

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Уральский институт управления

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление проектами»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

**Разработка концепции проекта совершенствования
системы обучения и развития сотрудников отдела
управления клиентского сервиса (на примере АО «ПФ
«СКБ Контур»)**

Автор:

обучающийся группы М-0441
очной формы обучения

подпись _____

/Плотникова Александра
Викторовна

Руководитель:

доцент кафедры экономики и
управления,

к.э.н., доцент

подпись _____

/Усова Наталья Витальевна

Екатеринбург 2020 г.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы разработки концепции проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников	6
1.1 Концепция проекта: понятия, сущность, структура.....	6
1.2 Обучение персонала в организации: сущность и подходы к обучению.....	11
1.3 Нормативно-правовые основы регулирования системы обучения и развития персонала.....	20
Глава 2. Анализ и проблемы системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса АО «ПФ «СКБ Контур»	27
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ПФ «СКБ Контур».....	27
2.2 Анализ системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса.....	36
2.3 Проблемы системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса.....	42
Глава 3. Концепция проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса и оценка ее экономической эффективности	48
3.1 Основные элементы концепции проекта.....	48
3.2 Оценка эффективности проекта.....	56
Заключение	59
Библиографический список	62

Введение

Актуальность темы исследования. В современном мире для того, чтобы любая компания функционировала без потерь и была конкурентоспособной на рынке – нужно уделять большое количество времени на обучение и развитие каждого сотрудника. От уровня квалификации и имеющихся навыков работника зависит качество выполняемой им работы, а соответственно и качество всей деятельности организации. Поэтому каждая организация, которая нацелена на долгосрочное развитие и получение прибыли, обращает внимание на уровень квалификации персонала, а также навыки и умения, которые у них имеются. В связи с этим создаются целые отделы, направленные на развитие сотрудников. Разрабатывают тренинги, игры, семинары, нанимают профессиональных лекторов и сотрудничают с учебными заведениями.

Когда компания начинает предъявлять более высокие требования к работе сотрудников, то обучение становится просто необходимым. Уровень, который был вполне подходящим год назад, сего может уже не отвечать нужным требованиям. Одна из распространённых ошибок компании в такой ситуации – обновление штата, отсутствие попыток организовать процесс обучения сотрудников.

Так как каждый сотрудник работает на общий результат, то процесс обучения помогает сплотить коллектив в неформальной обстановке, научит доверять в рамках профессиональной необходимости, чувствовать поддержку. Также повышение

производительности труда приводит к многократной окупаемости обучения.

Во время обучения сотрудник может проработать всевозможные ошибки, которые могут возникать в процессе работы. Впоследствии эти ошибки не появляются на практике, либо сотрудник уже знает как оперативно и грамотно их устранить.

«СКБ Контур» стремительно развивается как на российском рынке, так и за рубежом. По причине увеличения темпов роста и штаба сотрудников, возникли трудности, связанные с качественным обучением и подготовкой к работе большого количества квалифицированных кадров.

Поэтому главной проблемой является человеческий фактор. Работа в «СКБ Контур» подразумевает у сотрудника наличие множество специализированных знаний. Компания не способна повлиять на уровень образования в стране, но она активно занимается повышением квалификации внутри компании. Обучает персонал внутри организации, тем самым появляются специалисты, которые прежде всего замотивированы на результат и хорошие отношения в коллективе.

Степень разработанности темы. В рамках настоящего исследования особое внимание было уделено работам отечественных специалистов и ученых, касающихся вопросов управления проектом: Антонов Г.Д., Балашов А.И., Горленко О.А., Гонтарева И.В., Зуб А.Т., Иванов П.В., Мередит Д.Р., Пелих А.С, Рогожин М.Ю., Тюрин Ю.Н., Шмерлинг Д.С.

Общим теоретическим вопросам по обучению персонала посвящены исследования Герасимова М. В., Довлекаева А.А., Евдокимова А.В., Рогожина М.Ю.

Также были рассмотрены материалы с официального сайта компании «СКБ Контур» - <https://kontur.ru/>.

Объектом исследования является Акционерное общество «Производственная фирма «СКБ Контур» в городе Екатеринбурге.

Предмет исследования: система обучения и развития персонала отдела Управления клиентского сервиса.

Цель исследования: разработать концепцию проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса АО «ПФ «СКБ Контур» и провести оценку её эффективности.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы разработки концепции проекта;
2. Рассмотреть теоретические основы обучения персонала в организации;
3. Исследовать нормативно-правовые основы регулирования системы обучения и развития персонала;
4. Дать общую характеристику АО «ПФ «СКБ Контур»;
5. Проанализировать систему обучения и развития сотрудников отдела Управления клиентского сервиса;

6. Разработать концепцию проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников отдела Управления клиентского сервиса;
7. Дать оценку экономической эффективности концепции проекта.

Методы исследования. В процессе исследования применялись различные методы научного исследования, выбор которых определялся природой объекта и задачами исследования. В исследовании использовались следующие методы: анализ документов, статистический анализ, анализ и обобщение полученных данных и ряд других методов.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработана концепция проекта для дальнейшей её реализации в системе обучения и развития персонала, а также показана эффективность её применения.

Структура работы состоит из введения, трёх глав, восьми параграфов, заключения и библиографического списка. В первой главе рассматриваются теоретические основы разработки концепции проекта, вторая глава посвящена анализу и проблемам системы обучения и развития сотрудников отдела Управления клиентского сервиса, в третьей главе была разработана концепция проекта и проведена оценка её экономической эффективности.

Работа изложена на 65 страницах машинописного текста, библиография включает 33 наименований.

Глава 1. Теоретические основы разработки концепции проекта

совершенствования системы обучения и развития сотрудников

1.1 Концепция проекта: понятия, сущность, структура

Существующая концепция управления проектом основывается на определении «проект», который является как объектом управления, который обладает определенными чертами, так и как базовым свойством непосредственно управления проектом.

Под управлением проектом понимается вид управленческой деятельности, который основывается на предшествующей полноценной разработке модели действий, направленных на достижение определенной цели. Благодаря этому проект можно рассматривать как деятельность, направленную на разработку и реализацию плана действий по достижению конкретной цели. Наряду с этим, понятие «проект» уже содержится в определении «управление проектом» и непосредственно его выделение, прежде всего, является избыточным, вызванным необходимостью применения уже имеющегося понятия «управление проектом»¹.

Цель в проектном управлении, как правило, базируется элементами новизны, которые формируются из внутренних качеств и свойств уже готового проекта и из внешних условий. Также цель включает в себя главную идею проекта и помогает определить дальнейшую деятельность по его осуществлению.

¹ Балашов А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова. - Люберцы: Юрайт, 2016. С. 223.

В управлении проектом цель разделяется на осознаваемые и управляемые компоненты деятельности, которые организационным и логическим путём собраны в комплексы и пакеты работ. Также, цель проекта является детальным планом действий, который содержит различные аспекты проекта, и оформляется в виде документов, например, иерархическое дерево целей, либо структура работ стоимости или продукции (результата) проекта, сетевые и информационно-технологические модели².

По итогу для контроля полученных результатов, показатели достигнутых результатов сравниваются с изначально запланированными, а также заложенными в модель. Образовавшиеся отклонения необходимо четко обозначить и документально зафиксировать. В связи с этим, создается модель, которая должна отражать фактическое состояние, сравнимое с целями, в результате чего, определяется эффективность всего проекта как степень достижения поставленных изначально целей проекта. Завершение проекта способствует созданию фактической модели, а также направлено на выявление фактических результатов и эффективности всего проекта.

Выполнение первого этапа (Оценка исходной ситуации) зависит от специфики проекта. Его общее назначение – систематизирование и сбор информации для обеспечения адекватного и реалистичного целеполагания.

Бывают ситуации, когда проект не нацелен на создание чего-то нового, а направлен на усовершенствовании и реорганизацию

² Зуб А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. С. 97.

уже имеющегося объекта (например, на улучшение системы обучения и развития персонала, оптимизацию системы управления предприятием). В данном случае методы структуризации проблем и установления их причинно-следственной связи, методы описания и моделирования системы могут доминировать при оценке исходной ситуации.

По содержанию стратегия проекта охватывает решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов производства, стратегические аспекты управления внутри фирмы. Маркетинговая стратегия является центральной³.

Этапы разработки концепции проекта⁴:

1) Выстраивание инвестиционного замысла (идеи) проекта. Главные причины возникновения (источники идей) самого проектов:

- спрос, не удовлетворяющий потребности;
- избыточные материальные ресурсы;
- инициатива субъекта экономики;
- активность на давление по политической линии;
- заинтересованность кредиторов.

2) Предварительная работа над целями и задачами проекта. Для формирования главных характеристик проекта цели и задачи должны быть понятно и конкретно сформулированы.

³ Тюрин Ю.Н., Шмерлинг Д.С. Управление проектом. 2014, Т.51, №7. С. 42.

⁴ Антонов Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. С. 64.

«Цели проекта (Project Objectives) - желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения»⁵.

«Стратегия проекта (Project Strategy) определяет направления и основные принципы осуществления проекта; характеризуется набором качественных и количественных показателей, по которым оценивается выполнение проекта»⁶.

Цели проекта включают в себя спектр основных поросов, которые связаны с проектом, а именно - технические, организационные и финансовые аспекты, вопросы, связанные с качеством, человеческими ресурсами и безопасностью, информационными системами и технологиями. Они состоят из трёх основных показателей: время (длительность и конкретные даты), результаты (продукция и услуги требуемого качества) и издержки (человеко-часы и затраты)

Каждый проект может содержать множество взаимосвязанных целей, которые должны быть чётко выявлены.

Цель необходимо сформулировать по системе SMART:

- Specific - конкретная;
- Measurable - измеримая;
- Agree upon - согласована всеми заинтересованными сторонами;
- Achievable - достижимая;
- Realistic - реалистичная,
- Timed - чёткая дата достижения цели.

⁵ Стратегия и ценности компании. [Электронный ресурс] URL: <https://praktika.skbkontur.ru/#mission> (дата обращения: 19.05.2020).

⁶ Гонтарева И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2014. С. 76.

Концепцию проекта для ознакомления нужно предоставить в печатном виде участникам проекта, таким как заказчик, инвестор, спонсор и т.д. Данный документ может иметь различные формы и названия, это зависит от масштаба проекта; системы документооборота на предприятии и других факторов.

Концепция проекта может быть оформлена в виде⁷:

- Заявки на открытие проекта;
- Декларации о намерениях,
- Предпроектных обоснований инвестиций;
- Договора, контракта.

3) Предварительная оценка осуществимости данного проекта. Предварительная оценка осуществимости данного проекта осуществляется на базе приведенных ранее показателей. С этой целью чаще всего применяют несложную экспертную систему типа представленной далее.

4) Ходатайство (декларация) о намерениях. Замысел инвестора исполняется в форме Декларации о намерениях, либо задания (иными словами, исходных данных) на разработку предпроектных обоснований инвестиций. Наряду с этим составляется ходатайство о предварительном согласовании места размещения объекта проекта.

Основу концепции составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы, которое связано с затратой времени и средств.

Структура концепции проекта⁸:

1. Устав проекта;

⁷ Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. С. 23.

⁸ Мередит Д.Р. МВА. Управление проектами / Д.Р. Мередит. - СПб.: Питер, 2017. С. 10.

2. Затраты проекта;
3. Требуемый объем инвестиций проекта;
4. Структурная декомпозиция работ по реализации проекта;
5. Матрица распределения ответственности;
6. Идентификация рисков проекта;
7. Перечень мероприятий по реагированию на риски проекта.

Разработка концепции является самым первым и основным шагом при реализации проекта. На данном этапе ещё не сформирована внутренняя среда проекта и ещё нет обеспечения проекта. Работу осуществляется за счёт «внутренних резервов» фирмы, или формируется временная организационная структура. Крупные предприятия имеют специальные подразделения, которые занимаются перспективой развития и разрабатывают инвестиционные идеи.

Общая концепция (стратегия) развития проекта — это модель проекта, с максимальной полнотой описывающая его внутреннее содержание и будущие потребительские свойства, а также набор действий, требующихся от компании, по воплощению модели проекта в жизнь. Общая концепция проекта детализируется по мере его развития. При этом отдельные элементы концепции переходят в разряд реализованных операций, позволяющих повысить точность прогнозирования планируемых операций.

Следует отметить, что результаты развития проекта не всегда соответствуют общей концепции проекта, сформированной

в начале его развития в силу непредсказуемости (в относительно длинном интервале времени) изменений не только внешней, что совершенно естественно, но, что удивительно, так как встречается довольно часто, и внутренней среды компании.

1.2 Обучение персонала в организации: сущность и подходы к обучению

В нынешнее время при условиях увеличивающейся конкуренции организации вынуждены развивать и совершенствовать свой главный ресурс – человеческий. Поэтому необходимо принимать участие в совершенствовании знаний и умений сотрудников, которые они смогут в дальнейшем использовать на практике во время работы в целях достижения успешных результатов профессиональной деятельности.

Существует большое количество определений обучения персонала. Основные из них представлены в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к категории «Обучение персонала»

Автор	Подход
Кибанов А. Я.	«Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» ⁹
Армстронг М.	«Обучение, имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта» ¹⁰
Егорошин А. П.	«Обеспечение соответствия профессиональных

⁹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. С. 411.

	знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству» ¹¹
Магуа М. И.	«Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры» ¹²

Представленные понятия свидетельствуют о том, что обучение персонала – это получение специализированных знаний сотрудником, а также умений и навыков, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности. Таким образом, можно выделить обобщённое определение обучения персонала.

«Обучение персонала – это целенаправленный и планомерный процесс приобретения сотрудниками знаний, умений и навыков, которые позволяют им успешно справляться с поставленными профессиональными задачами, а также развивают их личностные компетенции»¹³.

Существует несколько основных подходов к обучению персонала¹⁴:

1) Проблемно-ситуационный – подход к обучению, который используется в связи с возникшей проблемой, непредвиденной ситуацией, то есть спонтанно, неожиданно. Данный метод часто применяется в организациях, которые заранее не создают систему обучения персонала.

2) Tактический – подход, который используется в связи с существенными изменениями в бизнесе. Подход ориентирован на

¹⁰ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. изд. 10-е. СПб и др.: Питер, 2012. С. 471.

¹¹ Егорошин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / Егорошин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 237.

¹² Магуа М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / 2002. С. 98.

¹³ Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. - М.: ДМК, 2014. С. 58.

¹⁴ Дмитриев М.Е. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. -№ 15. С. 300.

решение текущих проблем для дальнейшего успешного функционирования организации. Достаточно гибкий, так как позволяет сотрудникам быстро подстроиться под новые условия.

3) Стратегический – подход, который включает в себя разработку программ адаптации, развития и обучения персонала, оценку персонала, в соответствии с целями организации, на длительный период. Данный подход используют организации, которые понимают, что человеческий ресурс залог успеха компании.

Каждой организации необходимо постоянное развитие, для которого требуется стратегический подход к обучению персонала. Это позволяет сократить возникающие издержки на непредвиденные ситуации, которые могут возникнуть как во внутренней среде, так и во внешней. Первые два метода являются наименее эффективными и не дают ожидаемого результата, так как персонал не развивает свои навыки и умения в соответствии с требованиями рынка.

Обучение персонала есть важнейшая часть комплекса мероприятий по работе с сотрудниками компании. Оно необходимо не только для того, чтобы улучшить знания и умения сотрудников и научить их решать различные задачи, но и для формирования личностных установок и системы ценностей человека.

Хотелось бы отметить, что человеческий ресурс является одним из основных для безупречного функционирования компании. Поэтому любой организации необходимо создавать все обязательные условия работы для сотрудников.

«Обучение персонала – это систематический двусторонний процесс, с одной стороны – организация, с другой – сотрудник. Для успешного взаимодействия необходимо сотрудничество, взаимопонимание и доверие обеих сторон. Необходимо подчеркнуть, что обучение важно не только для сотрудника, но и для организации, так как повешение качества персонала – это одно из важнейших условий успешного функционирования любой организации»¹⁵.

Этапы обучения персонала:

1. Анализ потребностей в обучении – насколько грамотно и верно будут определены потребности обучения сотрудника, настолько будет эффективна система обучения в целом. Необходимо, чтобы она была абсолютно взаимосвязана со стратегией компании, а проведенный анализ выявил каких именно навыков не хватает у сотрудников. Менеджер учитывает данные показатели и разрабатывает систему обучения¹⁶.

2. Планирование обучения – данный этап подразумевает создание целесообразного плана всего обучения, который отражает в себе: цели из задачи тренинга или семинара; выбор наиболее подходящей формы обучения; выполнение функций, связанных с финансированием мероприятия. В случае если в компании существует учебный центр или квалифицированные специалисты службы персонала, то выбор провайдера не проводится, и программа обучения готовится силами внутренних специалистов.

¹⁵ Рогожин М.Ю. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2008. С. 98.

¹⁶ Горленко О.А. Управление персоналом: учебное пособие/ О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можяева. - Брянск: БГТУ, 2012. С. 110.

3. Разработка программы обучения - происходит адаптация программы обучения под специфику предприятия. Она включает мероприятия, которые связаны с уточнением содержания обучающей программы, сбором ожиданий участников, выбором методов обучения и подготовкой учебных материалов¹⁷;

4. Организация обучения - необходимо учесть абсолютно все моменты для комфортного и эффективного прохождения обучения. На данном этапе решаются вопросы связанные с выбором места обучения, подготовкой аудитории и оборудования, а также сотрудники информируются о предстоящем обучении.

5. Оценка эффективности обучения - этап оценки эффективности обучения является завершающим. Успешность обучения зависит от того, достигнуты ли поставленные цели и задачи¹⁸.

В зависимости от спецификации должности, от желаемого результата и от существующих ресурсов организация выбирает форму обучения персонала¹⁹:

- С отрывом от производства: получение дополнительной квалификации, подготовка, повышение квалификации;
- С частичным отрывом от производства (модульное обучение): использование онлайн и офлайн обучения;
- Без отрыва от производства - обучение на рабочем месте;

¹⁷Гонтарева И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: КД Либроком, 2013. С. 219.

¹⁸ Горленко О.А. Управление персоналом: учебное пособие/ О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можяева. - Брянск: БГТУ, 2012. С. 75.

¹⁹ Довлекаева А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. -№5. С. 154.

- Электронное обучение – дистанционное обучение с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.

Существует обучение на рабочем месте и вне рабочего места:

- Обучение на рабочем месте – обучение сотрудников с помощью различных методов, не отрывая персонал от производства и выполнения текущих обязанностей. Например, инструктаж, наставничество, ротация.

- Обучение вне рабочего места – предоставляет возможность сотруднику отстраниться от ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Например, лекции, семинары, деловые игры, тренинги, самообразование.

Обучение на рабочем месте играет приоритетную роль, так как обучение новым навыкам с наставником-преподавателем сотрудник успешнее освоит необходимые знания и сможет использовать их в проектах, решать более сложные задачи самостоятельно и тем самым расширит свои возможности в работе. А также получит опыт уже от специализированного сотрудника.

К настоящему моменту сложилось множество методов обучения персонала, которые используют компании. Каждый из них имеет свои намерения и средства. Если правильно и качественно организовать систему обучения персонала, тогда обе стороны этого процесса будут удовлетворены, и обучение даст свои результаты.

Методы обучения на рабочем месте:

1) Инструктаж – происходит знакомство нового сотрудника с всей общей информацией о процессе работы в компании, его рабочим месте. Данный метод не даёт глубоких знаний о специальности и никаких практических знаний. Инструктаж ограничен во времени и может быть как вводным, так и повторяться несколько раз в процессе работы, например, один-два раза в год, с целью освоения конкретных процедур.

2) Наставничество – один из основных методов, который заключается в том, что к новичку прикрепляется опытный наставник, которому необходимо регулярно следить и проверять качество работы нового сотрудника, а также показывать правильное выполнение поставленных задач.

Этапы наставничества:

1. Определение целей наставничества. Установление правил взаимодействия между наставником и учеником;

2. Составление плана действий;

3. Наставник делает, и подробно объясняет каждое своё действие, учит этому подопечного;

4. Сотрудник пробует сделать то, что говорит ему наставник;

5. Сотрудник выполняет работу и одновременно говорит, и объясняет каждое своё действие. Наставник проверяет, чтобы не было произведено ошибок;

6. Контроль и поддержка в процессе реализации плана. На каждом этапе важна обратная связь.

3) «Ротация – метод профессионального обучения, при котором сотрудники временно перемещаются на другие рабочие

места с целью приобретения новых навыков»²⁰. Ротация способствует не только увеличению знаний и навыков сотрудника, но и позволяет справиться со стрессом. Данный метод широко применяется организациями, которым необходимы сотрудники с несколькими профессиями.

Существует вертикальная и горизонтальная ротация:

1) Вертикальная ротация – повышение по службе в рамках одной профессиональной деятельности, как правило, после чего место перемещаемого сотрудника освобождается;

2) Горизонтальная ротация – переход сотрудника в другое подразделение с изменением профессиональной деятельности.

Обучение вне рабочего места способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Для данного метода необходимы дополнительные финансовые затраты и отвлечение работника от его служебных обязанностей для отдыха.

Методы обучения вне рабочего места:

1) Лекции – позволяют за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Используется много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме и учебники. При конспектировании материала в дальнейшем у сотрудника есть возможность к нему вернуться, а также информация отложиться в долгосрочной памяти.

²⁰ Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. С. 319.

2) Семинары - данный метод рассчитан на большую активность участников и применяется для совместного обсуждения проблемы, вырабатываются новые решения и осуществляется поиск новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию новой культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях - проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета. Обучение происходит в основном в два этапа:

- Слушание;
- Обмен мнениями с экспертами и остальными участниками.

От учащих ожидается наличие базовых знаний и готовность к активной дискуссии. На семинаре редко применяются «включенные» формы обучения, при которых знание не дается в готовой форме, а является продуктом активной деятельности самих участников.

3) Деловая игра — это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности, но с добавлением усложняющих фрагментов для развития навыков и мышления в критический момент. Эти задачи могут быть самыми разными, например: выполнение индивидуального плана продаж, вывод нового продукта на рынок, открытие магазинов в регионах и другие.

Применение деловых игр позволяет отработать профессиональные навыки участников. Кроме того, это дает возможность оценить²¹:

- Уровень владения этими навыками. Становится понятно, какие навыки наиболее развиты, а на какие стоит обратить внимание;
- Особенности мыслительных процессов (стратегическое, тактическое, аналитическое мышление, умение прогнозировать ситуацию, умение принимать решения и пр.);
- Уровень коммуникативных навыков. Умение сотрудника взаимодействовать с командой, способность замотивировать себя и других на работу и успех;
- Личностные качества участников, которые преобладают в каждом сотруднике.

4) Тренинги как форма обучения персонала. Тренинги призваны развивать определенные управленческие навыки - управление исполнением, планирование делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, умение презентовать. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников - развить ориентацию на результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство.

Активность участников тренинга сохраняет концентрацию внимания, уровень запоминания и интенсивность мыслительных процессов достаточно высокими в течение длительного времени,

²¹ Евдокимова А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А.В. Евдокимова // Молодой ученый. -2016. -№8. С. 535.

позволяя эффективно усваивать необходимый материал, а также позволяет получить навыки практической работы.

5) Самообразование (самосовершенствование) персонала – метод, включающий в себя изучение сотрудником специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании, а также полностью отражает интересы работника.

Долгосрочное дополнительное обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании, включает в себя получение второго высшего образования, степени MBA, а также участие в долгосрочных обучающих программах и мероприятиях. С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время.

Сейчас очень востребованным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирования на сайте обучающей организации, после чего могут получить по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Существует множество методов обучения персонала, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо помнить при построении системы обучения персонала. Главным критерием при выборе того или иного метода должна являться его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

1.3 Нормативно-правовые основы регулирования системы обучения и развития персонала

Действующее законодательство включает в себя целый комплекс разноуровневых актов, направленных на регулирование деятельности по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Работодатель, исходя из рыночной ситуации, целей и задач производства, в локальных нормативных актах, например приказах, самостоятельно определяет:

- а) Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- б) Перечень необходимых профессий и специальностей.

Правовым актом, имеющим высшую юридическую силу на всей территории РФ, является Конституция. В 43 статье Конституции сказано, что каждый имеет право на образование²².

Основополагающим нормативным актом в сфере профессионального обучения работников является Трудовой кодекс РФ. В соответствии со статьей 1 Трудового кодекса РФ одной из основных задач трудового законодательства является

²²Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ).

правовое регулирование отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя²³.

Права, обязанности и ответственность работника и работодателя в процессе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников подробно описаны в разделе IX Трудового кодекса РФ «Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников»²⁴.

В данном разделе Трудового кодекса сказано, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Однако, в ряде случаев (прямо предусмотренных федеральными законами, иными правовыми актами РФ, например, «Закон о государственной гражданской службе»²⁵ от 27.07.2004 №79-ФЗ, «Закон об образовании»²⁶ от 29.12.2012 №273-ФЗ, и др.) работодатель обязан (а не только вправе) проводить повышение квалификации своих работников (если это является условием выполнения работником определенных видов деятельности, например, работу водителя, работу с подъемными устройствами и т.п.).

Из всего многообразия федеральных законов, прежде всего, необходимо выделить Закон «Об образовании»²⁷. Данный

²³Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).

²⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).

²⁵Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 №79-ФЗ (последняя редакция).

²⁶ Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 №273-ФЗ (последняя редакция).

²⁷ Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации".

законодательный акт закрепляет базисные понятия профессионального обучения, его формы и условия реализации, государственную политику и гарантии, систему и форму получения образования.

Основные нормативно-правовые акты федерального уровня в области трудовых отношений:

- 1) Конституция Российской Федерации, 1993 г.
- 2) «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 16.12.2019)
- 3) Постановление Правительства РФ «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов», от 26.06.1995г. №610 (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации 31.03.2003).
- 4) Приказ Минобрнауки России «Об утверждении примерной формы договора на оказание платных образовательных услуг в сфере профессионального образования»²⁸, №3177 от 28.07.2003 г.
- 5) В Трудовом кодексе РФ, IX раздел «Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников»²⁹, глава 31 «Общие положения» (ст. 196, 197) определяют правовые основы системы внутрифирменного обучения персонала.

²⁸ Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 №610 (ред. от 31.03.2003) "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов".

²⁹Трудовой кодекс Российской Федерации.

б) Федеральный закон №94800757-1 «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»³⁰.

Трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации, а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Сфера профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации регулируется десятками подзаконных и ведомственных актов. Выделим лишь основные акты:

1) Правила оказания платных образовательных услуг (утв. постановлением Правительства РФ от 5.07.2001 г. №505)³¹;

2) Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов (утв. постановлением Правительства РФ от 26.06.1995г. №610)³². Подчеркнем, что, как закреплено в п.16 названного положения, для негосударственных образовательных учреждений повышения квалификации настоящее Типовое положение является примерным;

3) Приказ Минобразования РФ от 6.09.2000г. №2571 «Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов»³³;

³⁰Проект Федерального закона №94800757-1 "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности" (ред., подготовленная ГД ФС РФ ко II чтению 22.03.1995).

³¹ Постановление Правительства РФ от 05.07.2001 №505 (ред. от 15.09.2008) "Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

³²Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 №610 (ред. от 31.03.2003) "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов".

³³Приказ Минобразования РФ от 06.09.2000 №2571 "Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов" (Зарегистрировано в Минюсте

4) Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13.01.2000г. №3/1 "Об утверждении Положения об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения"³⁴.

Также необходимо обратить внимание на менеджмент человеческих ресурсов и необходимость проведения постоянного обучения персонала и в стандартах международной организации по стандартизации ИСО серии 9000 (дополнением, к которым являются стандарты ИСО серии 10000). Поэтому в Российской Федерации разработан ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению»³⁵. Данный стандарт идентичен международному стандарту ИСО 10015:1999 «Менеджмент качества. Руководящие указания по обучению» (ISO10015:1999 «Quality management - Guidelines for training»).

ГОСТ Р ИСО10015-2007 содержит руководящие указания, помогающие руководству и персоналу организации решать проблемы, связанные с обучением. Данный стандарт устанавливает требования при идентификации и анализе потребностей в обучении, планировании и составлении программы обучения, проведении обучения, оценке результатов обучения, а также при мониторинге и улучшении процесса обучения для достижения поставленных целей.

РФ 24.10.2000 №2424).

³⁴ Постановление Минтруда РФ №3, Минобразования РФ №1 от 13.01.2000 (ред. от 08.02.2001) "Об утверждении Положения об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.02.2000 №2135

³⁵ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению». Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200062244> (дата обращения: 22.04.2020).

На основе законодательной базы, согласно статья 8 Трудового кодекса, работодатель принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в том числе касающиеся обучения персонала, в пределах своей компетенции, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

На основе законодательной базы, затрагивающей различные аспекты документационного обеспечения процесса обучения персонала, разрабатываются локальные (корпоративные) нормативно-методические документы по данному вопросу, которые составляют область корпоративного регулирования составления и ведения кадровой документации любой организации.

Локальная нормативно-методическая база, регулирующая составление и ведение кадровой документации, предполагает создание системы работы с документами, учитывающей специфику и особенности документирования системы управления персоналом (в частности процесса обучения персонала) в конкретной компании. С этой целью разрабатываются документы, закрепляющие состав кадровой документации компании, требования к её формам, используемых в компании, правила и процедуры подготовки и оформления документов, технологические процессы организации работы с кадровыми документами и способы, обеспечивающие эффективное и рациональное хранение этих документов, в том числе с применением информационных технологий.

Для современного производства характерно повышение требований к уровню образования и профессиональной подготовки работников. Несмотря на то, что профессиональное обучение (начальное, среднее и высшее) организуется главным образом в соответствующих учебных заведениях, работодателю также дано право осуществлять профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации своих работников.

К основным причинам, в связи с которыми необходимо осуществлять работу по подготовке и переподготовке кадров, относятся: расширение объемов и диверсификация производства, его перепрофилирование, техническое перевооружение, модернизация и реструктуризация, применение новых технологий и совершенствование организации производства, труда и управления, а также обеспечение замены работников, выбывающих по разным причинам (выход на пенсию, текучесть и др.).

Законом РФ «Об образовании» от 29.12.2012 №273-ФЗ установлено, что вся образовательная деятельность, в том числе профессиональная подготовка в учебно-производственных мастерских, учебных участках (цехах), а также иных образовательных подразделениях организаций, подлежит лицензированию. По окончании обучения ученику выдается документ об образовании (квалификации), на основании которого в трудовую книжку отдельной строкой в разделе «Сведения о работе» вносится запись о времени обучения, полученной профессии и присвоенном разряде (классе). Если образовательная деятельность осуществляется в форме разовых

лекций, семинаров и других видов обучения, не сопровождающихся итоговой аттестацией и по окончании обучения, не выдается документ, подтверждающий полученную квалификацию, то лицензия на оказание образовательных услуг работодателю не требуется.

В «Типовое положение о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров народного хозяйства»³⁶ (утв. Постановлением Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариата ВЦСПС от 15.06.1988 №369/92-14-147/20/18-22) отмечается, что профессиональное и экономическое обучение работников носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства, специалистов и руководителей в соответствии с требованиями научно-технического прогресса, совершенствования хозяйственного механизма, духовных потребностей общества.

Для осуществления непрерывного обучения кадров рекомендуется создавать в организациях единые подразделения - отделы (бюро, секторы) подготовки кадров или выделять работников, отвечающих за организацию этой работы (например, инженер по подготовке кадров).

³⁶ Типовое положение о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров народного хозяйства" (утв. Постановлением Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариата ВЦСПС от 15.06.1988 N 369/92-14-147/20/18-22).

Глава 2. Анализ и проблемы системы обучения и развития сотрудников

отдела управления клиентского сервиса АО «ПФ «СКБ Контур»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ПФ «СКБ Контур»

«СКБ Контур» – федеральный разработчик программного обеспечения с 1988 года. В компании работает более 8000 сотрудников³⁷.

Компания была основана в 1988 году как специализированное конструкторское бюро «Контур». Изначально компания занималась разработкой программного обеспечения для ведения бухгалтерии (АМБа — автоматизированное место бухгалтера и др.). В 2000-х годах, с появлением электронной отчётности, компания стала одним из первых разработчиков в этой сфере.

Главная задача — это помощь руководителям и бухгалтерам легче взаимодействовать с государством и контрагентами, упрощать внутренние процессы и быстрее справляться с ежедневными задачами. «СКБ Контур» разрабатывает программы для электронного документооборота, бухучета и управления предприятием, которыми пользуются 1,97 млн компаний по всей стране.

Сегодня компания сотрудничает с 1700 партнерами в РФ, её продукцией пользуются более двух миллионов российских

³⁷ Официальный сайт АО «ПФ «СКБ Контур». [Электронный ресурс] URL: <https://kontur.ru/> (дата обращения: 20.05.2020).

компаний, и федеральными контролирующими и исполнительными органами: Федеральной налоговой службой, Пенсионным фондом, Фондом социального страхования, Федеральной службой по тарифам, Росстатом, Росинформтехнологиями, РЖД, «РусГидро» и другие.

Сфер применения электронной подписи все больше, и ценностью на рынке удостоверяющих центров становится не сама электронная подпись, а программные продукты, которые помогают работать в этих сферах — взаимодействовать с государственными информационными системами, участвовать в торгах, получать сопутствующие услуги. «СКБ Контур» развивает «Контур.Закупки» и услуги сопровождения торгов, а также выпустил еще два продукта: «Контур.Спектр» — получение банковской гарантии для закупок и «Контур.Реестро» — взаимодействие с Росреестром³⁸.

Среди направлений деятельности компании можно выделить следующие:

- разработка, внедрение и сопровождение программного обеспечения для бухгалтерского учёта и управления предприятием (программы для хозрасчетных предприятий; программы для бюджетных учреждений; программы отчетности; программы для ЖКХ и муниципалитетов; сервисы документооборота);
- создание систем защищённого внешнего документооборота предприятий (Система «Контур.Экстерн»);

³⁸ Практика в Контуре. [Электронный ресурс] URL: <https://praktika.skbbkontur.ru/> (дата обращения: 19.05.2020).

- разработка, внедрение и сопровождение программного обеспечения для ЖКХ, органов социальной поддержки населения, городского хозяйства, муниципалитетов («Контур-ЖКХ Квартплата»; АРМ «Кассир»; «Контур-Субсидии»; «Универсальный Паспортный стол»);
- разработка сложных программных комплексов для различных предприятий и организаций;
- обучение пользователей;
- обеспечение правовой поддержки своих клиентов;
- удостоверяющий центр «СКБ Контур» - крупнейший коммерческий удостоверяющий центр в России.

Таблица 2

Информация о сервисах компании АО «ПФ «СКБ Контур»³⁹

Сервис (продукт)	Описание
Контур.Экстерн	Система сдачи отчетности через Интернет в контролирующие органы. Можно сдать отчетность в ФНС, ПФР, ФСС, Росстат, РАР, РПН быстро и без ошибок.
Контур.Диадок	Система электронного документооборота. Обменивайтесь документами без дублирования на бумаге: счетами-фактурами, актами, накладными и другими.
Контур.Эльба	Программный продукт, позволяющий предпринимателям самостоятельно вести элементарный бухгалтерский учет.
Контур.Норматив	Актуальное законодательство, справочные показатели, а также экспертная поддержка в решении спорных вопросов по бухгалтерским, кадровым и юридическим тематикам.
Контур.Фокус	Веб-сервис для экспресс-проверки контрагентов.

Основные задачи АО «ПФ «СКБ Контур»:

³⁹Знакомство с сервисами. [Электронный ресурс] URL: <http://job.skbkontur.ru/services> (дата обращения: 19.05.2020).

1. Активные продажи систем электронного документооборота для электронной отчетности, которые будут в наиболее полном объеме удовлетворять потребности клиентов;
2. Продвижение новых и развитие существующих высокотехнологичных продуктов и сервисов;
3. Упрощение работы с документооборотом;
4. Привлечение новых клиентов;
5. Охват всего российского рынка, а также и в других странах.

Компания, по словам сотрудников, стремится к избавлению специалистов от бумажной волокиты. Программные продукты «СКБ Контур» способны автоматизировать самые разные процессы.

Цели компании⁴⁰:

1. Всегда качественное выполнение работы;
2. Доступность по всем каналам связи;
3. Каждый сотрудник – ценность команды;
4. Изучение всех потребностей и предпочтений клиента;
5. Рациональное использование ресурсов.

Ценности компании⁴¹:

1. Ориентация на клиента;
2. Свобода идей;
3. Минимизация расходов, без ущерба для потребителя;
4. Компания – это семья;
5. Добиваться прогресса во всей деятельности;

⁴⁰Стратегия и ценности компании. [Электронный ресурс] URL: <http://job.skbkontur.ru/services> (дата обращения: 19.05.2020).

⁴¹ Стратегия и ценности компании. [Электронный ресурс] URL: <http://job.skbkontur.ru/services> (дата обращения: 19.05.2020).

6. Развитие во всём, что влияет на результат;
7. Ценить возможности.

У компании АО «ПФ «СБ Контур» разработана и утверждена организационная структура: (Рис. 1 - Структура организации).

Структура организации включает 6 отделов, которыми управляет и регулирует их деятельность руководитель. Каждый

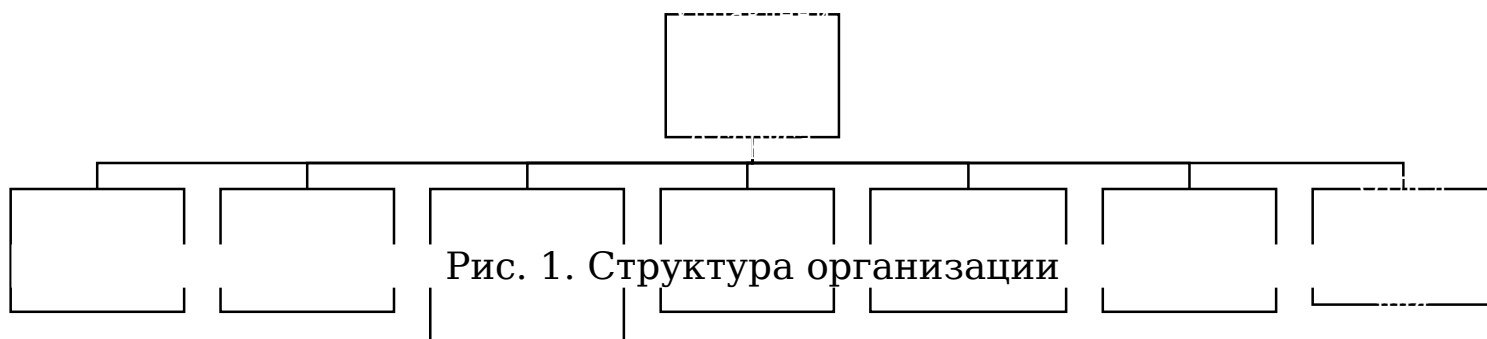
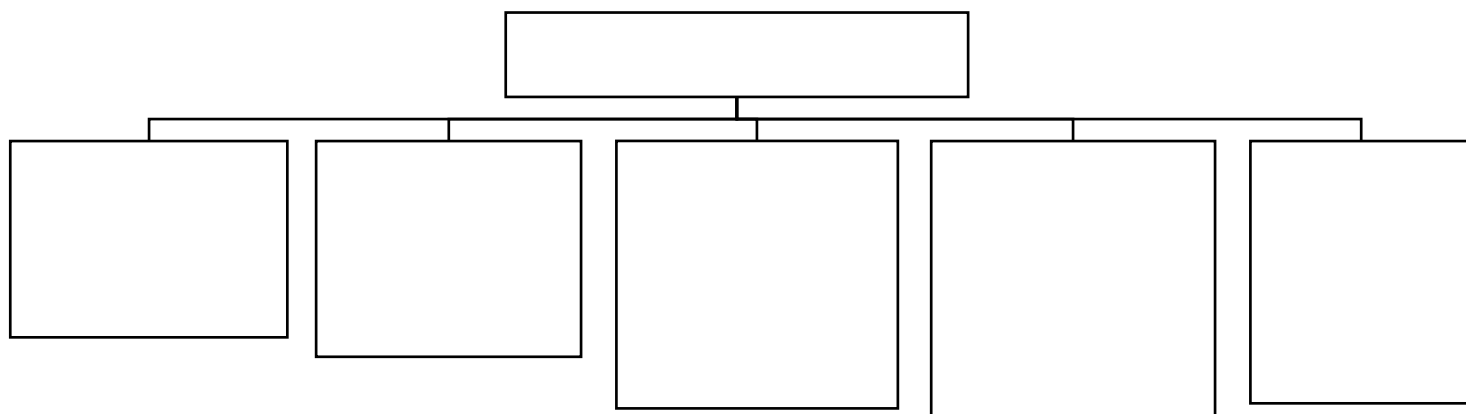


Рис. 1. Структура организации

отдел имеет свою организационную структуру. Рассмотрим структуру отдела Управления клиентского сервиса (далее УКС в соответствии официальным документам), представленную на



рисунке 2.

Рис. 2. Структура отдела Управление клиентского сервиса

У «СБ Контур» 2.1 млн. компаний-клиентов, а это $\frac{1}{4}$ B2B - рынка России. Данный показатель является перспективным и означает высокой уровень конкуренции в данной области, но смена тенденций велика и постоянно ведется работа над тем,

чтобы поддерживать данный уровень. Организация стремится увеличить долю рынка по всем своим основным продуктам.

Не стоит забывать, что «СКБ Контур» активно развивается, внедряется на новые рынки и не собирается на этом останавливаться. Наличие серьезных конкурентов не даёт повода приостанавливать работу в разработке новой продукции и в усовершенствовании старой. Уже сейчас компания считается одной из лучших в своей сфере.

SWOT - анализ производится для изучения среды бизнеса, правовых условий, сильных и слабых сторон своей фирмы и предприятий-конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов.

SWOT-анализ системы обучения

	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
	1) Развитие дистанционного обучения 2) Гуманизация образования 3) Интеграция образования 4) Информатизация и компьютеризация образования	1) Усиливающаяся тенденция замены сотрудников роботами 2) Неумение работать с цифровыми носителями
Сильные стороны (S)	Сильные стороны - возможности	Сильные стороны - угрозы
1) Создание собственного обучающего университета 2) Большой штаб обучающего персонала 3) Обучение происходит только необходимым навыкам 4) Формат обучения соединяет два направления: дистанционный и аудиторный 5) Поощрение за хорошее освоение материала 6) Система обучения «FoxFord» простая и понятная	Благодаря развитию информационных технологий система обучения становится более доступной, носит дистанционный характер. Получение новых навыков и знаний не имеет затруднений.	Возможно обучение сотрудников тем компетенциями, на которые не способен искусственный интеллект. Также обучение специалистов владению цифровыми технологиями в IT компании не вызывает затруднений.
Слабые стороны (W)	Слабые стороны - возможности	Слабые стороны - угрозы
1) Необходимо привлечение профессорско-преподавательского состава, который владеет наиболее актуальными, перспективными теоретическими	Используя дистанционные платформы привлечение специалистов за пределами компании становится реальным и менее затратным.	Совершенствование системы образования и развития персонала как основы повышения квалификации сотрудников.

знаниями 2) Обучение носит обязательный характер 3) Отсутствует обмен опытом с другими филиалами		
--	--	--

Информатизация и компьютеризация образования позволяет использовать новейшие технологии для более комфортного обучения персонала, посредством дистанционных лекций и онлайн платформ, где всё объяснено простыми и понятными методами.

Гуманизация образования, а именно ориентирование на интересы и индивидуальные возможности сотрудников способствуют созданию эффективной системы обучения.

Благодаря интеграции образования происходит сближение систем образования различных стран – можно заимствовать методы и способы повышения квалификации сотрудников из опыта зарубежных компаний.

Финансово-экономические показатели деятельности АО «ПФ «СКБ Контур»» за 2018-2019 гг.⁴² представлены в таблице 4.

Таблица 4

Финансово-экономические показатели

	Код	2018	2019	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Баланс	1600	4 396 705	5 019 623	622 918	114,17
Внеоборотные активы	1100	1 112 247	1 291 763	179 516	116,14
Оборотные активы	1200	3 284 458	3 727 860	443 402	113,5
Капитал и резервы	1300	2 679 204	2 979 393	300 189	111,2

⁴² Практика в Контуре. [Электронный ресурс] URL: <https://praktika.skbbkontur.ru/> (дата обращения: 19.05.2020).

Долгосрочные обязательства	1400	17 732	76 118	58 386	429,27
Краткосрочные обязательства	1500	1 699 769	1 964 112	264 343	115,55

Общая величина оборотных активов компании выросла с 3 284 458 млн. руб. в 2018 году до 3 727 860 млн. руб. в 2019 году.

Внеоборотные активы были также увеличены с 1 112 247 млн. руб. до 1 291 763 млн. руб. Доходы и расходы по обычным видам деятельности представлены в таблице 5.

Таблица 5

Доходы и расходы по обычным видам деятельности

	Код	2018	2019	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка	2110	12 775 966	14 099 376	1 323 410	110,36
Себестоимость продаж	2120	9 946 998	11 074 288	1 127 290	111,33
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 828 968	3 025 088	196 120	106,93
Коммерческие расходы	2210	158 422	140 702	-17 720	88,81
Управленческие расходы	2220	1 352 913	1 543 564	190 651	114,09
Прибыль (убытки) от продаж	2200	1 317 633	1 340 822	23 189	101,76
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2300	1 091 552	1 075 512	-16 040	98,53
Чистая прибыль, тыс. руб.	2400	794 775	796 847	2 072	100,26

Из таблицы 5 видно, что общая выручка за отчетный год увеличилась на 10,36%, что составляет 1323410 тыс. руб. При этом темпы роста себестоимости достигли 11,36%. В результате себестоимость продаж выросла с 9 946 998 тыс. руб. в 2018 г. до 11 074 288 тыс. руб. в 2019 г.

Коммерческие и управленческие расходы компании за прошедший год выросли на 88,81% и 14,09% соответственно. В результате прибыль от продаж увеличилась на 1,76% или 23189 тыс. руб. в стоимостном выражении.

Чистая прибыль по итогам 2019 составила 796847 тыс. руб., что на 2072 тыс. руб. выше аналогичного показателя 2018 года. Таким образом, чистая прибыль, отражающая общую результативность деятельности «СКБ Контур», за отчетный период увеличилась на 0,26%.

В 2019 году через системы компании было передано 603 млн электронных документов — против 500 млн в 2018 году. Главным трендом года стал перевод на ЭДО отраслевых бизнес-процессов: логистика переводит в электронный вид ТТН, строительство — акты КС2 и КС3. СКБ Контур запускает отраслевые решения под нужды таких компаний и отдельных ролей. Например, мобильное приложение Диадока рассчитано на людей, которые работают не в офисе, а на складах или за прилавком⁴³.

Второй тренд — внедрение ЭДО в электронных торгах. С 1 января 2019 года электронные закупки стали обязательными (Федеральный закон от 31.12.2017 № 504-ФЗ). Электронные торговые площадки могут сами стать операторами ЭДО, а могут

⁴³Знакомство с сервисами. [Электронный ресурс] URL: <http://job.skbkontur.ru/services> (дата обращения: 19.05.2020).

сотрудничать с другими операторами. «СКБ Контур» тоже зашел на этот рынок: три электронных торговых площадки используют «Контур.Диадок», чтобы полностью вести документооборот от подачи заявки до контракта в электронном виде.

Отдел УКС непрерывно работает над тремя показателями – улучшают качество поддержки, увеличивают доступность и контролируют себестоимость.

А также измеряет, анализирует показатели работы и следит за повышением качества процессов в Управлении. Совершенствует инструменты для работы, автоматизирует рутину, проверяет гипотезы и пробует новые способы, как сделать поддержку еще лучше. Совершенствует уже имеющуюся продукцию компании.

В своей работе УКС придерживается следующих принципов:

- Качество превыше всего;
- Активная позиция;
- Постоянное развитие;
- Честность;
- Дружная команда;
- Ключевые задачи.

В связи с ситуацией эпидемии коронавируса в стране и мире многие крупные компании организовывали свою деятельность в дистанционном формате - «СКБ Контур» не исключение. Заблаговременно организация начала готовить своих сотрудников к удаленной работе во избежание массового заражения. Этапы подготовки прошли быстро и качественно, без ошибок и проблем.

На данный момент, а именно с конца марта 2020-го по 08.06.2020, все отделы организации переведены на дистанционную работу, например, техническая поддержка, отдел продаж и т.д. Связь со всеми сотрудниками осуществляется посредством собственной внутренней социальной сети компании. Работа проходит в обычном режиме, слажено и без перебоев.

2.2 Анализ системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса

В «СКБ Контур» особое внимание уделяется кадровой составляющей. Компания на регулярной основе проводит внутреннее обучение своих сотрудников, а также организует множество конкурсов, соревнований и иных программ, направленных на привлечение талантливой молодежи. Благодаря этому формируется сильный кадровый состав.

На протяжении всего периода работы в компании сотрудник имеет возможность прохождения различных курсов по повышению квалификации и развитию профессиональных навыков, а также может непосредственно принимать участие в образовательных программах компании, которые создаются в самой организации специалистами. Такие программы настроены на решение проблем и запросов сотрудников, которые возникают в ходе работы.

Обучению кадров начинается практически сразу после приёма на работу. Перед непосредственным началом работы с клиентами, необходимо пройти трёхмесячное обучение по

специальности для того, чтобы разбираться в продукции компании и уметь решать возникшую проблему клиентов.

Каждый сотрудник компании должен обладать набором определенных знаний, а именно бухгалтерский учёт, документооборот, разбираться в бизнес-процессах и компьютерных технологиях, знать основы законодательства и нормативные базы. Всем этим знаниям компания обучает сотрудника первые три месяца, но не многие могут усвоить большое количество новой и трудной информации. Поэтому текучесть кадров в компании вынуждает брать новых людей, которые не всегда в совершенстве владеют подходящими навыками.

Цель обучения с точки зрения организации:

- Организация и формирование персонала управления;
- Овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- Воспроизводство персонала;
- Интеграция персонала;
- Гибкое формирование персонала;
- Адаптация;
- Внедрение нововведений.

Планирование программ подготовки персонала – составная часть общего планирования трудовых ресурсов «СКБ Контур» наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

Различаются три вида обучения в организации:

1) Подготовка - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения;

2) Повышение квалификации - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

3) Переподготовка персонала - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение без отрыва от производства в «СКБ Контур» осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства в «СКБ Контур» проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений.

Одна из важнейших задач специалиста по управлению персоналом в IT-компании - постоянно развивать компетенции сотрудников. Проблема даже не в вузовской подготовке

специалистов: ведущие вузы дают хорошую базу, но не могут успеть за появлением новых технологий и расширить преподавательский состав за счет редких высокооплачиваемых специалистов. Людям, работающим на инновационном рынке, важно иметь желание постоянно получать дополнительное образование, быть способными к быстрому развитию.

Современные IT-проекты достаточно сложны, а их выполнение связано с большим количеством рисков — необходимость уложиться в жестко заданные временные рамки, обеспечить качество и т.п. Поэтому к разработчикам ПО предъявляются высокие требования, причем уровень квалификации менеджера проектов определяется не только и не столько знанием технологий, сколько умением методологически правильно организовать коллективную разработку программного продукта и минимизировать риски. Фактически незнание процессов, которые позволяют минимизировать риски, обесценивает знание технологий, поскольку требуемую работу не удастся выполнить в срок.

Несмотря на то, что компания давно на рынке она имеет определённый ряд проблем в управлении персоналом. Так как это компания IT технологий, то и справляется она с этими проблемами тоже посредством информационных технологий и новшеств.

В связи с этим был разработан корпоративный университет - «Foxford». Это система обучения и развития сотрудников отдела Управления клиентского сервиса, соответствующая их потребностям, а также запросам бизнеса. Подготовка кадров для

перехода на внутренние должности УКС. Обучение необходимым навыкам для успешной адаптации на новой должности. Помощь на каждом этапе работы в соответствии с потребностями той или иной должности (отдела).

Данный проект решает такие задачи:

1. Незнание сотрудников, какие требования к ним предъявляет руководитель;
2. Какие компетенции нужно развивать;
3. Каким образом это можно сделать;
4. Какие существуют условия роста по карьерной лестнице и перехода на желаемую должность;
5. Сложности с адаптацией в новой роли из-за отсутствия нужных навыков, знаний и четких инструкций (обучение стажеров).

Что позволяет сделать онлайн платформа:

- 1) Составление плаката-инфографики с визуализацией уровней «FoxFord». Таким образом, у сотрудников закрепится понимание общей структуры и станет понятно, на каком уровне находится каждый из них;
- 2) Составленная матрица компетенций будет размещена в общем доступе для сотрудников с указанием, какие мероприятия и материалы влияют на усиление данной компетенции;
- 3) Переработка программ кадровых резервов с учетом желаемой конверсии. Сокращение времени очных мероприятий. Работа с руководителями для закрепления статуса резервиста, как предпочитаемого сотрудника;

4) Все планы адаптации составлены по одному алгоритму. Внесены требуемые для каждого отдела особенности. Идет разработка специальных мероприятий для помощи в адаптации;

5) Сбор и структурирование информации в одном месте. Анализ самых удобных ресурсов для расположения информации. Перенос информации в общий доступ.

В УКС два карьерных пути:

1) Горизонтальный — накопление и совершенствование знаний и навыков, благодаря которым у сотрудника появляется большой опыт в работе;

2) Вертикальный — это движение вверх по структурным ступеням до руководящей должности.

В «FoxFord» разработаны уровни, двигаться по которым помогают шесть компетенций, присущих всем должностям УКС:

- Построение отношений и сотрудничество;
- Аналитические способности;
- Инициативность;
- Ответственность;
- Саморазвитие;
- Ориентация на результат и стрессоустойчивость.

Программа состоит из пяти уровней:

1. Basic Level - все консультанты начинают с Basic Level. На этот уровень автоматически попадают все сотрудники, которые приходят в управление. Три месяца отдел обучения помогает изучить продукцию компании и основы клиентского сервиса. После пяти месяцев работы в управлении и при условии хороших

показателей сотрудники могут заявить себя в кадровый резерв и попасть на второй уровень системы.

2. Master Level (кадровый резерв на неконсультирующие должности) - На этом уровне «FoxFord» дает универсальные знания, которые пригодятся на любой неконсультирующей должности. Сотрудники, успешно прошедшие все обучения уровня, получают приоритет в конкурсах на открытые вакансии в УКС.

3. Expert Level - этот уровень помогает сотрудникам адаптироваться к новым поставленным перед ними задачам, а также улучшить необходимые компетенции. Уровень для сотрудников всех неконсультирующих отделов: супервизоры, наставники, эксперты и аналитики, сотрудники отдела проверки знаний и качества обслуживания. Для каждой должности разрабатывается индивидуальная программа адаптации, тренинги и наставничество.

4. Manager Level - раз в полгода основной руководитель УКС просит наставников и руководителей команд порекомендовать до трёх сотрудников, которые могли бы стать их заместителями. Кандидаты проходят конкурсный отбор: бизнес-игру, тест на интеллект, оценку управленческих способностей и решают аналитический кейс.

На ближайшие полгода каждому составляется индивидуальный план развития. Сотрудники проходят тренинги и ведут проектную задачу без отрыва от основной работы. Программа запущена во второй раз. В резерве остались всего несколько человек, которые пока не сменили должность. Если

работник успешно проходит программу Manager Level, то попадает в кадровый резерв руководителей.

6. **80 Level** – это уровень, на котором находятся руководители всех отделов УКС.

Являясь руководителем отдела, сотрудник не останавливается в своём карьерном росте. Саморазвитие — ключевая компетенция на этом уровне. Здесь руководители реализуют проекты, улучшающие рабочие процессы в УКС, инвестируют свое время и силы в чтение книг, посещение тренингов.

2.3 Проблемы системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса

В компании главной проблемой является человеческий фактор. Работа в «СКБ Контур» подразумевает у сотрудника наличие множество специализированных знаний. Компания не способна повлиять на уровень образования в стране, но она активно занимается повышением квалификации внутри компании. Обучает персонал внутри организации, тем самым появляются специалисты, которые прежде всего замотивированы на результат и хорошие отношения в коллективе.

Но первые этапы отбора сотрудников очень трудоёмкие. Проходя трёхмесячную стажировку на сотрудника отдела технической поддержки или менеджера по продажам, каждый сотрудник изучает бухгалтерский учёт, документооборот, ему нужно уметь разбираться в бизнес-процессах и компьютерных технологиях, знать основы законодательства и нормативные базы.

В связи с высоким ритмом трудовой нагрузки и стрессовым характером работы, так как клиенты могут быть некомпетентны в купленной продукции и агрессивны по отношению к сотруднику технической поддержки, средний стаж работы не превышает 1,5 лет. В результате чего возникает текучесть кадров. Это свидетельствует о низком стимулировании персонала. Организация развлекательных мероприятий не способна полностью справиться с мотивацией персонала. Человеческий ресурс имеет свойство «перегорать» и терять желание и интерес к компании.

Также можно выделить следующие моменты:

1) Нет единого информационного поля. Все обучающие материалы, которые предоставляются в течение обучения, нигде не зафиксированы и нет возможности потом к ним обратиться для того, чтобы уточнить или вспомнить какой-то пункт. Каждый наставник предоставляет материал по-своему, из-за чего может возникнуть искажение информации. В связи с этим, при увольнении наставника, переходе на другую должность или смене поколений, информация утрачивается.

2) Несистематизированные и часто меняющиеся требования к кандидатам для карьерного роста. Отсутствуют чётко поставленные условия и действия для карьерного роста как в пределах одного отдела, так и по всей компании.

3) Часто нужны новые руководители, наставники для команд, но готовых кандидатов нет. Когда возникает в них необходимость, то не остается времени на качественное обучение и подготовку.

4) Обучению не хватает системности: каким-то навыкам уделяют много времени, за счёт чего они более изучены, какие-то не развиваются вообще. При возникновении потребности именно в отсутствующих навыках, приходится тратить усилия и время на исправления появившихся ошибок.

5) Более 100 сотрудников ежегодно перемещаясь по карьерной лестнице на другие должности начинают заниматься новыми задачами, имея только опыт работы консультантом. В связи с этим качество работы и эффективность специалиста низкое и на адаптацию уходит много времени.

Таким образом, для решения указанных проблем и комфортного развития всех сотрудников компании был создан внутренний университет «FoxFord». Название произошло от слияния самого знаменитого университета мира и талисмана УКС – лисенка Фокса.

Целями «FoxFord» стало создание:

- 1) Целостной системы обучения и развития персонала;
- 2) Матрицы компетенций и программ по планомерному развитию каждой их них;

- 3) Создание кадровых резервов для подготовки кадров на все внутренние вакансии от наставника до руководителя направления.

Благодаря данному университету были решены практически все возникающие проблемы по обучению и развитию персонала.

Результаты:

- В 2019 году 86% сотрудников отметили в ежегодном опросе, что карьерное планирование стало прозрачнее и понятнее;

- Благодаря созданной матрице компетенций обучение проводится системно и гармонично, охватывает все сферы профессиональной деятельности, а обучающие материалы доступны в любое время;

- Повысилась надежность и экспертность кадров: все неконсультирующие и руководящие должности в контакт-центре закрыты внутренними кандидатами;

- Повысилась эффективность нелинейного персонала и сократился срок адаптации в новой должности;

- Снижился уровень выгорания: 80% процентов сотрудников, в ходе ежегодного опроса, выбрали ответ - «у меня интересная работа»;

- У тех сотрудников, кто прошёл «FoxFord», уровень удовлетворённости работой в компании, в среднем, равен 8 из 10. 78% из них отмечают наличие широких возможностей для обучения и развития внутри компании;

- Сократилось время подготовки с 3 до 2 месяцев. Отдел Управления быстрее получает готового технического специалиста;

- На 6 месяцев увеличился средний стаж работы сотрудника в УКС.

Не смотря на такие успешные результаты у «FoxFord» остаётся несколько нерешенных проблем. Например:

1) Не осуществляется привлечение теоретиков, имеющих практические навыки, из внешней среды. То есть, обучение всем навыкам и компетенциям происходит только специалистами «СКБ Контур», нет обмена накопленным опытом и знаниями;

2) «FoxFord» существует в 5 городах, где есть отдел УКС – это Екатеринбург, Волгоград, Барнаул, Воронеж, Новосибирск. Но между ними не происходит взаимодействия и нет синергетического эффекта. Отсутствует обмен опытом между городами.

Пути решения возникших проблем:

1) Привлечение профессорско-преподавательского состава и взаимодействие с учебными заведениями

Можно организовать сотрудничество с учебными заведениями и тем самым сформировать взаимный обмен знаниями, навыками и опытом. Профессорско-преподавательский состав может читать свои лекции по таким направлениям как: Деловые коммуникации, Маркетинг, Управление проектами, Организационное поведение, Управление персоналом, Психология, Прикладная этика и т.д.

Крупнейшие учебные заведения Екатеринбурга, с которыми можно сотрудничать – это Уральский институт управления Российской академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Уральский государственный экономический университет, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. В УИУ РАНХиГС интересны такие направления – Управление проектами, Управление персоналом, Маркетинг,

Организационное поведение, Деловые коммуникации, Контроллинг и т.д.

В УрГЭУ - Архитектура предприятия, Интеллектуальные системы бизнес-анализа, Управление развитием персонала, Управление персоналом, Цифровой маркетинг, Искусство презентаций и ведение деловых переговоров и т.д.

В УрФУ - Технологии PR и рекламы в Интернете, Социология управления, Эстетика и т.д.

В свою очередь «СКБ Контур» может проводить мастер классы по IT и своим продуктам уже на базе института, а также разработка «Контур.Академия» имеет возможность предоставить онлайн курсы для студентов экономических специальностей, которые разработаны специалистами компании.

Например:

- Курс молодого ИП - рекомендуется студентам специальностей Предпринимательская деятельность, Менеджмент и Управление предприятием и т.д.;
- Прикладной курс по управлению гостиницей - подходит для студентов Гостиничного дела и Туризма;
- Практически курс по подготовке и передаче онлайн-отчётности в контролирующие органы - освоение профессиональных веб-сервисов студентами специальностей Экономика и Бухгалтерский учёт.

Для студентов технических специальностей:

- «Основы компьютерной безопасности» - разработан для студентов начальных курсов компьютерных специальностей и рассчитан на людей с минимальным опытом программирования.

«СКБ Контур» имеет свою разработанную платформу для онлайн конференций, которая работает исправно и может подключать к работе от 30 человек.

2) Дистанционный обмен накопленными знаниями между филиалами:

При установлении взаимодействия филиалов по теме обучения и развития персонала, компания получает синергетический эффект. Представители этих филиалов могут проводить дистанционное обучение и рассказывать о своих ошибках, которые они смогли исправить в ходе работы и о выработанных навыках, которые они регулярно используют в своей деятельности.

Таким образом, вся информация не будет относиться только к одному филиалу, а станет тиражироваться и на другие. Конечно, используя одну платформу обучения «FoxFord» у каждого филиала возникают разные индивидуальные особенности к подходу решения тех или иных ситуаций, которыми они могут поделиться и помочь совершенствовать систему обучения и развития персонала.

Решив данные проблемы, улучшится качество обучения персонала, сотрудники смогут изучить новую информацию, которая пригодится им при взаимодействии с клиентом, с коллегами и руководством. Произойдет повышение квалификации каждого работника, что в первую очередь отразится на качестве выполнения работы и показателях продуктивности.

Глава 3. Концепция проекта совершенствования системы обучения и

развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса и оценка ее экономической эффективности

3.1 Основные элементы концепции проекта

В начале реализации проекта руководитель осуществляет сбор дополнительной информации, совместно с куратором организует предварительное совещание с основными будущими членами проектной группы. В результате чего, руководитель проекта поясняет связь со стратегией, интересы и ожидания заказчика, в данном случае «СКБ Контур». Становится понятным цель проекта, формируется общее виденье результата, критерии успешности выполнения проекта, обоснование целесообразности осуществления проекта. Все основные структурные элементы концепции проекта вносятся в устав проекта. Ниже размещен устав будущего проекта в таблице 6.

Таблица 6

Устав проекта

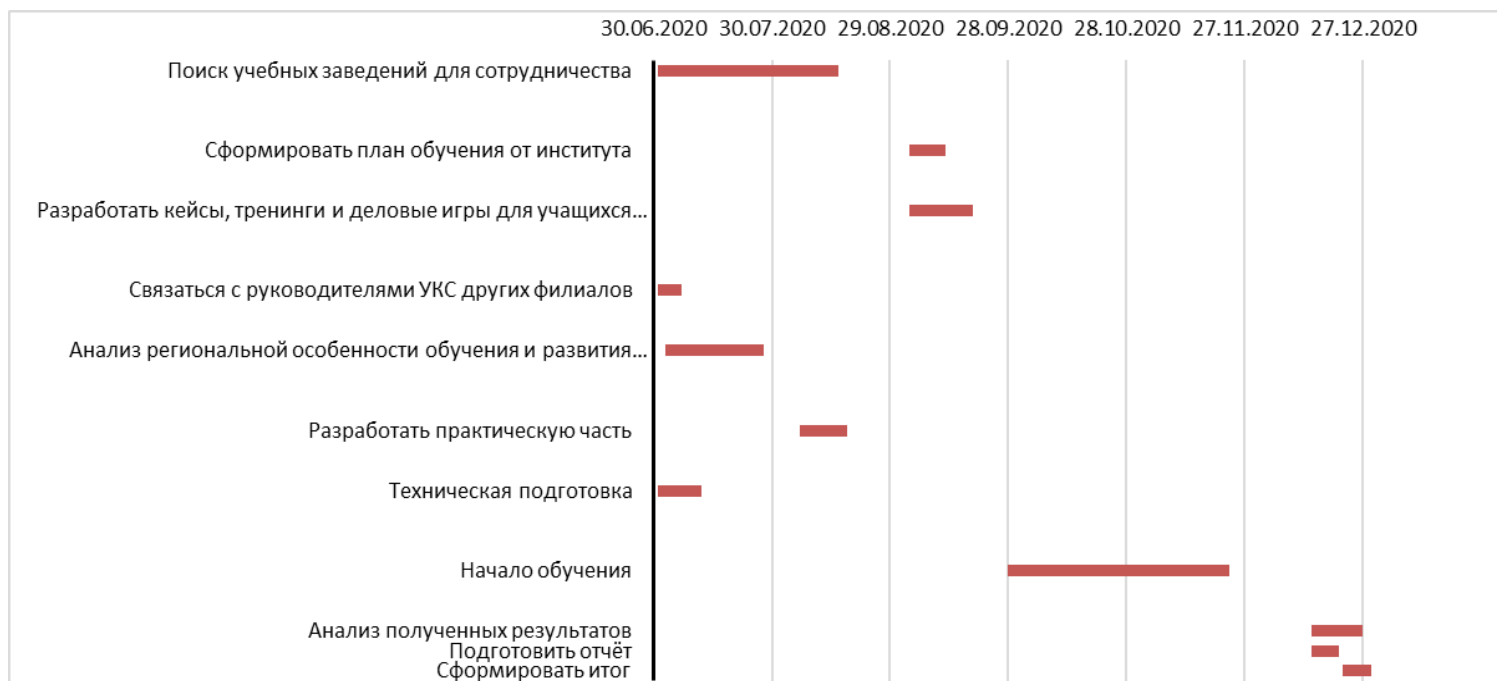
Название проекта	Совершенствование системы обучения и развития сотрудников отдела управления клиентского сервиса
Цель заказчика	Улучшить систему обучения и развития сотрудников
Цель проекта	1) Выстроить систему сотрудничества с учебными заведениями; 2) Организовать взаимодействие филиалов «СКБ Контур» по вопросу обучения персонала; 3) Улучшить и совершенствовать систему обучения и развития персонала «FoxFord».

Результаты проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1) Применение сотрудниками новых навыков, полученных от внешних источников и филиалов, на практике; 2) Повышение квалификации сотрудников; 3) Синергетический эффект от взаимодействия с филиалами компании.
Критерии успешности выполнения проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1) Выполнение проекта в рамках срока реализации; 2) Активная вовлеченность сотрудников в новые проекты; 3) Масштабирование деятельности на другие филиалы 4) Создание общего образовательного поля;
Обоснование целесообразности осуществления проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1) Отсутствие профессорско-преподавательского состава, который владеет наиболее актуальными, перспективными теоретическими знаниями; 2) Следует актуализировать навыки и знания сотрудников 3) Минимальное взаимодействие с филиалами компании, которые также обучаются в «FoxFord»; 4) Формирование единого образовательного пространства для всей филиальной сети.
Основные участники проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1) АО «ПФ «СКБ Контур» в городе Екатеринбурге; 2) Учебные заведения города Екатеринбурга: УИУ РАНХиГС, УрГЭУ, УрФУ; 3) Филиалы АО «ПФ «СКБ Контур» в городе Барнауле, Воронеже, Волгограде, Новосибирске.
Стоимость	-
Сроки реализации	01 июля 2020 - 11 января 2021

Затраты проекта заключаются только в выплате заработной платы членам проектной группы. Это связано с тем, что создание проекта происходит на действующих ресурсах компании. Всё техническое оборудование, онлайн платформы, «Контур.Академия» уже разработано или давно запущено в работу.

Поэтому стоимость проекта формируется из заработной платы сотрудников, которая в свою очередь состоит из фиксированного оклада + бонусы за выполнения проекта. Бонусы будут формироваться в зависимости от качества проекта,

соответствия критериям успешности выполнения, результата и эффективности.



В структурной декомпозиции работ отражается поэтапно каждый шаг по реализации проекта. Изначально компанией составляется программа, которая содержит в себе точное описание необходимых получаемых навыков и знаний для сотрудников. Данный план будет длиться в течение полугода с 01 июля 2020 по 11 января 2021 года.

Предоставляем разработанную программу учебным заведениям и вносим в нее коррективы с учётом мнения и запросов учебного заведения.

В целом все работы проекта можно представить в структурной декомпозиции работ по реализации проекта в диаграмме Ганта на рисунке 3.

Рис. 3. Диаграмма Ганта

А также структурная декомпозиция работ по реализации проекта в таблице 7.

Таблица 7

Структурная декомпозиция работ по реализации проекта

№	Номер работ	Описание работы	№ предшествующей работы	Длительность
1.	1	Поиск учебных заведений для сотрудничества		01 июля 2020 – 2 сентября 2020 г.
2.	1.1	Анализ высших учебных заведений Екатеринбурга		1 июля 2020 – 20 июля 2020г.
3.	1.2	Выявить интересующие направления для подготовки сотрудников	1.1	20 июля 2020 – 15 августа 2020г.
4.	1.3	Связаться с руководством образовательного учреждения	1.2	15 августа 2020 – 2 сентября 2020г.
5.	2	Сформировать план обучения от института	1	3 сентября 2020 – 15 сентября 2020 г.
6.	2.1	Определить теоретические знания и умения, которые должны получить сотрудники от профессорско-преподавательского состава		3 сентября 2020 – 15 сентября 2020 г.
7.	2.2	Составить график проведения занятий с профессорско-преподавательским составом		3 сентября 2020 – 5 сентября 2020 г.
8.	3	Разработать кейсы, тренинги и деловые игры для учащихся учебных заведений	1	3 сентября 2020-24 сентября 2020г.
9.	3.1	Обозначить интересующие направления для учащихся		3 сентября 2020 – 10 сентября 2020 г.
10.	3.2	Обновить программу «Контур.Академия»	3.1	5 сентября 2020 – 10 сентября 2020 г.
11.	3.3	Подготовить материал	3.2	14 сентября

№	Номер работы	Описание работы	№ предшествующей работы	Длительность
				2020 - 24 сентября 2020 г.
12.	4	Связаться с руководителями УКС других филиалов		1 июля 2020 - 8 июля 2020 г.
13.	4.1	Предоставить информацию о проекте		1 июля 2020 - 3 июля 2020 г.
14.	4.2	Разработать график	4.1	6 июля 2020 - 8 июля 2020 г.
15.	5	Анализ региональной особенности обучения и развития сотрудников в Екатеринбурге	4	3 июля 2020 - 6 августа 2020 г.
16.	5.1	Выявить, какие навыки могут быть интересными для других филиалов		3 июля 2020 - 3 августа 2020 г.
17.	5.2	Сбор информации у сотрудников о возникающих региональных особенностях	5.1	3 июля 2020 - 31 июля 2020 г.
18.	5.3	Подготовить нужный материал	5.2	3 июля 2020 - 6 августа 2020 г.
19.	6	Разработать практическую часть	5	6 августа 2020 - 21 августа 2020 г.
20.	6.1	Создание кейсов от каждого региона		6 августа 2020 - 13 августа 2020
21.	6.2	Программа для ознакомления со спецификой работы в техподдержке каждого филиала	6.1	14 августа 2020 - 21 августа 2020
22.	7	Техническая подготовка		1 июля 2020- 15 июля 2020г.
23.	7.1	Проверить онлайн площадку «СКБ Контур» для проведения конференций		1 июля 2020 - 3 июля 2020г.
24.	7.2	Предоставить всем доступ к онлайн площадке	7.1	6 июля 2020 - 10 июля 2020 г.
25.	7.3	Подготовить логины и пароли для входа в «Контур.Академия»	7.2	10 июля - 15 июля 2020 г.
26.	8	Начало обучения	1-7	28 сентября

№	Номер работ	Описание работы	№ предшествующей работы	Длительность
				2020 - 14 декабря 2020 г.
27.	8.1	Сотрудничество с учебными заведениями		28 сентября 2020 - 14 декабря 2020 г.
28.	8.2	Обмен опытом с филиалами		28 сентября 2020 - 27 ноября 2020 г.
29.	9	Анализ полученных результатов	1-8	14 декабря 2020 - 11 января 2021 г.
30.	9.1	Подготовить отчёт	8	14 декабря 2020 - 22 декабря 2020 г.
31.	9.2	Сформировать итог	9.1	22 декабря 2020 - 11 января 2021 г.

Непосредственное управление проектом будет осуществлять руководитель проекта. Куратором является заместитель директора «СКБ Контур», который будет контролировать и утверждать работы на каждом этапе реализации проекта. Также необходим специалист по обучению, который ответственен за разработку системы обучения персонала. Технический специалист, выполняющий всё работу, связанную с информационными технологиями. Специалист по работе с вузами и филиалами отвечает за сотрудничество с организациями.

Ниже, в таблице 8 представлена матрица ответственности, где используются следующий перечень функций участников проекта:

- О – ответственный
- У – утверждение
- С – согласование

И – исполнение

Таблица 8

Матрица распределения ответственности

Работа	Куратор	Руководитель проекта	Специалист по обучению	Технический специалист	Специалист по работе с вузами и филиалами
Работа 1.1.		У			О, И
Работа 1.2.			О, И		
Работа 1.3	У	О, И			И
Работа 2.1.		У	О, И		
Работа 2.2.		У	О, И		
Работа 3.1.			О, И		
Работа 3.2.		У	О, И	И	
Работа 3.3.		У	О, И		
Работа 4.1.	У	О, И			
Работа 4.2.		У	О, И		
Работа 5.1.			И		О, И
Работа 5.2.			И		О, И
Работа 5.3.		У	О, И		И
Работа 6.1.		У	О, И		
Работа 6.2.		У	О, И	И	
Работа 7.1.				О, И	
Работа 7.2.				О, И	
Работа 7.3.				О, И	
Работа 8.1.	У	О	С		
Работа	У	О	С		

а 8.2.					
Работа 9.1.	у	О, И			
Работа 9.2.	у	О, И			

В процессе реализации любого проекта могут возникнуть риски, которые способны нарушить успешное функционирование проекта. Для предотвращения из возникновения или уменьшения их влияния, они определяются на начальной стадии разработки проекта. Возможные риски данного проекта представлены в таблице 9.

Шкала оценки вероятности наступления риска и его ущерба:

0 – Очень низкий риск

0,3 – Низкий риск

0,5 – Средний риск

0,7 – Высокий риск

1 – Очень высокий риск

Таблица 9

Идентификация рисков проекта

№	Риски проекта	Вес риска (ущерб)	Вероятность возникновения риска	Ранг риска (вес X вероятность)
1	Лекции профессорско-преподавательского состава могут не коррелировать с ценностями компании	Изучаемая информация окажется невостребованной в дальнейшей работе (0,7)	0,3	0,21
2	Опыт в одном регионе, может не подходит к другому	Применение опыта других регионов негативно отразится на работе сотрудника (0,7)	0,7	0,49
3	Знания учебных заведений могут быть	Преподаваемые теоретические знания	0,5	0,25

	устаревшими	и умения не будут использованы в работе или негативно отразятся на её эффективности (0,5)		
4	Выйдет из строя дистанционная платформа	Произойдёт отклонение от графика (0,7)	0,5	0,35
5	Разные часовые пояса регионов	Нарушение графика работы (0,7)	0,3	0,21
7	Нарушение сроков реализации проекта	Увеличение финансовых затрат на реализацию проекта (0,7)	0,7	0,49
8	Низкая мотивация сотрудников на нововведения в обучении	Низкие показатели эффективности проекта (0,5)	0,5	0,25
9	Отказ учебных заведений от сотрудничества	Отказ от осуществления проекта (1)	0,7	0,7
10	Профессорско-преподавательский состав недостаточно ознакомлен с цифровыми платформами	Некачественное обучение и большая трата времени на подготовку оборудования (0,5)	0,7	0,35
11	Снижение качества взаимодействия между лектором и аудиторией	Отсутствие взаимопонимания и плохое усвоение материала (0,7)	0,3	0,21

Мероприятия по снижению влияния риска нужны для того, чтобы на начальной стадии создания проекта предотвратить возможные последствия рисков или минимизировать их влияние на проект. Перечень мероприятий по реагированию на риски проекта представлены в таблице 10.

Таблица 10

Перечень мероприятий по реагированию на риски проекта

№	Риск проекта	Влияние риска на проект	Мероприятия по снижению риска
---	--------------	-------------------------	-------------------------------

1	Лекции профессорско-преподавательского состава могут не коррелировать с ценностями компании	0,21	Написание лекций с учётом комментариев и пожеланий обучающего состава от «СКБ Контур»
2	Разные часовые пояса регионов	0,21	Тщательная разработка графика занятий с учетом временного пояса
3	Снижение качества взаимодействия между лектором и аудиторией	0,21	Добавить во время лекций практические моменты: ответы на интересующие вопросы, обсуждения.
4	Низкая мотивация сотрудников на нововведения в обучении	0,25	Конкретно обозначить дальнейшие перспективы карьерного роста после прохождения обучения
5	Знания учебных заведений могут быть устаревшими	0,25	Конкретизировать интересующие вопросы для изучения, разработать небольшую методичку
6	Выйдет из строя дистанционная платформа	0,25	Подготовить возможные дополнительные площадки для работы
7	Профессорско-преподавательский состав недостаточно ознакомлен с цифровыми платформами	0,35	Организовать небольшой мастер-класс по использованию цифровых технологий от специалистов «СКБ Контур» для профессорско-преподавательского состава
8	Нарушение сроков реализации проекта	0,49	Добавление дополнительных дней для запаса времени
9	Опыт в одном регионе, может не подходит к другому	0,49	При внедрении опыта других филиалов, осуществить его оценку аналитиками компании
10	Отказ учебных заведений от сотрудничества	0,7	Иметь несколько вариантов (вузов) для сотрудничества

Таким образом, учитывая степень влияние риска на проект, можно сделать вывод, что самое большое влияние оказывает «Отказ учебных заведений от сотрудничества», так как данный риск может привести к срыву проекта. В связи с этим нужно учитывать мероприятия по снижению данного риска.

3.2 Оценка эффективности проекта

В результате реализации проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников отдела Управление клиентского сервиса компании АО «ПФ «СКБ Контур» будет получена социальная эффективность, которая в дальнейшем окажет значительное влияние на финансовые показатели.

Сотрудничество с высшими учебными заведениям города Екатеринбурга, а именно изучение лекций профессорско-преподавательского состава, позволит развить и улучшить навыки и знания сотрудников, которые напрямую взаимодействуют с клиентом компании.

Полученный результат:

1) Минимизируются ошибки, которые могут возникать из-за недостаточной квалификации персонала. Незнание того или иного процесса приводит к тому, что происходит нарушение работы. Изучая перспективные теоретические знания, преподаваемые профессорско-преподавательским составом, сотрудник повышает свою компетентность и становится более квалифицированным, что в дальнейшем снижает риск возникновения ошибок по незнанию.

2) Также изучая направления, связанные с умением грамотно коммуницировать с клиентом, повышая навыки делового общения и презентации материала - сотрудник становится более коммуникабельным, умеет заинтересовать клиента, правильно построить диалог. В следствии чего повышается процент прибыли, так как потребитель приобретает продукцию компании. Кроме того, клиенты не уходят к

конкуренту из-за отсутствия помощи со стороны технической поддержки.

В конечном результате повышается эффективность компании в целом. Минимизируются риски и снижаются издержки для всей компании. Опытный сотрудник всегда сможет сориентировать в той или иной ситуации, не привлекая дополнительной помощи. Работа станет слаженной и комфортной.

Благодаря получению синергетического эффекта возрастет эффективность деятельности в результате интеграции опыта разных филиалов. Обмен опытом также имеет ряд положительных итогов, которые повышают эффективность проекта:

1) Получение нового опыта, позволяет избежать ошибок других филиалов, с которыми сотрудник ещё не был знаком. Столкнувшись с проблемной ситуацией, персонал может обратиться к собранным материалам и использовать уже имеющееся решение к сложившейся проблеме. Что определённо снижает время, затраченное на выход из проблемной ситуации, и минимизирует риски потери клиента, прибыли, ухудшения репутации компании.

Улучшается психологическое здоровье сотрудников – понимая этапы выхода из проблемной ситуации, сотрудник становится уверенным в своих действиях, что, несомненно, влияет на его эмоциональное состояние, меньше волнения и стресса. Уверенность в своих знаниях и способностях благоприятно влияет на сам результат работы. При повышении

KPI сотрудника, возрастает его заработная плата, что также благоприятно влияет на отношение к выполняемой работе.

Ошибки, которые совершает сотрудник, приводит к тем или иным затратам для компании. Ресурсы расходуются нерационально, например, средства, потраченные на интернет. При повышении квалификации персонала риски, возникающие в ходе деятельности, минимизируются или сводятся к нулю, что снижает издержки компании, не нужно тратить финансовые ресурсы на исправление ошибок. Это эффективно сказывается на росте доходов компании.

После внедрения программы обучения и повышения квалификации «FoxFord» 79% звонков у технической поддержки было без замечаний. Благодаря внедряемому проекту, ожидается повышение данного показателя на 11%, то есть 90% звонков без замечаний и поправок. В связи с тем, что персонал повысил навык общения с клиентом, изучил возможные проблемы, возникающие у клиента, он сможет без затруднений проводить телефонную консультацию.

Также ожидается, что процент вовлеченности персонала в рабочие процессы компании увеличился с 57% до 66%.

Социальный потенциал проекта состоит в его востребованности и реалистичности, в способности непосредственно влиять на управление качеством обучения.

Заключение

Для общего развития компании необходимо всегда помнить об уровне квалификации персонала и поддерживать его на должном уровне. Успех любой организации зависит от профессионализма работников. Сотрудники являются неотъемлемой частью работы и функционирования всех направлений деятельности. В результате повышения уровня их навыков и компетенций, повышается эффективность работы всей компании, персонал развивается в своей профессии, работает эффективнее и приносит компании больше пользы в виде прибыли и роста числа потенциальных клиентов.

В связи с этим современные организации стремятся к созданию особых организационных структур, таких, как отделы по обучению персонала. Компании тратят значительные финансовые средства на тренинги и курсы по повышению квалификации. Благодаря этому окупаются издержки. В непрерывно развивающейся бизнес-среде, компании необходимо быть гибкой и уметь оперативно отвечать на вызовы современности. Конкурентное преимущество на рынке IT программ достигается именно за счёт постоянного обновления и дополнения накопленного опыта и сформированных знаний.

В соответствии с поставленными задачами, в рамках первой главы выпускной квалификационной работы, автором были исследованы теоретические основы разработки концепции проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников, которые дают представление о структуре и

сущности концепции проекта. Изучены этапы разработки концепции проекта.

Продуманные общая концепция развития проекта и его организационная структура позволяют компании нейтрализовать негативные воздействия на проект изнутри и извне, получив в результате развития проекта требуемые показатели его эффективности.

Далее рассматривались основные элементы обучения персонала в организации, а именно сущность и подходы к обучению. Проанализировано несколько возможных определений понятия «обучение персонала». Существует огромное множество методов и форм обучения персонала. Выбирая нужные, необходимо обращать внимание на их эффективность, ведь от этого напрямую зависит достижение целей обучения каждого конкретного работника. Рассмотрены этапы обучения, которые необходимо сопоставить с поставленными целями и грамотно сформировать.

Сведения о правовом регулировании отношений по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации сотрудников работодателем содержатся в Трудовом кодексе Российской Федерации. Это основной нормативно-правовой акт, регулирующий отношения между сотрудниками и работодателем. В разделе IX Трудового кодекса РФ «Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников» подробно описаны права и обязанности работника и работодателя.

Во второй главе была рассмотрена общая характеристика АО «ПФ «СКБ Контур». Проанализировав представленную информацию, можно сделать вывод, что компания, будучи опытным участником рынка IT программ, занимает сильную позицию среди конкурентов, своевременно проводит обновление продукции и при возникновении необходимости в новом продукте, незамедлительно разрабатывает соответствующую бизнес-идею. Автором был проведён SWOT-анализ системы обучения в компании, который показала, то система очень развита и структурирована, имеет дистанционный характер. Но были выявлены некоторые недочеты, рассмотренные в концепции проекта.

«СКБ Контур» развивается с каждым годом всё стремительнее, в связи с этим увеличивается штаб рабочих в отделе Управления клиентского сервиса. Появляется необходимость в качественном и эффективном обучении сотрудников для улучшения благосостояния компании.

Для данных целей была разработана целая онлайн система обучения - университет «FoxFord», которая помогла систематизировать знания и навыки сотрудников, разъяснить систему карьерного роста в компании и повысить квалификацию работника.

В третьей главе выпускной квалификационной работы автором была разработана концепция проекта совершенствования системы обучения и развития сотрудников отдела Управления клиентского сервиса, которая содержит варианты улучшения уже имеющегося «FoxFord». Были

рассмотрены такие проблемы: нет привлечения профессорско-преподавательского состава, который владеет наиболее актуальными, перспективными теоретическими знаниями; и отсутствие взаимодействия между филиалами компании. Предложены пути решения: сотрудничество с учебными заведениями и дистанционный обмен накопленными знаниями между филиалами «СКБ Контур», где есть УКС.

Ключевым показателем эффективности реализации проекта для компании является повышение квалификации сотрудников и, соответственно, минимизация ошибок при работе с клиентами. В результате сокращаются финансовые издержки, происходит достижение высокого уровня деловой репутации компании, поддерживается профессиональный уровень персонала, что обеспечивает возможности для дальнейшего продвижения сотрудника по службе, а также позволяет поддерживать позитивное отношение к работе.

Таким образом, разработанная концепция проекта совершенствования системы обучения и развития – это оптимальный и перспективный способ улучшения и развития уже имеющегося корпоративного университета «FoxFord», который не требует существенных финансовых вложений и имеет эффективный результат. Цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи решены.

Библиографический список

1. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных

Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).

3. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 №610 (ред. от 31.03.2003) "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов".

4. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 №79-ФЗ (последняя редакция).

5. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 №273-ФЗ (последняя редакция).

6. Приказ Минобразования РФ от 06.09.2000 №2571 "Об утверждении Положения о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.10.2000 №2424).

7. Приказ Минобразования России «Об утверждении примерной формы договора на оказание платных образовательных услуг в сфере профессионального образования», №3177 от 28.07.2003 г.

8. Постановление Минтруда РФ №3, Минобразования РФ №1 от 13.01.2000 (ред. от 08.02.2001) "Об утверждении Положения об организации профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и

незанятого населения" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 24.02.2000 №2135).

9. Постановление Правительства РФ от 05.07.2001 №505 (ред. от 15.09.2008) "Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг".

10. Постановление Правительства РФ от 26.06.1995 №610 (ред. от 31.03.2003) "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов".

11. "Типовое положение о непрерывном профессиональном и экономическом обучении кадров народного хозяйства" (утв. Постановлением Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариата ВЦСПС от 15.06.1988 N 369/92-14-147/20/18-22).

12. Проект Федерального закона №94800757-1 "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности" (ред., подготовленная ГД ФС РФ ко II чтению 22.03.1995).

13. ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению». Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации: [сайт]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200062244> (дата обращения: 22.04.2020).

2. Другие источники

14. Академия продуктов Контур. [Электронный ресурс] URL: <https://academy.kontur.ru/> (дата обращения: 21.05.2020).

15. Знакомство с сервисами. [Электронный ресурс] URL: <http://job.skbkontur.ru/services> (дата обращения: 19.05.2020).

16. Контур.Фокус. [Электронный ресурс] URL: <http://job.skbkontur.ru/focus> (дата обращения: 18.05.2020).

17. Официальный сайт АО «ПФ «СКБ Контур». [Электронный ресурс] URL: <https://kontur.ru/> (дата обращения: 20.05.2020).

18. Практика в Контуре. [Электронный ресурс] URL: <https://praktika.skbkontur.ru/> (дата обращения: 19.05.2020).

19. Стратегия и ценности компании. [Электронный ресурс] URL: <https://praktika.skbkontur.ru/#mission> (дата обращения: 19.05.2020).

3. Литература

20. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 64 с.

21. Балашов А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.

22. Горленко О.А., Ерохон Д.В, Можяева Т.П. Управление персоналом: учебное пособие - Брянск: БГТУ, 2012. - 279 с.

23. Гонтарева И.В. Управление проектами: Учебное пособие / - М.: КД Либроком, 2013. - 384 с.

24. Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 315-319.

25. Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. -№5. -С. 154-159.

26. Евдокимова А. В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А.В. Евдокимова // Молодой ученый. - 2016. -№8. -С. 535-536.

27. Зуб А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.

28. Иванов П.В. Управление проектами: Учебное пособие / П.В. Иванов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 102 с.

29. Мередит Д.Р. MBA. Управление проектами / Д.Р. Мередит. - СПб.: Питер, 2017. - 14 с.

30. Пелих А.С. Управление проектом / А.С. Пелих. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012 г. - 325 с.

31. Рогожин М.Ю. Управление персоналом - М.: Проспект, 2008. - 320 с.

32. Сибирякова М.М. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: методическое пособие для преподавателей теоретического обучения - Свердловск, 2013. - 246 с.

33. Тюрин Ю.Н., Шмерлинг Д.С. Управление проектом. 2014, Т.51, №7. С.42-48.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

