

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)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по обучению персонала (на примере ООО
«Вилсбург»)»

Студент	<u>А.Ю. Горкин</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>Л.Л. Кифа</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Консультант	<u>М.В. Емелина</u> (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.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Ю. Горкин

Тема работы: «Разработка мероприятий по обучению персонала (на примере ООО «Вилсбург»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по обучению персонала.

Для достижения поставленной цели бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) Провести анализ теоретических аспектов обучения.
- 2) Провести оценку системы обучения персонала ООО «Вилсбург»;
- 3) Разработать и экономически обосновать мероприятия по обучению персонала.

Объект исследования в бакалаврской работе - ООО «Вилсбург», основным видом деятельности, которого является розничная торговля автомобильными деталями, узлами принадлежностями.

Предмет исследования - система обучения работников организации.

Методы исследования: анализ научных публикаций и учебно-методической литературы, нормативно-правовых актов, локальных документов предприятия; наблюдение; прогнозирование, статистическая обработка результатов, а также табличный метод представления полученных результатов, метод сравнительного анализа.

Краткие выводы по бакалаврской работе.

В условиях роста конкуренции и цифровизации, организации все чаще вынуждены прибегать к новейшим технологиям развития потенциала своих сотрудников. Руководители нижнего звена – это те работники, которые непосредственно управляют людьми, связанными с производственной деятельностью. Особое внимание, как правило, обучению управленческих навыков в организациях малого бизнеса не уделяется. Повышение

квалификации и профессиональная переподготовка способствуют формированию необходимых навыков у работников всех категорий.

В данной работе предоставлен алгоритм внедрения системы обучения сотрудников на предприятии малого бизнеса.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть применены в организациях, заинтересованных в обучении как руководителей, так и рядовых сотрудников организаций малого бизнеса.

Структура и объем бакалаврской работы: введение, три главы, заключение, список используемой литературы в количестве 25 источников. Объем работы составляет 46 страниц.

Во введении обоснована актуальность темы бакалаврской работы, сформулирована цель и задачи, определены предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы обучения персонала организаций.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования и оценка обучения его персонала.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на обучение руководителей нижнего звена базовым управленческим умениям и рядовых сотрудников, проведен расчет их социально-экономической эффективности.

В заключении подведены итоги проведенного исследования.

Abstract

The topic of the given graduation work is "Development of training activities by the example of OOO "Vilsburg" (a Limited Liability Company under the laws of the Russian Federation)".

The graduation work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and the list of references including 32 sources.

The purpose of the graduation work is to develop measures for the junior managers to acquire basic management skills.

To achieve this target, the following objectives should be set and attained:

- 1) to reveal the theoretical framework of junior management training;
- 2) to conduct an analysis of staff training in OOO "Vilsburg" (a Limited Liability Company under the laws of the Russian Federation);
- 3) to develop and economically justify the measures for personnel training.

The object of the research is OOO "Vilsburg" (a Limited Liability Company under the laws of the Russian Federation)" that is specialized in retailing automobile spare parts, joints and accessories.

The subject of the research is the enterprise's employees training system.

The procedures acquired are analysis of scientific publications and educational literature, regulatory legal acts, local documents of the enterprise; observation procedure; prediction procedure, statistical processing of results, as well as table method of presenting the results obtained and the method of comparative analysis.

With increasing competition and digitalization, organizations are increasingly being forced to use the latest technologies to develop the capacities of their employees. Junior managers are employees who directly supervise people involved in production process. This work is usually controlled by people who are disciplined and have outstanding performance.

As a rule, special attention is not paid to junior managers' acquiring basic management skills in small businesses. Training Within Industry technique allows

to resolve this problem.

This graduation work presents the implementation procedure of the junior management training system in the small business.

The practical significance of the research results is that they can be applied in companies interested in training their junior managers.

In the introduction of the graduation work, its relevance is explained, the purpose and the objectives are formulated, the subject and the object of the study are stated.

The first chapter of the graduation work discusses the theoretical foundations of personnel training.

The second chapter of the graduation work concentrates on the organizational and economic features of the company under investigation. This chapter also dwells on evaluating the company's personnel training.

In the third chapter of the graduation work, the measures for the junior managers to acquire basic management skills are developed and proposed, as well as their socio-economic efficiency is determined.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты обучения персонала организации.....	9
1.1 Правовые нормы, регламентирующие обучение персонала .	9
1.2 Характеристика современных методов обучения руководителей организации	12
1.3 Сущность системы обучения персонала на производстве	17
2 Оценка системы обучения персонала в ООО «Вилсбург»	21
2.1 Характеристика организации и анализ организационно-экономических показателей	21
2.2 Анализ системы обучения персонала организации	29
3 Мероприятия по обучению персонала в ООО «Вилсбург».....	35
3.1 Разработка мероприятий по обучению сотрудников.....	35
3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий.....	39
Заключение.....	43
Список используемой литературы	45
Приложения.....	49

Введение

Один из видов предприятий по реализации автокомпонентов – это предприятия-магазины, основной целью которых является удовлетворение потребности автолюбителей.

Наличие на складе продукции, необходимой потребителю в нужный момент, - то, к чему стремится каждая организация любой отрасли. Но для предприятий по реализации автокомпонентов этого добиться куда сложнее. Затоваривание склада ведет к «зависанию» денежных средств. А так как бизнес довольно дорогой, то и суммы остаются без движения довольно солидные.

Поэтому качественное планирование и управление процессом формирования и поддержания необходимых компетенций у работников предприятий, занимающихся продажей автокомпонентов, есть ключ к успеху.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по обучению персонала.

Для достижения поставленной цели бакалаврской работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) Провести анализ теоретических аспектов обучения.
- 2) Провести оценку системы обучения персонала ООО «Вилсбург»;
- 3) Разработать и экономически обосновать мероприятия по обучению персонала.

Объект исследования в бакалаврской работе - ООО «Вилсбург», основным видом деятельности, которого является розничная торговля автомобильными деталями, узлами принадлежностями.

Предмет исследования - система обучения работников организации.

Методы исследования: анализ научных публикаций и учебно-методической литературы, нормативно-правовых актов, локальных документов предприятия; наблюдение; прогнозирование, статистическая

обработка результатов, а также табличный метод представления полученных результатов, метод сравнительного анализа.

Вопросы управления персоналом освещены в трудах Т.Ю. Базарова, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Г.И. Михайлиной, Р.Г. Мумладзе и других авторов.

Проблемы управления организациями малого бизнеса рассмотрены в работах Филимоновой Н.М., Моргуновой Н.В., Ловковой Е.С. и пр.

Достаточного внимания проблеме обучения персонала в организациях малого бизнеса не уделялось.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть применены в организациях, заинтересованных в обучении как руководителей, так и рядовых сотрудников организаций малого бизнеса.

Структура и объем бакалаврской работы: введение, три главы, заключение, список используемой литературы в количестве 25 источников. Объем работы составляет 46 страниц.

Во введении обоснована актуальность темы бакалаврской работы, сформулирована цель и задачи, определены предмет и объект исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы обучения персонала организаций.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования и оценка обучения его персонала.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на обучение руководителей нижнего звена базовым управленческим умениям и рядовых сотрудников, проведен расчет их социально-экономической эффективности.

В заключении подведены итоги проведенного исследования.

1 Теоретические аспекты обучения персонала организации

1.1 Правовые нормы, регламентирующие обучение персонала

В современном мире, когда информация, технологии, качество и содержание отношений между работниками и организациями меняются достаточно быстро, обучение сотрудников организации становится неотъемлемой частью ее управления.

Важность обучения граждан вообще и работников организаций, в частности, усилена действием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [14]. Федеральный закон содержит определения некоторых категорий. Часть из них рассмотрим здесь, как относящихся к теме данного исследования.

Анализ литературы по теме исследования показал, что определений понятию «обучение» достаточно много и каждый специалист трактует его со своей точки зрения [3, 7, 11, 13]. В данной работе обучением называется целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни. В организациях этим процессом занимается преимущественно подразделение, входящее в структуру кадровой службы или специалист, основной деятельностью которого являются функции по обучению сотрудников.

Большое значение с точки зрения управления персоналом организации имеет профессиональное обучение - вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

Если работник, трудящийся в организации уже имеет квалификацию, то рано или поздно появляется необходимость ее повышения. Квалификация, согласно ФЗ «Об образовании в РФ» - это уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности [14]. Повышение квалификации можно осуществить в течение 16-ти часов обучения сотрудников специальным образовательным программам.

В ст.14 указанного нормативного акта (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ) дано определение дополнительного образования, наиболее приемлемое при обучении персонала организаций. Это вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования.

Итак, работник, находящийся на руководящей должности или специалист организации по истечении какого-либо срока в организации или по другой причине, будет осваивать новые для себя навыки и умения, повышать квалификацию, обучаясь по программам дополнительного профессионального обучения.

Исследуя нормы российского законодательства, отражающие процессы обучения, стоит указать и на некоторые положения Трудового кодекса РФ. Так, в ст. 177 (Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019)) установлен «порядок предоставления гарантий и компенсаций работникам, совмещающим работу с получением образования соответствующего уровня впервые Указанные гарантии и компенсации также могут предоставляться работникам, уже имеющим профессиональное образование соответствующего уровня и направленным для получения образования работодателем в соответствии с трудовым договором или

ученическим договором, заключенным между работником и работодателем в письменной форме» [12].

В соответствии со ст. 173 Кодекса, «работникам, направленным на обучение работодателем или поступившим самостоятельно на обучение по имеющим государственную аккредитацию программам бакалавриата, программам специалитета или программам магистратуры по заочной и очно-заочной формам обучения и успешно осваивающим эти программы, работодатель предоставляет дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка для:

- прохождения промежуточной аттестации на первом и втором курсах соответственно - по 40 календарных дней, на каждом из последующих курсов соответственно - по 50 календарных дней (при освоении образовательных программ высшего образования в сокращенные сроки на втором курсе - 50 календарных дней);
- прохождения государственной итоговой аттестации - до четырех месяцев в соответствии с учебным планом осваиваемой работником образовательной программы высшего образования»[12].

Таким образом, важность обучения работников при получении ими первичного профессионального образования, при повышении квалификации или при обучении по программам дополнительного профессионального образования, закреплена в целой плеяде нормативно-правовых актов России. Нормы законодательства должны быть соблюдены всеми хозяйствующими субъектами, функционирующими на территории России и за ее пределами.

Система обучения персонала закрепляется в Положении об обучении персонала или Стандарте предприятия, например «Обучение руководителей всех уровней».

Информационно-поисковая система КонсультантПлюс предлагает использовать форму «Положения об обучении и развитии персонала организации», подготовленную с использованием правовых актов по состоянию на 26.10.2018 [4]. В «Положении» определяются цель, задачи,

ресурсы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации. Текст Положения состоит, как правило, из разделов: основные положения, профессиональная подготовка (обучение), расходы на профессиональную подготовку.

В другом случае, в предлагаемом HR-портале «Положении об обучении персонала организации», разделы посвящены видам обучения; планированию и организации обучения; индивидуальному обучению. Отдельным разделом регламентируется обучение руководящего состава организации, ее менеджеров, а также кадрового резерва. Обязателен раздел об оценке эффективности обучения и ответственности за невыполнение инструкций и распоряжений руководства [17].

Итак, подводя итоги проведенного анализа правовых норм, связанных с обучением персонала организаций, сделаем вывод о том, что нормативно-правовые акты содержат регламенты, касающиеся деятельности организации, направленной на обучение, развитие персонала, повышение его квалификации, профессиональную подготовку и переподготовку. В организациях, независимо от их масштаба, вида деятельности и местоположения, необходимо соблюдать нормы права и требовать неукоснительного исполнения всех правил и инструкций своими сотрудниками.

Закреплять существующие положения в конкретной организации рекомендуется в виде документа. Например, Положения об обучении (или «Об обучении и тренингах персонала», или «Положении по обучению и профессиональной подготовке кадров», или «Программе обучения для менеджеров»), чтобы потом письменно с ним ознакомить каждого сотрудника организации.

1.2 Характеристика современных методов обучения персонала организации

Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все виды обучения персонала, появившиеся с древних времен до наших дней. Сюда относятся и активные, и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т. п.

В условиях быстроменяющейся среды, руководство должно заботиться о развитии своих сотрудников не только с точки зрения соблюдения законодательства, но и по другим причинам. Так, отсутствие необходимой квалификации работников приводит к нежелательным результатам в деятельности организации.

Концепция «обучение через всю жизнь» требует постоянного обновления знаний, умений и навыков, взамен устаревающим.

Прежде, чем перейти к анализу современных методов обучения, рассмотрим, какие элементы составляют систему обучения персонала организации. Прежде всего, это цели системы обучения. Они могут быть направлены на мотивацию сотрудников к работе в данной организации, на вовлечение сотрудников в творческий процесс выполнения своих трудовых функций. Обучение персонала может преследовать цель признания работника, его знаний со стороны коллег и руководства.

При формулировании цели системы обучения важным является определение факторов и способов их влияния на формирование и функционирование этой системы [5, 7, 8, 16, 20, 23]. Основные факторы представлены на рисунке 1.1.

Все эти факторы (Рисунок 1.1) настолько многообразны, что специалистам организации необходимо внимательно их изучать и определять только те, которые будут значимыми и полезными для организации в данный момент времени для конкретной категории персонала и в связи со стратегией организации.

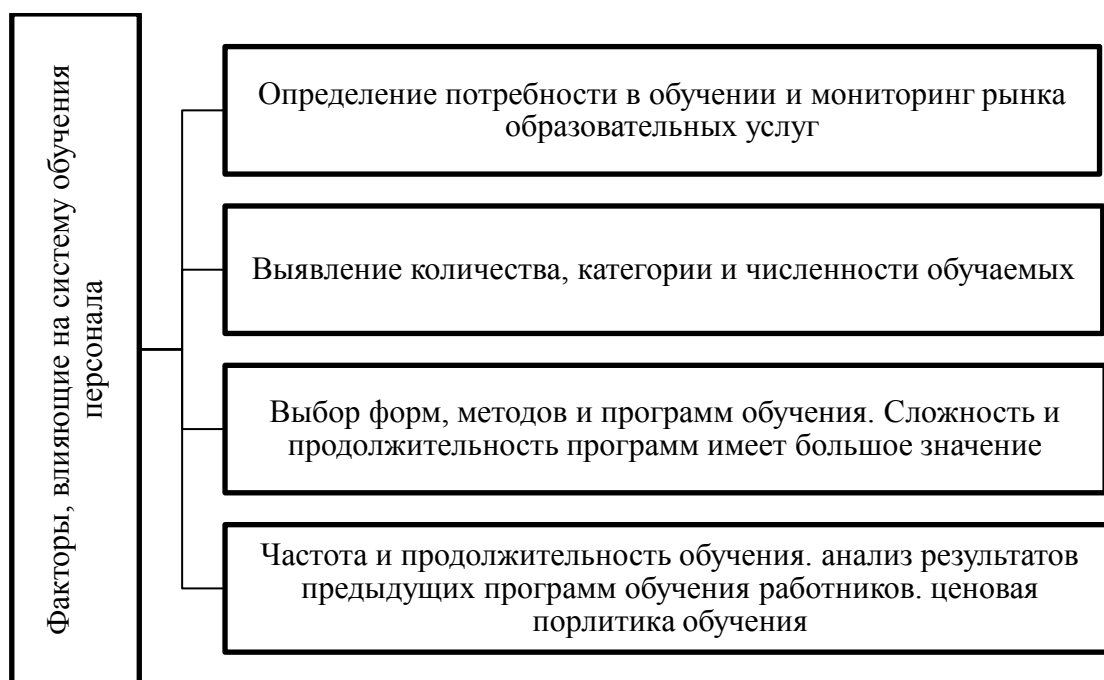


Рисунок 1.1 – Факторы влияния на систему обучения персонала организации

При мониторинге рынка образовательных услуг, которыми может пользоваться конкретная организация для обучения своих сотрудников, обычно рассматриваются направления:

- 1) соотношение цены и качества предоставляемой образовательной услуги;
- 2) определение, насколько данная услуга востребована организациями-конкурентами;
- 3) определение востребованности программы на рынке услуг, для выстраивания ценовой политики.

При выявлении потребности в обучении работников, следует изучить их профессиональный профиль, уровень обучения, направление подготовки, профессию, специальность и возраст. Статистика утверждает, что в российской практике распределяются затраты на обучение сотрудников по категориям: 30% бюджета – для руководящего состава и 70% - для рядовых сотрудников [15, 21].

Уровень квалификации, количество обучаемых, возраст (как давно они получили профессиональное образование), формы и методы обучения могут существенно повлиять на стоимость обучающих программ. Кроме того, значение имеет место обучения. Если это в другом городе, то в стоимость обязательно будут включены командировочные расходы. А может обучение происходить на рабочем месте при участии наставника, более опытного коллеги. Это гораздо удешевит обучение, при высоком его качестве [1, 6, 13, 16].

Характеристика современных методов обучения персонала представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Современные методы обучения персонала организаций

Наименование метода	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки
1.Видеообучение	Наглядность, подробная демонстрация материала	Возможность показа объектов и процессов в деталях и в движении; возможность повторения	Пассивность обучаемых; не учитываются личностные особенности; нужна самомотивация обучаемых
2.Дистанционное обучение	Разновидность заочного посредством телекоммуникационных технологий	В любое время, в любом месте, с любого гаджета	Отсутствие обратной связи и личного общения с преподавателем
3.Кейс-обучение	При работе в группе развивать навык слушания, выявления проблем и способов их разрешения по заданной ситуации	Изучение образцов управленческих решений на примерах; возможность примерить на себя опыт; освоить успешные подходы	Важна квалификация преподавателя-модератора для получения необходимого опыта
4.Тренинг	Минимум теории, максимум практическому освоению умений и навыков; мотивация участников	Не только передача знаний, но эмоциональная зарядка людей обучаемых, пробуждается потребность применить новые знания на практике	Сложность при анализе достижений, психологический дискомфорт; дефицит самодисциплины

Продолжение таблицы 1.1

.Деловая игра, ролевая игра	Моделирование реальных ситуаций по сценарию, правила игры; подготовка, проведение, «разбор полетов»	Всестороннее исследование проблем, обучение действию для реальной ситуации	Обязательна активность участника
6.Поведенческое моделирование, наставничество	Учит конкретным навыкам, установкам профессиональной деятельности	Эффективен на конкретном рабочем месте; учитывает индивидуальные особенности обучаемых	Высокая квалификация наставника; высокий уровень мотивации обучаемого
7.Сторителлинг	Истории о жизни организации с учебной целью	Сокращает период адаптации новичка, формирует лояльность работника	Необходимость в нужное время, нужными словами рассказать нужные вещи
8. Action learning	Обучение действием, анализ достижений	Развитие у менеджеров навыка принятия решений, планирования, достижения целей	Психологическая несовместимость участников группы
9. Баскет-метод	В роли руководителя для разбора информации, документов, освоения специфики работы	Развитие способности к анализу, систематизации и отбору факторов для решения проблем	Отсутствие мотивации, неумение работать в ограниченном временном промежутке
10.Shadowing	В течение двух дней побыть «тенью» руководителя для ознакомления со спецификой его труда	Простота метода, экономия средств, погружение в реальность, высокая адаптация	Нежелание руководителя иметь сопровождающего работника
11. Secondment, командирование	Разновидность ротации, для плоских орг.структур	Личностное развитие сотрудников; укрепление командной работы; улучшение навыков межличностного общения	Состояние психологического климата в коллективе
12.Buddying	Постоянная обратная связь с сотрудником, с которым партнерствует	Возможность получения объективной информации о работе, построения плана роста	Высокие требования к наставнику.

Как видно из таблицы 1.1, применяя различные методы обучения, можно добиться своевременного получения необходимых компетенций у сотрудников, особенно, если речь идет о руководящем составе, независимо от уровня руководства. Для рядовых сотрудников тем более необходимо знание многих методов, чтобы для каждого из них выбирать необходимый и эффективный метод обучения.

1.3 Сущность системы обучения персонала на производстве

Одной из современных методик обучения является TWI (Training Within Industry) - система обучения персонала на производстве через действие. Задача программы – обучать персонал на рабочем месте, без отрыва от работы [9].

TWI Методология была разработана в США в первой половине прошлого столетия, когда требовалось увеличить качество и производительность труда в военных условиях.

После Второй мировой войны, специалисты США стали внедрять методологию в Японии, где в течение 5-ти лет было обучено больше одного миллиона человек. Результаты эффективности программы обучения можно увидеть на примере автоконцерна «Тойота».

Программа состоит из 4-х курсов:

1) JI - рабочий инструктаж. Методика быстрого обучения сотрудников тому, как выполнять операцию правильно, осознанно и не подвергая себя опасности

2)JM - методы работы. Система улучшения метода работы: как производить больше качественной продукции за меньшее время

3)JRT - рабочие взаимоотношения. Принципы руководства сотрудниками, позволяющие предотвращать или решать проблемы

4) PD - разработка программ. Создание обучающих планов в рамках потребностей предприятия.

Полезность данной программы в данном исследовании обусловлена следующими мотивами:

В связи с пенсионной реформой, проводимой правительством России, сегодня в штате предприятий высокий процент рабочих пенсионного возраста, но нет системы передачи знаний и навыков

Существует угроза потери ключевых и уникальных знаний и навыков.

- Дефицит квалифицированных кадров приводит к большому количеству брака.
- Уровень аварий, травматизма и несчастных случаев на производстве остается высоким.
- Система наставничества есть, но действует она формально, каждый наставник обучает, как умеет. Иногда у наставников навык обучения других отсутствует.
- Производственное и складское обучение рабочих не получает должную поддержку от высшего руководства и линейных руководителей.

Серьезным недостатком многих программ обучения является их «оторванность» от практики или избыточность теории.

Причиной создания TWI была ситуация необходимости срочного решения нескольких задач: быстрого ввода в строй новых работников, обеспечения увеличения объемов выпускаемой продукции без снижения ее качества. Возможно, фактор срочности был решающим при выборе принципиального решения: учить бригадиров, мастеров, наставников непосредственно на их предприятиях.

Это решение также логически следовало из принятого правила «Обучение – через деятельность». Обучение супервайзеров на своих предприятиях позволило:

- Обеспечить предельно практический характер учебы, когда супервайзеры учились непосредственно на своих рабочих местах, в окружении реального и родного производства, во взаимодействии со своими сотрудниками и с коллегами из смежных подразделений.

- Обеспечить высокую мотивацию к обучению, в том числе за счет поддержки вышестоящего руководства
- Обеспечить экспертную поддержку обучения: супервайзеры в ходе учебы могли обращаться с вопросами и проблемами к своим начальникам, опытным специалистам других подразделений.
- Развить горизонтальные связи между подразделениями: за время обучения участники знакомились и сближались друг с другом и после обучения эти новые контакты помогали им решать свои проблемы, обмениваться опытом.

Обучение по программе TWI возможно становится возможным при соблюдении условий:

- Инициатива исходит от руководства предприятия;
- Обучение происходит силами самой организации и внутри производства.

Фокус на учебе на своем предприятии, в своем цехе, в своей рабочей обстановке, среди своих коллег является очень продуктивным.

Здесь необходимо отметить, что обучение - это инвестиция, это не услуга, которая предоставляется менеджеру, например, для его развития, не его выбор, за который он должен платить и учиться в свободное от работы время. Это инвестиция предприятия в свое развитие.

Наряду с преимуществами метода, ему присущи некоторые особенности:

Проект обучения руководителей нижнего звена является затратным для предприятия - как в денежном отношении, так и в плане отвлечения от работы как обучаемых, так и других специалистов, отвлечения других ресурсов, т.к. обучение производится в рабочее время за счет организации.

Инвестиция должна иметь положительный эффект в виде роста производства и качества продукции.

Статистические данные подтверждают, что миллионы перспективных руководителей, прошедших обучение программе TWI в 1950-х гг., прошлого

века, позднее стали успешными менеджерами японской индустрии, Именно они внесли вклад в «японское чудо» и в создание новых подходов к управлению производством - таких, как Kaizen, Lean, TPS.

Подводя итоги проведенному исследованию теоретических аспектов обучения персонала, можно сделать вывод о том, что обучение и развитие персонала сегодня становится мощным инструментом обеспечения успешной деятельности организации. Руководство, работники кадровой службы просто обязаны, в соответствии с нормативно-правовыми актами, разрабатывать и внедрять в своих организациях системы обучения, эффективные в конкретных практических обстоятельствах. На практике применяется большой спектр методов обучения. Важно их умело сочетать, а также использовать и другие, пусть намного раньше применяемые, но вполне способные обеспечить успех организации в современных условиях.

Основной результат обучения Программе TWI - изменение личности, «картины мира» супервайзера, выход на более высокий уровень культуры мышления и культуры общения.

Во второй главе будет представлена характеристика деятельности исследуемого объекта – ООО «Вилсбург» и проведен анализ существующей системы обучения персонала.

2 Оценка системы обучения персонала в ООО «Вилсбург»

2.1 Характеристика организации и анализ организационно-экономических показателей

Общество с ограниченной ответственностью «Вилсбург» (далее - Общество) зарегистрировано 27 марта 2015 года регистрирующим органом - Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 19 по Самарской области.

Юридический адрес: 445007, Самарская область, город Тольятти, бульвар 50 лет Октября, дом 75, комната 136 [10].

Уставный капитал компании по состоянию на 08.06.2015 - 20000 руб.

По данным ЕГРЮЛ, Обществом зарегистрировано право на осуществление нескольких видов деятельности (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Виды деятельности ООО «Вилсбург»

Код по ОКВЭД	Основной вид деятельности
45.32	Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
Дополнительный вид деятельности	
45.31.1	Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов
45.40.1	Торговля оптовая мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями

ООО «Вилсбург» дважды стал участником торгов и оба раза выиграл в тендерах за государственные контракты.

Основным заказчиком является ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет».

Предприятия розничной торговли автокомпонентами вынуждены удовлетворять растущие требования потребителей и законодателей по

производству все более экономичных автомобилей с пониженным содержанием вредных выбросов в атмосферу. Данное обстоятельство становится исключительно важным.

Объект исследования ООО «Вилсбург» относится к предприятию по реализации автокомпонентов. Это магазин, деятельность которого направлена на удовлетворение потребности автолюбителей.

Строгие стандарты Strict corporate average fuel, требования Управления по охране окружающей среды, а также европейские стандарты Евро-4 и Евро-5 вынуждают автопроизводителей фокусироваться на новых технологиях, позволяющих производить автомобили, качество которых соответствует жестким требованиям конкурентной среды.

Для поддержания объемов продаж и сохранения или увеличения доли на рынке многие автопроизводители и продавцы продолжают снижать цены и выходить к потребителям с различными схемами финансирования. Эти манипуляции часто приводят к уменьшению рентабельности. Для поддержания конкурентоспособности поставщики и продавцы должны постоянно изыскивать направления для инноваций и сокращения издержек, чтобы ежегодно предлагать потребителю более выгодные цены. Предприятие по реализации автокомпонентов ООО «Вилсбург», ведя свою деятельность, сталкивается с рядом трудностей. Одна из них – обеспечение качественного оборота денежных средств компании.

Наличие на складе продукции, необходимой потребителю в нужный момент вот к чему стремится каждая организация. Но для предприятий по реализации автокомпонентов этого добиться сложнее, поскольку затоваривание склада приводит к «зависанию» денежных средств. А так как бизнес довольно дорогой, то остаются без движения большие суммы. Поэтому качественное планирование и управление процессом формирования и поддержания необходимых компетенций у работников предприятий, занимающихся продажей автокомпонентов, представляет собой

первостепенную задачу для руководства. Анализ экономических показателей будет проведен ниже.

Управление организацией осуществляется посредством создания распределения функциональных должностей, определения соподчиненности и закрепляется в организационной структуре (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Вилсбург»

Как видно из рисунка 2.1, структура имеет линейный характер и состоит из четырех уровней. На высшем уровне - директор, реализует принцип единоначалия, принимает решения. Уровень ниже представлен заместителем директора, осуществляющим непосредственное руководство над управляющим и старшим техническим специалистом.

Линейный характер структуры управления имеет свои особенности по сравнению с другими типами структур: она проста в понимании, разделение в ней осуществлено по производственному признаку, соблюдается принцип единоначалия. Такого типа структуры используются малыми предприятиями, где несложный процесс функционирования, и связи между исполнителями осуществляются напрямую.

При линейном управлении наблюдаем четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей и быструю реакцию на поступившие указания от руководства. Руководитель самостоятельно несет ответственность за результаты деятельности предприятия. Все перечисленное относится к преимуществам линейной структуры управления.

К недостаткам такого типа структуры относят: большую нагрузку на каждого работника организации, высокие требования к компетенциям руководящего состава (директору, заместителю директора), а также потребность в руководителе, обладающем широким спектром качеств, необходимых для управления сотрудниками [3, 13].

В соответствии со ст.14 ФЗ об «Обществах с ограниченной ответственностью», «размер уставного капитала общества должен быть не менее, чем десять тысяч рублей», - уставный капитал объекта исследования составляет 20000 рублей.

Возглавляет работу ООО «Вилсбург» директор – О.Б. Милованов, он же является соучредителем компании.

Среднесписочная численность сотрудников Общества составляет 6 человек (на конец 2017 года), что позволяет отнести данное общество к микропредприятиям.

В бакалаврской работе использованы данные, предоставленные Федеральной службой государственной статистики за 2015 – 2017 гг., поскольку отчет за 2018 год обычно становится доступен в сентябре-октябре 2019 года [10].

Анализ основных экономических показателей по данным таблицы 2.2, показал следующую динамику.

Выручка в течение исследуемого периода с 2015 по 2017 гг. выросла на 78922 тыс. руб. в 2016 году, но в 2017 г. резко снизилась на 82137 тыс. руб., темп прироста ее в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составил 242,83%, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. показал снижение на 80,57%.

Таблица 2.2. – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Вилсбург»

Показатели	2015	2016	2017	Изменение			
				2016 - 2015 гг.		2017 - 2016 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	23021	101943	19806	78922	342,83	-82137	-80,57
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	22546	101599	19790	79053	350,63	-99629	-80,52
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	475	344	16	-131	-27,58	-328	-95,35
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	475	344	16	-131	-27,58	-328	-95,35
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	25	-178	4	-203	-812	182	-102,25
6. Численность ППП, чел.	8	9	6	1	12,5	-3	-33,33
7. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1824	2376	1656	552	30,26	-720	-30,30
8. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр.1/стр.10)	2877,6	11327	3301	8449,4	293,62	-8026	-70,86
9. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.11/стр.10)	228	264	276	36	15,79	12	0,05
10. Рентабельность продаж, %	2,06	0,34	0,08	-1,72	-83,49	-0,26	-76,47
11. Рентабельность производства, %	2,11	0,34	0,08	-1,77	-83,89	-0,26	-76,47
12. Затраты на рубль выручки, коп.	98	100	100	2	1,01	0	0

Прирост выручки - важный показатель, характеризующий эффективность деятельности предприятия. Если он возрастает, можно говорить о разумной ценовой политике или правильно налаженных каналов сбыта. В ситуации снижения – руководству необходимо предпринять меры по обеспечению ее роста [17, 19].

Себестоимость продаж изменялась нелинейно в исследуемом периоде. В 2016 году величина себестоимости возросла на 79053 тыс. руб. по

сравнению с 2015 г., а в 2017 году уменьшилась на 82137 тыс. руб. темпы прироста себестоимости продаж составили 250,63% в 2016 году, уменьшение на 80,52% - в 2017 году. Основной причиной роста себестоимости продаж является увеличение внутрипроизводственных расходов.

Динамика себестоимости и выручки предприятия проиллюстрирована на рисунке 2.2.

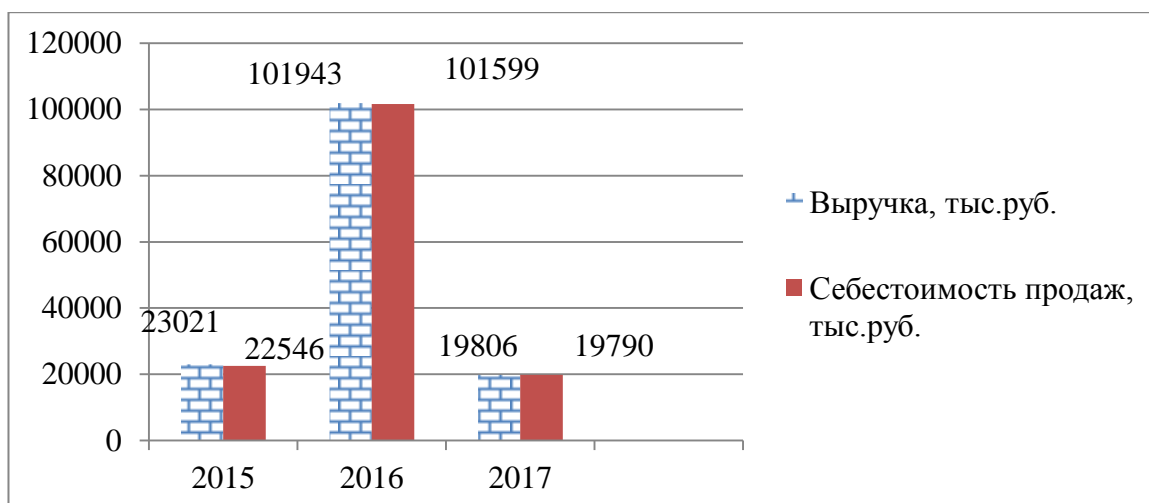


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости продаж, тыс.руб.

Если себестоимость растет более быстрыми темпами чем выручка и прибыль, то это говорит об ухудшении финансового положения. Возможно, выросли цены на автомобили. Необходимо пересматривать ценовую политику в сторону увеличения цен.

В 2016 г. прибыль от продаж снизилась на 27,58% и составила 344 тыс. руб. Это вызвано замедленным ростом выручки (242,83%) по сравнению с ростом себестоимости (250,63%). В 2017 году также произошло уменьшение прибыли от продаж на 95,35%, что составило 328 тыс. руб. убытка.

Производительность труда работника в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 8449,4 тыс. руб., что составило 293,62%, а в 2017 г. снизилась на 8026 тыс. руб., что составило 70,86%. Изменение производительности труда пропорционально изменению выручки.

Проведем сравнительную характеристику изменения ФОТ и производительности труда (Рисунок 2.3).

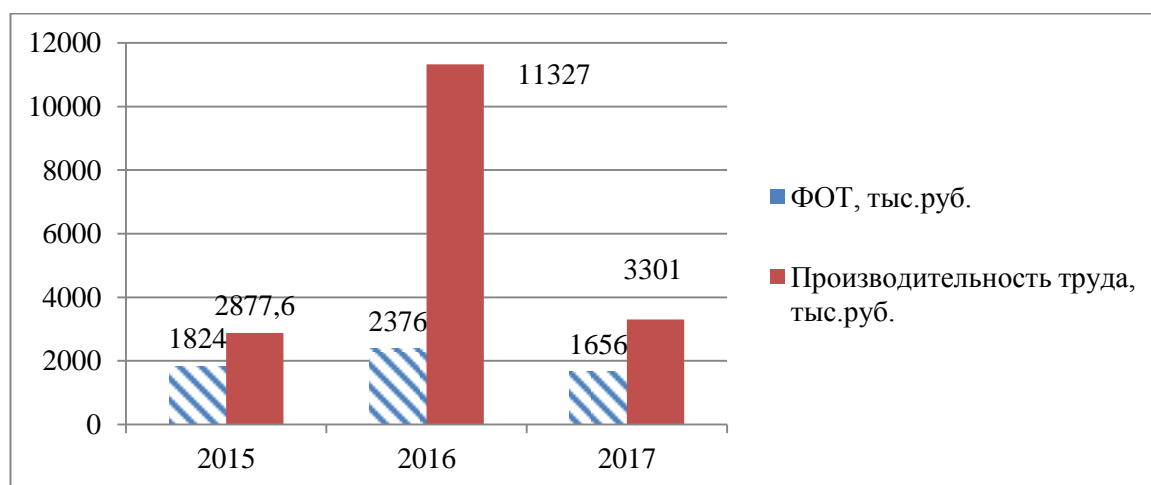


Рисунок 2.3 – Динамика производительности труда и фонда оплаты труда сотрудников в 2015 - 2017 гг., тыс. руб.

Как видно из рисунка 2.3, изменение ФОТ в 2016 году по сравнению с 2015 наблюдается в сторону увеличения и составило 30,26%, а в 2017 году снизилось до 3301 тыс. руб., что составило уменьшение на 30,30%.

Производительность труда возросла в 2016 году на 293,62%, но в 2017 году наблюдается резкое снижение на 70,86%. Следует констатировать, что темпы роста и падения производительности труда работников опережают темпы изменения ФОТ. Это можно объяснить изменением численности и высокой текучестью кадров предприятия.

За анализируемый период с 2015 по 2017 гг. чистая прибыль в целом снизилась на 21 тыс. руб. с 25 тыс. руб. в 2015 г. до 4 тыс. руб. в 2017 году. Это обусловлено ростом затрат на 1 рубль продукции с 0,98 руб. до 1,00 руб. Рентабельность продаж в 2016 г. снизилась на 1,72%, и составила 0,34%. За 2017 гг. данный показатель упал на 0,26% и составил 0,08%. Это говорит о том, что продукция и услуги компании перестали пользоваться спросом и снижается конкурентоспособность предприятия.

Анализ показателей ООО «Вилсбург» позволяет сделать вывод о том, что выручка значительно снизилась к 2017 году в виду снижения покупательского спроса на продукцию предприятия. Это обстоятельство привело к необходимости проведения SWOT-анализа предприятия (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Характерные черты SWOT-анализа «ООО Вилсбург»

Сильные стороны	Возможности
Гарантированное качество услуги – использование только сертифицированной оригинальной продукции отечественного и зарубежного производителя Широкий ассортимент услуг, наличие новинок Постоянный мониторинг конкурентов и быстрое реагирование на изменение цен Ориентация на массового потребителя	Рост бизнеса, расширение сфер влияния Внедрение смежных видов деятельности Снижение издержек за счет эффекта масштаба Нарастивание доли рынка за счет дополнительных услуг Продажа услуг с помощью IT – технологий
Слабые стороны	Угрозы
Недостаточность рекламы Квалификация сотрудников	Жесткая конкуренции в отрасли Усиливающееся правительственное регулирование Недостаточные инвестиции

Проведенный SWOT-анализ позволил определить основные направления развития компании и сформулировать проблемы предприятия в исследуемом периоде [2, 5, 11].

Анализ возможностей с сильными сторонами ООО «Вилсбург», позволяет сделать вывод о том, что в данных условиях для компании будет выгодно увеличить сферу деятельности посредством расширения зоны влияния. Это можно сделать, например, применяя электронный маркетинг. Другим возможным способом избежать угрозы предлагается открыть участок по ремонту/ обслуживанию автомобилей, мотоциклов.

Опираясь на сильные стороны компании можно снижать угрозы, применяя гибкую ценовую политику и дифференциацией услуг для привлечения покупателей.

Одной из слабых сторон организации является недостаточное внимание руководства к обучению сотрудников. За все время функционирования магазина с 2015 года, никто из работников, как показал опрос, не был отправлен на обучение. Этого позволять нельзя в условиях изменяющейся информации. Причем в такой отрасли, как автопром.

Более уверенно об этом будем утверждать после проведенного анализа системы обучения персонала на исследуемом объекте.

2.2 Анализ системы обучения персонала организации

Проведем анализ трудовых ресурсов ООО «Вилсбург» по таким показателям, как обеспеченность трудовыми ресурсами, качественный состав работников, движение рабочей силы [13, 15].

Таблица 2.4 – Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность, чел.		Процент обеспеченности, %
	план	факт	
Среднесписочная численность	9	6	66,7
Руководитель	2	2	100
Специалист	7	4	57,1

Как видно из таблицы 2.4, специалистами данная организация обеспечена всего на 57,1%, соответственно, руководителей штат укомплектован полностью.

Качественный анализ персонала проводится с целью определения возрастного состава, по уровню образования и по трудовому стажу. Данные таблицы 2.5 затем используют для определения потребности в обучении сотрудников предприятия.

Качественный анализ трудовых ресурсов по данным таблицы 2.5 показал: по сравнению с 2016 годом (это второй год функционирования организации), в 2017 году численность снизилась на 3 человека. Это связано с прекращением трудовых отношений по инициативе работника.

Таблица 2.5 – Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Численность работников на конец года		Удельный вес, %	
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Возраст работников, лет				
До 30	4	1	44,44	16,67
30-40	2	2	22,22	33,33
После 40	3	3	33,33	50,00
Итого	9	6	100	100
По уровню образования, чел.				
Высшее профессиональное	4	4	44,44	66,67
Среднее профессиональное	4	2	44,44	33,33
Начальное профессиональное	1	-	11,11	-
Итого	9	6	100	100
По трудовому стажу, лет				
5-10	4	2	44,44	33,33
11-15	3	2	33,33	33,33
16-20	2	2	22,22	33,33
Итого	9	6	100	100

Все работники имеют профессиональное образование. Стаж работы (общий) сотрудников не превышает 20-ти лет. Наличие профессионального образования не означает, что его профиль соответствует выполняемой работе.

С целью выявления постоянства состава кадров, проведем анализ движения персонала за 2015 – 2017 гг. (Таблица 2.6)

Таблица 2.6 - Данные о движении персонала

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Численность на начало года	8	9	6
Приняты на работу, чел.	1	-	-
Выбыли	-	3	-
в т.ч., по собственному желанию	-	2	-
уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел.	-	1	-
Численность персонала на конец года, чел.	9	6	6
Среднесписочная численность персонала, чел.	8,5	7,5	6
Коэффициент оборота по приему работников	$K_{пр} = K_{прин} / Ч_{ссп} = 0,12$	0	0
Коэффициент оборота по выбытию работников	$K_{в} = K_{у} / Ч_{ссп} = 0$	0,33	0
Коэффициент текучести кадров	$K_{т} = K_{у и сж} / Ч_{ссп} = 0$	0,33	0
Коэффициент постоянства кадров	$K_{п} = K_{г} / Ч_{ссп} = 0,89$	0,67	1,0

Анализ движения персонала показал, что в 2015 году был принят один работник на должность технического специалиста. В 2016 году 2 работника уволены по собственному желанию, один – за нарушение трудовой дисциплины. С 2016 года численность персонала не изменялась.

Обучение работников является необходимым направлением работы с персоналом организации. Руководитель должен постоянно заботиться о профессиональном развитии сотрудников. Объяснить такую необходимость следует тем, что:

1) Отсутствие необходимых компетенций у работников, а тем более, у руководителей, приведет к отрицательным результатам в работе всей организации.

2) Сегодня знания быстро устаревают. Обновлять их, получать новые знания и овладевать необходимыми навыками имеет большое значение для организаций и самих работников.

3) Система обучения работников, по мнению специалистов в области управления персоналом [11, 15, 16, 20], состоит из элементов: субъекта обучения (кто обучает, организует процесс), объекта обучения (кого обучают: руководителей, специалистов, рабочих), предмета обучения (программы курсов, вид обучения, методы и формы обучения, система обучения в целом).

С начала своей деятельности в ООО «Вилсбург» в 2015 году и с тех пор обучение в организации не проводилось. Только инструктаж, проводимый управляющим для вновь введенных в штат сотрудников. Копии дипломов хранятся, как и положено, в личном деле сотрудника.

В автомобильной промышленности появляются новые технологии, комплектующие изделия. Сфера торговли постоянно осваивает новые методы привлечения покупателей. Всему этому необходимо обучать сотрудников организации, направляя их на курсы повышения квалификации, обучать по программам профессиональной переподготовки, стимулировать самообразование.

В организации численность персонала - 6 человек сотрудников, уровень образования их представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Сведения о профиле образования работников

Сведения о профиле образования сотрудников ООО «Вилсбург»	
Директор	Высшее техническое образование
Заместитель директора	Среднее специальное образование
Управляющий	Высшее экономическое образование
Администратор	Высшее экономическое образование
Старший технический специалист	Высшее техническое образование
Технический специалист	Среднее специальное образование

По данным таблицы 2.7 – все работники имеют профессиональное образование, 2 чел. – среднее профессиональное, 4 чел. – высшее, в том числе экономическое и техническое (Рисунок 2.4).

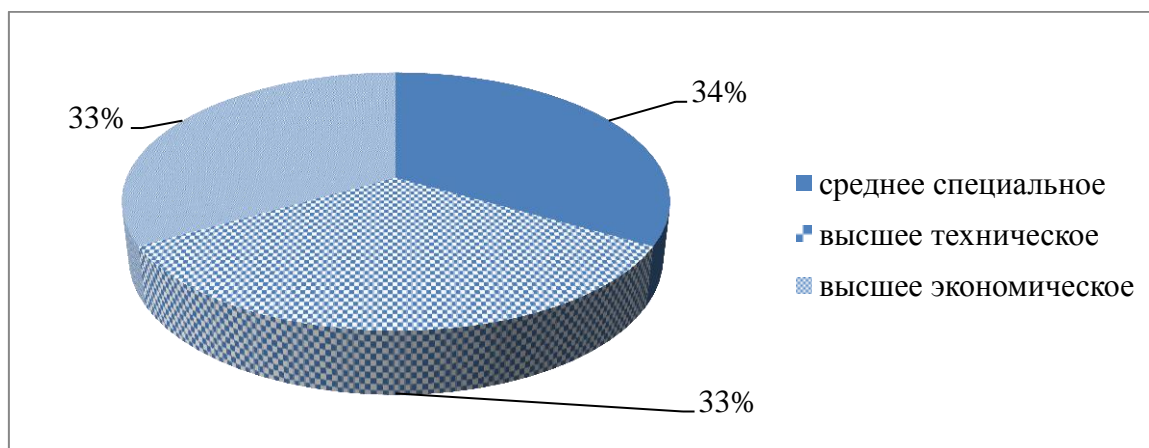


Рисунок 2.4 – Уровни и профиль образования персонала

Итак, прошло 3 года с начала деятельности ООО «Вояджер». Для получения обратной связи от работников об отношении их к обучению, к пониманию необходимости развивать свой трудовой потенциал, о готовности осваивать новые программы, заместитель директора провел опрос сотрудников. Опрос включает в себя следующие вопросы:

1. Удовлетворены ли Вы своей работой? Считаете ли Вы ее интересной и разнообразной?

2. Считаете ли Вы, что обучение для работы является необходимым?

3. Ваши комментарии и пожелания по обучению персонала.

В опросе участвовали все сотрудники (заместитель директора тоже отвечал на вопросы). По данным проведенного опроса была выявлена степень удовлетворенности сотрудников, как своей должностью, так и потребностью в обучении.

Ответы респондентов на первый вопрос представлены в рисунке 2.5.

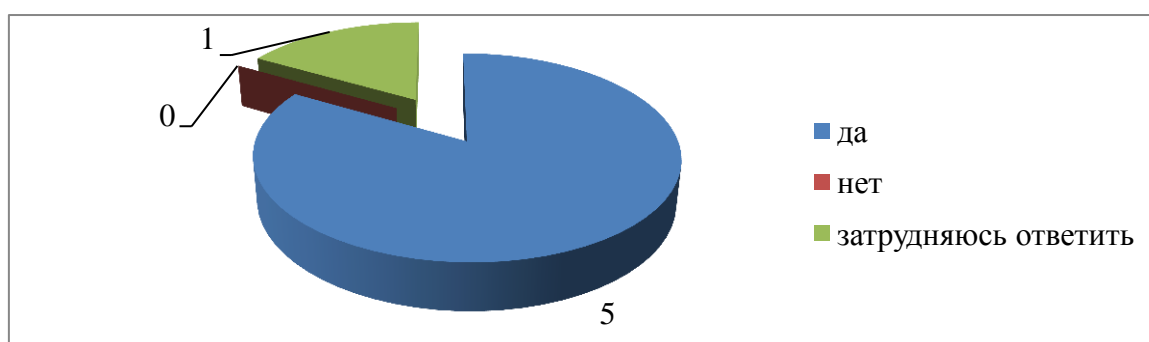


Рисунок 2.5 – Результаты ответа на вопрос «Содержание выполняемой работы»

Из рисунка 2.5 видно, что 5 человек респондентов считают, что их работа интересная и разнообразная. 1 сотрудник затруднился ответить на данный вопрос. На вопрос «Считаете ли Вы, что обучение для работы является необходимым?» все работники дали положительный ответ.

В данной ситуации, обучение может быть организовано для работников предприятия по двум направлениям:

1) повышение квалификации с целью развития профессиональных компетенций, имеющих у сотрудников ООО «Вилсбург»;

2) обучение руководителей нижнего звена по методике TWI навыкам, необходимым при введении в структуру предприятия участка по ремонту/обслуживанию автомобилей, мотоциклов, т.е. «опережающее обучение».

Подводя итоги оценке системы обучения объекта исследования сформулируем выводы по 2 главе:

1. ООО «Вилсбург», имея численность 6 чел. можно отнести к микропредприятиям с присущими такому виду предприятий преимуществами и недостатками (линейная структура управления, малочисленность коллектива, высокая ответственность каждого работника, потребность в постоянном развитии потенциала сотрудников).

2. Динамика основных организационно-экономических показателей демонстрирует падение выручки (на 82137 тыс. руб. в 2017 году), себестоимости продаж на 80,52%, производительности труда на 8026 тыс. руб. в 2017 году. Повышение производительности труда возможно посредством повышения квалификации руководящего и исполнительского состава предприятия.

3. SWOT-анализ показал, что одной из слабых сторон организации является недостаточное внимание руководства обучению сотрудников:

4. Анализ трудовых показателей позволил выявить, что работники организации имеют профессиональное образование (квалификация экономического и технического профиля), достаточный опыт работы.

5. В автомобильной промышленности появляются новые технологии, комплектующие изделия. Сфера торговли постоянно осваивает новые методы привлечения покупателей. Всему этому необходимо обучать сотрудников организации, направляя их на курсы повышения квалификации, обучать по программам профессиональной подготовки, стимулировать самообразование.

Таким образом, в качестве мероприятий, направленных на обучение персонала с целью обучения, будет рассмотрено повышение квалификации с целью развития профессиональных компетенций, имеющихся у рядовых сотрудников ООО «Вилсбург» и обучение по методике TWI, т.е. «опережающее обучение» для руководящего состава.

3 Мероприятия по обучению персонала в ООО «Вилсбург»

3.1 Разработка мероприятий по обучению сотрудников

На основе выводов, сделанных в главе 2, проведенного теоретического анализа в главе 1 бакалаврской работы предлагается провести 2 мероприятия, направленных на обучение сотрудников и руководителей ООО «Вилсбург».

Мероприятие 1. Обучение рядовых сотрудников на образовательных порталах по дистанционной форме.

Мероприятие 2. Обучение руководителя по методике TWI на курсах повышения квалификации.

Подробно о мероприятии 1. Образование через всю жизнь в наше время стало нормой. Набирает популярность e-learning – системы обучения. Появляются многочисленные образовательные платформы - глобальный ресурс для доступа к справочной информации и материалам, необходимым менеджерам в их ежедневной работе. Может служить ресурсом для обучения функциональным навыкам с применением цифровых технологий.

Это облачное решение для управления работниками, используемое ведущими организациями по всему миру, чтобы нанимать, развивать, вовлекать и вдохновлять своих работников.

Данная платформа будет доступна для обучаемых с любого компьютера и с мобильного устройства. Это позволит сотрудникам проходить обучение в режиме 24/7, в любом удобном месте.

Традиционно образовательная платформа состоит из элементов (Рисунок 3.1):

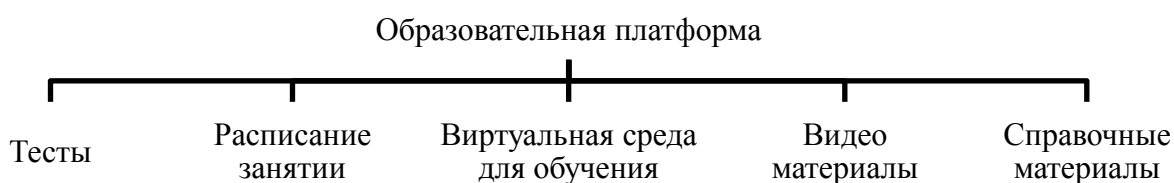


Рисунок 3.1 - Элементы образовательной платформы

Рассмотрим элементы образовательной платформы рисунка 3.1:

Тесты - будут включать в себя контрольные вопросы для закрепления пройденного материала, теоретические вопросы и практические задания.

Виртуальная среда для обучения – это компьютерная игра, включающая в себя 3D проектирование магазина по торговле автозапчастями, позволяет приобрести знания по решению проблем в процессе игры.

Видео-материалы будут наглядно демонстрировать, как правильно решать и выполнять определенные действия.

Справочные материалы будут содержать в себе информацию, которая поможет обучаемым эффективно работать.

Такую платформу целесообразно устанавливать на корпоративном сайте. В объекте исследования это не целесообразно. Рассмотрение структуры образовательной платформы приведено в бакалаврской работе для подготовки сотрудников к восприятию новой информации.

По материалам портала HR-portal, нами были изучены онлайн-ресурсы для бесплатного дистанционного образования:

- Лекториум <https://www.lektorium.tv/>
- Универсариум <http://universarium.org/>
- Coursera <https://www.coursera.org/>
- Business Learning <http://businesslearning.ru/>
- 112 курсов по бизнесу <http://school.dasreda.ru/studying/catalog>.

Алгоритм обучения и применения полученных знаний и умений при выполнении должностных обязанностей представлен на рисунке 3.2.

Рассмотрим каждый шаг алгоритма подробнее. Во-первых, директор на общем собрании трудового коллектива объясняет о необходимости обучения. Виды обучения могут быть различные: дополнительное профессиональное обучение, повышение квалификации, профессиональная переподготовка.

Главное, чтобы программа курса способствовала развитию необходимых компетенций по должности сотрудника.

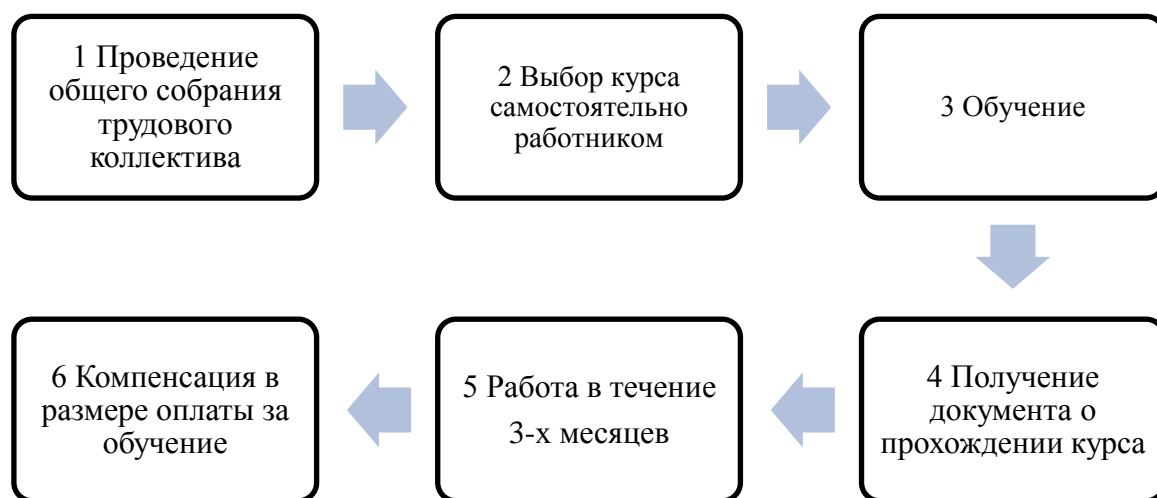


Рисунок 3.2 – Алгоритм обучения и получения компенсации за него

Преимущество здесь в том, что курсы в электронной форме, т.е. обучаться можно в любое, свободное от работы время. Важным условием выбора курса является согласование его с директором так же, на общем собрании. Поскольку работников 6 чел., т.е. численность небольшая, то заместитель директора будет фиксировать все вопросы относительно обучения.

Второй шаг – выбор. Здесь потребуется время, чтобы поработать с информацией, поскольку курсов много, программы и преподаватели также имеют различное содержание и ожидаемый результат. После сделанного выбора, сотрудники сообщают заместителю директора этот факт. И приступают к обучению.

Третий шаг. Собственно, обучение. Оно может быть различным по продолжительности. Так, программы по повышению квалификации от 16 часов продолжительностью. Это в соответствии с ФЗ «Об образовании в РФ». Программы профессиональной переподготовки – от 250 часов. Могут

быть курсы, подтверждаемые обучение сертификатами. Это еще короче по срокам обучения.

После окончания обучения, работник продолжает работу и, по статистике, производительность труда его должна повыситься. За этим наблюдать будет заместитель директора. По окончании трех месяцев работы и устойчивых позитивных изменениях в работе, сотруднику по приказу назначается компенсационная выплата в размере стоимости обучения.

Стоит указать, что сотрудник может выбрать и бесплатные курсы, но тогда ему не будет компенсационной выплаты. Вместе с тем, психологически, человеку свойственно в поиске необходимого материала, освоить «попутно» и другие программы, бесплатные, но способствующие развитию необходимых компетенций.

Мероприятие 2. Обучение руководителя – заместителя директора по методике TWI.

Руководителем является любой, ответственный за людей или направляющий работу других. TWI основан на идее о том, что контроль выполняет ключевую роль для обеспечения непрерывного производства качественных продуктов, минимизации затраты и безопасности людей. Поведен мониторинг предложения услуги по обучению методике TWI (Таблица 3.1).

Престижнее курсы повышения квалификации в ЦНТИ «Прогресс», с возможностью получения удостоверения о повышении квалификации.

Таблица 3.1 - Сравнительная характеристика условий обучения по методике TWI

Наименование организации	Вид обучения	Срок обучения, дни	Стоимость, руб.
Национальный центр производительности https://twi-training.ru/	тренинг	12	По запросу
Институт развития Вектор бизнеса https://vectorbusiness.ru/190-twi-po-russki-	семинар	1	18000

sistema-proizvodstvennogo-obuchenija-s-4-h-kratnym-sinergeticheskim-jeffektom.html2			
ЦНТИ Прогресс, г. Москва http://www.cntiprogress.ru/seminarsforcolumn/31831.aspx (Приложение Б)	Курс повышения квалификации	5	32000

Таким образом, каждый желающий работник исследуемого объекта получает возможность развить свои компетенции с тем, чтобы повысить мотивацию к труду и, самое главное, повысить показатели производительности труда организации.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий

Изучение проблем предприятия «Вилсбург» с точки зрения обучения персонала привели к необходимости определить экономический и социальный эффекты от внедрения разработанных предложений.

Поскольку нам неизвестно, какой курс предпочтут сотрудники, примем среднюю стоимость обучения 6000 руб.

Таблица 3.2 - Затраты предприятия на обучение сотрудников

Наименование затрат	Количество обученных, чел.	Расчет	Стоимость, руб.
Курсы обучения на образовательных платформах (Приложение А)	4	$6000 * 4 = 24000$	24000

В соответствии с мнением экспертов в области повышения производительности труда в результате обучения, ее рост лежит в пределах от 3 до 5%. Примем среднее значение равное 4%. Таким образом, по окончании обучения возможный прирост производительности труда составит $\Delta ПТ = 4\%$.

Рассчитаем условное высвобождение численности ($\mathcal{E}_ч$):

$$\Xi_{\text{ч}} = \frac{4 \times 4}{100 + 4} = 0,15 \text{ (чел.)}$$

Возможный прирост выручки микропредприятия от обучения сотрудников рассчитаем:

$$\Delta O_p = 19806 \times 4 \frac{0,15}{100} = 792,24 \text{ тыс. руб.}$$

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности обучения сотрудников представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности обучения персонала ООО «Вилсбург»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Усл. обозн.	Цифровое значение
1	Численность работающих, всего	чел.	$Ч_{исх}$	6
2	Численность персонала, задействованного в мероприятии	чел.	$Ч_{исх1}$	4
3	Среднегодовая заработная плата одного работающего	тыс. руб.	$З_{ср.год.}$	276,00
4	Среднегодовая выработка одного работающего	тыс. руб.	B_1	3301
5	Обязательные страховые взносы	%	P	30,0
6.	Годовой объем реализации до внедрения мероприятия	тыс. руб.	O_p	19806
8	Сумма текущих затрат	тыс. руб.	$З_{тек}$	24,00
9	Дополнительный прирост объема реализации продукции в результате мероприятия	тыс. руб.	ΔO_p	792,24

На основании данных таблицы 3.3 проведем расчет экономической эффективности организации обучения персонала предприятия (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Расчет показателей экономической эффективности профессиональной переподготовки сотрудников

	Показатель	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по факт. данным
1	2	3	4	5
1	Годовой объем реализации продукции после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$O_{p1} = O_{p0} + \Delta O_p$	$19806 + 792,24 = 20598,24$
2	Прирост объем реализации после внедрения мероприятия в стоимостном выражении	%	$\Delta O_{p1} = O_{p1} / O_{p0} * 100 - 100$	$20598,24 / 19806 * 100 - 100 = 4,0$
3	Рост объема производства после внедрения мероприятия	%	$\Delta O_{p1} = O_{p1} / O_{p0} * 100$	$20598,24 / 19806 * 100 = 104$
4	Относительное высвобождение численности работающих, на участке литья, задействованных в мероприятии	чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{\Delta \Pi m \cdot Ч_{исх}}{100 + \Delta \Pi m}$	0,15
5	Среднегодовая выработка на 1 работающего после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$B_2 = \frac{O_{p1}}{Ч_{исх}}$	$20598,24 / 6 = 3433,04$
6	Рост производительности труда в целом по предприятию	%	$\Delta \Pi T = \frac{B_2}{B_1} \cdot 100 - 100$	$3433,04 / 3301 * 100 - 100 = 4$
7	Годовая экономия себестоимости по заработной плате	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{з/п} = \mathcal{E}_ч * Z_{ср.год}$	$0,15 * 276 = 41,4$
8	Годовая экономия себестоимости по отчислениям обязательных страховых взносов	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{осв.} = P * \frac{\mathcal{E}_{з/п}}{100}$	$30,2 * 41,4 / 100 = 12,50$
9	Годовая экономия за счет внедрения мероприятия	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{осв.} + \mathcal{E}_{уП}$	$41,4 + 12,50 = 53,9$
10	Условно-годовая экономия	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{уг} = \mathcal{E}_{год} - Z_{тек}$	$53,9 - 24,0 = 29,9$
11	Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{эф} = \mathcal{E}_{уг}$	29,9

Таким образом, годовой экономический эффект в результате обучения рядовых сотрудников предприятия составит 29,9 тыс. руб. Относительное высвобождение численности составит 0,15 чел.

По аналогии проведем расчет целесообразности обучения заместителя директора (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Расчет показателей экономической эффективности повышения квалификации заместителя директора

	Показатель	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет по факт. данным
1	Годовой объем реализации продукции после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$O_{p1} = O_{p0} + \Delta O_p$	$19806 + 198,06 = 20004,06$
2	Прирост объем реализации после внедрения мероприятия в стоимостном выражении	%	$\Delta O_{p1} = O_{p1} / O_{p0} * 100 - 100$	$20004,06 / 19806 * 100 - 100 = 1$
3	Рост объема производства после внедрения мероприятия	%	$\Delta O_{p1} = O_{p1} / O_{p0} * 100$	$20004,06 / 19806 * 100 = 101$
4	Относительное высвобождение численности работающих, на участке литья, задействованных в мероприятии	чел.	$\mathcal{E}_ч = \frac{\Delta \Pi m \cdot Ч_{исх}}{100 + \Delta \Pi m}$	$4 * 6 / 100 + 1 = 0,23$
5	Среднегодовая выработка на 1 работающего после внедрения мероприятия	тыс. руб.	$B_2 = \frac{O_{p1}}{Ч_{исх}}$	$20004,06 / 6 = 3334$
6	Рост производительности труда в целом по предприятию	%	$\Delta \Pi T = \frac{B_2}{B_1} \cdot 100 - 100$	$3334 / 3301 * 100 - 100 = 0,99$
7	Годовая экономия себестоимости по заработной плате	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{з/п} = \mathcal{E}_ч * Z_{ср.год}$	$0,23 * 276 = 63,69$
8	Годовая экономия себестоимости по отчислениям обязательных страховых взносов	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{осв.} = P * \frac{\mathcal{E}_{з/п}}{100}$	$30,2 * 63,69 / 100 = 19,24$
9	Годовая экономия за счет внедрения мероприятия	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{осв.} + \mathcal{E}_{уП}$	$63,69 + 19,24 = 82,93$
10	Условно-годовая экономия	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{уг} = \mathcal{E}_{год} - Z_{тек}$	$82,93 - 32,0 = 50,93$
11	Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{эф} = \mathcal{E}_{уг}$	50,93

Производительность труда условно увеличится на 4%. Требуется текущие затраты в сумме 32000 руб. Данное мероприятие не требует дополнительных капитальных затрат. Следовательно, внедрение мероприятия считаем целесообразным и экономически выгодным.

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются эффективными и могут быть применены в ООО «Вилсбург».

Социальный эффект заключается в: повышении удовлетворенности работников от повышения интереса к работе, улучшении ее качества и укреплении межличностных связей между сотрудниками.

Заключение

Объект исследования ООО «Вилсбург», основным видом деятельности, которого является розничная торговля автомобильными деталями, узлами принадлежностями.

Наблюдение за работой специалистов, непосредственное общение с ними во время практики, изучение организационной документации, позволило сделать выводы:

- предприятие на рынке не более 5-ти лет;
- сфера деятельности подвергается жесткой конкуренции;
- организационно-экономические показатели демонстрируют зависимость предприятия от состояния рынка продукции, платежеспособности потребителей, законодательства;
- анализ динамики производительности труда показал снижение ее с 11327 тыс. руб. до 3301 тыс. руб. Это можно объяснить недостатком знаний о подходах и методах работы в современных условиях.
- Себестоимость продаж снизилась на 99629 тыс. руб. в 2017 году по сравнению с 2016 г., выручка при этом также снизилась на 82137 тыс. руб.

В течение 5-ти лет существования организации, обучения новым знаниям, навыкам, т.е. развитию компетенций сотрудников не уделялось на фоне быстроменяющейся информации. Поэтому предложено обучить руководителей нижнего звена.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о его уровне знаний. Далее высылается пробный фок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике учащийся пишет контрольный тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Преимущества дистанционного обучения:

- в учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;
- обучение осуществляется на рабочем месте;
- сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей;
- возможность выбора удобного времени для обучения;
- знания, приобретенные в процессе обучения, можно тут же

применить на практике в Вашей компании.

Для устранения проблем в системе обучения персонала были разработаны мероприятия. Во-первых, самообучение рядовых сотрудников в дистанционной форме. Годовой экономический эффект составил 77650 руб. Во-вторых, повышение квалификации заместителя директора методике TWI вызовет годовой экономический эффект в сумме 50930 рублей.

Мероприятия целесообразны для внедрения в деятельность объекта исследования.

Список используемой литературы

1. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01605-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>
2. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2017. — 208 с. — 978-5-394-02527-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62441.html>
3. Инжиева, Д. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73272.html>
4. Информационно-поисковая система Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Каляшина А.В. Особенности подготовки персонала предприятия по производству автокомпонентов в условиях конкурентной внешней среды // Организатор производства. 2015. №2 (61). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-podgotovki-personala-predpriyatiya-po-proizvodstvu-avtokomponentov-v-usloviyah-konkurentnoy-vneshney-sredy>
6. Ловчева Л. В. Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 23. – С. 42–46. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm>.

7. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г Мумладзе., И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина - Электрон. текстовые данные. - М.: Русайнс, 2015. 151 с.
8. Мансуров, Р. Е. Настольная книга Большого руководителя [Электронный ресурс] : как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. — Электрон. текстовые данные. — М. : Инфра-Инженерия, 2015. — 208 с. — 978-5-9729-0072-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23317.html>
9. Обучение на предприятии по TWI-принципу: актуальность для России. — Режим доступа: <http://integral-russia.ru/2016/12/17/obuchenie-na-predpriyatii>
10. Сайт проекта Rusprofile.ru. - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1116382001658>
11. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62980.html>
12. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW
13. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5-238-00909-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>
14. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW

15. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя [Электронный ресурс] / М. Чуркина, Н. Жадько. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 240 с. — 978-5-9614-1005-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82788.html>
16. Шаповалов, В. К. Социальное обучение взрослых [Электронный ресурс] : история, теория, технология / В. К. Шаповалов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2014. — 262 с. — 978-5-394-01110-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17596.html>
17. Сайт сообщества HR менеджеров. HR-portal. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/>
18. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебник / Л. И. Исеева, А. А. Федченко, Е. И. Рейшахрит [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - СПб. : Санкт-Петербургский горный университет, 2017. - 367 с. - 978-5-94211-788-7. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78138.html>
19. Экономика и организация малого и среднего бизнеса: Учебное пособие / Филимонова Н.М., Моргунова Н.В., Ловкова Е.С., - 2-е изд., доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт) ISBN 978-5-16-009934-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/462572>
20. Юрасова, Ю. В. Обучение торгового персонала — курс тренингов эффективных продаж [Электронный ресурс] / Ю. В. Юрасова. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — 978-5-394-03189-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/83156.html>
21. Do competency frameworks work in real-world organisations? <http://blumbergpartnership.com/do-psychometrics-work-in-real-world-organisations/>
22. Justyna Krysińska, Piotr Janaszek, Marcin Prys, Przemysław Różewski. «Knowledge Resources Development Process In Business Process

Outsourcing (BPO) Organizations». *Procedia Computer Science*, Volume 126, 2018, Pages 1145-1153

23. Richard Chinomona, Manilall Dhurup, Elizabeth Chinomona / Does organizational commitment enhance the relationship between job involvement and in-role performance // *SA Journal of Human Resource Management*, Universiti Teknologi Malaysia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/460/544>

24. Scott Snell, Shad Morris, George W. Bohlander. *Managing Human Resources*, 17th Edition. ISBN: 9781285866390 2016, Pages 736

25. Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices. OECD report. 2008. URL: <http://www.oecd.org/industry/smes/2090740.pdf> (дата обращения: 22.04.2019).

Система дистанционного бизнес-образования малого и среднего предпринимательства



альянс медиа
www.allmedia.ru

Businesslearning.ru

МЫ СТОЛЬКО МОЖЕМ, СКОЛЬКО ЗНАЕМ

Innovation Camp

Пелагея

О ПРОЕКТЕ
ПОРЯДОК ОБУЧЕНИЯ
ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ
ТЕСТЫ
ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ
КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ
КОНТАКТЫ
ПУБЛИКАЦИИ
РАЗМЕСТИТЬ ИНФОРМАЦИЮ

СДБО -
Бесплатное бизнес-образование

Сегодня 17.06.19, понедельник, 08:35

Учебных модулей: 104
Зарегистрировано пользователей: 149689
Зарегистрировано сегодня: 3
Сдано модулей(online): 29231
Выдано сертификатов: 6333
Сейчас на сайте: 4

Реестры документов

ИЗМЕНЯЯ БУДУЩЕЕ, СОЗДАЕМ НАСТОЯЩЕЕ ...

Рейтинги популярности СДБО

[По странам](#)
[По федеральным округам РФ](#)
[По субъектам РФ](#)
[По городам](#)
[По модулям](#)

В СДБО обучаются сотрудники

Тольяттинская академия управления
ОСАО "Ингосстрах"
АКБ «Промсвязьбанк» (ЗАО)
Открытая Европейская Академия
Экономики и Политики
Сбытовая сеть "Пятерочка"

Онлайн аттестации

2018 год
2017 год
2016 год
2015 год
2014 год

УЧЕБНЫЕ КУРСЫ И МОДУЛИ

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
История предпринимательства
Введение в предпринимательство
Организация в сложном окружении
Начни свой бизнес. 2-я редакция
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса

СТРАТЕГИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА
Введение в стратегический менеджмент
Стратегический анализ
Разработка стратегии
Управление проектами
Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
Организация внешнеэкономических связей
Конкурентоспособность
Способы менеджмент качества (TQM)
Международные стандарты систем менеджмента
Аудит систем качества предприятия
Проектирование и регламентация процессов коммерческой организации
Управление затратами. Концепция «Бережливое производство»
Планирование и контроль деятельности

ЭКОНОМИКА
Эффективность предпринимательства. Введение в экономическую теорию
Макроэкономическая политика государства и ее влияние на бизнес
Предприятия в изменяющейся экономике. Микроэкономика
Экономика организации
Государственный бюджет и рынки факторов производства

МЕНЕДЖМЕНТ
Организационное обеспечение предпринимательства. 3-я редакция
Антикризисное управление
Инновационный менеджмент в малом бизнесе. 2-я редакция

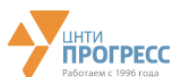
ПРАВО
Правоведение. 2-я редакция
Правовые методы в управлении. 2-я редакция
Правовое обеспечение малого предпринимательства
Малый бизнес и контрольно-надзорные органы
Создание предприятий
Интеллектуальная собственность. 2-я редакция
Технологии договорной работы
Лицензирование и сертификация

МАРКЕТИНГ
Маркетинг в малом и среднем бизнесе. 2-я редакция
Управление продажами
Риторика рекламы. 2-я редакция
Риторика продаж и презентаций
Ценообразование. 2-я редакция
Бренды
Товарный знак
Продвижение бизнеса с помощью Интернета

ФИНАНСЫ
Финансирование малого бизнеса
Финансовые продукты для МСП
Привлечение инвестиций в развитие малого бизнеса
Финансовый менеджмент. 2-я редакция
Валютное и денежное обращение
Бизнес-планирование
Основы финансово-экономического анализа малого бизнеса
Государственные и муниципальные закупки. 2-я редакция.

УЧЕТ И НАЛОГИ
Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятии. 2-я редакция
Налогообложение малого бизнеса. 2-я редакция
Оптимизация налогообложения
Субсидии и льготы финансовой деятельности малого предпринимателя

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, зайдите на [www.microsoft.com](#)



8 (800) 333-88-44

8 (812) 331-88-88

☎ Закажите звонок

@ client@cntiprogres.ru

📄 План 2019-2020

🔑 Бронь отелей

✉ Рассылка

СЕМИНАРЫ И КУРСЫ О КОМПАНИИ АКЦИИ КОНТАКТЫ

Найти

Главная → Каталог семинаров → HR-технологии. Управление персоналом

Курс повышения квалификации TWI (Training Within Industry): новый стандарт обучения на производстве

Код 42911

О мероприятии Фото и Видео Отзывы Также по теме

Курс о том, как сохранить квалифицированные кадры, предотвратить потерю ключевых и уникальных знаний, создать систему планирования обучения и развития сотрудников по программе TWI через анализ проблем производства.

Для кого

для руководителей HR-служб, служб по управлению персоналом, отделов обучения и развития персонала, директоров по производству, начальников цехов, линейных руководителей и иных специалистов, отвечающих за профессиональную подготовку и кадровый резерв.

Анонс программы

Большинство руководителей российских предприятий сталкиваются с целым комплексом проблем, влияющих на качество производственного процесса и его конечный результат:

Время и место

Учебный комплекс ЦНТИ Прогресс г. Санкт-Петербург, Васильевский остров, Средний пр-т, д. 36/40 ст. метро "Василеостровская"

Март 2020

[Другие даты](#) [Узнать о новой дате](#)

Активация Windows
32 000 рублей
Необходимо активировать Windows, не
(НДС не облагается)грам компьютера.

Записаться