



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.А. Родионова

Научный руководитель: к.э.н. доцент, доцент Т. В. Полякова

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере предприятия ООО «Дом-Люкс»).

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Дом-Люкс», основным видом деятельности, которого является продажа и установка пластиковых окон и балконных конструкций.

Предмет исследования – организация системы обучения персонала в ООО «Дом-Люкс».

Применены следующие методы исследования – статическая обработка результатов, сравнительный и факторный анализ, прогнозирование и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление обучением персонала организации – это процесс предоставления работникам ключевых компетенций, необходимых для определенной должности.

В ходе работы был проведен анализ управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс», который показал проблемы в системе обучения персонала.

В третьей главе представлены мероприятия направленные на совершенствование управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы в управлении обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 22 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 21.

## Abstract

The topic of the given graduation work is "Improving the staff training management (by the example of OOO "Dom-Luks ", a limited liability company under the laws of the Russian Federation)".

The graduation work consists of introduction, 3 chapters, including 21 figures, 15 tables, the list of 22 references, including 4 foreign sources, and 2 appendices.

All the three parts look toward improving the effectiveness of the staff training management by the example of OOO "Dom-Luks" (a limited liability company under the laws of the Russian Federation).

The objective of the investigation is to give some information about specifics of the staff training management by the example of OOO "Dom-Luks" (a limited liability company under the laws of the Russian Federation), to identify shortcomings and propose some measures to improve this process. The object of the graduation work is OOO "Dom-Luks" (a limited liability company under the laws of the Russian Federation) that specializes in selling and installing plastic windows, as well as balcony structures.

The subject of the graduation work is the staff training management.

The graduation work describes in detail the types and methods of the staff training.

We first discuss the concept of staff training management.

The special part of the project gives full coverage to the activities of the company in question. It is examined how the staff training process in the company is carried out.

Thus, staff training management is the process of employees acquiring key competencies required for a particular position. Overall, the results of the study clearly show that the staff turnover is increasing, and the staff training management process is not effective.

We also come to the conclusion that we have developed the measures aimed at improving the effectiveness of the staff training management. The suggested measures are presented in the third chapter and they are likely to have a positive impact on the work of OOO "Dom-Luks" (a limited liability company under the laws of the Russian Federation) in the future.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 6  |
| 1 Теоретические аспекты в области управления обучением персонала<br>8                                  |    |
| 1.1 Сущность процесса управления обучением персонала .....   | 8  |
| 1.2 Характеристика видов и методов обучения персонала .....  | 12 |
| 2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».....  | 26 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации....  | 26 |
| 2.2 Анализ управления обучением персонала .....  | 34 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления<br>обучением персонала в ООО «Дом-Люкс» ..... | 46 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением<br>персонала .....                           | 46 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....  | 51 |
| Заключение .....   | 57 |
| Список используемой литературы .....   | 59 |

## Введение

Необходимость совершенствования управления обучением персонала объясняется тем, что обучение является важным процессом в сфере управления человеческими ресурсами организации.

Построение системы обучения персонала нужно начинать с понимания руководителями масштабы управления данным процессом, осознания его важности и необходимости для успешной деятельности предприятия. Грамотно построенное управление обучением персонала может повысить такие показатели, как производительность труда, качество работы специалистов, а повышение данных показателей положительно повлияет на показатели эффективности деятельности предприятия.

Актуальность работы заключается в том, что развитие современного общества предъявляет все более новые требования к знаниям, навыкам умениям, уровню квалификации работников. Совершенствование систем подготовки специалистов, повышения квалификации сотрудников, устранение несоответствий в подготовке кадров является одной из главных задач управления обучением персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

- 1) провести анализ теоретических аспектов управления обучением персонала;
- 2) провести оценку управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

Объектом исследования является ООО «Дом-Люкс», осуществляющий продажу и установку пластиковых окон, остекления балконов и лоджий.

Предметом исследования является управление обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

Информационной базой исследования послужили финансовая и бухгалтерская отчетность предприятия, а также учебные пособия в области управления персоналом.

Теоретическая значимость работы заключается в раскрытии сущности процесса управления обучением персонала, а также видов и методов обучения персонала.

Практическая значимость данной работы заключается в выводах и предложениях, которые помогут предприятию совершенствовать систему управления обучением персонала.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 22 источников и 2 –х приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 21.

Во введении описывается актуальность выбранной темы бакалаврской работы, ее цели и задачи. В первой главе данной работы рассматриваются теоретические аспекты в области управления обучением персонала, виды и методы обучения. Во второй главе выпускной квалификационной работы проводится анализ управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс». В третьей главе описаны разработанные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».

# 1 Теоретические аспекты в области управления обучением персонала

## 1.1 Сущность процесса управления обучением персонала

Одним из важнейших ресурсов предприятия являются сотрудники. Сотрудники предприятия – это совокупность работников, которые работают по найму и осуществляют трудовые функции в соответствии со своими профессиональными и качественными навыками.

В настоящее время тенденция роста развития бизнеса и конкуренции заставляет организации больше внимания уделять усовершенствованию предприятия в целом, а также развитию своих сотрудников. Развитие специалистов напрямую зависит от повышения уровня их профессиональной компетенции, обновлению имеющихся знаний и освоению новыми навыками и умениями.

Для предприятия эффективнее и экономичнее будет организация обучения собственного персонала, нежели привлечение и покупка новых сотрудников.

Профессиональное обучение сотрудников представляет собой целенаправленный, систематически организованный процесс развития профессиональных навыков, знаний и умений работников, т.е. квалификации работников с учетом целей организации.

Согласно ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации, квалификации, необходимые работникам для осуществления определенного вида профессиональной деятельности и их характеристика представляет собой профессиональный стандарт [17].

Управление обучением персонала выстраивается на передаче профессиональных знаний персоналу предприятия, как правило, с помощью наставников, руководителей и опытных специалистов.



Для определения понятия управления обучением персонала необходимо сформулировать понятие обучения персонала. Существует множество различных определений понятий «обучение персонала» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения понятий «обучение персонала»

| №п/п | Автор, источник | Определение  |
|------|-----------------|--|
| 1    | 2               | 3  |
| 1    | Мумладзе Р.Г.   | Обучение персонала – это метод обеспечения работников необходимыми навыками для осуществления их трудовых функций в соответствии с принятыми стандартами и подготовка их к более сложным видам работ [7]                                       |
| 2    | Дуракова И.Б.   | Обучение персонала – это один из элементов профессионального развития работников, который заключается в передачи новых профессиональных знаний сотрудникам организации [3]   |
| 3    | Кибанов А.Я.    | Обучение персонала – это планомерный и систематически организованный процесс овладения профессиональными умениями, знаниями и способами общения, с помощью наставников – преподавателей, руководителей и специалистов в различных областях [4] |
| 4    | Дейнека А.В.    | Обучение персонала – это непрерывный процесс их подготовки к трудовой и общественной деятельности [2]  |

Исходя из проведенного анализа определения понятий «обучение персонала» можно сделать вывод, что обучение персонала – это процесс получения работником ключевых компетенций, необходимых для определенной должности.

Следовательно, управление обучением персонала – это процесс предоставления сотрудникам необходимых компетенций, знаний и навыков, необходимых для осуществления работниками своих трудовых функций, в связи с целями организации.

Основные этапы эффективного процесса управления обучением персонала в организации представлены на рисунке 1.1 [18].

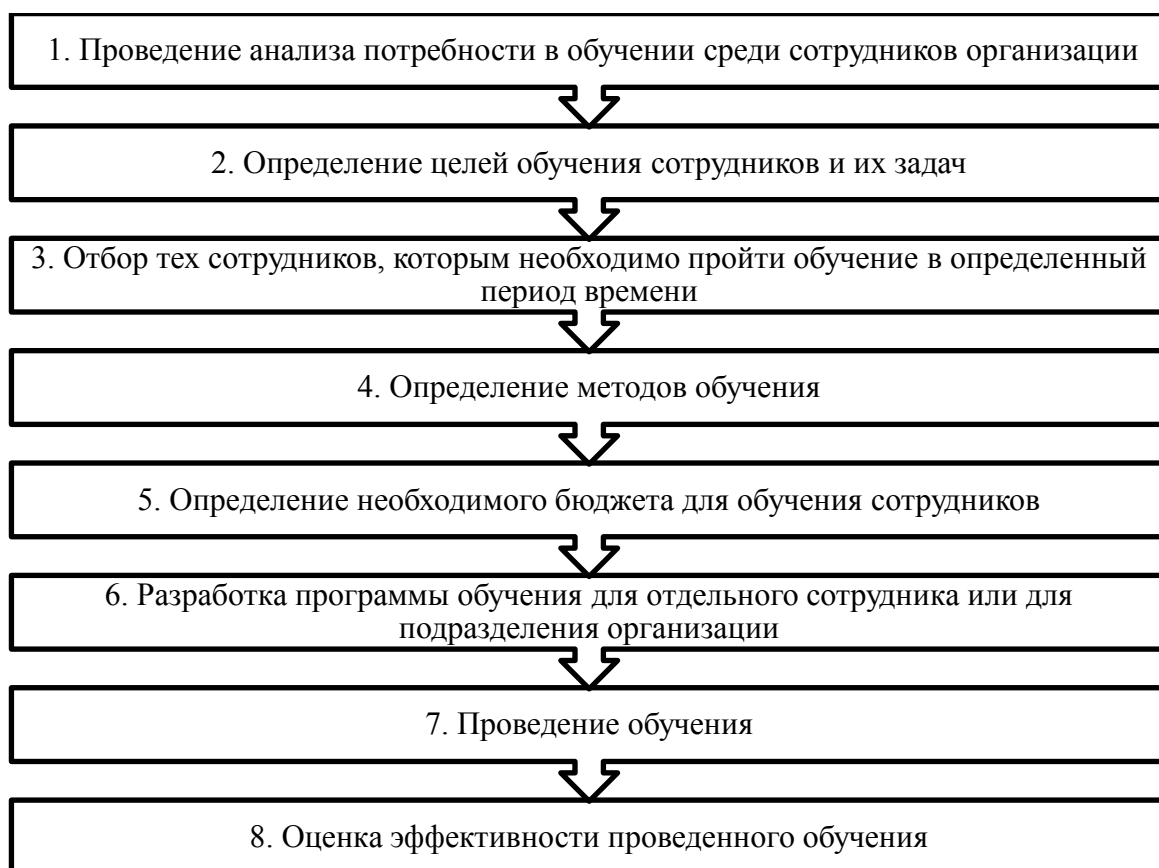


Рисунок 1.1 – Процесс эффективного управления обучением персонала

Субъектом управления обучением персонала является совокупность элементов системы обучения, осуществляющих управление и контроль над объектом управления. Субъектами управления обучением персонала могут выступать руководитель организации, руководители отдельных подразделений предприятия, тренера и наставники.

Объектом управления обучения персонала выступает сам персонал организации или отдельный сотрудник того или иного подразделения.

Главной целью управления обучением работников организации можно назвать повышение их потенциала и мотивации, с целью решения рабочих задач.

Цели управления обучением персонала для руководителей и для самих работников различны.

Цели управления обучением персонала со стороны работодателя представлены на рисунке 1.2 [5].

1. Увеличение производительности труда и качества товаров (услуг)
2. Повышение лояльности и мотивации сотрудников
3. Удержание эффективных работников на важных должностях
4. Адаптация персонала

Рисунок 1.2 – Цели работодателя в управлении обучением персонала

Цели управления обучением для сотрудников представлены на рисунке 1.3.

1. Поддержание соответствующего уровня профессиональной квалификации
2. Повышение профессиональной квалификации
3. Приобретение профессиональных знаний не только в профессиональной деятельности, но и в других областях
4. Возможность получения профессиональных знаний о внешней среде (потребители, поставщики), которые имеют влияние на работу предприятия

Рисунок 1.3 – Цели управления обучением со стороны сотрудников

Проанализировав цели обучения персонала с разных сторон можно сделать вывод, что обучение для работника – это возможность профессионального развития и совершенствования навыков, а для работодателя – предоставление этой возможности на благо деятельности предприятия.

Основываясь на целях управления обучением персонала, можно выделить задачи обучения, представленные на рисунке 1.4.

1. Совершенствование систем подготовки специалистов
2. Повышение квалификации сотрудников
3. Освоение сотрудниками более сложных трудовых функций
4. Освоение сотрудниками новых технологических процессов
5. Освоение специалистами новых приемов труда
6. Устранение несоответствий в подготовке кадров

Рисунок 1.4 – Задачи управления обучением персонала

Таким образом, можно сделать вывод, что управление обучением персонала организации довольно трудоемкий процесс, требующий грамотного и организованного построения системы обучения на предприятии. Процесс управления обучением включает в себя субъекты, объекты управления обучением, а также предметы управления обучением.

Предметами обучения выступают: различные виды и методы обучения персонала.

## 1.2 Характеристика видов и методов обучения персонала

Существует три основных вида обучения персонала, представленные на рисунке 1.5.

1. Подготовка кадров

2. Повышение квалификации персонала

3. Переподготовка кадров

Рисунок 1.5 – Основные виды обучения персонала

1. Подготовка кадров – это обучение и выпуск специалистов, получивших квалификацию в различных профессиональных областях, соответственно владеющих определенными навыками, способными применять их на практике.

Главной задачей отдела кадров на предприятии в данном виде обучения является правильное определение количества рабочих, которых следует обучать, какой профессии и с помощью какой формы.

Формами подготовки кадров являются: индивидуальная, групповая, курсовая.

Индивидуальная подготовка кадров подразумевает прикрепление одного обучающегося к высококвалифицированному сотруднику (наставнику). Наставник на своем опыте обучает рабочего той или иной профессии. Теоретическую часть знаний обучающийся сотрудник получает самостоятельно, изучив специальную литературу. Сроки данной формы подготовки кадров могут быть от 2 до 6 месяцев. После прохождения индивидуальной подготовки обучающемуся сотруднику необходимо сдать экзамен квалификационной комиссии для подтверждения овладения определенной профессией.

Преимуществом данной формы подготовки кадров является то, что подготовка происходит на рабочем месте, т.е. без отрыва от производства, недостатком может быть отсутствие системы в подготовке.

Групповая форма подготовки состоит в том, что теоретическая ее часть проводится для всей группы в специально оборудованном помещении, а практическая часть осуществляется на рабочих местах индивидуально.

Отличием курсовой формы подготовки является более обширная теоретическая часть, практика может происходить как в учебной группе, так и на рабочем месте.

Также профессиональная подготовка кадров подразделяется по видам, представленным на рисунке 1.6.

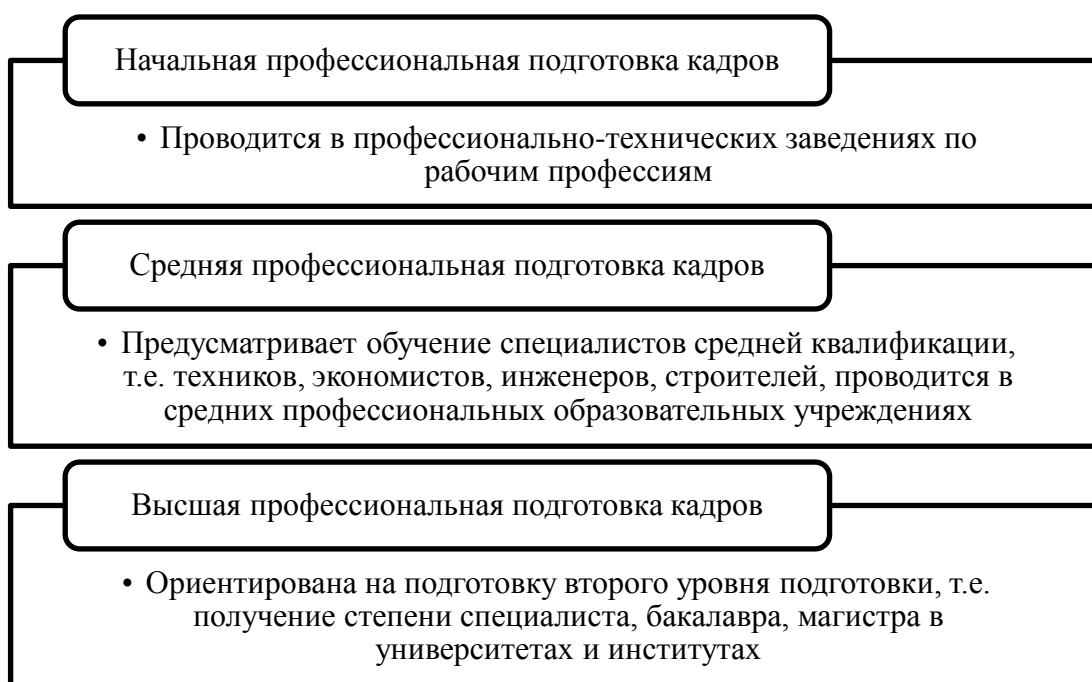


Рисунок 1.6 – Виды и характеристика подготовки кадров

Подготовка кадров используется для решения таких задач, как адаптация новых сотрудников только что пришедших на работу, возмещение недостатка профессиональных знаний сотрудников, профессиональный или должностной рост работников и ротация персонала.

2. Повышение квалификации персонала направлено в основном на воспроизводство рабочей силы, связано с развитием технологических процессов. Повышение квалификации представляет собой совершенствование экономических и профессиональных знаний, имеющихся

навыков, целью которого является обновление теоретических и практических знаний [1].

Повышение квалификации необходимо как руководителям и специалистам, так и рабочим.

Основными формами повышения квалификации кадров являются:

- 1) производственно-технические курсы;
- 2) курсы целевого назначения.

Производственно-технические курсы предполагают повышение производственных умений и знаний рабочих (классов, разрядов), целью которых является увеличение уровня квалификации работников в пределах определенного вида профессии или специальности. Средняя продолжительность обучения данной формы от 3 месяцев с учетом отрыва от производства до 6 месяцев без отрыва от рабочего места. По завершению курса рабочий сдает экзамен, а квалификационная комиссия выносит заключение о повышении разряда или класса рабочего.

Курсы целевого назначения, как форма повышения квалификации кадров необходимы для изучения нового вида оборудования, техники, технологического процесса, техники безопасности. Цель данной формы заключается в том, что необходимо за короткий срок обучить принятых в организацию квалифицированных специалистов для усвоения ими особенностей технологических процессов данного предприятия.

Повышение квалификации может проводиться по мере необходимости, но не меньше чем 1 раз в 5 лет в течении профессиональной деятельности работника. Работодатель в праве сам устанавливать периодичность прохождения повышения квалификации персонала [6].

Повышение квалификации кадров подразделяется по следующим видам (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Виды повышения квалификации персонала и их характеристика

| № п/п | Вид повышения квалификации           | Кол-во часов       | Характеристика вида повышения квалификации  |
|-------|--------------------------------------|--------------------|---|
| 1     | 2                                    | 3                  | 4   |
| 1     | Краткосрочное повышение квалификации | Не более 72 часов  | Короткие программы дополнительного профессионального обучения, которые подразумевают знакомство обучающихся с актуальными задачами их трудовой, профессиональной деятельности. Проверка знаний заключается в итоговом экзамене или защите реферата, в случае успешной сдачи выдается сертификат о краткосрочном повышении профессиональной квалификации |
| 2     | Тематическое повышение квалификации  | От 72 до 100 часов | Проводятся тематические семинары, обсуждением которых могут быть научно – технические, технологические, социальные, экономические проблемы, которые возникают на уровне региона, предприятия и т.д. Завершение обучения происходит в испытании экзаменом и выдаче сертификата о прошедшем тематическом повышении квалификации                           |
| 3     | Длительное повышение квалификации    | Более 100 часов    | Обширное рассмотрение актуальных тем, инновационных подходов к профессиональной деятельности. Проводится в образовательных учреждениях, по окончанию выдается сертификат о длительном повышении квалификации  |

3. Переподготовка кадров отличается от двух предыдущих тем, что здесь к ранее полученному образованию приобретает новое профессиональное образование, т.е. знания и навыки новой профессии или специальности для выполнения новых видов профессиональной деятельности, а также для удовлетворения потребности организации и рынка труда данной специальности.

Профессиональная переподготовка подходит для таких категорий персонала как: специалисты с законченным высшим образованием (университет, институт), с окончанным средним профессиональным образованием (техникум, колледж) и во время учебы в данных заведениях.



Главной целью профессиональной переподготовки является приобретение дополнительных навыков для осуществления трудовой деятельности в определенной сфере.

Существуют два основных вида профессиональной переподготовки кадров:

- 1) переподготовка для выполнения нового вида профессиональной деятельности;
- 2) переподготовка для получения специалистом дополнительной квалификации.

Первый вид профессиональной переподготовки необходим специалисту, который имеет желание совершенствовать свои имеющиеся профессиональные навыки. Знания, умения и навыки будут обновлены и дополнены, и компетентность специалиста будет выше.

Данный вид переподготовки могут пройти только лица получившие диплом о высшем или среднем профессиональном образовании. Длительность обучения переподготовки составляет 6 месяцев. Подтверждается успешно прошедшее обучение дипломом о профессиональной переподготовке и специалист приобретает право работать в конкретной сфере деятельности.

Второй вид профессиональной переподготовки ориентирован на специалиста, который стремится получить новую квалификацию. Осуществляется данный вид переподготовки на основании имеющегося у специалиста диплома о высшем или среднем профессиональном образовании. Также он подходит и лицам, обучающимся на 3 и 4 курсах с возможностью перезачета некоторых дисциплин, которые уже были сданы студентом. По окончании переподготовки выдается диплом о получении новой дополнительной квалификации.

Все три вида необходимо рассматривать, не разделяя, их друг от друга. Только согласование и взаимосвязь между видами обучения обеспечит целенаправленное и эффективное обучение квалифицированных кадров [9].

Понятие «методы обучения персонала» представляет собой способы, с помощью которых обучающиеся сотрудники имеют возможность получить новые знания и умения, а также овладеть новыми навыками [12].

В настоящий момент существует различное многообразие методов обучения персонала. Основными группами методов профессионального обучения являются:

- 1) обучение на рабочем месте;
- 2) обучение вне рабочего места.

Первый метод обучения подразумевает наличие на рабочем месте необходимых предметов и материалов для дальнейшего выполнения трудовых функций работника: оборудование, необходимые инструменты или документы. Данный метод требует наименьших затрат времени и финансовых вложений.

Методы профессионального обучения на рабочем месте представлены на рисунке 1.7 [16].

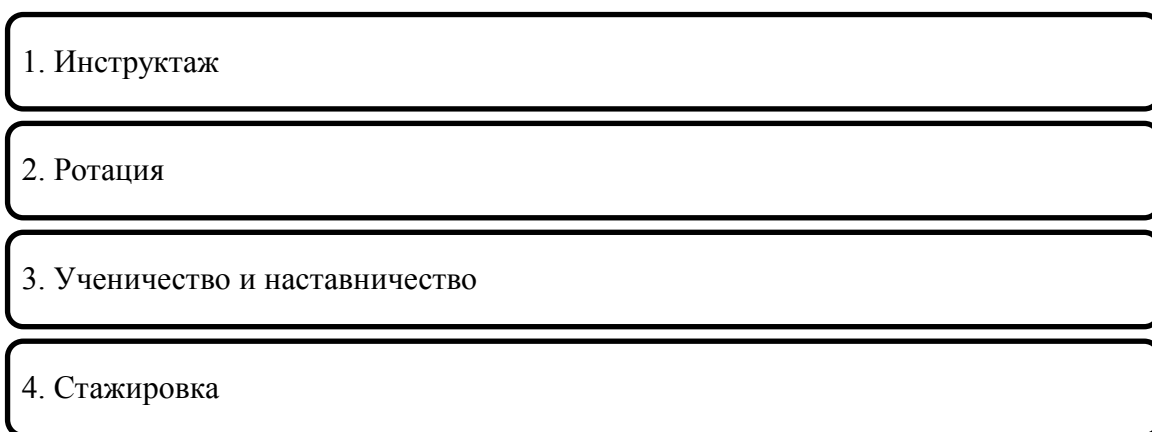


Рисунок 1.7 – Методы профессионального обучения на рабочем месте

1. Инструктаж представляет собой разъяснение выполнения работ, заключается в передаче основной информации, введении в должность и ознакомлением с рабочим местом. Например, можно повесить на рабочем месте нового сотрудника шпаргалку с описанием его рабочих действий.

2. Ротация – это перемещение кадров, с помощью которого сотрудники приобретают новые знания и опыт. Этот метод является самостоятельным и применяется в организациях, требующих от сотрудников овладения несколькими профессиями. Этот вид обучения является мотивирующим для сотрудников, потому что он помогает уменьшить стресс от выполнения однообразных рабочих действий и расширяет социальные отношения в организации. Недостатком данного метода являются высокие издержки, связанные с потерей производительности труда из-за смены рабочего места.

3. Ученичество и наставничество заключается в передаче знаний и опыта от более опытного сотрудника (наставника) к обучающемуся сотруднику. В обязанности наставника входит не только, обучить и показать что нужно делать на том или ином рабочем месте, но и постоянно следить за развитием ученика, оказывать помощь советами.

4. Стажировка, как метод обучения персонала на рабочем месте подразумевает знакомство со спецификой организации и выполнение практической деятельности на специально выделенных рабочих местах. Целью стажировки является формирование и закрепление профессиональных знаний и умений стажированного работника по полученной им специальности.

Перечисленные методы можно использовать комплексно и отдельно.

Таким образом, можно сделать вывод, что обучение на рабочем месте связано непосредственно с производственной деятельностью работника. Такой вид обучения предоставляет возможность повторить и закрепить изученный материал.

Второй группой методов является обучение персонала вне рабочего места. Он заключается в обучении опытными преподавателями, с целью совершенствования профессиональных способностей. Методы обучения вне рабочего места, также многообразны (рисунок 1.8).

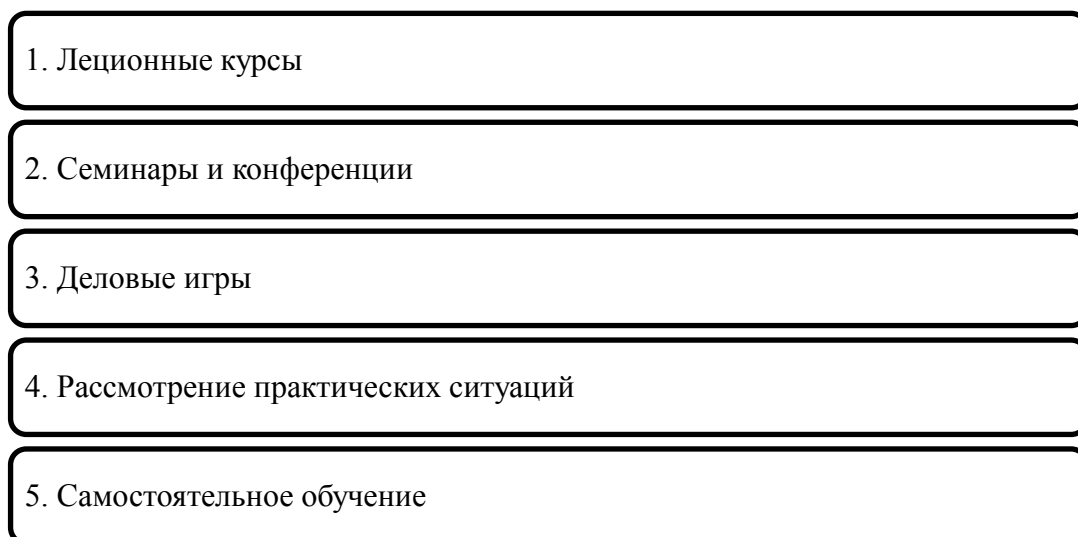


Рисунок 1.8 – Методы профессионального обучения вне рабочего места

1. Лекционные курсы – это пассивный метод обучения, в котором рассматривается передача теоретического и методического материала от преподавателей к обучающимся работникам. Данный метод имеет преимущество в том, что позволяет работать одному преподавателю с большим количеством работников. Недостатками метода являются отсутствие практической деятельности обучающихся, отсутствие обратной связи с преподавателем, низкая заинтересованность слушателей, а также лекции имеют свойство приучать к пассивному восприятию чужого мнения, автоматически конспектируя слова говорящего, не проверяя действительность слов.

Именно поэтому данный метод перестает быть актуальным. В настоящее время больше популярны семинары и конференции.

2. Семинары и конференции как метод обучения вне организации заключается в обсуждении определенной заранее темы в форме дискуссии. На семинарах, те, кто обучаются, обмениваются различными мнениями, имеют возможность общаться и задавать вопросы. Например, семинар можно провести после лекции с небольшой численностью обучающихся сотрудников.

Преимуществами данного метода являются:

- 1) контроль над успеваемостью и проверка знания материала учеников;
- 2) свобода выбора действий.

Недостатком данного метода можно назвать небольшой охват участников (не более 25 человек), а также очень важно, чтоб у преподавателя было достаточно опыта для проведения дискуссии, иначе она может выйти из учебных рамок.

3. Деловая игра – это активный метод обучения, в котором происходит практическое решение задач в реальное время (здесь и сейчас) сотрудниками. Примером деловой игры служит правильная презентация услуги или товара.

Деловая игра может быть направлена на формирование морально-нравственных, переговорных навыков, навыков для руководящих должностей.

Преимуществами данного метода являются: возможность экспериментировать, то есть решать задачу разными способами, а в итоге выбрать наиболее подходящий вариант, а во вторых, а также сплочение работников, за счет раскрытия ими самих себя и лучшей узнаваемости других.

Недостатками данного метода могут быть соперничество, которое в дальнейшем перейдет в конфликт, а также займет много сил и времени на разработку сценария, логику игры, систему взаимодействия в игре.

4. Рассмотрение практических ситуаций предполагает изучение, анализ и обсуждение возможных и реальных ситуаций, представленных в виде описания или видеоролика. Задачей обучающихся данным методом является возможность дискуссии и обсуждения ситуаций, а задачей руководителя - контролировать и направлять участников.

В деловой игре, в отличие от рассмотрения практических кейсов обстановка выражается в активном действии.

5. Самостоятельное обучение – это самый простой вид обучения персонала. Здесь не нужен наставник, преподаватель, специальное помещение и время. Сотрудник обучается тогда, когда ему удобно. Для предприятий такой вид обучения будет эффективным только в том случае, если работнику будет предоставлен материал для самообучения. Недостатком такого метода служит отсутствие обратной связи и контроля полученных знаний сотрудником. Поэтому рекомендуется после обучения этим методом провести тестирование сотрудника или сдачу им экзамена.

Эффективное управление обучением персонала возможно тогда, когда используется не один метод обучения персонала, а оптимальное сочетание некоторых методов и видов профессионального обучения с индивидуальными особенностями сотрудников.

Рассмотрев различные методы обучения персонала на рабочем месте и за его пределами можно выделить их следующие преимущества и недостатки, которые представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки обучения персонала на рабочем месте и за его пределами

| № п/п | Показатель   | Обучение на рабочем месте  | Обучение вне рабочего места  |
|-------|--------------|--|--|
| 1     | 2            | 3  | 4  |
| 1     | Преимущества | 1. Организация самостоятельно выбирает содержание и время обучения<br>2. Использование обучающимися сотрудниками оборудования и предметов, имеющихся на предприятии<br>3. Возможность приостановки обучения, если это необходимо | 1. Обмен мнениями, опытом между участниками, обсуждение задач<br>2. Использование дорогостоящего оборудования в учебных целях, которое отсутствует в организации |

Продолжение таблицы 1.3

| 1 | 2          | 3  | 4  |
|---|------------|--|--|
| 2 | Недостатки | 1. Ограничение взаимодействия сотрудниками только данного предприятия<br>2. Участники могут некомфортно себя чувствовать и не совсем честно и открыто обсуждать вопросы в присутствии руководителей и коллег | 1. Содержание процесса обучения и время его проведения могут отличаться от потребностей организации<br>2. В случае если у работника не получается пройти обучение по уважительным на то причинам, оплата за обучение может не возвращаться |

Также в настоящее время некоторые методы обучения теряют свою актуальность, как например, лекции. В процессе обучения целесообразно будет использование современных методов обучения (рисунок 1.9).

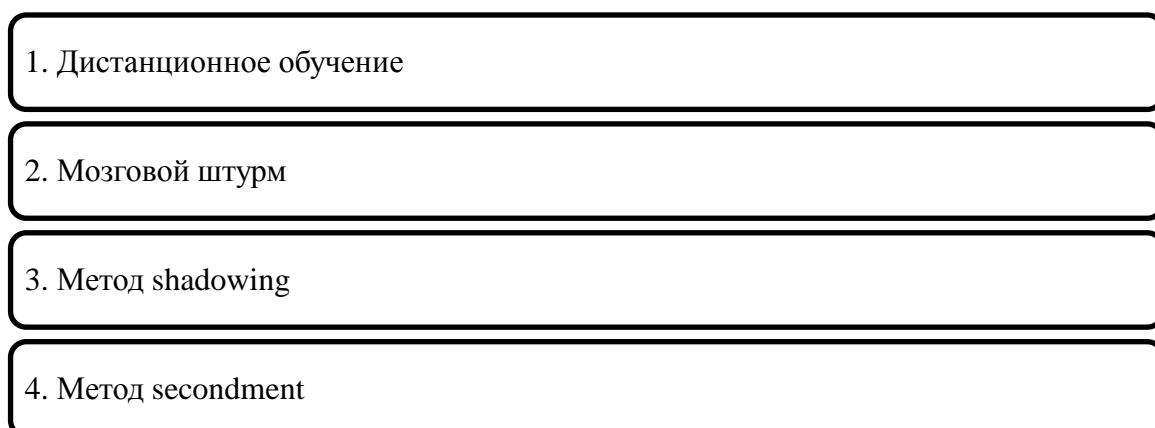


Рисунок 1.9 – Современные методы обучения персонала

1. Дистанционное обучение предполагает использование телекоммуникационных средств, для обучения персонала на расстоянии.

Обучающийся сотрудник может самостоятельно выбрать удобное время для занятий, затем работнику высылаются уроки на повторение темы или задания на новую тему [10].

Данный метод имеет множество преимуществ:

- 1) широкий охват аудитории;
- 2) обучение осуществляется без отрыва, на рабочем месте;

- 3) занятия в удобное время для сотрудника;
- 4) полученные знания можно сразу использовать на практике.

Недостатком является отсутствие организованности, самодисциплины и мотивации сотрудников [15].

2. Мозговой штурм, как метод обучения персонала предприятия подразумевает организацию малой группы сотрудников, состоящей из 5 – 6 человек, с целью получения от них как можно больше новых и разных идей. Сущность данного метода заключается в том, что в течении 10 – 15 минут группа обсуждает вопрос, каждый член группы говорит идеи. Идеи фиксируются, а затем разбираются по темам. Главную роль в этом методе играет руководитель. Он должен грамотно организовать процесс генерирования идей, только тогда он будет эффективным.

Преимущества этого метода: не требует предварительного обучения сотрудников (только руководителя), объединение коллектива дает возможность развивать идеи друг друга и персонал учиться слушать, уважать своих коллег, умению принимать критику позитивно.

Также метод имеет и некоторые недостатки: не подходит для решения сложных задач, отсутствие алгоритма от слабого к сильному решению.

3. Такой метод обучения, как shadowing имеет место быть при адаптации нового сотрудника или принятия решения о его переквалификации. Метод shadowing означает «быть тенью». Он представляет собой процесс наблюдения одним сотрудником за другим в течение двух дней. Целью обучающегося является изучать и фиксировать все моменты работы сотрудника, за которым он наблюдает [13].

Преимущества данного метода:

- 1) уменьшение сроков адаптации;
- 2) предоставление работнику возможности выбора.

Недостатком метода является неактивное участие в обучении сотрудника, работником за которым ведется наблюдение, т.к. высок уровень конкуренции.



4. Метод *secondment* означает временное передвижение одного сотрудника на другое место работы (в другой отдел, подразделение), а затем возвращается к своей прежней работе. Такой метод можно использовать при отсутствии карьерного роста в организации, сотрудники тем самым получают новые знания и развивают дополнительные навыки.

Преимуществами данного метода являются: личностный рост, развитие межличностных отношений и улучшение работы в команде.

Главным недостатком метода *secondment* является сложность в замещении сотрудника, а также затраты времени на адаптацию к новому месту.

Проанализировав методы обучения персонала можно сделать вывод, что, методов большое количество, в целом их можно разделить на две группы: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Руководителю для эффективного обучения, прежде всего, необходимо определить категорию персонала, которого требуется обучить, в какое время и в какие сроки, выбрать подходящий метод обучения.

Делая общий вывод по первой главе выпускной квалификационной работы можно сказать, что управление обучением персонала организации – это неотъемлемый и сложный процесс, но он станет проще из рациональности выбора совокупности видов и методов обучения. Грамотное обучение персонала – это определение цели обучения (что мы хотим от обученного сотрудника) необходимого бюджета (максимальная экономия при наибольшей результативности) и метода обучения.

## 2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Дом-Люкс» основано в 2005 году.

Компания ООО «Дом-Люкс» занимается установкой пластиковых окон и балконных конструкций в г.о. Тольятти.

Основной деятельностью компании является продажа и установка пластиковых оконных систем. Миссия ООО «Дом-Люкс» складывается из следующих задач:

- 1) обеспечение потребителей современными и качественными окнами ПВХ, гарантирующими комфорт и защиту;
- 2) построение бизнеса по принципу взаимопонимания и дружелюбия к потребителям;
- 3) постоянное развитие, сохраняя лидирующие позиции в сфере реализации и установки пластиковых оконных конструкций;
- 4) обеспечение благоприятных условий труда для сотрудников, поддерживая репутацию надежного партнера и стабильного работодателя.

Компания ООО «Дом-Люкс» имеет три офиса в г.о. Тольятти: в Автозаводском районе на ул. Тополиная, д. 40, в Центральном районе на ул. Мира, д. 68 и в Комсомольском районе на ул. Чайкиной, д. 85.

Предприятие позиционирует себя, как профессионал оконного рынка в Тольятти. За 13 лет на оконном рынке имеют репутацию надежной компании, имеют более 5000 клиентов в Тольятти. Девиз компании – безупречное качество и высочайший сервис оконных систем и балконных конструкций [22].

Организационная структура предприятия ООО «Дом-Люкс» (рисунок 2.1).

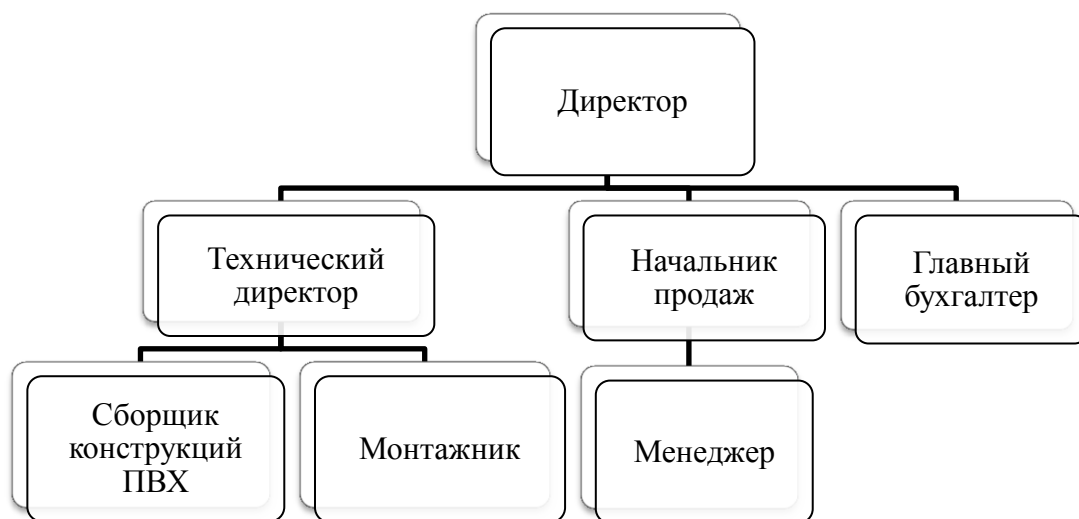


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ООО «Дом-Люкс»

Виды деятельности компании представлены на рисунке 2.2.

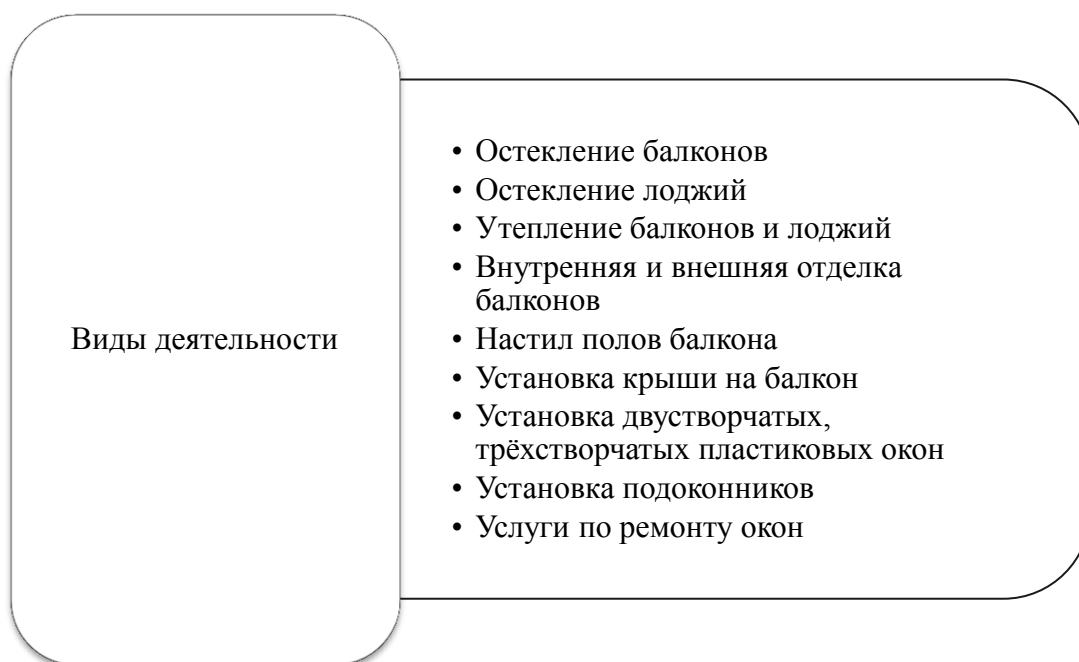


Рисунок 2.2 – Виды деятельности ООО «Дом-Люкс»

Установка пластиковых окон (балконов) проходит в несколько этапов (рисунок 2.3).

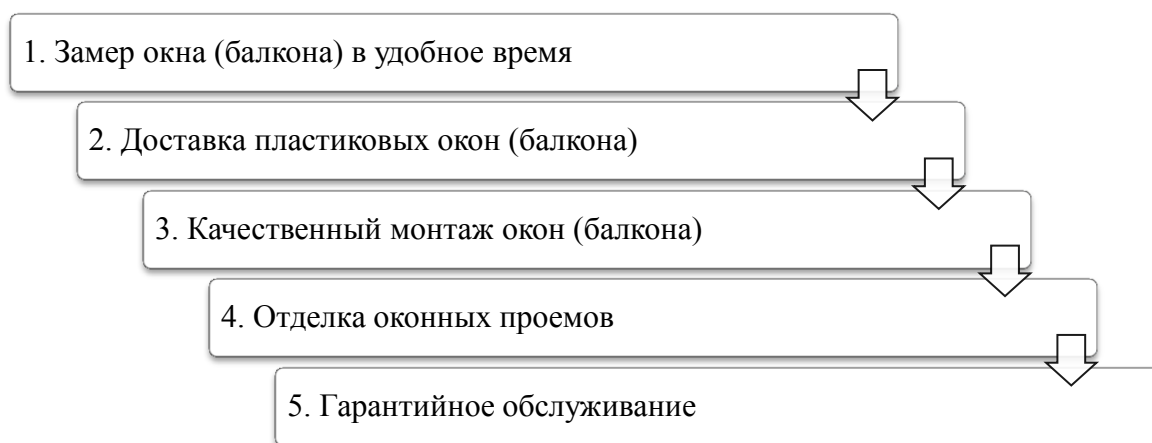


Рисунок 2.3 – Этапы установки окон ПВХ (балконов) в ООО «Дом-Люкс»

На первом этапе происходит бесплатный замер окна (балкона), подбор конфигурации, составление сметы по изготовлению и установке окон (балконов).

Второй этап заключается в доставке оконных (балконных) конструкций специальным транспортом. Надежное крепление и упаковка каждого окна предотвращает образование вмятин, сколов и других повреждений.

Третий этап – это монтаж окон (балконов). Разгрузка и подъем к месту монтажа осуществляется сотрудниками предприятия. Монтаж производится опытными и квалифицированными специалистами в соответствии с нормами ГОСТ, СНиП.

Четвертый этап состоит в отделке оконных проемов, установке подоконников и откосов. Все эти работы включены в комплекс услуг по монтажу пластиковых окон (балконных конструкций) «под ключ».

Завершающим этапом является предоставление стандартной гарантии на окна ПВХ (балконные конструкции) сроком на 5 лет.

Далее следует рассмотреть технико-экономические показатели ООО «Дом-Люкс» (таблица 2.1). Целью анализа финансового состояния является понимание, насколько эффективно работает предприятие. Для сравнения показателей используется динамика показателей за 3 года.

Таблица 2.1 – Основные организационно-экономические показатели ООО «Дом-Люкс» за 2016 – 2018 гг.

| Показатели  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|   |         |         |         | 2017-2016 гг.   |                  | 2018-2017 гг.   |                  |
|   |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5               | 6                | 7               | 8                |
| 1. Выручка, тыс. руб.                               | 3627    | 2260    | 4415    | -1367           | -37,7            | 2155            | 95,4             |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб.                  | 3555    | 2206    | 4353    | -1349           | -37,9            | 2147            | 97,3             |
| 3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.              | 72      | 54      | 62      | -18             | -25              | 8               | 14,8             |
| 4. Управленческие расходы, тыс. руб.                | 0       | 0       | 0       | 0               | -                | 0               | -                |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб.                  | 25      | 19      | 20      | -6              | -24              | 1               | 5,3              |
| 6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.           | 47      | 35      | 42      | -12             | -25,5            | 7               | 20               |
| 7. Налоги на прибыль, тыс. руб.                     | 9       | 7       | 8       | -2              | -22,2            | 1               | 14,3             |
| 8. Чистая прибыль, тыс. руб.                        | 38      | 28      | 34      | -10             | -26,3            | 6               | 21,4             |
| 9. Основные средства, тыс. руб.                     | 1210    | 1715    | 1880    | 505             | 41,7             | 165             | 9,6              |
| 10. Оборотные активы, тыс. руб.                     | 897     | 469     | 465     | -428            | -47,7            | -4              | -0,9             |
| 11. Численность ППП, чел.                           | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 12. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.                | 1872    | 1872    | 2052    | 0               | 0                | 180             | 9,6              |
| 13. Производительность труда работающего, тыс. руб. | 362,7   | 226     | 401,4   | -136,7          | -37,7            | 175,4           | 77,6             |
| 14. Среднегодовая плата работающего, тыс. руб.      | 187,2   | 187,2   | 186,5   | 0               | 0                | -0,7            | -0,4             |
| 15. Фондоотдача, тыс. руб.                          | 2,9     | 1,3     | 2,3     | -1,6            | -55,2            | 1               | 76,9             |
| 16. Оборачиваемость активов, раз                    | 4,04    | 4,8     | 9,5     | 0,76            | 18,8             | 4,7             | 97,9             |
| 17. Рентабельность продаж, %                        | 1,3     | 1,5     | 0,9     | 0,2             | 15,4             | -0,6            | -40              |
| 18. Рентабельность затрат, %                        | 1,3     | 1,6     | 0,9     | 0,3             | 23,1             | -0,7            | -43,8            |
| 19. Затраты на рубль выручки, руб.                  | 98      | 98      | 99      | 0               | 0                | 1               | 1,02             |

На основе данных таблицы 2.1 важно отразить изменения величины показателей за анализируемый период. Изменение выручки и себестоимости продаж с 2016 – 2018 гг. представлены на рисунке 2.4.

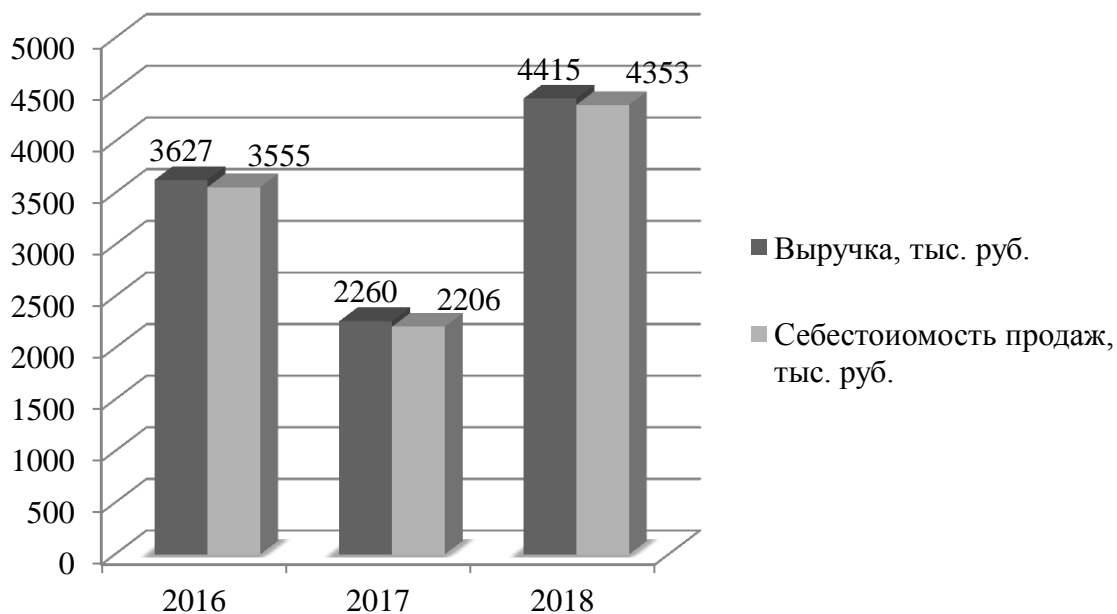


Рисунок 2.4 – Динамика изменения выручки и себестоимости продаж ООО «Дом-Люкс» за 2016-2018 гг.

Из данных рисунка 2.4 видно, что динамика выручки и себестоимости ООО «Дом-Люкс» имеет колебательный тренд. С 2016 по 2017 год выручка уменьшилась на 1367 тыс. руб. или на 37,7%, а с 2017 по 2018 год увеличилась на 2155 тыс. руб. или на 95,4%. Резкое уменьшение показателей выручки и себестоимости в 2017 году связано с решением организации завоевать новый рынок сбыта, тем самым уменьшив цены на товары и услуги. Изменения выручки и себестоимости продаж влекут за собой изменения таких показателей, как валовая прибыль, прибыль от продаж и чистая прибыль (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Динамика изменения валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Дом-Люкс» за 2016-2018 гг.

Исходя из данных рисунка 2.5, можно сделать вывод, что величина данных показателей имеет тенденцию к увеличению.

Таким образом, валовая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 18 тыс. руб. или на 25%, в 2018 году в сравнении с 2017 годом увеличилась на 8 тыс. руб. или на 14,8%.

Прибыль от продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом также снизилась на 12 тыс. руб. или на 12,5%, а в 2018 году увеличилась на 7 тыс. руб. или на 20%.

Чистая прибыль исследуемого предприятия в 2017 году по отношению к 2016 году снизилась на 10 тыс. руб. или на 26,3%, в 2018 году увеличилась на 6 тыс. руб. или на 21,4%. Увеличение показателя чистой прибыли вызвано увеличением выручки от продажи предприятия по отношению к себестоимости продаж.

Численность персонала ООО «Дом-Люкс» с 2016 года по 2017 год не изменилась и составила 10 человек, в 2018 году численность увеличилась на

1 человека или на 10% и составила 11 человек. Исходя из увеличения численности, произошло увеличение фонда оплаты труда работников (рисунок 2.6).

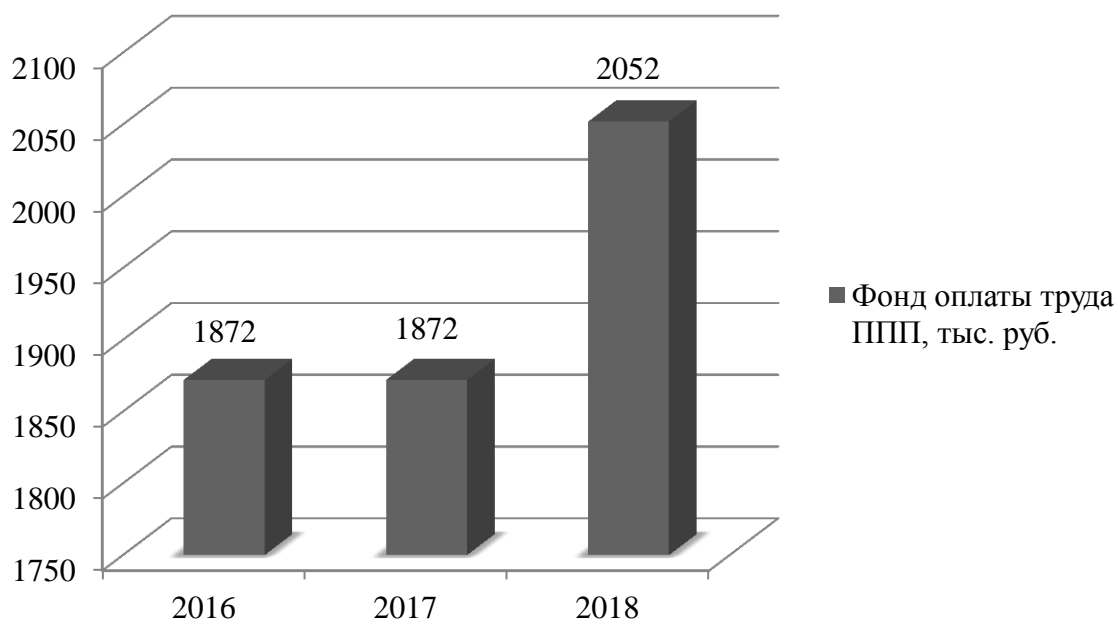


Рисунок 2.6 – Динамика изменения фонда оплаты труда ППП ООО «Дом-Люкс» за 2016-2018 гг.

Делая вывод данных рисунка 2.6, можно сказать, что с 2016 года по 2017 год не было изменений, фонд оплаты труда составлял 1872 тыс. руб., а в 2018 году фонд оплаты труда увеличился на 180 тыс. руб. или на 9,6% и составил 2052 тыс. руб.

Производительность труда одного работающего в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 136,7 тыс. руб. или на 37,7% и составила 226 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2017 увеличилась на 175,4 тыс. руб. или на 77,6% и составила 401,4 тыс. руб. Увеличение данного показателя показывает, что деятельность работников целесообразна и эффективна.



Также важно рассмотреть в динамике изменения показателей рентабельности продаж и затрат, так как рентабельность является основным показателем успешной деятельности предприятия (рисунок 2.7).

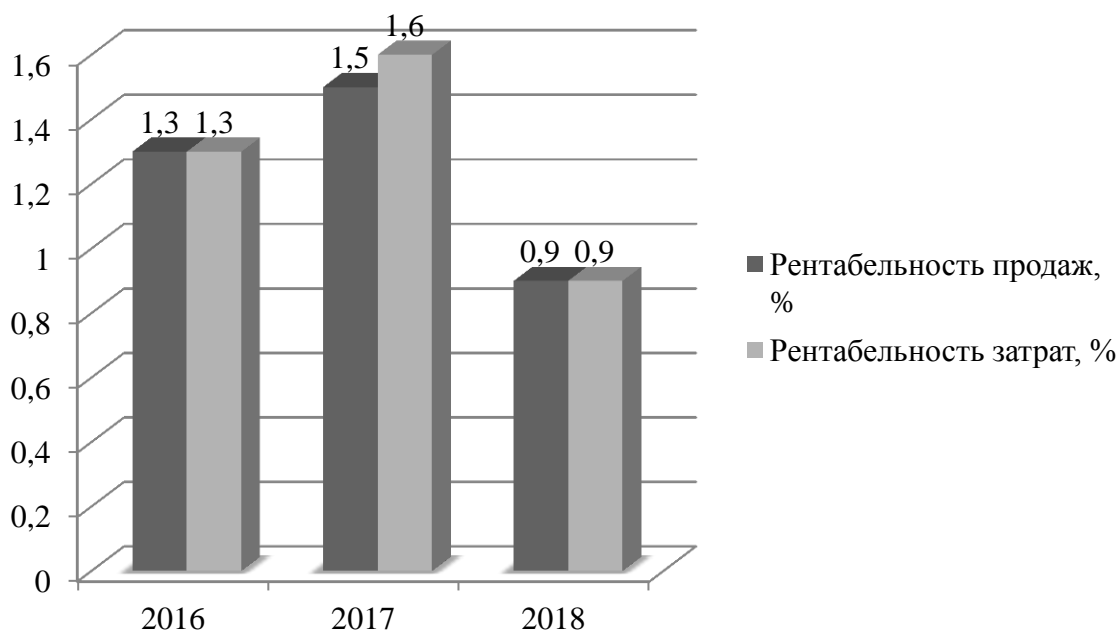


Рисунок 2.7 – Динамика изменения показателей рентабельности продаж и рентабельности затрат ООО «Дом-Люкс» за 2016-2018 гг.

Исходя из данных рисунка 2.7, можно сделать вывод, что рентабельность продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 0,2 или на 15,4% и составила 1,5%, а в 2018 году снизилась на 0,6 или на 40% и составила 0,9%. Сильное уменьшение рентабельности продаж вызвано повышением затрат, снижением цен на продукцию и изменением структуры ассортимента.

Также происходит и с рентабельностью затрат, в 2017 году относительно 2016 году показатель увеличивается на 0,3 или на 23,07% и составляет 1,6% в 2018 году снижается на 0,7 или на 43,8% и составляет 0,9%. Снижение показателя рентабельности затрат связано с повышением затрат на один рубль продукции.

Делая общий вывод по таблице 2.1 можно сказать, что ООО «Дом-Люкс» в целом функционирует успешно. Основные технико-экономические показатели ООО «Дом-Люкс» с 2016 года по 2017 год имели тенденцию к уменьшению, это вызвано желанием организации овладеть новым рынком сбыта, в связи с этим было принято решение о снижении цен на товары и услуги. В 2018 году показатель прибыли увеличился (рисунок 2.5).

## 2.2 Анализ управления обучением персонала

Все работники подразделяются на две группы: служащие и рабочие. К служащим, в свою очередь, относятся: специалисты и руководители, а к рабочим лица занятые в процессе создания материальных ценностей.

Для анализа управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс» необходимо разделить персонал по следующим категориям: руководители, специалисты, рабочие и служащие (таблица 2.2) [8].

Таблица 2.2 – Распределение по категориям персонала сотрудников ООО «Дом-Люкс»

| № п/п | Категория персонала                           | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|-------|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|       |   |         |         |         | 2017/2016       |                  | 2018/2017       |                  |
|       |   |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1     | 2   | 3       | 4       | 5       | 6               | 7                | 8               | 9                |
| 1     | Численность сотрудников, чел.<br>в том числе: | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 2     | Руководители                                  | 4       | 4       | 4       | 0               | 0                | 0               | 0                |
| 3     | Специалисты                                   | 3       | 3       | 3       | 0               | 0                | 0               | 0                |
| 4     | Рабочие                                       | 3       | 3       | 4       | 0               | 0                | 1               | 33,3             |

Исходя из данных таблицы 2.2, можно сделать вывод, что с 2017 году по отношению к 2016 году изменения в численности персонала по

категориям: руководители и специалисты не наблюдается. В 2018 году увеличение численности персонала на 1 человека или на 33,3% приходится на категорию «рабочие» и составляет 4 человека.

Рассмотрим основные показатели состава персонала в ООО «Дом-Люкс» по возрасту, полу, уровню образования и стажу работы.

Анализ состава численности персонала по возрастному и половому признаку за 2016-2018 гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ состава численности персонала в ООО «Дом-Люкс» по возрастному и половому признаку за 2016 – 2018 гг.

| № п/п                   | Показатели                    | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|-------------------------|-------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                         |                               |         |         |         | 2017/2016       |                  | 2018/2017       |                  |
|                         |                               |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1                       | 2                             | 3       | 4       | 5       | 6               | 7                | 8               | 9                |
| По возрастному признаку |                               |         |         |         |                 |                  |                 |                  |
| 1                       | Численность сотрудников, чел. | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 2                       | До 25 лет                     | 1       | 1       | 1       | 0               | 0                | 0               | 0                |
| 3                       | От 26 до 35 лет               | 4       | 4       | 5       | 0               | 0                | 1               | 33,3             |
| 4                       | От 36 лет до 45 лет           | 3       | 3       | 3       | 0               | 0                | 0               | 0                |
| 5                       | От 46 лет и старше            | 2       | 2       | 2       | 0               | 0                | 0               | 0                |
| По половому признаку    |                               |         |         |         |                 |                  |                 |                  |
| 1                       | Мужчины                       | 6       | 6       | 7       | 0               | 0                | 1               | 16,7             |
| 2                       | Женщины                       | 4       | 4       | 4       | 0               | 0                | 0               | 0                |

Исходя из данных таблицы 2.3, можно сказать, что большее число сотрудников приходится на возраст от 26 до 35 лет. Сотрудники этого возраста – это активный персонал, имеющий высокий потенциал в повышении уровня квалификации или профессиональной подготовки. Также сотрудники этого возраста характеризуются высокой трудовой активностью. Наименьшее число работников приходится на категорию до 25 лет. К

категории персонала по возрасту от 36 лет до 45 лет относятся без изменений 3 сотрудника, а от 46 лет 2 работника.

Далее следует рассмотреть стаж персонала в ООО «Дом-Люкс». Анализ состава численности персонала в ООО «Дом-Люкс» по стажу работы за 2016-2017 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ состава численности персонала в ООО «Дом-Люкс» по стажу работы за 2016-2018 гг.

| № п/п | Показатели                                | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|-------|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|       |   |         |         |         | 2017/2016       |                  | 2018/2017       |                  |
|       |   |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1     | 2   | 3       | 4       | 5       | 6               | 7                | 8               | 9                |
| 1     | Численность сотрудников, чел.             | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 2     | Сотрудники, работающие менее 1 года       | 1       | 0       | 1       | -1              | -100             | 1               | -                |
| 3     | Сотрудники, работающие от 1 года до 3 лет | 4       | 2       | 1       | -2              | -50              | -1              | -50              |
| 4     | Сотрудники, работающие от 3 лет до 5 лет  | 0       | 3       | 4       | 3               | -                | 1               | 33,3             |
| 5     | Сотрудники, работающие более 5 лет        | 5       | 5       | 5       | 0               | 0                | 0               | 0                |

Анализ данных таблицы 2.4 показал, что наибольшая численность сотрудников приходится на показатель проработавших в ООО «Дом-Люкс» более 5- и лет. Численность работников проработавших в организации от 3 лет до 5 лет с 2017 года по 2018 год увеличивается на 1 человека или на 33,3%, следовательно, это означает, что у персонала высокий уровень приверженности к данной организации.

Анализ состава персонала по уровню образования представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ состава численности персонала в ООО «Дом-Люкс» по уровню образования

| № п/п | Показатели  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|-------|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|       |   |         |         |         | 2017/2016       |                  | 2018/2017       |                  |
|       |   |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1     | 2   | 3       | 4       | 5       | 6               | 7                | 8               | 9                |
| 1     | Численность сотрудников, чел.                       | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 2     | Сотрудники, имеющие высшее образование              | 5       | 6       | 6       | 1               | 20               | 0               | 0                |
| 3     | Сотрудники, имеющие среднее специальное образование | 5       | 4       | 5       | -1              | -20              | 1               | 25               |

Исходя из данных таблицы 2.5, можно сделать вывод, что численность сотрудников ООО «Дом-Люкс» с высшим образованием преобладает над численностью сотрудников со средним специальным образованием, это говорит о том, что предприятие эффективно управляет обучением своих сотрудников.

Численность сотрудников имеющих высшее образование увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 1 человека или на 20% и составляет 6 человек. В тоже время численность персонала, имеющих среднее образование в 2017 году уменьшается на 1 человека или на 20%, это связано с получением одним сотрудником высшего образования.

Проведем анализ движения персонала в ООО «Дом-Люкс» за 2016-2018 гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ движения персонала в ООО «Дом-Люкс» за 2016-2018 гг.

| № п/п | Показатели                       | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|-------|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|       |                                  |         |         |         | 2017/2016       |                  | 2018/2017       |                  |
|       |                                  |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1     | 2                                | 3       | 4       | 5       | 6               | 7                | 8               | 9                |
| 1     | Численность сотрудников, чел.    | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 2     | Выбыло, чел.                     | 2       | 1       | 2       | -1              | -50              | 1               | 100              |
| 3     | Принято, чел.                    | 2       | 1       | 3       | -1              | -50              | 2               | 200              |
| 4     | Коэффициент оборота по приему, % | 20      | 10      | 27,3    | -10             | -50              | 17,3            | 173              |
| 5     | Коэффициент выбытия, %           | 20      | 10      | 18,2    | -10             | -50              | 8,2             | 82               |
| 6     | Коэффициент замещения, %         | 1       | 1       | 1,5     | 0               | 0                | 0,5             | 50               |
| 7     | Коэффициент текучести, %         | 20      | 10      | 18,2    | -10             | -50              | 8,2             | 82               |

Делая вывод по данным таблицы 2.6, можно сказать, что динамика показателей нестабильна. Больше внимание следует уделить коэффициенту текучести, т.к. именно он отражает движение персонала в организации. Коэффициент текучести уменьшается в 2017 году по отношению к 2016 году на 10 или на 50%, а в 2018 году повышается на 8,2 или на 82%. Факт повышения показателя текучести, указывает на проблемы в управлении, в связи с этим сотрудники увольняются. В ООО «Дом-Люкс» анализ показал, увольняются в основном менеджеры по продажам, в связи с этим был проведен анализ причин увольнения сотрудников за 2016-2018 гг. Результат проведенного анализа причин увольнения за 2016-2018 гг. представлен на рисунке 2.8.

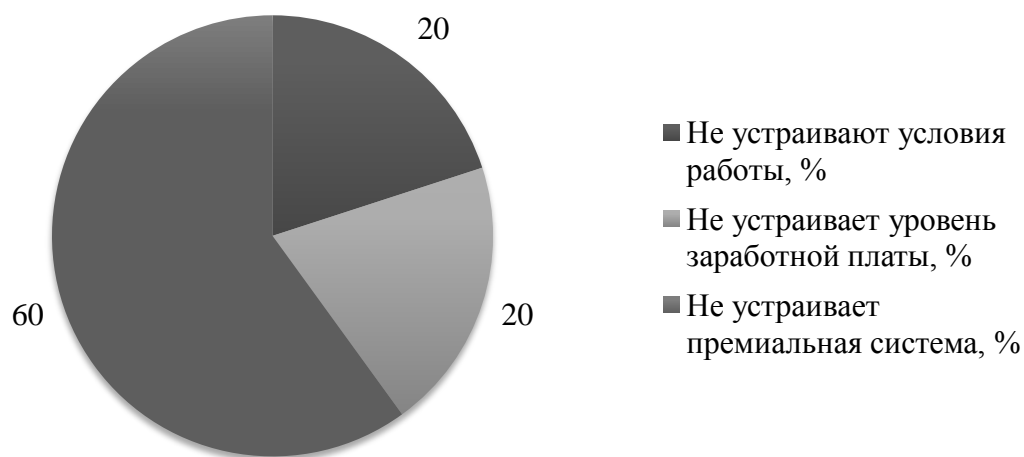


Рисунок 2.8 – Анализ причин увольнения сотрудников в ООО «Дом-Люкс» за 2016 – 2018 гг.

Исходя из данных рисунка 2.8, можно сделать вывод, что большинство сотрудников увольняются из-за того, что их не устраивает действующая на предприятии премиальная система.

В организации выплачивалась ежегодная, фиксированная для всех сотрудников премия, это и послужило отсутствием желания продолжать трудовую деятельность в данной организации, вызвало отсутствие мотивации, а также профессионального интереса к трудовым обязанностям.

Рассмотрев основные показатели состава персонала важно провести анализ управления обучением персонала, рассмотреть методы обучения, применяемые в ООО «Дом-Люкс», а также понесенные затраты на обучение персонала.

Анализируя документацию ООО «Дом-Люкс» по обучению персонала можно сделать вывод, что процесс управления обучением включает в себя следующие этапы (рисунок 2.9).

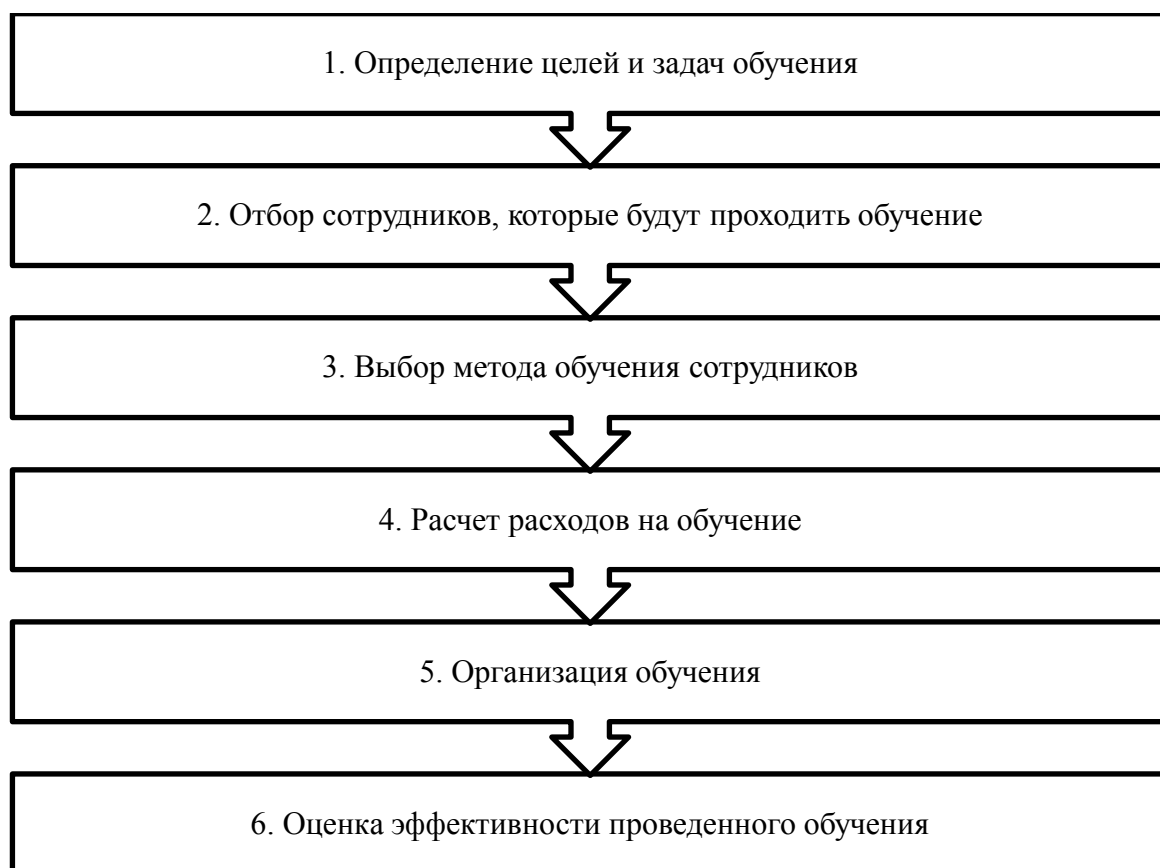


Рисунок 2.9 – Процесс управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс»

Исходя из данных рисунка 2.9, можно сделать вывод, что процесс управления обучением сотрудников не эффективен, т.к. у предприятия пропущены важные этапы процесса управления обучением сотрудников (рисунок 1.1).

Также процесс управления включает в себя следующие методы обучения:

- 1) инструктаж;
- 2) повышение квалификации;
- 3) проведение ежегодных семинаров;
- 4) организация тематических тренингов.

В период адаптации нового сотрудника директор проводит инструктаж, рассказывает о распорядке трудового дня, разъясняет технику безопасности и объясняет принципы работы с рабочими программами. Период адаптации



сопровождается помощью в возникших вопросах, контролем над работой поступившего работника.

Повышение квалификации проводится по мере необходимости, но не реже одного раз в пять лет. Повышение квалификации, прежде всего, необходимо сотрудникам, относящимся к категории руководителей и специалистов.

Также организация ежегодно проводит для своих сотрудников семинары и тематические тренинги, с отрывом от рабочего места, для сотрудников в зависимости от занимаемой должности.

ООО «Дом-Люкс» приветствует два вида тематических семинаров – для руководителей и для сотрудников отдела продаж.

Сведения о численности персонала, прошедшего мероприятия по обучению в период с 2016 года по 2018 год, представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ состава численности персонала в ООО «Дом-Люкс», прошедших обучение за 2016-2018 гг.

| № п/п | Показатели  | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменение       |                  |                 |                  |
|-------|---|---------|---------|---------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|       |   |         |         |         | 2017/2016       |                  | 2018/2017       |                  |
|       |   |         |         |         | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+,-) | Темп прироста, % |
| 1     | 2   | 3       | 4       | 5       | 6               | 7                | 8               | 9                |
| 1     | Численность сотрудников, чел.                                 | 10      | 10      | 11      | 0               | 0                | 1               | 10               |
| 2     | Сотрудники, прошедшие инструктаж                              | 1       | 0       | 1       | -1              | -100             | 1               | -                |
| 3     | Сотрудники, прошедшие повышение квалификации                  | 0       | 1       | 1       | 1               | -                | 0               | 0                |
| 4     | Сотрудники, прошедшие тренинг для руководителей               | 2       | 1       | 2       | -1              | -50              | 1               | 100              |
| 5     | Сотрудники, прошедшие тематические семинары по технике продаж | 3       | 3       | 3       | 0               | 0                | 0               | 0                |

Исходя из данных таблицы 2.7, можно сделать вывод, что инструктаж на рабочем месте проводится по мере поступления новых сотрудников. Повышение квалификации сотрудников в 2018 году по сравнению с 2017 увеличилось на 1 или на 100% и составило 2 человека.

Наибольшее количество численности персонала в ООО «Дом-Люкс» проходят тематические семинары.

В 2018 году обучение прошли 7 сотрудников ООО «Дом-Люкс». Рассмотрим затраты, понесенные руководством на обучение сотрудников по методам рассмотренным ранее в 2018 году (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Затраты на обучение персонала в ООО «Дом-Люкс» за 2018 г.

| № п/п | Метод обучения                         | Характеристика   | Количество обучающихся сотрудников (должность) | Периодичность обучения | Стоимость в год, тыс. руб. |
|-------|--|--|--|------------------------|----------------------------|
| 1     | 2                                      | 3  | 4  | 5                      | 6                          |
| 1     | Повышение квалификации                 | Изучение новых изменений в бухгалтерском учете и налогообложении | 1<br>Главный бухгалтер                         | 1 раз в 5 лет          | 33,5                       |
| 2     | Тренинг для руководителя отдела продаж | Управление персоналом отдела продаж                              | 1<br>Начальник продаж                          | 1 раз в год            | 14,9                       |
| 3     | Тренинг для директора                  | Планирование продаж  | 1<br>Директор                                  | 1 раз в год            | 14,9                       |
| 4     | Семинар по продажам                    | Семинар по технике продаж  | 3<br>Менеджеры по продажам                     | 1 раз в год            | 34,9                       |
| 5     | Итого                                  |  | 98,2 тыс. руб.                                 |                        |                            |

Делая вывод по данным таблицы 2.8, важно отразить стоимостное значение, выделяемое в год организацией на обучение сотрудников, а это 90,2 тыс. руб.

Затраты времени и денежных средств на управление обучением велики, т.к., например, обучение бухгалтера и менеджеров по продажам проводится вне рабочего места с наймом тренера.

Основными специалистами в сфере деятельности исследуемого предприятия являются менеджеры по продажам и руководитель отдела продаж, сумма затрат денежных средств на их обучение составляет 49,8 тыс. руб.

В ходе анализа управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс» были рассмотрены плановые и фактические показатели плана продаж за 2018 г. (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Плановые и фактические показатели плана продаж ООО «Дом-Люкс», тыс. руб. в 2018 г.

| № п/п | Показатели                                   | 2018 г. |      | Изменения      |                  |
|-------|--|---------|------|----------------|------------------|
|       |  | План    | Факт | Абс. изм (+,-) | Темп прироста, % |
| 1     | 2  | 3       | 4    | 5              | 6                |
| 1     | Количество звонков клиентам                  | 4446    | 2964 | -1482          | -33,3            |
| 2     | Количество заключенных договоров с клиентами | 420     | 180  | -240           | -57,1            |
| 3     | Выручка                                      | 10056   | 4415 | -5641          | -56,1            |

Исходя из данных таблицы 2.9, можно сделать вывод, что количество звонков клиентам по факту на 1482 или на 33,3% ниже планового значения, количество заключенных договоров с клиентами фактически меньше плана на 240 или на 57,1%. Показатель фактической выручки по сравнению с плановым значением показателя меньше на 5641 или на 56,1.

Предприятие не реализует плановые цели, как правило, это связано с неэффективностью проведенного обучения сотрудников отдела продаж.

Также было проведено анкетирование всех сотрудников прошедших обучение на тему: «Удовлетворенность сотрудников проведенным обучением в 2018 г.» (Приложение А).

Результаты анкетирования представлены на рисунке 2.10.

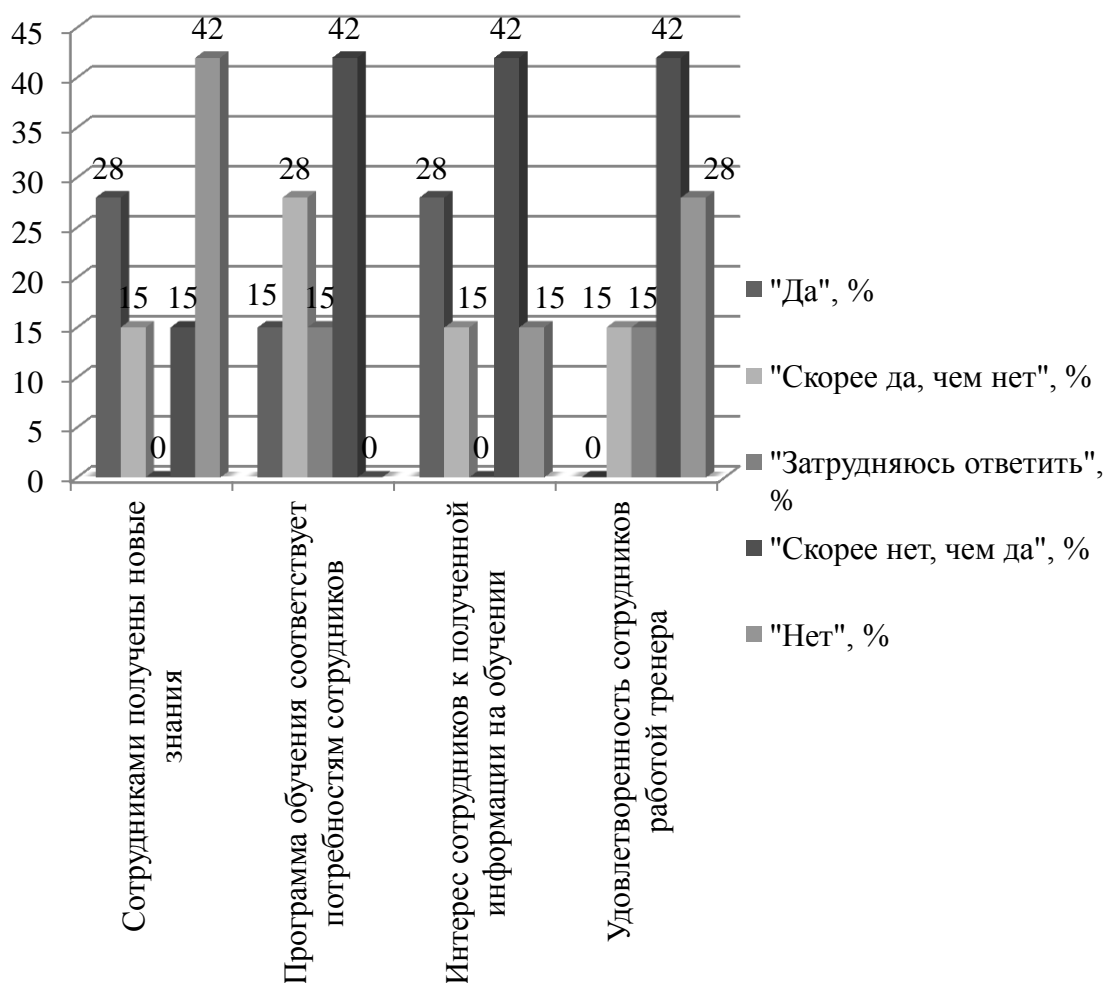


Рисунок 2.10 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «Дом-Люкс» по теме: «Удовлетворенность пройденным обучением в 2018 г.»

По данным опроса на рисунке 2.10 видно, что доля сотрудников, получивших новые знания, составляет 28%, доля тех, кем не были получены новые знания, составляет 42%, также 42% сотрудников ответили, что программа обучения не соответствует потребностям сотрудников. Обучение было интересно лишь для 28% обучаемых сотрудников, доля сотрудников, которые не проявили интерес 42%. Работой тренера полностью никто из сотрудников не был удовлетворен, вариант ответа «Скорее нет, чем да» выбрали 42% опрошенных сотрудников.

В целом проведенное анкетирование на тему «Удовлетворенность пройденным обучением в 2018 г.» и не реализация плана продаж в 2018 году

помогло сделать вывод, что в 2018 году обучение, пройденное сотрудниками предприятия, было неэффективным.

В результате проведенной оценки управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс» был выявлен не эффективно организованный процесс управления обучением персонала (рисунок 1.1). В ходе анализа было обнаружено не соответствие программ обучения потребностям сотрудников (рисунок 2.10), это произошло вследствие отсутствия в процессе управления обучением персонала этапа разработки программы обучения (рисунок 2.9), а также не был проведен анализ потребности в обучении сотрудников, (рисунок 2.9).

Следовательно, это помогает сделать вывод о том, что вложенные организацией средства на обучение сотрудников отдела продаж не были оправданы (таблица 2.8).

Также на предприятии наблюдается повышение уровня показателя текучести кадров, что вызвано не удовлетворенностью работников премиальной системой оплаты труда (рисунок 2.8).

Таким образом, предприятие ООО «Дом-Люкс» имеет проблемы в управлении обучением персонала. Неэффективное управление обучением персонала сказывается на деятельности предприятия в целом. В частности на таких показателях, как рентабельность продаж и рентабельность затрат.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала

По результатам оценки управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс» были выявлены проблемы, путем решения которых является выполнение следующих задач (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Пути решения проблем, выявленных в анализе управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс»

| № п/п | Выявленные проблемы                                   | Мероприятия по устранению выявленных проблем                 |
|-------|---|--|
| 1     | 2   | 3  |
| 1     | Не эффективный процесс управления обучением персонала | Разработка алгоритма управления обучением персонала          |
| 2     | Повышение уровня показателя текучести кадров          | Разработка системы премирования по показателям эффективности |

В проведенном анализе управления обучением была выявлена не эффективность процесса управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс», в связи с этим предлагается разработка алгоритма управления обучением персонала (рисунок 3.1).

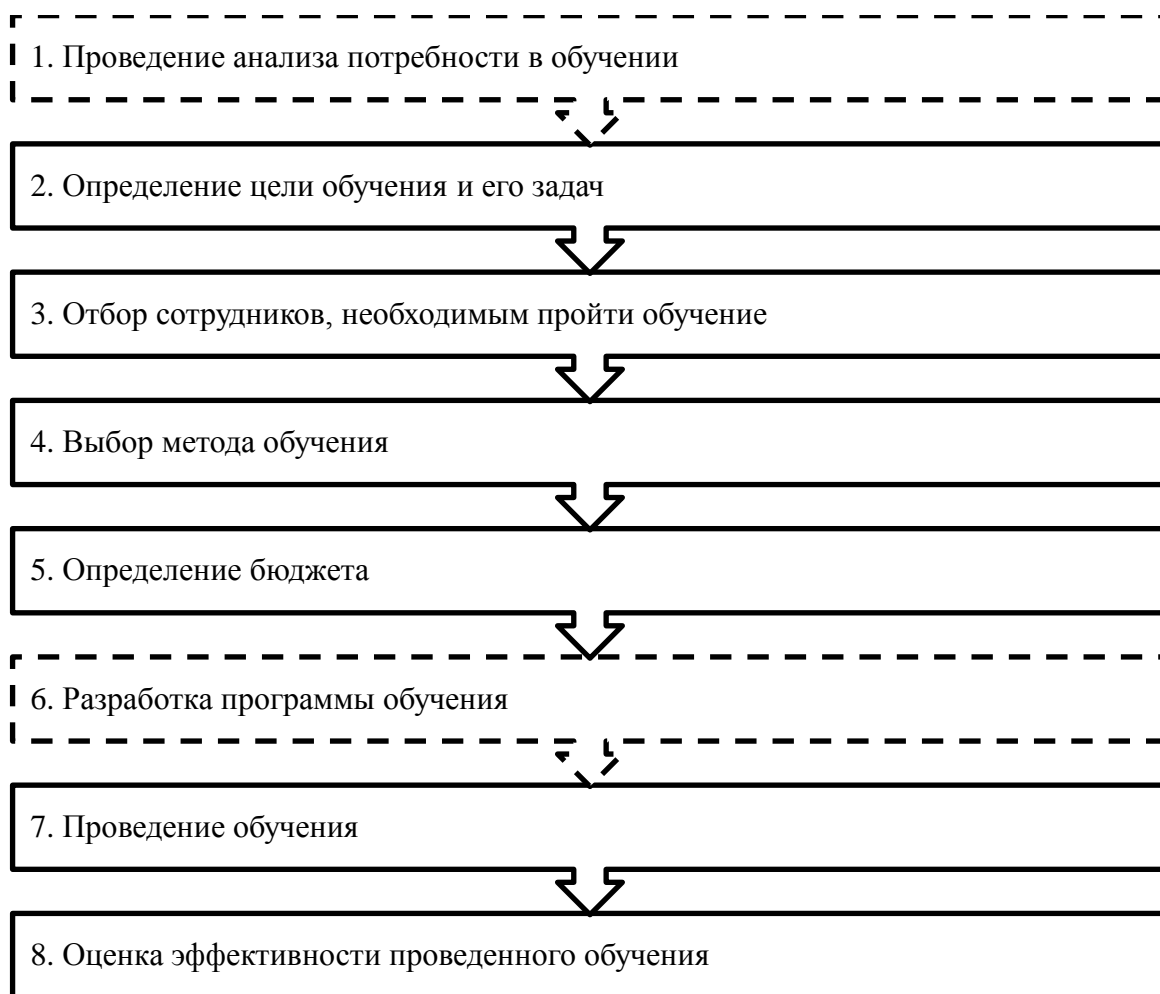


Рисунок 3.1 – Алгоритм управления обучением персонала

Исходя из данных рисунка 3.1, можно сделать вывод, что для эффективности процесса управления обучением персонала необходимо включить в него такие этапы, как выявление потребности в обучении у сотрудников и разработка программ обучения.

Для выявления потребности в обучении сотрудников предлагается проведение анкетирования сотрудников на выявление потребности в обучении (Приложение Б). Выявление потребности в обучении сотрудников позволяет сопоставить необходимость в обучении того или иного сотрудника в определённый период времени.

Деятельность ООО «Дом-Люкс» связана с осуществлением продаж, согласно выявленному невыполнению плана продаж в 2018 году следует уделить большее внимание специалистам отдела продаж.

Для разработки эффективной программы обучения для специалистов отдела продаж необходимо рассмотреть основные программы обучения, предлагаемые различными интернет - ресурсами с помощью разных методов обучения. Сравнительный анализ программ обучения различных интернет - ресурсов для обучения специалистов отдела продаж (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Сравнительный анализ программ обучения различных интернет - ресурсов для обучения специалистов отдела продаж

| № п/п | Наименование интернет - ресурса для обучения                                  | Метод обучения                                | Предлагаемые программы обучения   | Стоимость программ обучения  | Время обучения            |
|-------|---|---|---|------------------------------|---------------------------|
| 1     | 2   | 3   | 4   | 5                            | 6                         |
| 1     | Moscow Business School  | Онлайн курсы                                  | «Эффективные продажи: интенсив для руководителей отдела продаж»<br>«Повышение эффективности службы продаж. Все что нужно знать менеджеру по продажам» | 7700 рублей<br>8800 рублей   | От 2 часов до 8 часов     |
| 2     | Институт по повышению квалификации и профессиональной подготовке специалистов | Повышение квалификации                        | «Дистанционное обучение менеджера по продажам»  | 16000 рублей                 | 4 месяца, 560 часов       |
| 3     | City Business School  | Дистанционная профессиональная переподготовка | «МИНИ-MBA Управление продажами»   | 38600 рублей                 | 40 часов                  |
| 4     | Udemy   | Видеокурс                                     | «Прибыльные продажи»<br>«Экспертные продажи»  | 19299 рублей<br>19799 рублей | От 2,5 часов до 4,5 часов |

Исходя из данных таблицы 3.2, можно сделать вывод, что программы и методы обучения в рассматриваемых ресурсах различны. Так, например,



институт по повышению квалификации и профессиональной переподготовки специалистов предлагает повышение квалификации онлайн, City Business School предлагает дистанционную профессиональную переподготовку. Данные курсы отличаются продолжительным сроком обучения, а также наибольшим вложением средств. Ресурсы UdeMy и Moscow Business School предлагают различные программы обучения. Их отличие заключается в наименьшей стоимости обучения. Предлагается использовать метод онлайн-курсов для обучения сотрудников отдела продаж, предлагаемый Moscow Business School, т.к. он является менее затратным, а предлагаемая программа обучения рассматривается в отдельности для руководителя отдела продаж и для менеджеров по продажам.

Опираясь на предложенные программы обучения необходимо рассмотреть затраты на их внедрение. Программа обучения и затраты на ее реализацию представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Предлагаемые программы для обучения специалистов отдела продаж и их стоимость

| № п/п | Программа обучения   | Метод       | Затраты, тыс. руб. |
|-------|--|-------------|--------------------|
| 1     | 2  | 3           | 5                  |
| 1     | «Повышение эффективности службы продаж. Все что нужно знать менеджеру по продажам» | Онлайн-курс | 8,8                |
| 2     | «Эффективные продажи: интенсив для руководителей отдела продаж»                    | Онлайн-курс | 7,7                |
| Итого |  |             | 16,5               |

Рассмотрим каждую представленную программу обучения в таблице 3.3 в отдельности.

Первой темой является повышение эффективности службы продаж, этот курс подойдет для менеджеров по продажам. Данный курс предназначен для системного обучения и повышения квалификации менеджеров по продажам. Также он будет интересен опытным менеджерам по продажам,

потому что включает большое количество практических советов и методик по вопросам процесса продаж.

Программа курса включает в себя:

- 1) подготовка к успешным продажам;
- 2) что нужно знать клиенту, учиться задавать вопросы;
- 3) секреты телефонных продаж;
- 4) стратегические продажи.

Онлайн-курс обучения эффективным продажам предназначен для руководителя отдела продаж. Он включает в себя 6 тренингов, охватывающих все аспекты деятельности руководителя отдела продаж. Состоит из теоретических знаний и практических инструментов в области продаж, маркетинга, ценообразования, методы прогнозирования и бюджетирования продаж.

Таким образом, грамотно построенная система обучения персонала решает такие вопросы, как соответствие программ обучения с потребностями сотрудников, заинтересованность сотрудников в обучении и получение новых знаний, необходимой для выполнения профессиональной деятельности.

Также в анализе управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс» было выявлено повышение уровня показателя текучести кадров.

По проведенному опросу среди уволившихся сотрудников в 2018 году был сделан вывод, о том, что сотрудников не устраивала премиальная система, принятая в организации.

Предлагается разработка на предприятии системы премирования по показателям эффективности деятельности сотрудников, по-другому, системы КРІ, т.е. не разовая, ежегодная, фиксированная для всех премия, а ежемесячная премия по результатам работы.

Система КРІ – это количественно измеримый показатель эффективности достижения поставленных целей. Существует несколько

видов КРІ, предлагается использовать КРІ результата, т.е. количественные и качественные показатели результата.

Основными показателями КРІ могут служить:

- 1) объем продаж;
- 2) количество продаж;
- 3) количество звонков клиентам;
- 4) количество заключенных договоров;
- 5) уровень обслуживания клиентов.

Внедрение такой системы позволит снизить уровень текучести кадров, т.к. будет мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей, а также система заработной и премиальной платы будет прозрачна и ясна сотрудникам.

Таким образом, предложенные рекомендации будут способствовать совершенствованию управления обучением сотрудников отдела продаж, и повышению эффективного функционирования предприятия в целом.

Проведем расчет экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы предложенные мероприятия благоприятно влияли на деятельность ООО «Дом-Люкс», они должны быть социально и экономически эффективны.

Обучение сотрудников предполагается совершенствовать при помощи внедрения онлайн обучения. Затраты на покупку предложенных онлайн-курсов для сотрудников отдела продаж составят 16,5 тыс. руб. в год, предыдущие затраты на отдел продаж – 49,8 тыс. руб. в год.

Проведем экономическую оценку предложенных мероприятий, с помощью расчета увеличения прибыли и показателя производительности труда.

Предположим, что после внедрения мероприятий прибыль увеличится на 5%.

Для расчета экономической эффективности необходимо сделать расчет увеличения прибыли по формуле 3.1 [14].

$$Пв = Врп + Врп * \frac{Прв}{100}, \quad (3.1)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от продаж после внедрения предложенного мероприятия, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от продаж после внедрения мероприятия, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от продаж после внедрения предложенных мероприятий по формуле 3.1.

$$Пв = (4415000 + (4415000 * (5/100))) = 4635750 \text{ рублей.}$$

Планируемый показатель выручки от продаж после внедрения мероприятий составит 4635750 рублей.

Далее проведем расчет экономического эффекта от предложенного мероприятия по формуле 3.2 [14].

$$Э = Пв - З - Врп, \quad (3.2)$$

где Э – экономический эффект от предложенных мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от продаж после внедрения предложенных мероприятий, руб.;

З – затраты на реализацию предложенных мероприятий, руб.;

Врп – выручка от продаж за последний период, руб.

$$\text{Э} = (4635750 - 16500) - 4415000 = 204250 \text{ рублей.}$$

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий экономических эффект составит 204250 рублей.

Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, по методике Джека Филипса по формуле 3.3 [18].

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Доходы от обучения} - \text{инвестиции в обучение})}{\text{Инвестиции в обучение}} * 100\%, \quad (3.3)$$

где ROI – отдача от инвестиций, %.

$$\text{ROI} = (204250 - 16500) / 16500 * 100\% = 11,4\%$$

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий будет равна 11,4%. Значение показателя экономической эффективности  $>0$ , означает, что предложенные мероприятия будут эффективны.

Подводя итоги по расчету экономической эффективности предложенного мероприятия по внедрению онлайн обучения персонала в ООО «Дом-Люкс» можно сделать вывод, что при планируемом увеличении выручки на 5%, экономический эффект будет равен 204250 рублей, экономическая эффективность 11,4%.

Проведем расчет изменения показателя производительности труда до и после внедрения мероприятия, для этого воспользуемся формулой 3.4 [14].

$$\text{ПТ} = \text{В} / \text{Ч}, \quad (3.4)$$

где ПТ – производительность труда сотрудника в год, руб.;

В – выручка от продаж, руб.;

Ч – численность персонала, чел.

ПТ до внедрения предложенных мероприятий =  $4415000/11=401,4$  тыс. руб.

ПТ после внедрения предложенных мероприятий =  $4635750/11=421,6$  тыс. руб.

Для сравнения данных показателей необходимо воспользоваться формулой 3.5 [14].

$$\Delta ПТ = ПТ_{пвм} - ПТ_{двм}, \quad (3.5)$$

где  $\Delta ПТ$  – показатель абсолютного изменения производительности труда одного сотрудника в год, руб.;

$ПТ_{пвм}$  – производительность труда одного сотрудника после внедрения предложенных мероприятий, руб.;

$ПТ_{двм}$  – производительность труда одного сотрудника до внедрения предложенных мероприятий, руб.

$$\Delta ПТ = 421,6 - 401,4 = 20,2 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, производительность труда одного сотрудника увеличилась на 20,2 тыс. руб.

Произведем расчет относительного изменения производительности труда одного сотрудника по формуле 3.6 [14].

$$\Delta ПТ_{от.} = \frac{\Delta ПТ}{ПТ_{двм}} * 100\%, \quad (3.6)$$

где  $\Delta ПТ_{от.}$  – показатель относительного изменения производительности труда одного сотрудника в год, %.;

$\Delta ПТ$  – показатель абсолютного изменения производительности труда одного сотрудника в год, руб.;

$ПТ_{двм}$  – производительность труда одного сотрудника до внедрения предложенных мероприятий, руб.

$$\Delta ПТ_{\text{от.}} = 20,2/401,4 * 100\% = 5,03\%$$

Изменение производительности труда одного сотрудника в ООО «Дом-Люкс» в динамике представлено на рисунке 3.2.

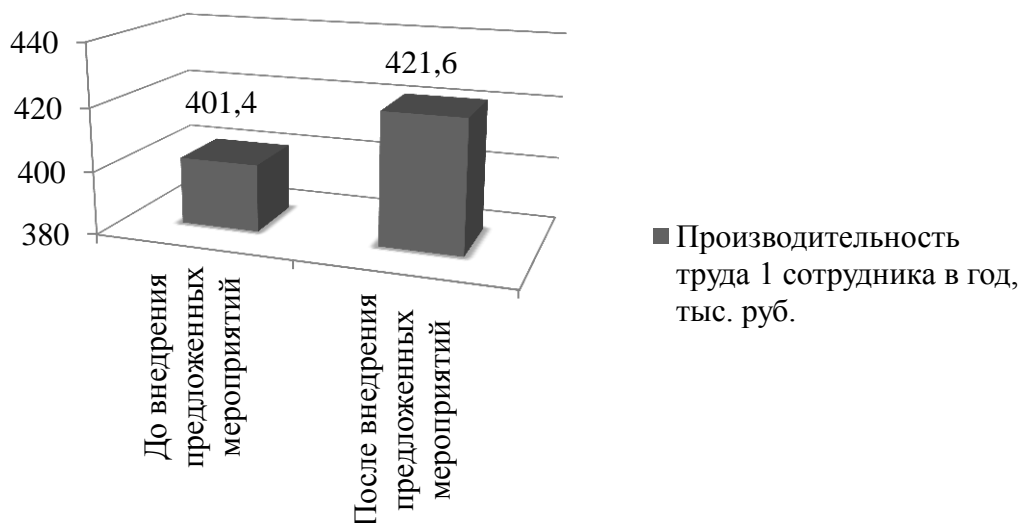


Рисунок 3.2 –Динамика изменения производительности труда одного сотрудника после внедрения предложенных мероприятий

Таким образом, исходя из данных рисунка 3.2, можно сделать вывод, что производительность труда одного сотрудника от внедрения предложенных мероприятий за год увеличится на 20,2 тыс. руб. или на 5,03%, следовательно, предложенные мероприятия эффективны.

Социальным эффектом от предложенных мероприятий будут являться следующие показатели:

- 1) возможность получения сотрудниками новых знаний, навыков и умений без отрыва от рабочего места;
- 2) получение удовлетворения сотрудниками потребности в приобретении знаний, навыков и умений;
- 3) удовлетворение потребности сотрудников в самореализации, т.к. они имеют возможность применять новые знания и навыки на практике;
- 4) повышение уровня приверженности работников своей организации;

- 5) укрепление корпоративной культуры предприятия;
- 6) повышение работоспособности в команде;
- 7) улучшение связей коммуникации в коллективе.

Делая общий вывод по третьей главе можно сказать, что к выявленным в оценке управления обучением проблемам были разработаны мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-Люкс». Была предложена премиальная система оплаты труда, а также разработка алгоритма управления обучением персонала. В алгоритм управления обучением было предложено включить этап проведения опроса потребности в обучении, а также этап разработки программ обучения. Такой алгоритм будет способствовать совершенствованию управления обучением сотрудников отдела продаж, и повышению эффективного функционирования предприятия в целом.

При планируемом увеличении выручки на 5%, экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 11,4%, а экономический эффект будет равен 204250 рублей. Производительность труда 1 сотрудника после внедрения предложенных мероприятий увеличится на 20,2 тыс. руб. или на 5,03% (рисунок 3.2).

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Дом-люкс» являются выгодными и экономически обоснованными. Также предложения положительно повлияют на управление обучением персонала в ООО «Дом-Люкс».



## Заключение

Одним из важнейших ресурсов предприятия является персонал. Грамотное управление своим персоналом принесет наибольшую результативность организации. От уровня полученных сотрудником знаний, навыков и умений, необходимых для осуществления трудовой деятельности зависит производительность труда работников. А повышение производительности труда положительно повлияет на деятельность предприятия в целом.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты в области управления обучением персонала. Были рассмотрены понятие, виды и методы обучения персонала.

Обучение персонала – это процесс получения работником ключевых компетенций, необходимых для определенной должности.

Управление обучением персонала организации довольно трудоемкий процесс, требующий грамотного и организованного построения системы обучения на предприятии.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ управления обучением персонала ООО «Дом-Люкс», а также рассмотрены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия..

ООО «Дом-Люкс» занимается продажей и установкой пластиковых окон и балконных конструкций.

Основные организационно-экономические показатели ООО «Дом-Люкс» с 2016 года по 2017 год имели тенденцию к уменьшению, это вызвано желанием организации овладеть новым рынком сбыта, в связи с этим было принято решение о снижении цен на товары и услуги. По сравнению с 2017 годом в 2018 году показатель чистой прибыли увеличился на 6 тыс. руб. или на 21,4%. После проведенного организационно-экономического анализа ООО

«Дом-Люкс» можно сделать вывод, что предприятие функционирует успешно.

В результате проведенного анализа в ООО «Дом-Люкс» были выявлены следующие проблемы:

- 1) повышение показателя уровня текучести кадров, вследствие не удовлетворения премиальной системой оплаты труда;
- 2) неэффективный процесс управления обучением персонала.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала.

Решением первой проблемы является разработка системы премирования по результатам деятельности сотрудников, по-другому, системы КРІ.

Решением второй проблемы было разработать алгоритм процесса управления обучением персонала. Предложенный процесс включает в себя проведение опроса работников, с целью выявления потребности в обучении. Также был проведен сравнительный анализ интернет – ресурсов для обучения персонала и разработана эффективная программа обучения (онлайн обучение).

Экономический эффект от данного мероприятия составил 204250 рублей, экономическая эффективность - 11,4%.

Также было рассчитано изменение показателя производительности труда 1-го сотрудника от внедрения предложенных мероприятий, за год производительность труда увеличится на 20,2 тыс. руб. или на 5,03%.

Поставленные цели и задачи бакалаврской работы были выполнены, разработанные мероприятия положительно скажутся на системе управления обучением персонала, а также на деятельности ООО «Дом-Люкс».

## Список используемой литературы

1. Волкова Л.П. Управление персоналом: учебник/Л.П. Волкова, И.Б. Дуракова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2016. -570 с.
2. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров/ А.В. Дейнека.-М.:Дашков и К, 2017.-288 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях.-М.:ИНФРА-М, 2018.-242 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская; под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 695 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/ А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
6. Митрофанова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография/ Митрофанова Е.А., Кибанов А.Я., Коновалова В.Г.-М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 156 с.
7. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие/ Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алешина.-М.: Русайнс, 2015. -151 с.
8. «О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94»: Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 N 367 (ред. от 19.06.2012). [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58964/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58964/)
9. «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования повышения квалификации) специалистов»: Постановление правительства РФ от 26.06.1995 N 610 (ред. от 31.03.2003). [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_7068/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7068/)

10. Передельский П.А. Дистанционные технологии в обучении персонала // Профессиональная ориентация.- 2017. [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
<https://syberleninka.ru/article/n/distantsionnye-tehnologii-v-obuchenii-personala-1>
11. Сайт предприятия: <http://dom-lux.net/>
12. Словарь по экономике и финансам. [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
[www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)
13. Современные формы и методы обучения персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
<https://www.hr-director.ru/article/66660-qqq-17-m5-formy-obucheniya-personala>
14. Справочник по экономике. Экономические формулы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
<http://ru.solverbook.com/spravochnik/>
15. Стулов А. Дистанционное обучение // Справочник по управлению персоналом. 2016.- [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
<https://e.uprpersonal.ru/>
16. Темнова И.О. Методы обучения работников в современных организациях. 2018. [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
<https://syberleninka.ru/article/n/metody-obucheniya-rabotnicov-v-sovremennyh-organizatsiyah>
17. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197 – ФЗ (ред. от 01.04.2019). [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
18. HR-portal. HR-сообщество и публикации. [Электронный ресурс]. - Режим доступа свободный:  
[www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

19. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2016.
20. Omuse F. Present day Human Resource Management; Investing in People/ F. Omuse. 2017.
21. Ostrowski B. Training methods: a review and analysis/B. Ostrowski, K. Kolomitro, C. lam// Human Resource Development Review. 2016.
22. Popova-Nowak I, The meaning of organizational learning^ a meta-paradigm perspective/I. Popova-Nowak. Cseh// Human Resources Development Review. 2015.

## Приложение А

### Инструкция по заполнению анкеты:

Внимательно прочитайте предлагаемые вопросы. Выделите (подчеркните, обведите, отметьте галочкой) выбранные ответы. Если среди предложенных вариантов нет нужного, укажите свой ответ ниже.

Бланк анкеты для сотрудников по удовлетворенности прошедшим обучением

| №<br>п/п | Вопрос   | Ответ   |
|----------|--|---|
| 1        | Во время проведенного обучения вами были получены новые знания, навыки, умения?        | «Да»<br>«Скорее да, чем нет»<br>«Затрудняюсь ответить»<br>«Скорее нет, чем да»<br>«Нет» |
| 2        | Соответствовала ли программа обучения вашим профессиональным потребностям?             | «Да»<br>«Скорее да, чем нет»<br>«Затрудняюсь ответить»<br>«Скорее нет, чем да»<br>«Нет» |
| 3        | Была ли вам интересна полученная информация на обучении?                               | «Да»<br>«Скорее да, чем нет»<br>«Затрудняюсь ответить»<br>«Скорее нет, чем да»<br>«Нет» |
| 4        | Понравилось ли вам обучение тренеров?  | «Да»<br>«Скорее да, чем нет»<br>«Затрудняюсь ответить»<br>«Скорее нет, чем да»<br>«Нет» |
| 5        | Есть что-то, что, по вашему мнению, не соответствовало теме данной программы обучения? |   |
| 6        | Что вам не понравилось в обучении?   |   |

## Продолжение Приложения А

|   |   |  |
|---|---|--|
| 7 | Как вы считаете, каким темам необходимо уделить больше внимания?  | Компьютерная грамотность<br>Тайм менеджмент<br>Управление конфликтами<br>Лидерство<br>Техники продаж |
| 8 | Предложите интересующую вас тему, которую было бы полезно изучить |  |
| 9 | Прочие комментарии  |  |

## Анкета потребности в обучении

ФИО сотрудника

Отдел

Дата

| № п/п | Вопрос  | Ответ |
|-------|---|-------|
| 1     | Какие особо сложные для вас задачи вам приходится решать на работе? |       |
| 2     | Какая причина затруднения выполнения задач, по вашему мнению?       |       |
| 3     | Что вам необходимо уметь, чтобы выполнять данные задачи?            |       |
| 4     | Что для вас будет наилучшим результатом обучения?                   |       |
| 5     | Какие изменения вы ожидаете после пройденного обучения?             |       |
| 6     | Готовы ли вы обучаться в свободное от работы время?                 |       |

Подпись