходов в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» на различные виды профессионального развития сотрудников организации в 2020 году представлена на рисунке 15.

Таким образом, в организации отсутствует четко выстроенная система процесса управления развитием персоналом, отвечающая целям и задачам развития самой организации. Процесс развития персонала во многом носит бессистемный, отчасти спонтанный характер. Многие элементы данного процесса документально не оформлены. Кроме этого отмечается низкая

информированность сотрудников о проводимой в организации политике развития персонала.



Рисунок 15 – Структура затрат на профессиональное развитие в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Источник: составлено автором по [29, с.4]

Особенностями процесса развития персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» являются:

- преобладание внутренних методов обучения, в частности наставничество, саморазвитие, что в большей степени определено спецификой деятельности предприятия;
- обмен опытом с аналогичными предприятиями посредством участия в международных форумах, выставках, выездных семинарах, стажировках;
- отсутствие критериев оценки эффективности развития. Отчасти это связано с недостаточным уровнем квалификации HR-специалистов, что мешает адекватно оценивать результаты подготовки персонала.

В организации наблюдается отток молодых специалистов рабочих и технических специальностей, что частично обусловлено отсутствием грамотно спланированной системой управления деловой карьерой, работой с кадровым резервом.

В 2020 году численность персонала, вовлеченного в процесс профессионального развития, снизилась на 1,34%. Крайне низким остается уровень охвата профессиональным развитием рабочих и служащих.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» было выбрано улучшение системы института наставничества и создание обучающего веб-сайта.

Мероприятие 1. «Улучшение системы института наставничества» в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ». Данное мероприятия направлено на улучшение системы института наставничества в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», что очень значимо, эффективно и является успешным методом, который поможет сотруднику организации стать профессионалом. Данного метода не хватает в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ». После того, как будут оформлены все документы на работу, будет написано заявление о приеме на новую должность, руководитель заключит трудовой договор и ознакомит новичка с должностной инструкцией, менеджер по персоналу назначит испытательный срок и прикрепит к новому сотруднику наставника, который в процессе адаптации будет давать рекомендации для сотрудника и выдаст ему ежедневник, которые включает в себя личный план работы.

К каждому новому сотруднику нужно прикреплять своего наставника, который имеет большой опыт работы, пользуется уважением в коллективе и наставник, который будет помогать новому сотруднику в решении всех вопросов. В этом случае повысится эффективность процесса обучения и мотивация нового сотрудника. После того, как успешно закончится стажировка нового сотрудника и обучаемый самостоятельно приступит к работе, наставнику необходимо наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь. Также наставник проводит инструктаж, контролирует первые шаги новичка, определяет степень его подготовки, помогает быстрее адаптироваться новому сотруднику.

Главной целью института наставничества является помощь работнику как можно быстрее адаптироваться к новым условиям труда и освоить

практические навыки своей работы. Наставничество - это целенаправленная помощь новому сотруднику, путем прикрепления к нему более опытного сотрудника со стажем не менее двух лет в данной организации. Наставник делится своим опытом работы, управляет процессом адаптации, также наставник ускорит профессиональную адаптацию новичка и поможет влиться в коллектив новому сотруднику.

Цель данного процесса - принять пришедшему сотруднику ценности, установки, правила, принципы организации без ущерба для своих личностных ценностей.

Основная задача наставника – ввести нового сотрудника в должность, в наставнике должны преобладать следующие качества, которые представлены на рисунке 16.

Наставник обязан ознакомить новичка с корпоративной культурой организации АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», а кроме того:

- миссией организации АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», а также направлениями деятельности и предоставляемыми услугами данного предприятия;
- знакомство снова пришедшего работника с коллективом;
- программу заданий, которые должен выполнить новичок в период адаптации.

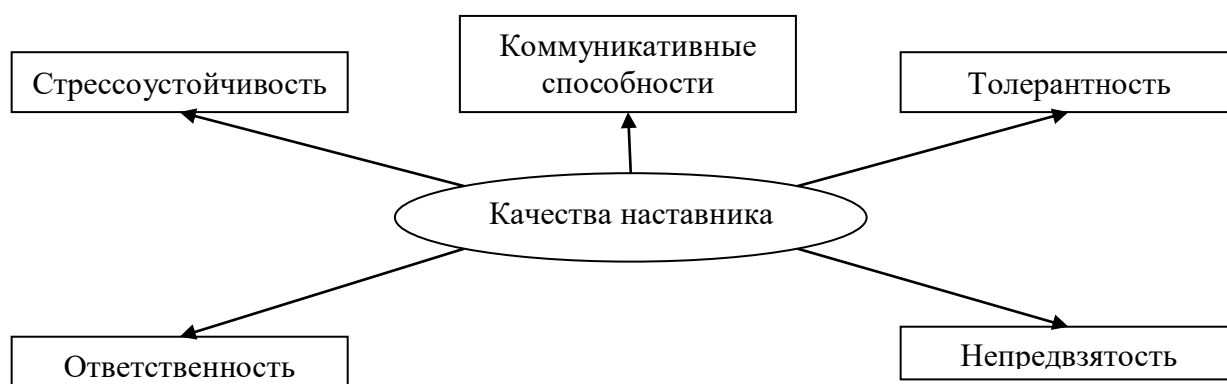


Рисунок 16 - Качества наставника, необходимые для работы с новичками АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Источник: составлено автором по [27, с.14]

Также наставник обязан ввести снова пришедшего сотрудника в должность и выполнить следующие мероприятия:

- познакомить новичка с деятельностью АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- вручить новичку рекомендации для работника;
- вручить новичку ежедневник с планом личной работы и проконтролировать всю работу сотрудника;
- провести инструктаж правил и норм поведения на предприятии;
- разъяснить цели и задачи новичка на время испытательного срока.

Рассмотрим задачи, которые должен выполнять наставник:

- познакомить новичка с деятельностью АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- познакомить новичка с коллективом организации;
- подготовить место для работы нового сотрудника и снабдить его всем необходимым;
- составить персональный план работы для новичка;
- разъяснить новичку принципы общения с поставщиками и клиентами организации;
- разъяснить правила внутреннего распорядка АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- рассказать традиции и правила поведения предприятия;
- контролировать выполнение всех работ, выполняемых новичком.

Также стоит рассмотреть критерии, которым должен соответствовать наставник: личное стремление быть наставником, имеет большой опыт работы, умеет передать свои знания другим сотрудникам, способен к адекватной и разумной критике, обладает высоким уровнем ответственности, умеет контролировать работу подчиненных и учит их грамотно распределять свое рабочее время.

Работа наставника с принятым сотрудником должна содержать в себе:

- грамотное распределение рабочего времени (совмещение своих основных функций с функциями наставничества);
- передача необходимой информации, опыта, знаний вновь принятому сотруднику;
- отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в период наставничества;
- своевременное корректирование некорректных действий новичка в работе;
- проявление внимания к новичку: разъяснять вопросы, которые задает новый сотрудник.

Мероприятие 2. «Создание обучающего web-сайта».

Проектирование web-сайта дает возможность провести оптимизацию процесса разработки web-сайта, посмотреть модель web-сайта до начала программных действий и кодировки, чтобы в дальнейшем не пришлось многократно вносить различные изменения. Для учета функционала и всех требований web-сайта составляется техническое задание (ТЗ) для разработки web-сайта, которое включает нижеследующие разделы:

1. Общая характеристика web-сайта.
2. Цель, а также задачи разработки web-сайта.
3. Обзор необходимых требований к web-сайту.
4. Описание прав доступа для web-сайта.
5. Характеристика структуры web-сайта.

Далее проведем рассмотрение общей характеристики web-сайта.

Предмет разработки – web-сайт для предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Полное название web-сайта – обучающий web-сайт для предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Для разработки любых web-сайтов, в том числе проектируемого обучающего web-сайта необходимо соблюдать требования нижеследующих специальных ГОСТов: ГОСТ 34.201-89; ГОСТ 34.601-90; ГОСТ 34.602-89.

Данные ГОСТы содержат необходимые требования к разработке и проектированию web-сайтов.

На следующем этапе необходимо выявить функции, а также цели проектируемого web-сайта.

В качестве функций проектируемого web-сайта выделим нижеследующие:

- обучение персонала в дистанционном режиме, применяя различные электронные курсы обучения;
- информационное обеспечение персонала деятельности и целях развития рассматриваемого предприятия;
- проведение оценки сотрудников рассматриваемого предприятия;
- тестирование персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- информационное обеспечение персонала о политике рассматриваемой организации АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»;
- формирование базы знаний, а также электронной библиотеки рассматриваемой организации;
- информирование персонала рассматриваемого предприятия о различных видах и форматах обучения, прием заявок на корпоративное обучение, знакомство персонала с расписанием курсов;
- обратная связь от персонала рассматриваемой организации;
- выявление талантов рассматриваемого предприятия, а также внутренний подбор, планирование преемственности;
- создание системы сбора, а также обработки идей персонала рассматриваемой организации.

Основополагающая цель проектируемого web-сайта - создание единой системы для обучения сотрудников АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» с простым, а также удобным интерфейсом. Далее приведены цели создания, а также внедрения web-сайта:

- увеличение эффективности и оптимизация системы обучения персонала рассматриваемого предприятия;

- упрощение организации и управления подготовкой сотрудников рассматриваемого предприятия;
- создание единой информационной системы рассматриваемого предприятия;
- уменьшение расходов предприятия на процесс обучения сотрудников;
- снижение задержек по времени в процессе распространения необходимой информации со стороны рассматриваемого предприятия до его персонала.

На следующем этапе проведем рассмотрение главных требований к проектируемому web-сайту.

На рабочих местах персонала должен быть установлен браузер для автоматизации процессов обучения персонала и обеспечения доступа к web-сайту. Размещение сайта следует проводить на сервере рассматриваемого предприятия.

Проектируемый web-сайт должен содержать механизмы профессионального развития персонала, которые должны оперативно решать вопросы обучения на предприятии. Также проектируемый web-сайт должен решить задачи в области коммуникаций и обеспечить поддержание организационной культуры рассматриваемого предприятия.

Затраты на разработку представлены в таблице 12. Для разработки веб-сайта необходимо будет оформить договор по выполнению работ, учесть затраты на электроэнергию и покупку домена.

Таблица 12 - Единовременные затраты на разработку сайта

Затраты	Стоимость, руб.
Электричество	400
Договор по выполнению работ по разработке веб-сайта	70 000
Покупка доменного имени	500
Итого	70 900

Структура проектируемого web-сайта включает в себя 3 раздела, имеющие несколько подразделов. Наглядно структура проектируемого web-сайта изображена на рисунке 17.



Рисунок 17 - Структура обучающего web-сайта АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Разделы веб-сайта, их назначение и функциональность представлены в приложении П.

В результате, система дистанционного обучения в рамках обучающего веб-сайта позволяет быстро и эффективно обучать персонал компании, значительно экономя при этом время и средства.

Таким образом, были предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», которые направлены на разработку обучающего веб-сайта для дистанционного обучения персонала и улучшение системы института наставничества.

В заключение следует сказать, что воплощение в жизнь предложенных мероприятий и рекомендаций в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» позволит

улучшить общий уровень подготовленности персонала, что напрямую повлияет на итоги деятельности предприятия, поможет поднять качество предоставляемых услуг и привлечь большее количество клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшими инструментами, обеспечивающими стабильность организации и рост ее конкурентоспособности, являются повышение профессиональной подготовки и компетентности работников в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды. В связи с этим, одной из ключевых функций управления является развитие персонала, так как именно благодаря людям обеспечивается эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что мир очень быстро меняется. Меняются технологии, меняются сферы деятельности, что-то устаревает и исчезает, появляются принципиально новые области деятельности. Это все приводит к тому, что каждому хозяйствующему субъекту, а конкретно его персоналу, необходимо быть всегда готовым к изменениям внешней среды, обладая набором нужных времени компетенций. И в этой связи организациям стоит постоянно мониторить применяемые технологии, методы и формы развития персонала, ведь именно грамотный и эффективный персонал – ключ к успеху всей компании.

Объектом исследования является АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ».

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 47.30 - торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах.

На рынке нефтепродуктов Пензенского региона и Республики Мордовия ПАО «НК «Роснефть» представлена предприятием нефтепродуктообеспечения АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ». Общество образовано и работает на рынке с 1988 г.

Проведенный анализ демонстрирует факт увеличения выручки рассматриваемой компании на 771900 т.р. в 2019 году по отношению к 2018 году (темп прироста 3,78 процента) и уменьшения выручки на 1784200 т.р. в 2020 году по отношению к 2019 году (темп прироста 91,58 процента).

Чистая прибыль рассматриваемого предприятия в 2019 году продемонстрировала рост на 816864 т.р., а в 2020 году продемонстрировала рост на 74668 т.р.

Общее количество персонала рассматриваемого предприятия АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» за 2020 г. составило 792 человека, из них 15 сотрудников – аппарат управления, 777 сотрудников – работники среднего, а также низшего звена.

В организации отсутствует четко выстроенная система процесса управления развитием персоналом, отвечающая целям и задачам развития самой организации. Процесс развития персонала во многом носит бессистемный, отчасти спонтанный характер. Многие элементы данного процесса документально не оформлены. Кроме этого отмечается низкая информированность сотрудников о проводимой в организации политике развития персонала.

Особенностями процесса развития персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» являются:

- преобладание внутренних методов обучения, в частности наставничество, саморазвитие, что в большей степени определено спецификой деятельности предприятия;
- обмен опытом с аналогичными предприятиями посредством участия в международных форумах, выставках, выездных семинарах, стажировках;
- отсутствие критериев оценки эффективности развития. Отчасти это связано с недостаточным уровнем квалификации HR-специалистов, что мешает адекватно оценивать результаты подготовки персонала.

В организации наблюдается отток молодых специалистов рабочих и технических специальностей, что частично обусловлено отсутствием грамотно спланированной системой управления деловой карьерой, работой с кадровым резервом.

В 2020 году численность персонала, вовлеченного в процесс профессионального развития, снизилась на 1,34%. Крайне низким остается уровень охвата профессиональным развитием рабочих и служащих.

Далее были предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ», которые направлены разработку обучающего веб-сайта для дистанционного обучения персонала и улучшение системы института наставничества.

В заключение следует сказать, что воплощение в жизнь предложенных мероприятий и рекомендаций в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» позволит улучшить общий уровень подготовленности персонала, что напрямую повлияет на итоги деятельности предприятия, поможет поднять качество предоставляемых услуг и привлечь большее количество клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Академия, 2017. – 240 с.
2. Бородина, О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала / О. Н. Бородина // Вестник ОмГУ.-2020.-№4.- С. 216-219.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. – 688 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 2016. – 443 с.
5. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма, 2017. – С. 463
6. Дейнека, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2016. – 341 с.
7. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА-М, 2017. - 384 с.
8. Дятлов, В. А. Управление персоналом: учеб. пособ. / В. А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2017. – 594 с.
9. Егорова, Л.И. Корпоративная культура и мотивация персонала / Л.И. Егорова, О.В. Курис // Проблемы современной экономики и менеджмента. – 2020. – №1. – С. 73-82.
10. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2017. – 397 с.
11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 493 с.
12. Ившина, Н.С. Оценка экономической эффективности целевого обучения персонала организации (предприятия) / Н. С. Ившина, А. А. Пахомов // Вопросы экономики и права. - 2019. - №3. - С. 124-128.
13. Колпаков, В.М. Управление развитием персоналом: учебное пособие для студентов вузов / В.М. Колпаков. - К.: МАУП, 2016. – С. 712.

14. Кондратьева, Л.В. Оценка эффективности обучения персонала / Л. В. Кондратьева // Вопросы экономики и управления. - 2019. - №1 (23).- С. 11-13.
15. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) / Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
16. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Королева. - Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 376 с.
17. Котова, Л. А. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. А. Котова // Кадровик. – 2020. – №12. – С. 27-29.
18. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2017. - 360 с.
19. Макарова, Е.Л. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт / Е.Л. Макарова, М.М. Голубева // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2019. – № 2 (26). – С. 91-94.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2017. - 492 с.
21. Мусаева, А.З. Система развития персонала организации / А. З. Мусаева // Вопросы реструктуризации экономики. - 2020. - №4. - С. 42-53.
22. Никишина, А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией / А. Л. Никишина // Карельский научный журнал. - 2019. - Т.6. №1(18). - С. 83-86.
23. Одегов, Ю. А. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. А. Одегов, Л. А. Котова // Кадровик. – 2019. – №2. – С. 43-45.
24. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логистических схемах: учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-Пресс, 2018. - 944 с.

25. Полат, Е.С. Дистанционное обучение / Е. С. Полат // Стандарты и мониторинг в образовании. - 2018. - №1. - С. 28-33 .
26. Положение АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» кадровое делопроизводство / утв. приказом АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» от 30.04.2015г. – 37 с.
27. Положение АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» организация обучения персонала / утв. приказом АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» от 15.02.2011г. – 33 с.
28. Положение АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» правила внутреннего трудового распорядка / утв. приказом АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» от 16.02.2017г. – 85 с.
29. Положение о структурном подразделении АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» об отделе обеспечения персонала / утв. приказом АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» от 12.11.2017г. – 14 с.
30. Сухороченко, О.В. Теоретические подходы к оценке эффективности профессионального развития персонала организации / О. В. Сухоронченко // Вестник университета. - 2019. - №18. - С. 169-174.
31. Темнова, И.О. Развитие работников в системе управления персоналом организации / И. О. Темнова // Вестник науки и образования. - 2019. - №11(47). - С. 27-32.
32. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ
33. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
34. Финансовая отчетность АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» за 2018 – 2020г. / Электронный ресурс – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5800000016_ao-penzanefteprodukt
35. Янченко, Е.В. Профессиональное развитие работника: формирование методики оценки / Е.В. Янченко, Ю.О. Иванова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 3. – С. 101-107.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Систематизация походов к определению сущности развития персонала

Источник	Определение
Веснин В.Р.	Развитие персонала – совокупность организационно – экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества и т.п. Это проведение многообразных действий, способствующих полноценному раскрытию потенциала сотрудников, их личностному росту и развитию их шансов вносить свой вклад в деятельность организации [3, с. 159]
Лукичева Л.И.	Развитие персонала – комплекс мер, включающих профессиональное обучение абитуриентов, переподготовка и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации [18, с. 234]
Дуракова И.Б.	Развитие персонала – процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач [7, с. 31]
Олегов Ю.Г.	Развитие персонала (или развитие человеческих ресурсов) представляет собой изменение личностных ценностей, которое требует усвоение знаний и навыков [24, с. 181]
Кибанов А.Я.	Развитие персонала – комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Они включают в себя проблемы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на свободную должность, нынешней оценки кадров, проектирования карьеры, личностного роста и профессионального продвижения, работы с кадровым запасом [33, с. 234]
Маслова В.М.	Развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, развивающих человеческий потенциал компании [20, с. 103]
Колпаков В.М.	Развитие персонала – умелое обеспечение и организацию процесса научения в целях достижения организацией поставленных целей, чтобы через совершенствование навыков и умений, расширение объема знаний, повышение компетентности, способности к обучению и энтузиазма сотрудников на всех уровнях организации происходили непрерывный организационный и личностный рост и развитие [13, с. 8]

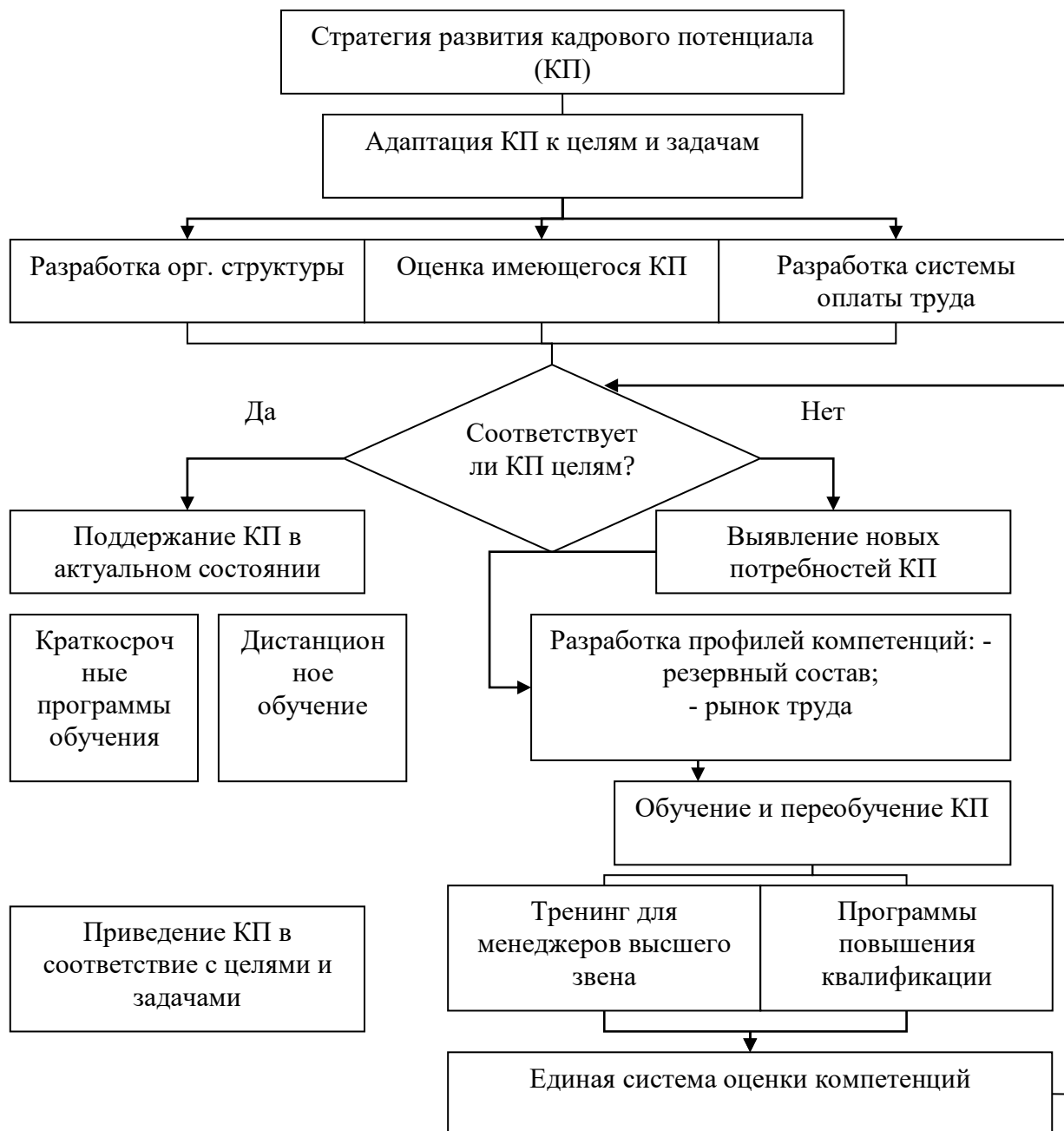
Источник: составлено автором по [3, 7, 13, 18, 20, 24, 33]

Элементы процесса развития персонала в организации

Элементы процесса развития персонала	Характеристика элемента
Введение в должность и адаптация персонала	Комплекс мероприятий, предназначенных для быстрого и эффективного вхождения нового работника, а также работника, переходящего на другую должность или рабочее место, в организацию и его выхода на рабочие результаты.
Обучение работников	Целенаправленный процесс передачи и приобретения новых знаний и навыков, реализуемый организацией для своих сотрудников, с целью наилучшего выполнения ими своих профессиональных обязанностей. Включает в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Профессиональная подготовка предполагает первичное получение человеком знаний и навыков, необходимых для ведения профессиональной деятельности. Повышение квалификации – совершенствование профессиональных навыков работника, необходимое для поддержания требуемого уровня профессионализма, либо при изменении условий работы. Профессиональная переподготовка – приобретение работником качественно новых знаний и навыков при изменении сферы деятельности.
Деловая оценка персонала	Установление соответствия результативности труда и критериев ее формирования требованиям рабочего места и должности. Результаты деловой оценки позволяют руководству получать обратную связь с сотрудниками и определять перспективы дальнейшего развития каждого работника.
Работа с кадровым резервом	Подготовка сотрудников, обладающих всеми необходимыми знаниями, умениями и навыками для замещения определенных должностей. Резервы могут формироваться внутри организации и за ее пределами. Работа с кадровым резервом позволяет полнее раскрывать потенциал сотрудников и быстро закрывать возникающие вакансии.

Источник: составлено автором по [31, с. 30]

Стратегия развития кадрового потенциала современного предприятия



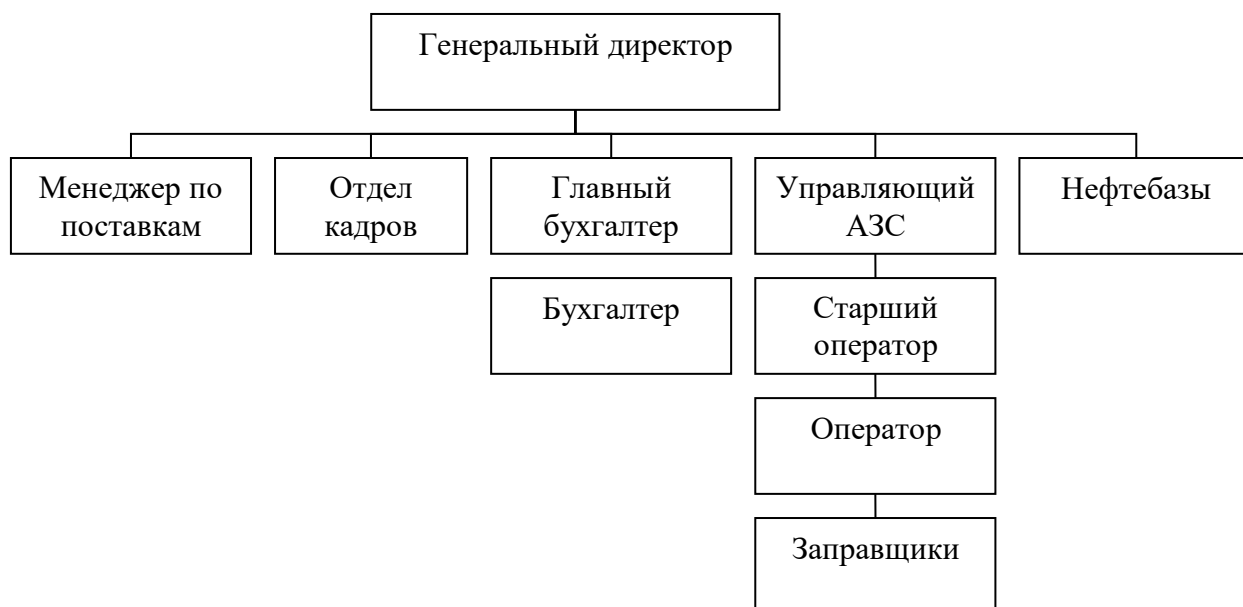
Источник: составлено автором по [8, с. 57]

Современные тенденции в развитии персонала

Тенденция	Сущность
Развитие персонала по компетенциям	Важно то, какими навыками и компетенциями владеет сотрудник, чтобы эффективно и полезно выполнять порученные задания и функции. Важность моделей компетенций будет, несомненно, расти с каждым годом, а также подвержен росту и консалтинг, и применение неформальных методов обучения.
Развитие персонала посредством применения электронного обучения или e-learning	Такой формат обучения значительно сокращает затраты организации на проведение выездных мероприятий по развитию и обучению персонала, т.к. наиболее рационально воспользоваться возможностями web-конференций или online-коучинга.
Развитие персонала посредством применения специальных информационных программных продуктов	Применения программного обеспечения вытесняет традиционные модели обучения и развития с использованием учебников и раздаточного материала.
Эмпирическое обучение, основанное на опыте (experientialtraining)	Применение различных программ, тренингов по лидерству и управлению проектами.
Развитие персонала с привлечением профессиональных фасилитаторов	Фасилитатор – специально обученное лицо, помогающее предприятию на определённых этапах развития и обучения персонала. Имеют ценность в современном мире и провайдеры, которые настаивают на жесткой привязке результатов обучения к бизнес-задачам предприятия.

Источник: составлено автором по [7, 8]

Организационная структура компании АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Финансовая отчетность АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» за 2018-2020

гг., тыс. руб.

Таблица Е.1 – Бухгалтерский баланс

	2018	2019	2020
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	468337	380899	318090
Финансовые вложения	36	0	0
Отложенные налоговые активы	23019	23131	23220
Прочие внеоборотные активы	1871	1061	1198
Итого по разделу I	493263	405091	342508
II. Оборотные активы			
Запасы	807345	677337	539751
Налог на добавленную стоимость	411	411	0
Дебиторская задолженность	1276130	2473330	1569100
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	204	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	106318	46785	39850
Прочие оборотные активы	852	4430	6781
Итого по разделу II	2191260	3202290	2155480
Баланс	2684520	3607380	2497990
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставной капитал	285	285	285
Переоценка внеоборотных активов	4333	3781	3601
Резервный капитал	14	14	14
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2042000	1006680	1845680
Итого по разделу III	2046630	1010760	1849580
IV. Долгосрочные обязательства			
Отложенные налоговые обязательства	19226	15428	12096
Итого по разделу IV	19226	15428	12096
V. Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	547715	712860	566866
Оценочные обязательства	70954	68319	69449
Прочие обязательства	0	1800010	0
Итого по разделу V	618669	2581190	636315
Баланс	2684520	3607380	2497990

Таблица Е.2 – Отчет о финансовых результатах

	2018	2019	2020
Выручка	20416800	21188700	19404500
Себестоимость продаж	19348200	19096200	17286700
Валовая прибыль (убыток)	1068590	2092540	2117760
Коммерческие расходы	891550	894136	824443
Управленческие расходы	171035	172455	169418
Прибыль (убыток) от продаж	6002	1025940	1123900
Проценты к получению	314	344	382
Прочие доходы	28763	18278	18721
Прочие расходы	90427	81539	88407
Прибыль (убыток) до налогообложения	-55348	963027	1054590
Текущий налог на прибыль	459	0	-216951
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-8573	-6276	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	-629	3798	0
Изменение отложенных налоговых активов	2723	112	0
Прочее	996	926	1175
Чистая прибыль (убыток)	-52717	764147	838815

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анализ динамики финансовых результатов АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» в 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2019/ 2018 гг.	2020/ 2019 гг.	2019/ 2018 гг.	2020/ 2019 гг.
Выручка	20416800	21188700	19404500	771900	- 1784200	103,78	91,58
Себестоимость реализованных товаров и услуг	19348200	19096200	17286700	- 252000	- 1809500	98,70	90,52
Валовая прибыль	1068590	2092540	2117760	1023950	25220	195,82	101,21
Коммерческие расходы	891550	894136	824443	2586	-69693	100,29	92,21
Управленческие расходы	171035	172455	169418	1420	-3037	100,83	98,24
Прибыль (убыток) от продаж	6002	1025940	1123900	1019938	97960	17093,30	109,55
Проценты к получению	314	344	382	30	38	109,55	111,05
Прочие доходы	28763	18278	18721	-10485	443	63,55	102,42
Прочие расходы	90427	81539	88407	-8888	6868	90,17	108,42
Прибыль до налогообложения	-55348	963027	1054590	1018375	91563	- 1739,95	109,51
Текущий налог на прибыль	459	0	-216951	-459	- 216951	0,00	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-629	3798	0	4427	-3798	-603,82	0,00
Изменение отложенных налоговых активов	2723	112	0	-2611	-112	4,11	0,00
Прочее	996	926	1175	-70	249	92,97	126,89
Чистая прибыль	-52717	764147	838815	816864	74668	- 1449,53	109,77

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), определяющие основные направления в системе развития персонала?
2. Проводится ли анализ потребностей развития персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»?
3. Какие методы обучения используются на предприятии?
4. Какие методы развития персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ» наиболее эффективны?
5. Какие вы оцениваете систему наставничества на предприятии?

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Анкета об эффективности системы персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Вопросы	Варианты ответов
1. Существует ли в организации долговременная система развития персонала? (обвести один из вариантов ответа)	да, нет, не знаю
2. Какие задачи стоят сейчас перед организацией и достаточен ли профессиональный уровень работников для их реализации? (укажите не более трех основных задач)	
3. Проводятся ли на предприятии приведенные ниже мероприятия? (обвести один из вариантов ответа)	
обучение и повышение квалификации рабочих, специалистов, руководящих работников	да, нет, не знаю
адаптация персонала	да, нет, не знаю
служебно-профессиональное продвижение	да, нет, не знаю
работа с кадровым резервом	да, нет, не знаю
деловая оценка персонала	да, нет, не знаю
4. Существует ли на предприятии связь между карьерой сотрудника и процессом его развития? (обвести один из вариантов ответа)	да, нет, не знаю
5. Какие форматы обучения применяются в организации? (отметить нужное, количество вариантов ответов – любое)	
инструктажи	
семинары	
наставничество	
тренинги	
секондмент	
дистанционное обучение	
онлайн-конференции и вебинары	
иное (расшифровать)	
6. Оцените по 5-й шкале эффективность каждого из применяемых методов развития	
7. На чем основывается подбор тем и форматов обучения сотрудников компании? (отметить нужное)	
исходя из результатов оценки персонала	
исходя из пожеланий руководства компании	
исходя из сложившейся бизнес-ситуации	
исходя из передового опыта других компаний	
8. Что в компании понимается под результатом обучения? (отметить нужное)	
хороший отзыв участника об обучении	
улучшение результатов тестирования знаний и умений	

повышение результативности по ключевым показателям эффективности	
резкое увеличение объемов продаж или рентабельности компании	
9. Как измеряется успешность прохождения конкретным сотрудником учебного мероприятия? (отметить нужное)	
по анкетам обратной связи	
по тестированию знаний	
по результатам оценки персонала	
по изменению ключевых показателей эффективности	
по изменению бизнес-показателей	
затрудняюсь ответить	

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Результаты анализа системы управления развитием персонала в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Составляющие процесса развития персонала	Характеристика составляющих процесса развития персонала
Цели и задачи развития персонала	Повышение квалификации и развитие работников в целях повышения уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников, которые нужны для реализации стратегии организации
Стратегия и принципы развития профессионального развития персонала	В соответствии со стратегией развития компании. Документально не оформлена
Структура профессионального развития персонала:	
– обучение, повышение квалификации рабочих, специалистов, руководителей	Осуществляется с использованием различных видов обучения. Отсутствует процесс планирования данного процесса
– адаптация персонала	Процедура адаптации персонала документально не оформлена, проводится спонтанно
– служебно - профессиональное продвижение работников	Осуществляется стихийно
– мотивация профессионального развития персонала	Мотивирование сотрудников на процесс развития имеет слабо выраженную направленность
– планирование и управление деловой карьерой	Отсутствует системный подход, проводится спонтанно
– работа с кадровым резервом	Проводится в части подготовки молодых специалистов - студентов и выпускников ВУЗов и техникумов для работы на данном предприятии
– деловая оценка персонала	Отсутствует система оценки и аттестации персонала
Технология профессионального развития персонала	Осуществляется отделом кадров с использованием современных технологий обучения

Критерии выбора наставников

Группа	Критерий	Примечание
Результаты работы	Выполнение плановых заданий и высокая выработка. Соблюдение требований к качеству услуг.	Наставник демонстрирует стабильные результаты. Особенно это важно для отделов, где высока доля ошибок, а их устранение требует больших затрат
Квалификация	Большой опыт работы. Разряд по специальности (не ниже пятого). Возраст - не менее 35 лет	Без опыта работы и необходимой квалификации научить кого-то правильно работать невозможно
Личные качества, положение в коллективе	Уважение со стороны членов коллектива. Умение налаживать отношения с незнакомыми людьми, порядочность	Сотрудник должен выстраивать нормальные рабочие отношения с коллегами, помогать другим в решении текущих вопросов
Мотивация	Желание помогать другим в профразвитии. Потребность приобретения нового опыта. Стремление к росту по карьерной лестнице. Желание получить дополнительное вознаграждение	Ориентирован на свое профессиональное и личностное развитие, а также развитие окружающих Заинтересован в обучении других, уметь передавать накопленные знания и опыт, а также оказывать ученику моральную поддержку
Организаторские и педагогические способности	Умение настроить ученика на нужный результат. Умение обучать, говорить, слушать	Умение ясно излагать свои мысли. Отстаивание своих убеждений в конфликтных ситуациях
Стаж работы в компании, знание услуг	Стаж работы в компании не менее пяти лет. Знание технической документации, ассортимента оказываемых услуг	Наставник должен знать услуги компании, особенности протекания всех процессов, принципы взаимодействия подразделений

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Методы развития персонала, применяемые в АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

Метод	Специфика применения	Достижимый результат
Обучение охране труда и пожарной безопасности; инструктажи на рабочем месте	Обязательны для всех сотрудников	Обеспечение безопасности и защита здоровья. Формирование системы технических и организационных мероприятий, направленных на снижение либо исключение негативного воздействия вредных факторов во время профессиональной деятельности
Наставничество	Для вновь поступающих в организацию работников рабочих специальностей	Наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в компании. Сотрудник получает поддержку на этапе интеграции в компанию не только в профессиональном и карьерном плане, но и в психологическом. Компания стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду квалифицированных, лояльных сотрудников
Участие в выставках, семинарах, форумах	Для менеджеров среднего и высшего звена	Приобретение новых знаний и навыков, применения новых технологий и т.д.
Дополнительное профессиональное образование	Для работников, желающих повысить квалификацию, новую профессию	Повышение квалификации, переподготовка, получение смежной профессии
Самообучение, семинары	Для всех сотрудников	Получение знаний и передача их коллегам

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Разделы обучающего веб-сайта

Раздел	Страница	Описание
0	Аутентификация	Форма ввода почты и пароля для входа на сайт
1	Главная страница	Вывод информации из разделов, новости, дни рождения, календарь, объявления, опросы.
1.1	Мероприятия	Описание события: дата, время начала события, время окончания, тема. Запись на участие в мероприятии.
1.2	Учебные материалы и документация	Меню подразделов и текстовая информация
1.3	Курсы и лекции	Организация онлайн обучения посредством прохождения курсов и чтения лекций.
1.4	Тесты	Прохождение тестов
1.5	Предложения и заявки	Кнопка «Новое предложение», кнопка «Отправить». Список идей.
1.6	Обратная связь	Окно отправки мнений об учебных материалах.
1.7	FAQ	Список наиболее часто задаваемых вопросов.
2	Команда	Описание подразделений организации.
2.1	Оргструктура	Визуализированная структура организации
2.2	Телефонный справочник	Список номеров руководителей подразделений
2.3	Список сотрудников	Список сотрудников в алфавитном порядке.
2.4	Страница сотрудника	Информация о сотруднике, отдел, должность, телефон, e-mail, номер кабинета, день рождения.
3	О компании	Меню подразделов, текстовая информация
3.1	Новости	Анонсы, заголовки последних новостей, изображения. У каждой новости счётчик просмотров.
3.2	История, миссии, ценности	Описание истории, миссии и ценностей компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Положение об обучении персонала АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»



УТВЕРЖДЕНО

Приказом ЗАО «Пензанефтепродукт»

от «15» февраля 2011 г. №39-П

Введено в действие «15» февраля 2011 г.

ПОЛОЖЕНИЕ АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

№ П2-03 Р-0024 ЮЛ-081

ВЕРСИЯ 1.00

(с изменениями, внесенными приказом ЗАО «Пензанефтепродукт» от 15.06.2012 №154-П)
(с изменениями, внесенными приказом АО «Пензанефтепродукт» от 04.09.2018 №610/1-П)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
НАЗНАЧЕНИЕ.....	3
ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ.....	3
ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	3
1 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	5
2 ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	7
3 ЦЕЛИ И КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	8
3.1 ЦЕЛИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	8
3.2 КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	8
4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОРГАНИЗАЦИЮ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	9
5 НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	10
5.1 ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ.....	10
5.2 ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ.....	12
5.3 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ.....	13
6 ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	15
6.1 ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ.....	15
6.2 КОРПОРАТИВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	17
7 ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОБЩЕСТВА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВА.....	18
7.1 ЭТАП АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ.....	18
7.2 ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ.....	19
7.3 ЭТАП ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ.....	20
7.4 ЭТАП ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ.....	21
8 ССЫЛКИ.....	23
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	24

Стандарт об обучении персонала АЗК АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»



УТВЕРЖДЕН

Приказом ЗАО «Пензанефтепродукт»

от «10» июля 2014 г. № 185-П

Введен в действие «10» июля 2014 г.

СТАНДАРТ АО «ПЕНЗАНЕФТЕПРОДУКТ»

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА АЗК

№ П2-03 С-0005 ЮЛ-081

ВЕРСИЯ 3.00

СОДЕРЖАНИЕ

ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
НАЗНАЧЕНИЕ.....	Ошибка! Закладка не определена.
ОБЛАСТЬ ДЕЙСТВИЯ	3
ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ И ПОРЯДОК В НЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	3
1.ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	5
2.ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	6
3.ПАСПОРТ ПРОЦЕССА/ПРОЦЕДУРЫ.....	7
3.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА/ПРОЦЕДУРЫ	7
3.2 ПЕРЕЧЕНЬ ПРОЦЕДУР/ФУНКЦИЙ ПРОЦЕССА	7
4.ПОДБОР НАСТАВНИКОВ	9
5.ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА АЗК	10
6.ОБУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИМ ЗНАНИЯМ В УЧЕБНОМ КЛАССЕ.....	12
7.УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ОПЕРАЦИЙ.....	13
7.1. РАБОТА НАСТАВНИКОВ	13
7.2. ОБУЧЕНИЕ СТАЖЁРА ПРАКТИЧЕСКИМ НАВЫКАМ НА АЗК.....	13
7.3. ОБУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИМ ЗНАНИЯМ В УЧЕБНОМ ЦЕНТРЕ.....	14
7.4. ПОРЯДОК ПРАКТИЧЕСКОГО И ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ	16
8.РЕГИСТРАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ЛОКАЛЬНОГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА	17
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	18

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 35 наименований.
Рисунков 17, таблиц 12 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«14» 06 10 2021 г.



Викулова К.О