

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала
организации (на примере ООО «БИГ»)»

Студент

Е.Г. Болдырева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

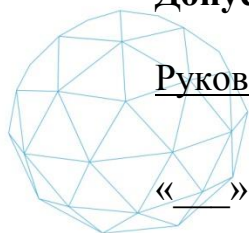
Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 20 г.



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Болдырева Екатерина Геннадьевна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организаций (на примере ООО «БИГ»)

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент, А. Л. Никишина

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению квалификации персонала.

Объект исследования – ООО «БИГ», основным видом деятельности, которого является оказание транспортных услуг и услуг по экспедированию грузов.

Предмет исследования – повышение квалификации персонала организации.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование. Обработка результатов, дедукция, индукция.

Границы исследования: 2016 –2018 гг.

Краткие выводы по работе: Повышение квалификации сотрудников приобретает ключевую роль в организации, без квалифицированных кадров невозможно дальнейшее развитие и функционирование.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами, ООО «БИГ» при разработке и реализации мероприятий по повышению квалификации персонала организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3 – х разделов, заключения, списка литературы из 58 источников и 3 – х приложений. Общий объем работы 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 12.

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты повышения квалификации персонала.....	6
1.1. Сущность повышения квалификации персонала, его виды и функции.....	6
1.2. Методы и формы повышения квалификации	11
2. Анализ повышения квалификации персонала предприятия ООО «БИГ».....	20
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «БИГ»... ..	20
2.2. Анализ и выявление проблем в повышении квалификации персонала ООО «БИГ»	25
3. Мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «БИГ»... ..	38
3.1. Разработка рекомендации по повышению квалификации персонала предприятия.....	38
3.2. Социально – экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий.....	46
Заключение.....	51
Список используемой литературы.....	54
Приложения	60

Введение

Актуальность темы исследования связана с тем, что в течение последних нескольких десятилетий повышение квалификации персонала заняло важнейшее место в процессе деятельности организаций. Современный бизнес развивается, растёт конкуренция, появляются новые технологии, и как следствие, организациям необходимо затрачивать все больше финансовых и человеческих ресурсов, чтобы активно развиваться, быть конкурентоспособными. Организация, которая хочет лидировать на рынке по качеству предлагаемых услуг, обязана серьёзно относиться к разработке кадровой политики в отношении своих сотрудников.

Повышение квалификации персонала в организации выступает в качестве не маловажного условия для успешного существования любой организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению квалификации персонала организации.

Для реализации поставленной цели необходимо решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты, методы и формы повышения квалификации персонала организации;
- провести анализ повышения квалификации сотрудников организации;
- разработать рекомендации по повышению квалификации персонала организации.

Объектом исследования выступает организация ООО «БИГ».

Предмет исследования – повышение квалификации персонала организации.

База исследования основана на идеях, изложенных в работах, следующих ученых: Ахмадуллина Г.Х., Голубева Т.С., Перекрасова М.Р.,

Протасова И.Н., Подгрушная О.В., Ткаченко И.В., Чирикова В.М., Ягудин Р.Х., Рыбкин Л.И., Хаглер М., Хикс Р., Стэнфорт К., Геллер Л.Н., Сон И.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются аналитические и финансовые отчёты, статистические данные, учебная и научная литература, статьи, периодическая печать – журналы, газеты и т.д. В процессе подготовки выпускной квалификационной работы были проанализированы: внутренние регламенты, коллективный договор, инструкции, положения и другие нормативные акты исследуемого предприятия, отчёты исследуемого предприятия за период 2016 – 2018гг.

Методологической основой выпускной квалификационной работы явились общенаучные методы (анализ, комплексность, системность), а также полевой метод сбора информации (наблюдение). Методы исследования: анализ научной литературы, анализ организационно – распорядительной и кадровой документации исследуемой организации, наблюдение за методами и технологиями повышения квалификации персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации ООО «БИГ» при разработке и реализации мероприятий по повышению квалификации персонала.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трёх основных разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений. Работа проиллюстрирована 12 рисунками и 16 таблицами. Объем работы – 67 страниц. Список использованной литературы состоит из 45 источников.

1 Теоретические аспекты повышения квалификации персонала

1.1 Сущность повышения квалификации персонала, его виды и функции

В современных условиях достижение высоких результатов в управлении организацией возможно только в том случае, когда сотрудники владеют высокими знаниями и навыками. На основании имеющихся теоретических знаний и практических рекомендаций работы с персоналом организации сформулированы правила и нормы, следование которым призвано в максимальной степени содействовать его развитию.

Постоянно изменяющиеся условия функционирования организаций, появление новых технологий, развитие новых методов работы, приводит к тому что, повышение квалификации сотрудников становится неотъемлемым и постоянным процессом.

Одной из основных задач в данном направлении можно считать выявление определённого несоответствия между компетенциями (знаниями и навыками), которыми должен обладать персонал организации в обязательном порядке, для успешной реализации своих должностных обязанностей, так и теми навыками, и знаниями, которыми персонал обладает в деятельности. Выявление потребностей организации в повышении квалификации каждого отдельно взятого сотрудника требует усилий со стороны управления персоналом, сотрудника и его непосредственного руководителя [46].

Для определения направления повышения квалификации отдельно взятого сотрудника, это имеет, большое значение для организации имеет, уровень его квалификации.

Под квалификацией работника в современной трактовке понимают уровень его профессиональных знаний (текущая подготовка) для выполнения должностных обязанностей. В понятие квалификации входят имеющиеся у

работника теоретические знания, практический опыт работы, навыки выполнения определённых задач.

Первоначальным этапом определения уровня квалификации происходит при окончании студентом учебного заведения, когда он пишет и защищает выпускную квалификационную работу.

Для определения знаний, навыков и умений сотрудников организации, и квалификационного уровня каждого отдельно взятого работника аттестационная комиссия проводит оценку сложности работы и присваивает сотруднику квалификационный разряд.

На промышленных предприятиях в России для определения квалификации сотрудников установлены шесть разрядов. Самый низкий первый разряд, самый высокий – шестой. В научно – исследовательских институтах квалификация персонала устанавливается с помощью присвоения сотруднику категории, напрямую влияющая на оклад.

Для установления оклада применяются тарифные коэффициенты квалификации сотрудников, представляющие собой числа от 0 до 1, на который в дальнейшем будет умножаться оклад сотрудника высшей категории. Первая категория – это самый опытный и квалифицированный сотрудник, занимающий должность. Вторая категория – сотрудник квалифицирован менее в своём знании работы [34].

Повышение квалификации персонала в Российской Федерации регулируется Трудовым кодексом Российской Федерации.

Работодателю вменяется обязанность проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации сотрудников организации, в соответствии со статьёй 196 Трудового кодекса Российской Федерации, а также обучать в образовательных учреждениях профессионального и дополнительного образования на условиях, оговорённых коллективным и трудовым договором [31].

В соответствии с законодательством Российской Федерации существуют три направления обучения, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Направления обучения персонала

№	Назначение на обучения персонала	Сущность
1	Подготовка кадров	Организованное обучение и выпуск квалифицированных профессионалов для всех направлений человеческой деятельности, которые обладают совокупностью особых знаний, познаний и навыков
2	Переподготовка кадров	Получение служащих новых познаний в связи с изменением сферы работы или новыми требованиями к содержанию труда
3	Повышения квалификации	Улучшение умений персонала в связи с переменными требованиями к профессии либо продвижение по карьерной лестнице

В процессе трудовой деятельности сотрудник имеет право повышать уровень своей квалификации. Периодичность прохождения сотрудниками повышения квалификации устанавливается работодателем, но осуществляется не реже, чем раз пять лет за время всей трудовой деятельности.

В зависимости от времени обучения выделяют три вида повышения квалификации. Они предоставлены на рисунке 1.1

Краткосрочное повышение квалификации-до 72 часов	• Выдается удостоверение о краткосрочном повышении квалификации
Тематические семинары и тренинги от 72-100 часов	• Выдается удостоверение о краткосрочном повышении квалификации
Длительное повышения квалификации-100-500 часов	• Выдается свидетельство о повышении квалификации

Рисунок 1.1 – Виды повышения квалификации

В соответствии с рисунком 1.1 различаются виды повышения квалификации как:

1) Краткосрочное повышение квалификации до 72 часов. Данный вид повышения квалификации, проходит тематическое обучение, обсуждение вопросов касающиеся фирмы. Проводиться такой вид, если руководитель примет решение. По завершению обучения сотрудник сдаёт реферат, зачёт или экзамен. После экзамена выдаётся документ об обучении – удостоверение, кратковременный курс повышения квалификации.

2) Тематические семинары и тренинги – 72 до 100 часов. Этот вид повышения квалификации, больше необходим для адаптации персонала в организации. Если появляется новые внедрения и направление в новые специфики в работе. Данный вид проходит как тренинги или семинары.

3) Длительное повышение квалификации – от 100 до 500 часов. Данный вид проводиться для уже специалистов в своё области, но есть некоторые недостатки и определённых навыков. По итогу прохода курсов выдаётся свидетельство.

В рамках занимаемой должности основным требованием к осуществлению работником трудовой деятельности является

профессионализм, исходя, из данного требования работодатель должен систематично повышать квалификацию такого работника. Повышение квалификации сотрудника определяется руководителем, самостоятельно исходя из потребностей каждой конкретной организации.

Если анализировать точки зрения руководителя и ее сотрудников цели повышения квалификации существенно различаются.

Цели повышения квалификации представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2– Цели повышения квалификации

Основные функции повышения квалификации персонала можно свести к следующему:

– диагностическая, предусматривает выявление способностей и склонностей, определения величины их подготовки и персонально–

психологических особенностей сотрудников с целью обеспечения действенности повышения квалификации;

– компенсационная, с восполнением недостатка в образовании, определённых недополученными знаниями педагогами общетехнических, специальных объектов, а также мастерами производственного обучения в процессе их профессионального образования, с устареванием ранее полученных знаний, потребностью более глубокого овладения профессиональными и педагогическими знаниями и умениями;

– адаптационная – формирование информационной культуры, обучение самообразованию, началам менеджмента, умениям проектировать универсальные технологии и системы, с целью направления деятельности при смене статуса учебного заведения, подготовки, должности, профиля, а также места работы;

– познавательная, восполнение интеллектуальных и профессиональных потребностей личности;

– прогностическая, выявляет и раскрывает творческий потенциал, распознает возможности и готовность к профессионально – педагогической деятельности.

Подробное рассмотрение методов и форм повышения квалификации приведено в следующем параграфе данной выпускной квалификационной работы.

Делая вывод по данному параграфу можно утверждать, повышение квалификации представляет собой приобретение новых теоретических знаний, практических навыков и умений сотрудников организации.

1.2 Методы и формы повышения квалификации

Используемые на сегодня в практике и в теории методы и формы повышения квалификации персонала включают как традиционные

лекционные занятия, так и практические занятия, включающие современные деловые игры, тренинги, интерактивные презентации, участие в проектных группах и моделирование организационных проблем. Важно понимать, знать в каких случаях стоит использовать каждый их них.

Формы повышения квалификации можно квалифицировать по следующим принципам, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1. 2 – Принципы классификации форм повышения квалификации

№	Принципы классификации	Название формы	Сущность
1	Организатор программы повышения квалификации	Внутрифирменное	Учебные мероприятия, которые ведутся, при всем этом не принципиально, где проходят данные мероприятия
		Внешнее	Проводиться в образовательные учреждения. Особой этой формой такого возникновения квалификации. В этом случае случается объединение нескольких компаний и реализация функции устроителей учебных мероприятий для повышения квалификации всех работников
2	Характер связи с практической деятельностью сотрудника	На рабочем месте	Целенаправленный в получение опыта от квалифицированного специалиста к сотруднику
		Вне рабочего места	Огромное внимание уделяется тенденции развития нужных областей, стимулированию начинания, зарождению новых идей, проработке и влиянию типичных стилей

Продолжение таблицы 1.2

3	Степень организации процесса	Организованное	
		Самостоятельное	
4	Содержание мероприятий по повышению квалификации	В профессиональной области, проработку поведения или проблемно – ориентированное повышение квалификации	Повышение квалификации проводится по мере необходимости, при возникновении вопросов другими словами (например, ухудшение качества продукции, брак, внедрение современных технологий и др.)
5	Целевые группы	Повышение квалификации управленческого персонала	Начальники отделов кадров, руководители, и т.д.
		Общее	Молодые сотрудники, сотрудники технических, экономических профессий, которые идут на повышение
		Открытые программы	Могут быть рассчитаны даже на членов семьи сотрудника

Персональные планы развития сотрудников, объединённые вместе, являются программой повышения квалификации персонала организации. Такая программа сразу определяет цели необходимого профессионального развития, а также средства и возможности их достижения и финансовые затраты.

Современные формы, методы повышения квалификации персонала опираются на методический опыт, накопленный отечественными

и зарубежными преподавателями, консультантами и направлены на всестороннюю проработку полученных знаний и их закрепление.

Ниже приведено краткое описание некоторых методов повышения квалификации:

1) Ученичество. Этот метод осуществляется совмещением приобретения информации на предприятии и извне. Преподаватель должен быть в организации и в аудитории, где проходит обучение. Ученичество предоставляет собой работу в аудитории, а также обычную работу в стенах организации в ограниченный по времени период обучения, период порядка двух лет. Основным недостатком является то, что предрасположенность учеников к обучению никак не оценивается и не принимается во внимание, потому как время самого обучения ограничено.

2) Репетиторство и обсуждение. Один из популярных методов обучения управленцев, рассчитывает на передачу знаний новичками от опытных и преуспевающих сотрудников. Этот подход, позволяет делегировать обязанности, помимо передачи знаний, что вызывает доверительные отношения между сотрудниками.

3) Переводы и ротация. Алгоритм подразумевает выполнение сотрудниками целого списка заданий для пополнения знаний опытным путём. Организация меняет обязанности сотрудника, функционал для помещения его в незнакомую и стрессовую ситуацию. Приверженцы данного метода уверены, что он раскрывает потенциал, ускоряет продвижение организации, даёт множество идеи и увеличивает эффективности организации.

4) Обучение вне рабочего места. Самый востребованный метод, который предполагает, проведения занятий не в стенах компании, а в школе, институте, учебном центре или любом другом месте.

5) Семинары. Данное обучение предполагает проведение семинаров по вопросам руководства, лекции и курсов. Целью таких семинаров является получения сотрудниками максимально пользы.

Достоверно можно сказать, что идеальным нельзя признать ни один из рассмотренных выше методов повышения квалификации персонала. Каждый метод можно использовать только в конкретной организации и применять к конкретному персоналу. Для решения проблемы организации и повышения ее эффективности необходим индивидуальный подход, и рационально применять, совокупность методов.

В таблице 1.3 проведён анализ современных методов повышения квалификации, и дана сравнительная характеристика.

Таблица 1.3 – Современные методы повышения квалификации

№	Наименование	Методы	Преимущества	Недостатки
1	Самостоятельное обучение (Self – learning)	Виды учебных занятий, не требующих присутствия преподавателя и проводимые компанией индивидуально	Обучение при помощи современных технологиях средств; низкая цена, свобода выбора место проведения; непереносимое реализация необходимых знаний, без которых сотрудник не сможет продвинуться дальше обучении	Небольшая мотивация для сотрудника, нет контроля уровня усвоения знаний
2	Обучение в процессе (Inthejobprogram)	Наставничество, коучинг, обучение через проекты ротации кадров	Небольшая цена, без отрыва от рабочего места	Отсутствие опыта из источников, другой точки зрения

Продолжение таблицы 1.3

3	Аудиторное обучение (Classroom)	Форумы, семинары, конференции, лекции, диагностические сессии и т.д.	Мотивация работника (желание «не отставать» от других); привлечение профессионалов как внутри организации, обмен опытом с другими участниками	Возможность не выполнения заданий сотрудником; обучение с отрывом от рабочего места; наличие свободного времени
4	Дистанционное обучение с использованием электронных образовательных ресурсов (ЭОР) (Synchronous Learning)	Обучение с использованием видеосвязи или конференцсвязи, также через онлайн трансляции в Интернете	Массовость, возможность обучения сотрудников с разных филиалов компании, живое общение	Высокая техническая оснащённость, наличие оборудования, отрыв сотрудников от работы
5	Синхронизированное обучение с использованием ЭОР (Asynchronous Learning)	Информационные образовательные порталы, системы дистанционного обучения и т.п.	Выбор места и времени, массового обучения в короткие сроки, возможность контролировать уровень квалификации персонала, сокращение финансовых издержек	Большие финансовые вклады на этапе внедрения данного метода, низкая мотивация персонала
6	Смешанное обучение с использованием нескольких методов (Blended learning)	Обучение с применением нескольких методик одновременно	Выбор сочетания методов счёт различных обучения, продуктивность минимальных затратах	

По взгляду экспертов, в области повышения квалификации персонала, которые ввели технологию, а синхронизированного обучения с использованием ЭОР, результативным методом считается смешанное обучение. Одним из важного момента в повышении квалификации является установление действенного сочетания нескольких методов обучения [17]. Использование курса, с использованием очных занятий, которые вовлекают обучаемых в процесс «живого» общения можно анализировать в качестве примера для небольших организаций.

Зарубежные специалисты по повышению квалификации персонала подмечают увеличение экономической эффективности в организациях, применяющие смешанное обучение. Специалисты по методикам повышения квалификации указывают на уменьшение текучести кадров, сокращение времени обучения при использовании смешанного подхода.

Возвращаясь к теме бакалаврской работы, примером смешенного метода повышения квалификации, может быть обучение в процессе работы, в связке с самостоятельным обучением и аудиторным обучение. Можно применить методы дистанционного и, а синхронизированного обучения с использованием компьютерной технологии, но не каждой организации подходит данный метод, он требует крупных финансовых вложений.

По оценкам специалистов интересными для реализации методами считаются аудиторное обучение и обучение в процессе работы. Первый метод уже существует в каждой организации.

Мероприятием по совершенствованию повышения квалификации является применение метода коучинга в процессе работы.

В дальнейшем мероприятие будет проанализировано в третьей главе. Относительная характеристика версий использования данного метода в виде наставничества и коучинга представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика наставничества и коучинга

№	Критерий	Наставничество	Коучинг
1	Преподаватель	Эксперт, не связанный с обучаемым сотрудником	Сотрудник организации, менеджер
2	Обучение нужное для осуществления роли	Обучение по программе	Самостоятельное обучение или обучение с помощью компьютерных технологий
3	Ограничения	Имеет дело с преобразованиями в организации, карьере и личности	Имеет дело с качеством работы и характерными проблемами
4	Акцент	Потенциалы	Задачи
5	Объект	Разница между текущей и желаемой ситуацией	Умения, развитие шаблонов поведения, командные задачи
6	Период времени	Прошлое, настоящее и будущее	Короткий период
7	Сфера обслуживания	Мысли и чувства индивида	Воздействия индивида
8	Причина применения	Приобретение мудрости	Получение новых знаний
9	Обучения	Основывается на развитии взаимоотношений, обратной связи и передачи знаний	Направлено на клиента
10	Эффект	Знания, навыки и инсайт (понимание, осуществляемое путём проб и ошибок)	Знания, навыки
11	Путь и цель к достижению	Наставник уже знает, как он будет решать задачу, и получить достижения цели и этим он делиться сотрудникам	Коучер направляет сотрудника к поставленной цели, показывая ему его потенциал и возможности.

Продолжение таблицы 1.4

12	Взаимоотношения с сотрудником	Наставник должен поддерживать дружеские и доверительные отношения	Только рабочие отношения. Коучер так же может высказывать свое мнение, если он не доволен
----	-------------------------------	---	---

После этого подводя итоги рассмотрения второго параграфа, можно с уверенностью сказать, что существует множество современных методов и форм повышения квалификации. В настоящее время организация может решить любую проблему, связанную с повышением квалификации персонала. Для этого необходимо выбрать лишь правильный метод и форму, соответствующую целям и задачам организации.

Во втором параграфе мы определили, что сегодня существует большое разнообразие методов повышения квалификации персонала. Целью усилий по развитию человеческих ресурсов является получение конкурентного преимущества на рынке благодаря рабочей силе. Персонал организации является самым влиятельным и ценным активом для достижения краткосрочных и долгосрочных целей компании.

Делая вывод по первой главе с полной уверенностью можно сказать, что любая организация в существующих экономических реалиях, среди основных кадровых вопросов должна рассматривать и реализовывать на практике систематическое повышение квалификации персонала, для сохранения своей конкурентно способности, максимизации прибыли и дальнейшего роста и развития компании. Анализ повышения квалификации персонала далее рассмотрен на примере ООО «БИГ».

2 Анализ повышения квалификации персонала предприятия ООО «БИГ»

2.1. Организационно – экономическая характеристика ООО «БИГ»

Зарегистрированное название организации: ООО «БИГ».

Юридический адрес организации определяется местом нахождения самого предприятия: 196158, г. Санкт-Петербург, Московское шоссе, д.23, оф.18 Н.

Руководитель компании (генеральный директор): Баров Марат Баширов.

Тип собственности: частная зарегистрированная в 2010 году.

Основной вид деятельности организации: транспортная логистика (грузоперевозки).

Виды обособленных подразделений:

1) Представительство в Москве: г. Москва, ул. Бажова, д.24, к.2, оф.4.

2) Представительство в Приволжском федеральном округе: г. Казань, ул. Ахтямова, д. 1, офис 301.

Краткая история развития организации. Была образована в городе Санкт – Петербург для оказания транспортных услуг и услуг по экспедированию грузов. В настоящее время ООО «БИГ» осуществляет свою деятельность по всему миру с целью предложить лучший сервис в области транспортной логистики. С 2013 года, интегрированная система менеджмента ООО «БИГ» включает в себя Ассоциация перевозчиков не габаритных грузов на соответствие требования стандартам.

Основа менеджмента организации. Поддержание в рабочем состоянии и постоянное повышение результативности организации. В организации разработаны цели, связанные с основными компонентами внутренней и

внешней среды: рентабельность, работа с поставщиками, маркетинг, производство, финансы, социальная политика, исследования и внедрение обществ, организационная структура, человеческие ресурсы. Организация ООО «БИГ» оснащена всем необходимым транспортом, оборудованием и обученным персоналом.

Организационная структура ООО «БИГ» представлена на рисунке 2.1.

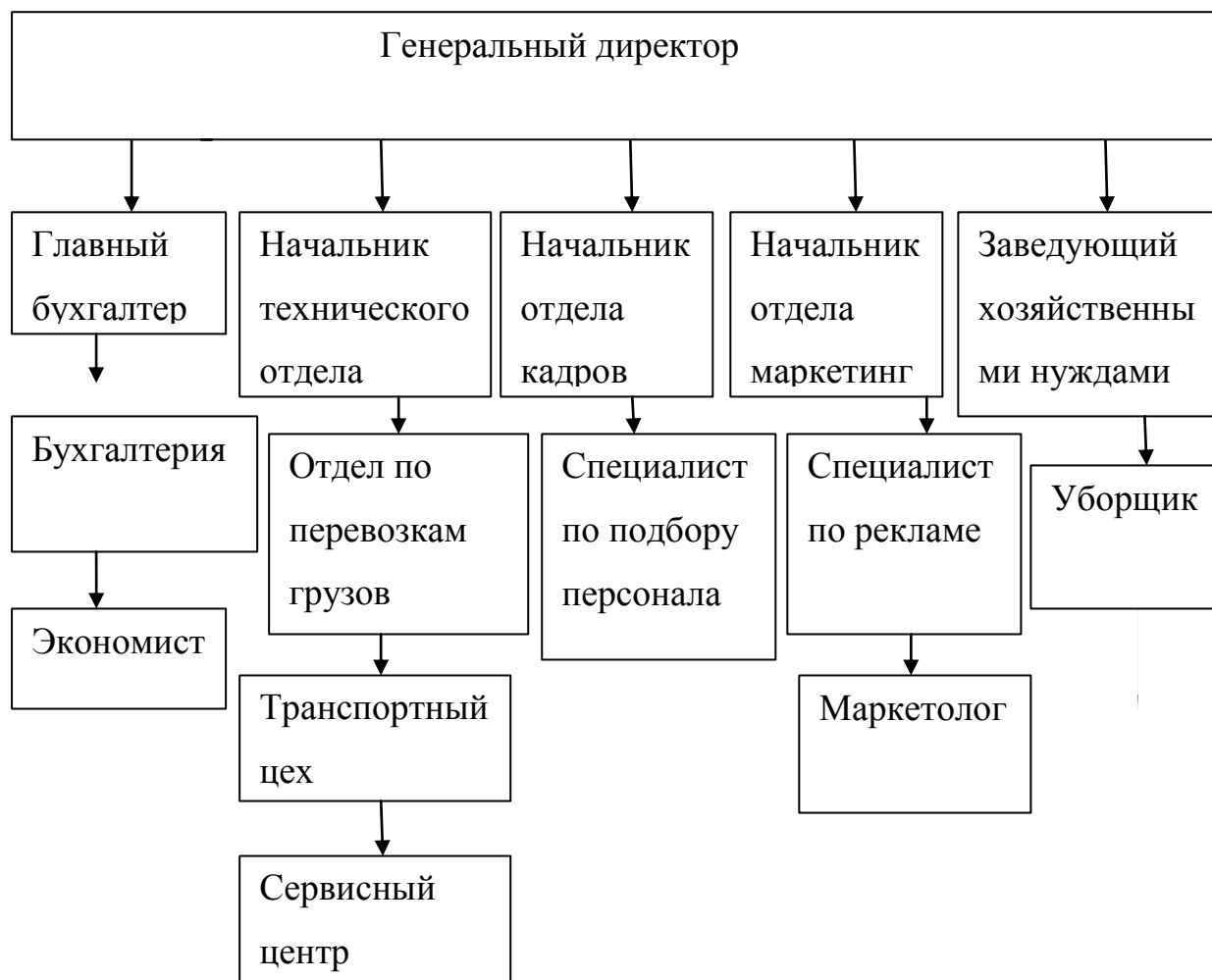


Рисунок 2.1– Организационная структура ООО «БИГ»

Генеральный директор осуществляет общее управление и принятие решений по всем вопросам:

- регулирование и осуществление контроля в организации, подписание договоров;

- проведение работы по расширению деятельности организации;
- налаживание сотрудничества и взаимодействия со сторонними организациями.

Главный бухгалтер осуществляет контроль над финансовыми потоками, введением бухгалтерского учёта:

- введение документов;
- удерживание и начисление заработной платы;
- отчётность и начисление в фонды обеспечения;
- финансовый анализ деятельности предприятия;
- свод баланса;
- отчётность в налоговые службы.

У главного бухгалтера также в подчинении находится экономист, который занимается:

- организацией системы по оплате и поощрений материальных сотрудников организации;
- экономической – плановой деятельностью.

Начальник технического отдела реализовывает следующие действия:

- регулирование и реализация проверки над техническим отделом;
- разрешение конфликтных внутри отдела ситуаций;
- анализированные работы отдела, анализ возможных потенциальных клиентов.

Менеджер по перевозкам выполняет текущую деятельность фирмы. Менеджеры фирмы занимаются непосредственно работой с клиентами организации, обрабатывают заказы, выставляют счёт за погрузки. Занимаются поиском новых клиентов.

Сервисный центр производит ремонт и также ремонт транспортной техники.

Начальнику отдела кадров подчиняется сотрудник отдела кадров.

Начальник отдела кадров выполняет:

- занимается подбором и расстановкой кадров, составление плана потребности в персонале;
- подготовка документов для оформления приёма, перевода и увольнения;
- контроль над сотрудниками отдела кадров, рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Начальнику отдела рекламы и маркетинга подчиняется персонал по рекламе и маркетингу.

Начальник отдела маркетинга, осуществляет:

- исследование рынка;
- разработка рекламной организации.

Заведующий хозяйством:

- обеспечивает, полный контроль над надлежащим состоянием помещений в соответствие нормам и правил регламента фирмы, противопожарной защиты зданий;
- контроль над надлежащим видом оборудования, также проводит ремонт помещений, обеспечивает организацию, всем необходим в офисе (мебель, канцтовары).

Основные организационно – экономические показатели, позволяющие оценить эффективность деятельности ООО «БИГ» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Организационно – экономические показатели ООО «БИГ» за 2016 -2018 гг.

№	Наименование показателя	Значение показателя			Изменение Показателя	
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное	
					2017/ 2016	2018/ 2017
1	Объем оказанных услуг, тыс. руб.	239470	258935	349060	19465	90125

Продолжение таблицы 2.1

2	Численность работающих, чел.	210	230	252	20	22
3	Выработка одного работающего, тыс. руб./ чел.	1140,3	1125,8	1385,1	Минус 14,5	259,3
4	Фонд заработной платы сотрудников, тыс. руб.	190530	210030	212579	19500	2549
5	Среднегодовая заработная плата сотрудника, тыс. руб.	907,28	913,17	843,56	5,89	91,43
8	Прибыль от оказанных услуг, тыс. руб.	205600	220586	221619	14986	1033

Графическая интерпретация экономических показателей ООО «БИГ» за 2016 – 2018 гг. представлена на рисунке 2.2

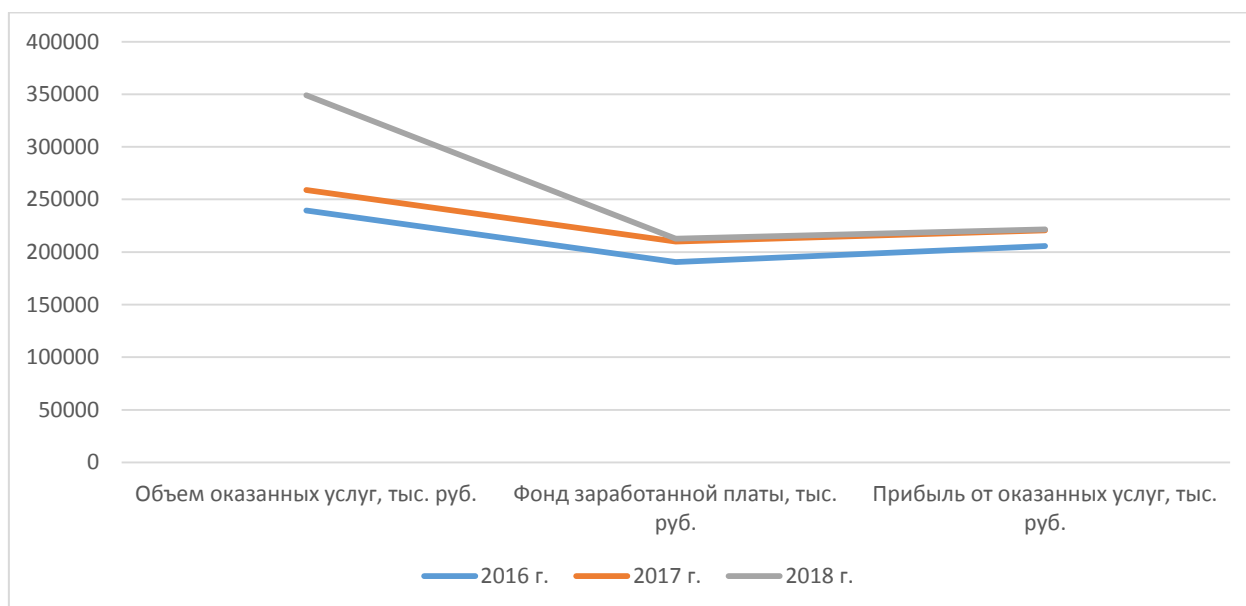


Рисунок 2.2 – Динамика показателей объема, фонда заработной платы и прибыли ООО «БИГ» за 2016 – 2018 гг.

Как видно из таблицы 2.1. в 2018 году объем услуг по сравнению с 2017 г. увеличился на 34,81 %, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличился на 8,12 %. Численность работающих за 2016 – 2018 гг. увеличивалась каждым годом. В 2018 г. по сравнению с 2017 – на 22 чел. (9,56 %), а в 2017 г по сравнению с 2016 г. – 20 чел. (9,52 %).

В 2018 г. произошло снижение показателей организации по сравнению с 2016 г., снижение среднегодовой заработной платы на одного работающего сотрудника, замедление роста прибыли организации при увеличении численности сотрудников с 2017 года.

На основании данных таблицы 2.1. можно сделать вывод, о том, что расширение штата сотрудников с 2017 г. по 2018 г. не привело к существенному росту показателей чистой. Прибыли организации данный факт может указывать на то, что в организации не уделяется должное внимание систематическому повышению квалификации сотрудников, либо в данной системе повышения организации имеются недостатки.

В параграфе два данной главы будет произведён анализ и выявление проблем в повышении квалификации персонала организации ООО «БИГ».

2.2 Анализ и выявления проблем в повышении квалификации персонала ООО «БИГ»

Для проведения анализа и выявления проблем в повышении квалификации персонала ООО «БИГ» необходимо рассмотреть более детально организационную структуру организации, а также специфические условия развития организации в разрезе оказываемых услуг. Определиться с понятием транспортная логистика, ее задачам, предметом деятельности организации, а также проблемами возникающие при осуществлении деятельности и только после данного анализа переходить к разработке

рекомендаций по повышению квалификации сотрудников организации ООО «БИГ».

Транспортная логистика – дисциплина в транспортных учебных заведениях, которая специализируется на рынке транспортных услуг, транспортной технике, менеджменте управление персоналом на транспорте и маркетинг [43].

Транспортная логистика – это один из видов логистики, управляющий комплексом действий. Организация таких услуг осуществляет доставку товаров материальных ценностей между участниками цепи, с наименьшими затратами. Т.е. перемещение груза в нужную точку, наилучшим маршрутом за выделанный период времени, с минимальными издержками. На перемещение физического объекта из источника сырья до конечного потребителя необходимы затраты, достигающие 50 % от общей стоимости затрат на логистику.

К основным задачам, которые решает транспортная логистика, эксперты с уверенностью относят следующие направления:

- 1) создание транспортных систем, транспортных коридоров и цепей;
- 2) гарантия единства – складского процесса;
- 3) объединение плана транспортного процесса, производственного и складского;
- 4) составление наилучшего маршрута перевозки груза;
- 5) выбор типа и вида транспортного средства;
- 6) совокупное объединение плана транспортных процессов на разных видах транспорта.

Основная часть транспортных перевозок при перемещении от поставщика до потребителя реализуется при помощи различных транспортных средств. Основная функция транспортных перевозок заключается в перевозке, т. е. в изменении дислокации физических товаров с соблюдением экономичности, сокращения временных и финансовых затрат,

причём важность времени возрастает при появлении новых концепций, требующих оптимизации запасов (также находящихся в пути), которые значительно сокращают использование материальных и товарных ресурсов. Потребители транспортных услуг из всевозможных способов транспортировки предпочитают такие виды транспорта, которые реализовывают высокое качество обслуживания с минимальными затратами [45].

В настоящее время в организации определён вектор дальнейшего развития, на основании которого можно выразить основные задачи, которые предстоит решить:

- повышение объёмов перевозок;
- рост экономической эффективности работы транспортных экспедиторов и транспортных логистов, на внутренних направлениях и международных;
- уменьшение финансовых затрат и издержек, а работникам транспорта быть современными, максимально соответствовать запросам клиентов и требованиям рынка.

Работников ООО «БИГ» группируют по следующим условным категориям:

- транспортные сотрудники;
- специалисты;
- административно – управленческий персонал.

Количественный состав персонала организации представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Количественный состав сотрудников организации ООО «БИГ»

Категории работников	Единица измерения	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Транспортные сотрудники	Чел.	120	140	155
Специалисты	Чел.	48	50	55

Продолжение таблицы 2.2

Административно - управленческий персонал	Чел.	42	40	42
Всего	Чел.	210	230	252

Изображение количественного состава сотрудников организации ООО «БИГ» представлено на рисунке 2.3

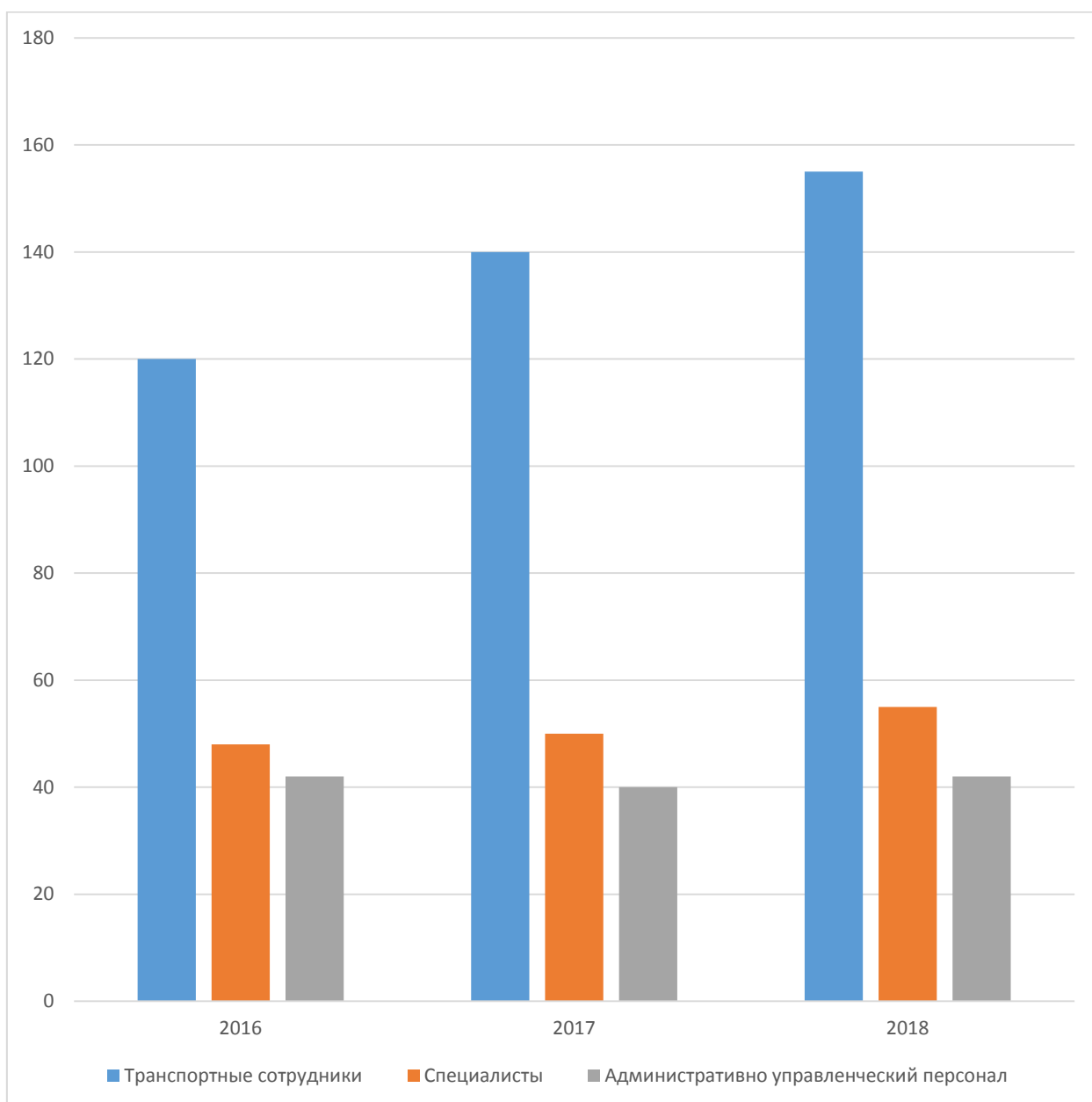


Рисунок 2.3– Количественный состав персонала организации ООО «БИГ»

Проанализировав сотрудников организации по возрастным группам, представленные в таблице 2.3 можно сделать вывод, что определённый процент сотрудников наблюдается во всех возрастных группах, но высокая процентная доля доводится на старшую возрастную группу.

Таблица 2.3 – Возрастная структура занятого персонала в организации ООО «БИГ»

№	Количество лет	Единица измерения	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	20-30 лет	Чел.	23	26	33
2	31-40 лет	Чел.	19	23	26
3	41-50 лет	Чел.	32	39	37
4	51-60 лет	Чел.	79	80	86
5	Старше 60 лет	Чел.	57	62	70

Изображение возрастной структуры занятого персонала в организации ООО «БИГ» представлено на рисунке 2.4

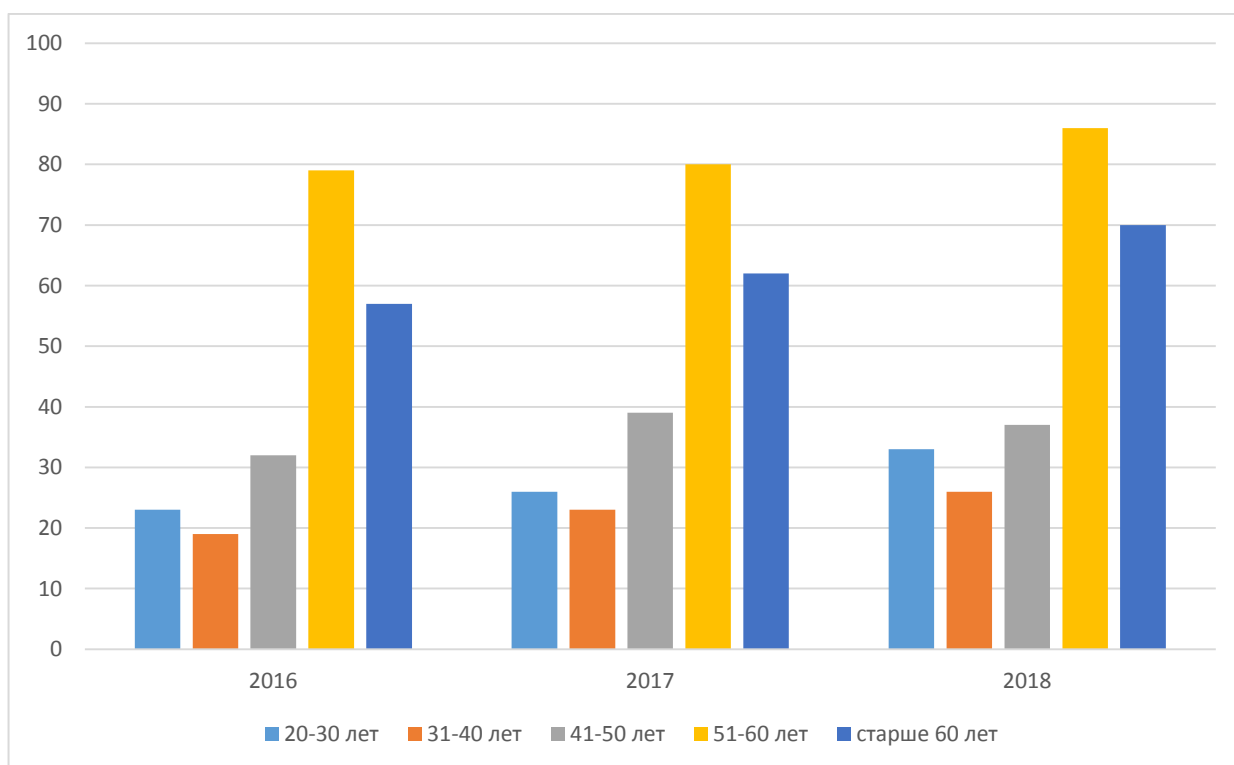


Рисунок 2.4– Возрастная структура занятого персонала организации

Исходя из данных представленных в таблице 2.4 в возрастной группе выше 40 лет со 2016 – 2018 гг. произошёл количественный рост сотрудников. На 14 %, вместе с этим рост сотрудников в группе до 40 лет в период с 2016-2018 гг. составил 40,1 %. На основании представленных данных делается вывод, что в организации взят курс на омоложение возрастной группы сотрудников.

Главным показателем стабильности и преданности сотрудников организации, является показатель долгосрочных отношений (стаж) (Таблица 2.4.).

Таблица 2.4 – Структура персонала по продолжительности работы в организации ООО «БИГ»

№	Стаж работы	Единица измерения	2016 год	2017 год	2018 год
1	До 2 лет	Чел.	32	38	36
2	2-5 лет	Чел.	53	53	60
3	5-8 лет	Чел.	80	81	90
4	Свыше 8 лет	Чел.	45	58	66

Изображение структуры персонала по продолжительности работы в организации ООО «БИГ» представлено на рисунке 2.5.

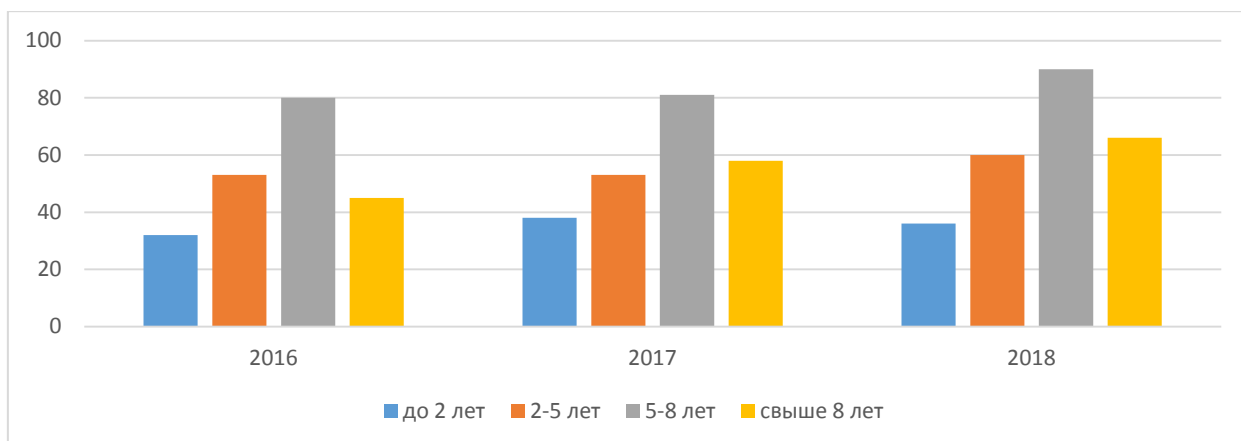


Рисунок 2.5 – Структура персонала по продолжительности работы в ООО
«БИГ»

Огромную роль в деятельности организации играет текучесть рабочих. Кадры, которые продолжительное время работают на организации, постоянные и их количество неизменно увеличивается. Анализ движения работников ООО «БИГ» согласно рисунку 2.5 указывает на то, что в основном смена кадрового состава приходит только в составе работников, период работы которых составляет до 2 лет.

Между квалификацией сотрудника и результативностью труда существует прямая зависимость: чем выше у сотрудника его разряд (категория и т.п.), тем выше продуктивность его труда. Такие сотрудники получают возможность, в процессе осуществления рабочего процесса «видеть» существенно больше своих прямых обязанностей, благодаря своей профессиональной подготовке.

Повышение квалификации персонала представляет собой процесс приобретения сотрудником новых теоретических знаний, практических навыков и умений на уровне квалификационной характеристики первоначального уровня знаний.

Потребность в повышении квалификации сотрудников ООО «БИГ» существует постоянно, так как приобретаются новые транспортные средства, появляются новые маршруты движения транспорта, растёт число конкурентов на рынке транспортных услуг, предъявляются более высокие требования перевозке грузов, меняется экономическая ситуация в стране. В связи с этим ежегодно формируется план по обучению и повышению квалификации.

Таблица 2.5 – Повышение квалификации сотрудников организации ООО «БИГ» в период 2016 – 2018 гг.

№	Категории работников	Единица измерения	Повышение квалификации		
			2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Транспортные сотрудники	Чел.	4	4	1
2	Специалисты	Чел.	3	1	10
3	Административно – управленческий персонал	Чел.	2	2	4

Согласно таблице 2.5 в организации ООО «БИГ», в 2018 году, повысили свою квалификацию 15 сотрудников, в 4 руководителя, 10 специалистов, 1 сотрудник транспорта, на повышение квалификации сотрудников в 2018 году затрачено 450 тыс. рублей, что на 100 тыс. больше чем в 2017 году. В 2016 году повысили свою квалификацию 9 сотрудников, в т. ч. 2 руководителя, 3 специалиста, 4 сотрудника транспорта. За 2017 год прошли обучение 7 сотрудников, в 2 руководителя, 1 специалист, 4 сотрудника транспорта.

Таблица 2.6– Расходы организации ООО «БИГ» на повышение квалификации в период 2016 – 2018 гг.

Параметр	Повышение квалификации		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Расходы, тыс. руб.	280	350	450

Помимо повышения квалификации персонала в ООО «БИГ», для привлечения молодых специалистов профильных институтов, колледжей и

т.д. В организации работают 3 студента старших курсов на условиях срочных трудовых договоров.

За 2016 – 2018 гг. на базе организации ООО «БИГ» прошли стажировку 15 студентов высших и средних профессиональных учебных заведений, 5 человек приняты на работу постоянно.

Для привлечения новых молодых специалистов с учебных учреждений, на предприятие ООО «БИГ» в 2017 году было принято 3 студента последних курсов дневных и вечерних отделений. В 2018 году принято 4 студента на условиях срочных трудовых договоров. Данные студенты работают в организации по настоящее время.

Изображение расходов организации ООО «БИГ» на повышение квалификации в период 2016 – 2018 гг. представлено на рисунке 2.6.

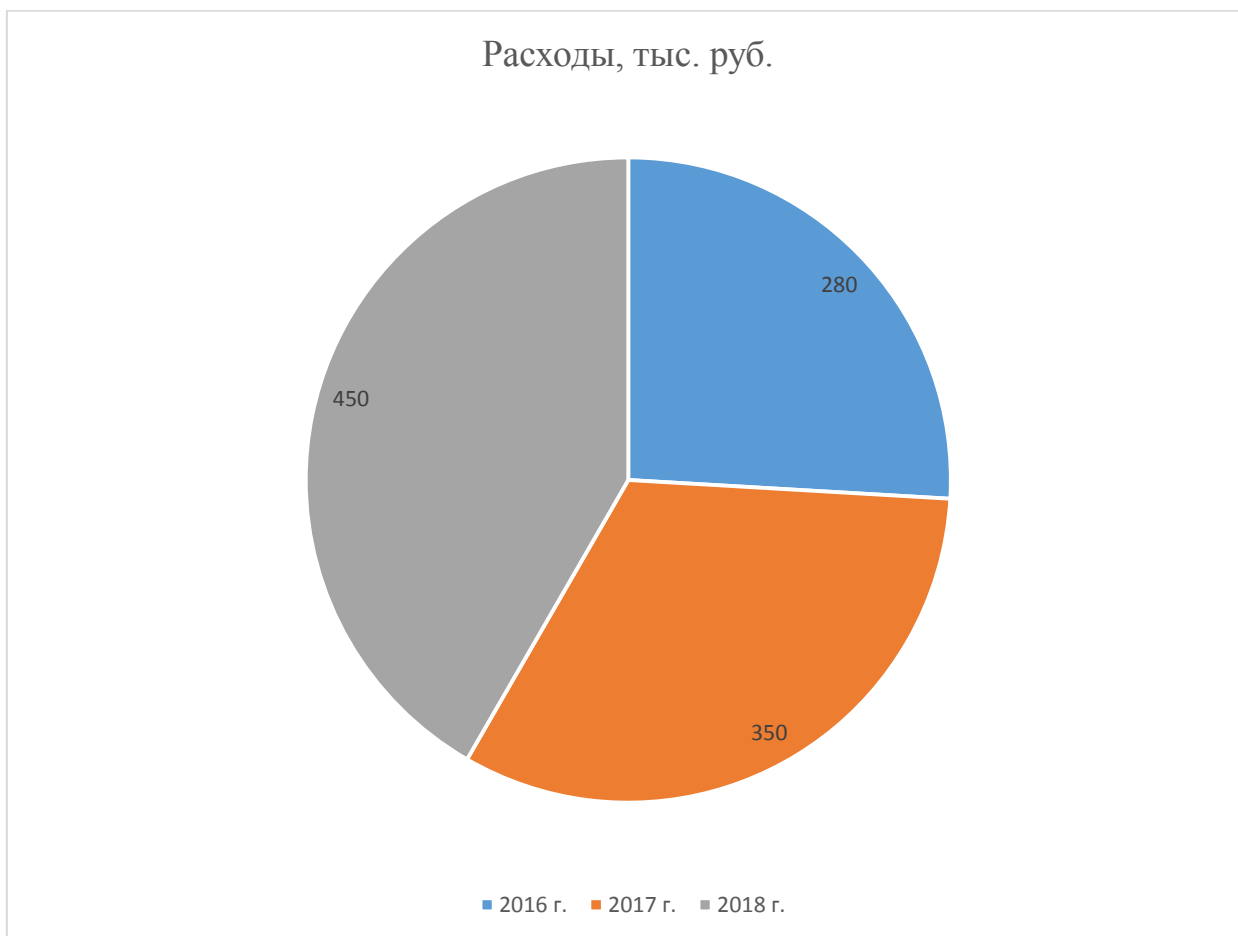


Рисунок 2.6– Расходы организации ООО «БИГ» на повышение квалификации в период 2016- 2018 гг.

Таблица 2.7 – Уровень образования персонала ООО «БИГ»

№	Уровень образования	Численность работников на конец года, чел.		
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Незаконченное среднее	25	22	35
2	Среднее, среднее специальное	100	112	100
3	Высшее	85	96	117

Анализ данных таблицы 2.7 позволяет сделать вывод о том, что в ООО «БИГ» 117 человек имеют высшее образование, что составляет 46,42 % от общего количества сотрудников организации и 100 человек имеют среднее, среднее специальное образование, что составляет 39,68 % от общего количества сотрудников организации.

Возрастной состав сотрудников разрешает говорить о том, что большинство сотрудников имеют стаж работы в данной организации от 5 до 9 лет, что также является подтверждением их профессионального опыта, и в то же время и указывает на их открытость новым технологиям, новым методам работы, т.е. повышению квалификации.

Изображение уровня образования сотрудников организации ООО «БИГ» представлено на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7– Уровень образования сотрудников организации ООО «БИГ»

Согласно проведённому в марте 2018 г. анкетированию персонала (Приложение В), с выборкой – 230 человек, сотрудники следующим образом определили собственный уровень подготовки (Рисунок 2.8).

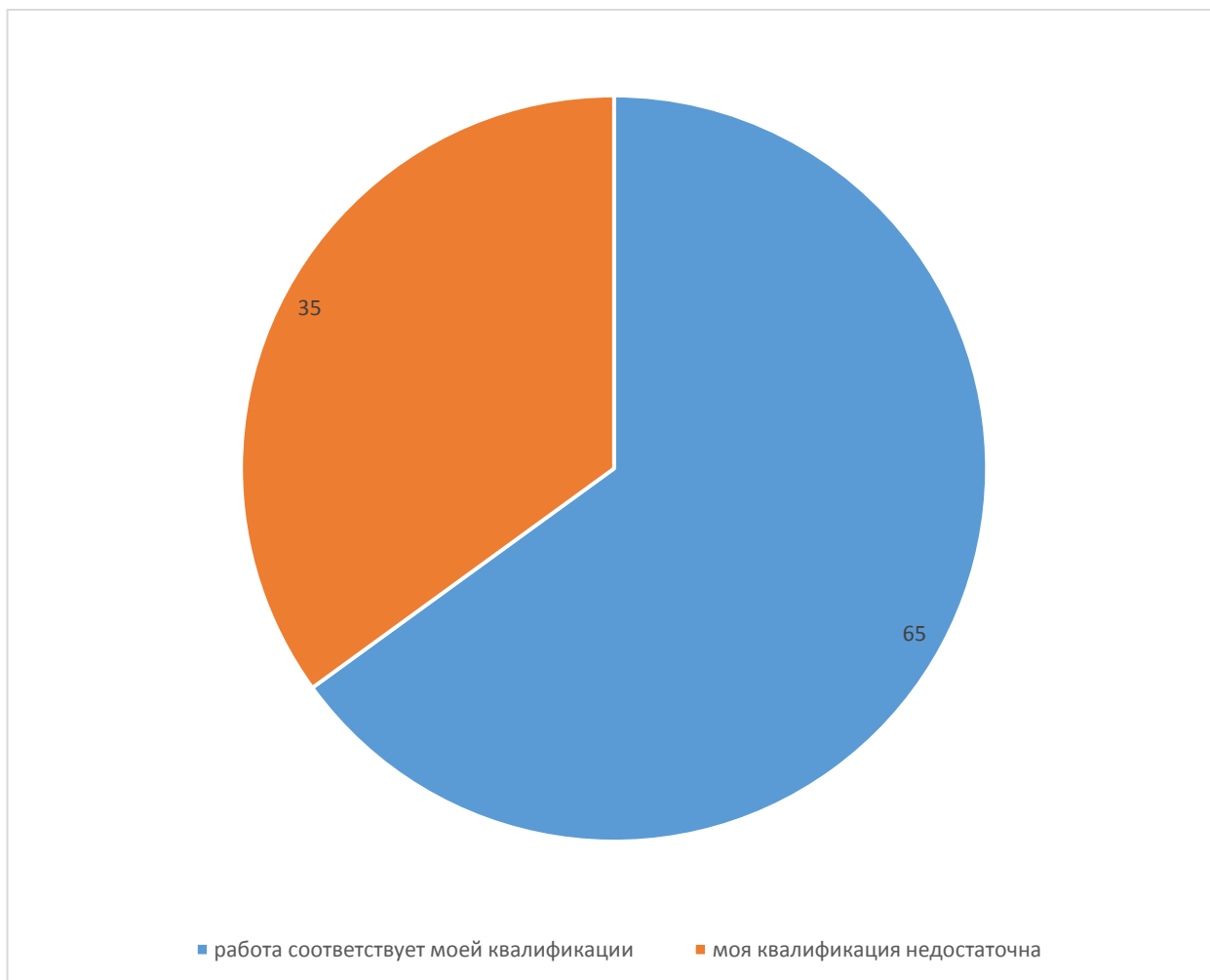


Рисунок 2.8–Ответы сотрудников на вопрос «Соответствует ли Ваша квалификация выполняемым обязанностям?», в процентах

Проанализировав предоставленные данные рисунка 2.8 можно подвести итог, что 65 % сотрудников полагают, что их квалификация, соответствует занимаемой должности. При этом к основным проблемам нехватки необходимых знаний сотрудники перечислили следующие причины достаточного соответствия квалификации (Рисунок 2.9), но главной проблемой неполного соответствия квалификации сотрудниками названа – нерегулярность обучения.

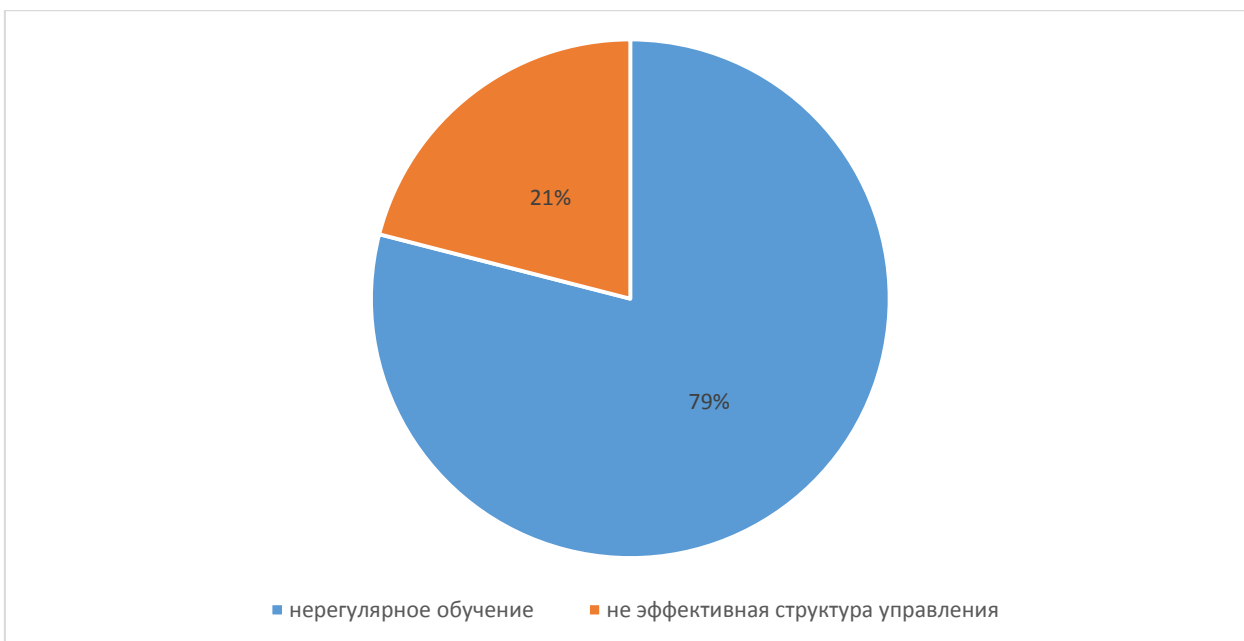


Рисунок 2.9– Причины неполного соответствия квалификации, в процентах

Развитие экономики, новых технологий и постоянный рост информации выявило желание сотрудников в организации повышать квалификацию чаще, чем прописанные 1 раз в 3 года (Рисунок 2.10).

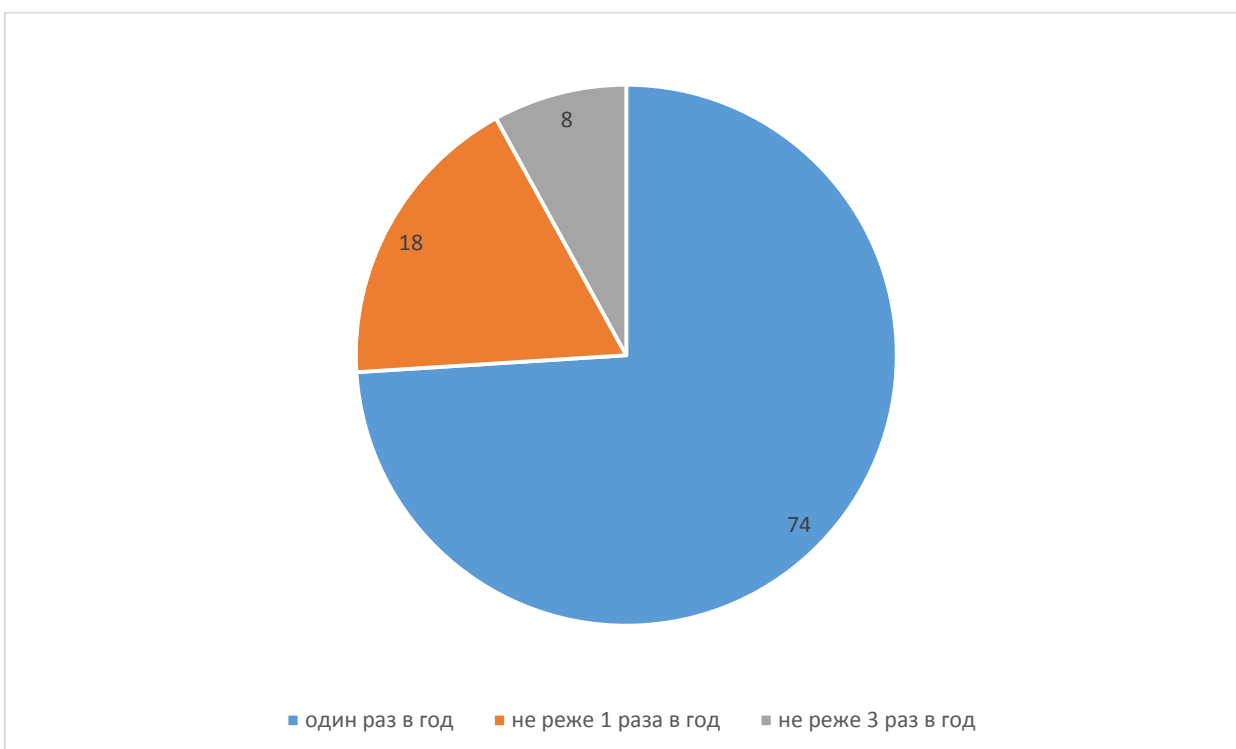


Рисунок 2.11 – Оптимальная частота обучения персонала, в процентах

Изучив систему повышения квалификации ООО «БИГ», основные показатели и сопоставив их с качеством работы персонала организации, были выведены следующие основные её проблемы:

- 1) существующей системе повышения квалификации не уделяется должного внимания, а именно её развитию и разработке;
- 2) повышение квалификации не гарантирует профессиональный рост сотрудника (отсутствие системы мотивации персонала, карьерного роста);
- 3) аттестацию проходит не весь персонал. В основном проводится только среди руководителей и то недостаточно часто, а зачастую проводится формально. Не существует наблюдения за переаттестацией персонала, не прошедшего аттестацию.

Как показало изучение качества работы сотрудников организации ООО «БИГ» в целом, в организации нехватка квалифицированных специалистов, существует значительная потребность в повышении квалификации, как среди транспортных сотрудников, так и специалистов. Поскольку происходит устаревание кадров и не все руководители подразделений и не весь транспортный персонал проходят курсы повышения квалификации, чтобы уметь использовать новые технологии, пользоваться приборами, инструментами, техническими средствами и механизмами, преобладает неумение работы с ПК, специализированными программами, а также программами (Word, Excel).

3 Мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «БИГ»

3.1 Разработка рекомендации по повышению квалификации персонала ООО «БИГ»

В процессе, проведения изучения, имеющихся системы повышения квалификации персонала в ООО «БИГ» получены сведения, что, не смотря на действие системы повышения квалификации, персонала организации в анализируемом периоде с 2016 – 2018 гг., роста эффективности труда не произошло, следовательно, в ней имеются следующие проблемы и недоработки, в частности:

- существующей системе повышения квалификации не уделяется должного внимания, а именно её развитию и разработке;
- повышение квалификации не гарантирует профессиональный рост сотрудника (отсутствие системы мотивации персонала, карьерного роста);
- аттестацию проходит не весь персонал. В основном проводится только среди руководителей и то недостаточно часто, а зачастую проводится формально. Не существует наблюдения за переаттестацией персонала, не прошедшего аттестацию;
- повышение квалификации сотрудников происходит, без анализа в потребности повышении квалификации;
- отсутствие системы наставничества при поступлении сотрудника в организацию.

Выявленные трудности и недочёты в системе повышения квалификации дали возможность найти главные направления совершенствования повышения квалификации персонала и разработать рекомендации повышения квалификации для организации ООО «БИГ».

В практике деятельности организации для совершенствования программы повышения квалификации персонала в организации, предлагается проведение комплекса определённых рекомендаций, которые будут направлены на решение назначенных задач в организации.

Таблица 3.1 Мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «БИГ».

Мероприятия	Срок проведения	Исполнитель
Разработка личных планов повышения квалификации сотрудников ООО «БИГ» на год	Ежегодно	Старший менеджер Армирова Т.В.
Анализ персональных планов и разработка на их основе общего плана повышения квалификации	Ежегодно	Менеджер Денисенко Ф.К.
Составление списка знаний и умений, которые необходимо приобрести сотрудникам ООО «БИГ»	Ежегодно	Начальник отдела кадров Глазкова В.А.
Составление и утверждение программы повышения квалификации для сотрудников ООО «БИГ» на год	Ежегодно	Начальник отдела кадров Глазкова В.А.
Составление Программы работы с ВУЗами	Ежеквартально	Начальник отдела кадров Глазкова В.А.

Продолжение таблицы 3.1

Проведения оценки для выявления потенциала сотрудника	Ежегодно	Начальник отдела кадров Глазкова В.А.
---	----------	---------------------------------------

Делая общий вывод по проблемам и недостаткам, обнаруженным в системе повышения квалификации сотрудников организации ООО «БИГ» и мероприятиями, предложенными в таблице 3.1 разработаны следующие рекомендации:

Рекомендация 1. Разработка личных планов развития работника организации на год. Для того, чтобы эта рекомендация принесла положительные показатели, нужно предварительно оценить результативность работы того или другого сотрудника в прошлом периоде. Этим должен заниматься как непосредственный руководитель работника, так и сам работник – по двум критериям: какие цели были поставлены, достигнуты; как проводилась работа в целом.

Кроме того, руководителю необходимо заблаговременно решить, какие задачи будут поставлены сотруднику на последующий период, а также надо понять, является ли текущая работа тем, чем он хочет заниматься в организации. Именно с этой целью руководителю нужны данные и для этого он просит заполнить формы - «Оценка результативности работы» и «Мотивирующие факторы». Их содержанию будет придаваться значение при планировании повышения квалификации работника в предстоящем году (Приложение А).

В приложении Б предоставлена таблица с основными параметрами оценки квалификации персонала, которая используется при разработке индивидуальных планов повышения квалификации. Отмечая пункты в таблице, руководитель и сотрудник обязаны дать каждый свою оценку того либо другого аспекта, потом разобрать все моменты, связанные с данным

аспектом, после перейти к одному решению, решение записывается в одну из графы таблицы. На создании таблицы и должен быть разобран план работы на последующий отрезок времени (например, на год).

На основании предоставленной информации руководитель и подчинённый сформулируют для него цели на последующий период: чем он будет заниматься, каких параметров необходимо добиться и в какой период, какого уровня квалификации работник должен достичь.

Там же будет проходить обсуждение определённых навыков, которые необходимы на данный период определённому сотруднику для повышения эффективности своей работы, а также методы, которыми можно достичь лучших результатов (если это обучение, то какие курсы или семинары и в какие сроки нужно посетить).

В следующем этапе рассматривается, насколько сотрудник доволен своей работой, рассматриваются долгосрочные планы профессионального роста и личностного развития.

Удовлетворённость местом работы, выполняемыми должностными обязанностями, возможно, оценена лишь по той информации, полученной от сотрудника, поэтому полезными оказываются сведения о мотивирующих факторах, отмеченные сотрудником в определённых графах таблицы, приведённой в приложении.

Подобным способом, сотрудник участвует в индивидуальном планировании повышения квалификации. Сотрудник и его непосредственный руководитель являются ответственными за выполнение целей и определённых задач, установленных на запланированный период.

Рекомендация 2. Ежегодная оценка ключевых сотрудников и руководителей в рамках программы создания кадрового резерва.

Оцениваться необходимо также все сотрудники, занимающие руководящие должности, а также те, кто, по взгляду руководителей подразделений, является первостепенным сотрудником для организации.

Также руководитель заполняет таблицу (приложение В), в которой указываются:

- должность, занимаемая сотрудниками в настоящее время;
- должность, на которую сотрудник сможет претендовать в будущем;
- может ли сотрудник рассматриваться на место более высокой должности в организации или возможно занять должность данного уровня, занимаемая им в настоящее время, при этом взять на себя больший уровень ответственности;
- период времени в течение, которого это возможно;
- имя сотрудника, который может претендовать на должность запрашиваемого при его передвижении по горизонтали или вертикали.

Принятая от руководителей подразделений информация сводится и рассматривается кадровым отделом, в последующем применяется при формулировании программы повышения квалификации сотрудников на следующий период.

Когда выявлены основные сотрудники (способные приносить организации доход посредством профессиональной работы), а также намечены векторы развития организации, следует приступить к разработке программы повышения квалификации ее сотрудников.

Рекомендация 3. Заключить договор на повышение квалификации сотрудников ООО «БИГ» с учебным центром координационного совета по логистике «КСЛ». Применение и выбор данной рекомендации и/или рекомендации 4 остаётся на усмотрение руководителя организации в зависимости от поставленных задач и финансового состояния организации.

Рассматриваемая программа повышения квалификации специалистов – обширная, требующая достаточного вложения финансовых и временных ресурсов. Специфика работы организации, действующей на рынке транспортных грузоперевозок, приходится идти на риск, затрачивать

огромное количество ресурсов, чтобы в результате иметь в своём распоряжении высококлассных специалистов.

Несмотря на разнообразие различных программ повышения квалификации, предлагается к анализу повышение квалификации сотрудников на курсах. При составлении плана руководители должны проходить курсы, вместе со своими подчинёнными.

Это необходимо для формирования целого профессионального языка, развития совместных целей, ценностей, а также для общественного видения предстоящего.

Исходя из этого, повышение квалификации решает не только узкоспециализированные вопросы, но и вопрос формирования команды единомышленников, а также является фактором преодоления конфликтных ситуаций, «текучности кадров» кадров и повышения конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день по оценке специалистов наиболее популярным курсом является такой курс, как «Транспортная логистика».

Ознакомившись с предложениями разнообразных компаний, занимающихся повышением квалификации персонала, с учётом затраты финансовых средств и уровнем обучения был сделан выбор в пользу учебного центра координационного совета по логистике «КСЛ».

На данном курсе повышения квалификации будет представлена следующая программа, в ходе которой сотрудники организации в дальнейшем смогут решать следующие задачи:

- как снизить затраты на транспортное обеспечение на 10 - 15 % и при этом повысить уровень сервиса;
- как провести аудит эффективности транспортных затрат организации?
- как снизить риски при перевозках и повысить их надёжностью?
- как снизить простои транспорта?

– как эффективно управлять взаимодействием в цепи «грузоотправитель – экспедитор – перевозчик – грузополучатель»?

Предлагается на рассмотрение 3.2вида обучения, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Курс повышения квалификации «Транспортная логистика»

Параметры	Дистанционное обучение	Очное обучение
Продолжительность курса, час	72	72
Цена, руб.	34 950	17 475

Форма проведения курса (для очного обучения):

- 72 часа лекций;
- 3 часа индивидуальных консультаций;
- must-have материалы, которые помогут в работе (упражнения, работа с материалами и инструментами).

Рекомендация 4. Внедрение метода коучинга в организации. Использование коучинга позволит уменьшить затраты организации на обучение персонала, так как исключает найма преподавателей из учебных центров.

Для проведения обучения персонала с помощью определённого метода, необходимо:

- 1) извещение всех сотрудников организации о внесении изменений в повышении квалификации персонала;
- 2) обучение сотрудников, выбранных по результатам заявок и опроса, навыкам коучера;
- 3) контроль над обучением сотрудников организации с помощью коучинга.

Оповещение всех сотрудников о внесении изменений в повышение квалификации происходит посредством составления приказа по основной деятельности организации.

Выбор сотрудников организации, которые заинтересованы в коучинге, происходит по следующим критериям:

- 1) опыт работы в организации;
- 2) знание основ работы коучером (если имеется);
- 3) должность в организации, занимаемая сотрудником на данный период;
- 4) Желание сотрудника к дальнейшему обучению и командировкам.

После отбора заявителей и определения с кандидатурой будущего тренинг - менеджера следует произвести оптимизацию его должностной инструкции, включить обязанности коучера, а затем тренинг – менеджер отправляется на обучение навыкам коучера.

В таблице 3.3. представлены учебные центры, программы обучения, а также стоимость обучения знанием коучера.

Таблица 3.3 – Стоимость обучения коучинга в учебных центрах

№	Название учебного центра	Программа обучения	Прайс, руб.	Итого, руб.
1	Insertional Academy	Введение в коучинг	6 000	54 000
		Коучинг в управлении	17 000	
		Командный коучинг	31 000	
2	АВcoach передовые технологии коучинга и консультирования	Основы коучинга	17500	52500
		Коучинг в управлении	17500	
		Коучинг команды	17500	

Согласно данным таблицы 3.3 более выгодным учебным центром является «АВsoach передовые технологии коучинга и консультирования».

Таким образом, в настоящем параграфе разработаны решения направленные на повышение квалификации сотрудников организации ООО «БИГ». В результате реализации разработанных решений будет достигнут определённый экономический и социальный эффект, оценка эффективности будет произведена в следующем параграфе.

3.2 Социально – экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий

В данном параграфе будет проведена оценка эффективности разработанных решений 3 и 4.

Социальная эффективность применения метода коучинга в организации состоит в том, что передача знаний и умений происходит от более опытных сотрудников организации, менее опытных. Обучение такого вида происходит с помощью «живого» общения, что позволяет поднять корпоративный дух сотрудников раскрепостить и создать более благоприятную атмосферу для обучаемого рабочего процесса.

Для того чтобы понять эффективность внедрения коучинга на предприятии нужно рассчитать прибыль организации в случае применения данного метода для организации по повышению квалификации. Расходы организации на повышение квалификации сотрудников за 2016 – 2018 гг. был представлен в таблицы 2.5. Согласно данным таблицы 2.5. всего на обучение персонала за период три года было потрачено:

$$A = B + C + D . \quad (1)$$

$$A = 280\ 000 + 350\ 000 + 450\ 000 = 1\ 080\ 000 \text{ руб.}$$

где А – суммарная стоимость обучения за 2016 – 2018 г., руб.

В – стоимость обучения за 2016 г., руб.

С – стоимость обучения за 2017 г., руб.

Д – стоимость обучения за 2018 г., руб.

Согласно вычислению, общая стоимость обучения персонала за 2016 – 2018 гг. составила 1 080 000 руб.

Экономическая эффективность от применения коучинга:

$$Ээ = А - С. \quad (2)$$

$$Ээ = 1080\ 000 - 52\ 500 = 1\ 027\ 500 \text{ руб.}$$

где Ээ – экономическая эффективность, руб.

А – общая цена обучения за 2016 – 2018 гг., руб.

С – стоимость за обучения в данном учебном центре, руб.

Экономическая эффективность внедрения коучинга в организации согласно вычислению, составила за 2016 – 2018 гг. 1 027 500 руб.

Эффективность расширение функционала сотрудника по коучингу для организации состоит в уменьшении финансовых затрат на обучение сотрудников в организации ООО «БИГ». Так как сотрудник после прохождения повышения квалификации, будет более компетентен для своей организации.

Для определения экономической потребности понадобится рассчитать экономию финансовых средств, в том случае если сотрудник пройдет повышение квалификации, будет компетентен в определенных вопросах обучения персонала в организации, где планируется проводить обучение.

Согласно данным таблицы 3.4. предоставлено стоимости курсов по повышению квалификации организации, можно провести анализ расходов в

соответствие с этой программой для повышения квалификации сотрудников организации ООО «БИГ» на последующие годы 2019-2021 гг.

Расходы организации ООО «БИГ» на курсы повышения квалификации по дистанционной форме обучения в 2019 – 2021 гг. представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4– Расходы организации на курсы повышения квалификации по дистанционной форме обучения в 2019 – 2021 гг.

№	Год	Количество сотрудников по повышению квалификации, чел.	Стоимость повышения квалификации одного сотрудника, руб.	Итого, руб.
1	2019	8	17 475	139 800
2	2020	9	17 475	157 275
3	2021	10	17 475	174750

Исходя из данных таблицы 3.4. повышение квалификации сотрудников по дистанционной форме обучения составит 471 825 руб.

Таблица 3.5– Расходы организации на курсы повышения квалификации по очной форме обучения в 2019 – 2021 гг.

№	Год	Количество сотрудников по программе повышения квалификации, чел.	Стоимость повышения квалификации 1-го сотрудника, руб.	Итого, руб.
1	2019	8	34 950	279 600
2	2020	9	34 950	314 550
3	2021	10	34 950	349 500

Исходя из данных таблицы 3.5. повышение квалификации сотрудников очной формы обучения составит 943 650 руб. Расходы на повышение квалификации сотрудников за 201 – 2021 гг. между очной и дистанционной формой обучения составят 471 825 руб.

Рассчитаем, экономическую эффективность от применения метода коучинга по сравнению с дистанционной формой обучения повышения квалификации составляет:

$$\begin{aligned} \text{Ээ} &= A - C & (3) \\ \text{Ээ} &= 471\,825 - 52\,500 = 419\,325 \text{ руб.} \end{aligned}$$

где Ээ – экономическая эффективность, руб.

A – общая стоимость повышения квалификации (дистанционная форма обучения) на период 2019 – 2021 гг., руб.

C – стоимость за обучения в данном учебном центре, руб.

Согласно вычислению, экономическая эффективность введения коучинга в организации составит 419 325 руб.

Таким образом, делая вывод по данному параграфу, разработанные рекомендации можно рассматривать как один из вариантов применения в организации ООО «БИГ», которые принесут экономическую эффективность, неизрасходованные средства можно будет направить как повышение квалификации сотрудников организации, так и на расширение его штата.

Социальная эффективность разработанных решений проявится в возможности достижения позитивных изменений в организации:

- обеспечение связи между эффективностью и оплатой труда;
- организация условий для развития персонала и оплаты труда;
- формирование ощущения причастности персонала к делам организации;
- формирование системы мотивации и стимулирования труда;
- создание позитивного психологического климата;
- нацеленность работника на общие результаты.

Таким образом, в настоящей выпускной квалификационной работе были разработаны рекомендации повышения квалификации персонала

организации, которые могут быть подстроены и модифицированы под цели и задачи организации.

Заключение

В современных экономических условиях основной задачей любой современной организации является получение максимальной прибыли и сохранение конкурентоспособность

Решение этих и многих других задач возможно только при этом эффективном применении трудового потенциала организации, данный потенциал невозможен без организации грамотной системы повышения квалификации персонала.

В рамках данной выпускной квалификационной работы в первой главе были проанализированы теоретические аспекты повышения квалификации, сущность повышения квалификации персонала, его виды и функции.

Вторая глава была посвящена анализу методов и форм повышения квалификации, были выявлены недостатки, а также достоинства методов повышения квалификации. Был произведён анализ организационной структуры «БИГ». Проанализирован кадровый состав организации, система повышения квалификации в организации, вместе с тем анализ существующей системы повышения квалификации персонала в организации ООО «БИГ» свидетельствует о необходимости дальнейшего ее совершенствования, выявлены проблемы и недостатки в существующей системе.

В настоящее время в организации определён вектор дальнейшего развития, на основании которого можно выразить основные задачи, которые предстоит решить:

- повышение объёмов перевозок;
- рост экономической эффективности работы грузовых экспедиторов и перевозчик, не только на внутренних направлениях, но и международных;
- уменьшение внутренних затрат и издержек.

Как показало изучение качества работы сотрудников организации ООО «БИГ» в целом, в организации преобладает нехватка квалифицированных сотрудников и существует высокая потребность в повышении квалификации, как среди транспортных сотрудников, так и специалистов. Поскольку происходит устаревание информации не весь персонал и руководители подразделений и не весь транспортный персонал проходят курсы повышения квалификации, чтобы уметь использовать новые технологии, пользоваться приборами, инструментами, техническими средствами и механизмами, что также замедляет скорость работы сотрудников организации.

В ходе проведения анализа экономических показателей организации ООО «БИГ» было обнаружено, что, несмотря на влияние системы повышения квалификации персонала в анализируемом периоде с 2016 – 2018 гг., роста продуктивности труда не произошло, таким образом, в ней имеются следующие проблемы и недоработки, в частности:

- существующей системе повышения квалификации не уделяется должного внимания, а именно её развитию и разработке;
- повышение квалификации не гарантирует профессиональный рост сотрудника (отсутствие системы мотивации персонала, карьерного роста);
- аттестацию проходит не весь персонал. В основном проводится только среди руководителей и то недостаточно часто, а зачастую проводится формально. Не существует контроля над переекспертацией персонала, не прошедшего аттестацию;
- повышение квалификации сотрудников происходит, без анализа в потребности повышении квалификации;
- отсутствие системы наставничества при поступлении сотрудника в организацию.

Выявленные проблемы и недостатки в системе повышения квалификации позволили определить основные направления

совершенствования повышения квалификации персонала и разработать рекомендации повышения квалификации сотрудников ООО «БИГ».

В третьей главе были разработаны рекомендации по повышению квалификации персонала в ООО «БИГ». А также произведён расчёт экономической эффективности предложенных методов повышения квалификации.

Список используемой литературы

1. Hagler M.A. Mentoring relationships // Neuroscience and biobehavioral psychology. – 2018. - № 2. – P. 196 - 201.
2. Heeks R., Stanforth C. Technological change in developing countries // development Studies Research. – 2015. - № 2. – P. 156 - 173.
3. Valickas A. Career development and learning in the civil service // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. - №191. – P. 413 - 417.
4. Абатурова В. С. Стимулирование карьерного развития персонала // Молодой ученый. - 2015. - № 22. - С. 325 - 329.
5. Агафонова М. С. Мотивация и стимулирование в системе повышения квалификации персонала организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 610 -6 13.
6. Батяев, Андрей Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / Андрей Батяев. - М.: Научная книга, 2018. - 891 с.
7. Белозерцева И.Б., Щербак О.Д. Деловая игра по бухгалтерскому учету, анализу и аудиту как инструмент формирования профессиональных компетенций // Аудиторские ведомости. – 2017. - № 5. - С. 185-196.
8. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2016. - 240 с.
9. Геллер Л.Н. Роль деловых игр в формировании профессиональных компетенций // Система менеджмента качества: опыт и перспективы. – 2017. - №6. – С. 109-112.
10. Голубева Т.С. Трактовка понятия карьера в разрезе современных тенденций // Общество: социология, психология, педагогика. – 2017. - № 8. – С. 54 – 59.

11. Гультаева Т.В., Трубинова Е.А. Наставничество как метод адаптации молодого педагога // Новое слово в науке: перспективы развития. - 2017. - № 1 (11). - С. 59-61.
12. Елисеева В.В., Лукьянцев М.А. Анализ особенностей профессионального и карьерного развития персонала // Проблемы науки. - 2017. - № 6 (19). - С. 114-116.
13. Жигалова А. А. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 6 (июнь). – С. 176–180.
14. Илюшников К.К. Подходы к планированию обучения персонала с применением модели оценки эффективности корпоративного обучения // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 7. – с. 1039-1051.
15. Казарова Т.В., Ковалева Ю.С. Инновационные подходы к повышению производительности труда на предприятиях // Синергия наук. – 2017. - № 7. – С. 64-72.
16. Козак Н.Н. Стилль управления и этика топ – менеджмента.: М.: Издательские решения. – 2018. – 435 с.
17. Дырин С.П. Управление персоналом: от кадрового подхода к многоаспектному // Кадровик. 2010. №9. Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2016. - № 4 (25). - С. 51-53.
18. Овчинникова О.И. Модифицированный Баскет-метод как средство становления профессиональной компетентности выпускника в области информационных технологий // Символ науки. – 2015. – №. 6. – С. 177- 278.
19. Папонова, Н.Е. Обучение персонала организации. Практическое пособие / Н.Е. Папонова. - М.: Финпресс, 2017. - 561 с.

20. Перекрестова В.А.. Применение информационных технологий в управлении карьерой специалиста // Наука через призму времени. - 2018. - № 3 (12) – С. 37-42.
21. Покрышкина А.В. Баддинг как современный метод адаптации молодых сотрудников // Управление развитием персонала. – 2016. - № 4. – С. 310-315.
22. Полевая М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации: учеб. пособие / М.В. Полевая, И.Н. Белоград, Е.В. Камнева и др. – М., 2017. – 256 с.
23. Попова А.В. Система обучения персонала в организации // Инновации в науке. – 2018. - № 4. – С. 26-30.
24. Протасова И.Н., Подгрушная О.В. Возможность использования деловых игр на практических занятиях по микробиологии в медицинском вузе // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 9-6. – С. 1347-1351.
25. Раскалинос В.Н. Семинар – конференция как активная форма обучения // Вестник ВГУ. – 2017. - №1. – С. 82 - 82.
26. Рассел, Джесси Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования / Джесси Рассел. - М.: VSD, 2017. - 497 с.
27. Ройтблат О.В. Современные задачи повышения квалификации // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2017. - №. 26. – С. 156 - 158.
28. Селезнев, Ю. Н. Анализ повышения квалификации в наукоемкой промышленности с позиций открытых систем / Ю.Н. Селезнев. - М.: Синергия, 2016. - 647 с.
29. Тихомирова В.Д. Обеспечение эффективности аттестационных процедур при обучении, переподготовке и повышении квалификации кадров сельскохозяйственного производства с применением систем электронного обучения // Инновации в сельском хоз-ве. – 2014. - № 4. – С. 65-68.

30. Толстых С.М., Юрочкин А.Г., Авдеев В.В. Информатизация в системах, относящихся к повышению квалификации работников в медицинских учреждениях // Вестник Воронежского института высоких технологий. - 2017. - № 3 (22). - С. 36-38.

31. Маслова В.М. Управление персоналом., учебник для бакалавров Юрайт. 2013. 492 с.

32. Чекан А.А. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации // Вестн. МГОУ. Сер.: Экономика. - 2018. - №2. – С. 188-195.

33. Шамина А.К., Какадий И.И. Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы // Научный журнал Дискурс. - 2017. - № 2 (4). - С. 133 - 140.

34. Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. — М.: Юриспруденция, 2012. — 347 с. NotInvestinginEmployeeTrainingIsRiskyBusiness. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.huffingtonpost.com/emad-rizkalla/not-investing-in-employee_b_5545222.html

35. Hans-Juergen Bruns. HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/105157/1/798615109.pdf> (дата обращения 02.12.2015)

36. Mark Coeckelbergh. Human development or human enhancement? A methodological reflection on capabilities and the evaluation of information technologies [Электронныйресурс]. URL: (дата обращения 04.06.2019) <https://link.springer.com/article/10.1007/s10676-010-9231-9>

37. Muhammad Asif, Olaf A. M., Fisscher, Erik Joost de Bruijn, Mark Pagell. Integration of management systems: A methodology for operational

excellence and strategic flexibility [Электронныйресурс]. URL: <http://paperity.org/p/12924442/integration-of-management-systems-a-methodology-for-operational-excellence-and-strategic>

38. Nuria Calvo, Mari'aBastida, JacoboFea's. A simulation tool for talent management in knowledge-intense firms. An opportunity for HR managers? [Электронныйресурс]. URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s40196-012-0003-2> (датаобращения 02.05.2019)

39Изучения влияния квалификации на карьерный рост. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://guthriejensen.com/blog/statistics-employee-training/>

40.Исследование применения методов повышения квалификации в мире. Статистический портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/825946/type-of-training-learning-and-development/>

41.Как у медработников проводится повышение квалификации в 2018 году. Офисная жизнь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://office-life.ru/kar-erny-j-rost/kak-u-medrabotnikov-provoditsya-povyshenie-kvalifikacii-v-2016-godu.html>

42.Определение понятия карьера. Оксфордский словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/career>

43.Понятие «Карьера». Толковый словарь русского языка Ушакова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://slovar.cc/rus/ushakov/405122.html>

44.Почему уходит персонал: 7 советов по снижению текучести кадров. HR сообщество. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/pochemu-uhodit-personal-ili-7-sovetov-po-snizheniyu-tekuchesti-kadrov>

45.Титов Б.А. Транспортная логистика [Электронный ресурс]: электрон, учеб. пособие / Б. А. Титов; Минобрнауки России, Самар. гос. аэрокосм, ун-т

им. С.П. Королева (нац. исслед. ун-т). – Электрон, текстовые и граф. дан (3,15 Мбайт). – Самара, 2012. – 198 с.

46.Еремеева Л.Э. Транспортная логистика: учебное пособие / Л. Э. Еремеева; Сыкт. лесн. ин-т. – Сыктывкар: СЛИ, 2013. – 260 с.

47.Павлюченко И.В. Логистика: краткий теоретический курс / И. В. Павлюченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 95 с.

48.Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе (Текст) / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2012. – 259 с.

Личный план служебного и профессионального развития

Ф.И.О

Структурное подразделение

Занимаемая должность

Начальник подразделения

1. Напишите ваши качества и навыки в занимаемой (по 5-бальной шкале).

Знание, навыки, умение	Оценка

2. Что вы будете делать, для того что бы повысить свой уровень знаний умений и навыков. Какой вы выберете метод повышения?

3. Какую вы бы хотели занимать должность в нашей организации, и что вам для этого не хватает?

4. Укажите свои планы по развитию.

5. Какие факторы влияют на вашу работу (по 5 – балльной шкале)

Факты	Оценка
Благоприятные условия	
Возможность финансового состояния	
Хороший коллектив	
Самостоятельно принимать решения	
Творческая работа	
Повышения по карьерной лестнице	
Постоянство организации	
Имедж организации	

6. Закончите фразу

а) Что значит для вас работа выбранного вами профиля – это:

б) Что вас больше всего устраивает в вашей работе

в) Что более важное является в работе

г) Какая работа для вас необходима

д) Если у вас трудности на рабочем месте

Оценка эффективности работы сотрудника в организации

Ф.И.О _____

Отдел/регион _____

Ф.И.О руководителя _____

Дата опроса _____

Запрашиваемый период _____

Критерий	Наименее важно	Наименее важно	Наименее важно	Оценка сотрудника (от 1 до 5 баллов)	Оценка руководителя (от 1 до 5 баллов)	Оценка по результатам интервью	Комментарии
1	2	3	4	5	6	7	8
Показатели работы							
Личный вклад В работу							
Сотрудничество Быть единым с коллективом и достигать цели							
Способность к изменениям Желание работать в новых условиях							
Самостоятельность Способность принимать самостоятельные решения в любых вопросах помощи							

Продолжение Приложения Б

Инициативность Предлагать идеи для развития организации							
Обмен опытом Иметь хорошую базу, для передачи опыта коллегам и клиентам							
Выполнение заданий Четко выполнять поставленную задачу							
1	2						
Новые идеи Внедрения новых идей для улучшения работы							
Ответственность отвечать за свои действия							

Умение и навыки							
Аналитические Логичность при выполнении заданий							
Видение проблемы в целом Умения видеть ситуацию							
Детализация точное и тщательное выполнение заданий							
Профессиональные навыки Обладает нужными профессиональными мыслями в своей области работы							
Ориентированность на клиента Знание своей потребности и формирование своего поведения							

Результат							
Качество выполненных задач							
Итог прописанных целей							
Достижение целей в личном развитии (в соответствии с планом личного развития)							
Срок выполненных задач							
Коммуникационный							
Делегирование Передача выполнения задачи для обмена опыта							
Возвратная связь							
Мотивация Умения принимать факты							
Вырабатывание сотрудников							

Оценка перспективных сотрудников организации

Имя	Должность	Рассчитываемая следующая должность	Вертикальное продвижение		Горизонтальное продвижение		Ключевая позиция	Преемник
			Да/нет	когда	Д/не	когда		
Комментарии								

Пояснения

Графа	Пояснения
Ф.И.О	
Должность в организации	
Желаемая должность	
Вертикальное/ горизонтальное продвижение да/нет	
Вертикальное / горизонтальное когда	
Основная позиция	
Продолжатель	