

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации
(на примере ООО «Тамбов-Авто»)

Студент

М.Ю. Пантюхова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.экон. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пантюхова.М.Ю.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «Гамбов-Авто»)»

Научный руководитель: Полякова Т.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в организации.

Объект исследования – ООО «Гамбов-Авто», основным видом деятельности является торговля автотранспортными средствами.

Предметом исследования является процесс управления обучением персонала компании.

Методы исследования – анализ документов, метод обобщения, сравнения, графический метод, анализ актуальных источников информации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первой главе исследованы теоретические аспекты управления обучением персонала в организациях. Во второй главе проведен анализ управления обучением персонала в организации. В третьей главе проведена разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в организации.

Практическая значимость результатов бакалаврской работы заключается в возможности их применения в практической деятельности ООО «Гамбов-Авто». Внедрение результатов данного исследования способно повысить эффективность работы персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 источников и 7 приложений. Общий объем работы, без приложений 51 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 20.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления обучением персонала в организациях .	7
1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом	7
1.2 Виды, формы и методы обучения персонала	13
2 Анализ управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто»	20
2.1 Краткая характеристика ООО «Тамбов-Авто»	20
2.2 Оценка управления обучением в ООО «Тамбов-Авто»	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто»	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением в ООО «Тамбов-Авто»	36
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	42
Заключение	46
Список используемой литературы и список используемых источников	49
Приложение А Выписка из ЕГРЮЛ	52
Приложение Б Бухгалтерская отчетность	55
Приложение В Перечень вопросов для сотрудников ООО «Тамбов-Авто»....	59
Приложение Г Положение об обучении работников	60
Приложение Д Положение о наставничестве	62
Приложение Е Образец бланка	63
Приложение Ж Оценка работников после прохождения обучения	64

Введение

Тема по своему содержанию актуальна, так как в современных условиях ведения бизнеса каждый хозяйствующий субъект вне зависимости от сферы деятельности, масштаба и прочего стремится к развитию и достижению лидерских позиций в своей области. Залогом успеха могут послужить различные факторы, например, имидж компании, наличие современного оборудования, эффективность использования имеющихся ресурсов, качественные условия труда и многое другое. Однако одним из решающих факторов являются человеческие ресурсы. От уровня их квалификации во многом зависит и процветание компании.

В современных условиях ведения бизнеса развитие хозяйствующего субъекта через обучение своего персонала является одним из перспективных направлений по достижению конкурентоспособности предприятия.

Поддерживая и повышая уровень квалификации персонала, работодатель не только создает у сотрудников необходимый уровень мотивации, но и уменьшает прямые и косвенные убытки. Несмотря на то что повышение квалификации и различные тренинги требуют определенных затрат, обучение персонала в кризис не только возможно, но и эффективно. Обучение персонала в настоящее время рассматривается не только как средство повышения квалификации работников, но и как один из способов повышения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в целом.

Актуальность выбранной темы можно подчеркнуть и словами доктора Манчестерского института науки и технологии Роджера Ханна: «Чем большими знаниями и навыками будет располагать персонал, чем шире и глубже будет диапазон этих навыков — тем большими возможностями для действий будут располагать сотрудники, тем более качественными будут улучшения и обслуживание клиентов» [27].

Все это и обуславливает актуальность выбранной темы.

Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала является основной целью бакалаврской работы.

Поставленная цель требует поэтапного решения следующих задач:

- определить роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом;
- обозначить виды, формы и методы обучения персонала в современных организациях;
- дать краткую характеристику организации;
- провести оценку управления обучением в организации;
- инициировать мероприятия по совершенствованию управления обучением в организации;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

В бакалаврской работе выделен объект и предмет исследования.

В качестве объекта исследования выбрана коммерческая организация ООО «Тамбов-Авто». Предметом бакалаврского исследования является процесс управления обучением персонала компании.

В ходе написания бакалаврской работы исследованы научные труды и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, законодательные акты, материалы периодических изданий, рассматривающие особенности процесса обучения персонала в современных организациях.

Среди большого объема литературы можно выделить труды таких авторов, как: А.Я. Кибанова, А.А. Литвинюк, А.Р. Хисматуллиной, Е.Н. Тимкиной, О.Г. Рахмановой, В.П. Пугачева, Ю.Г. Одегова, С.Ф. Махмудова, Т.А. Кузнецовой, О.М. Исаевой, О.А. Горленко, А.В. Дорофеева, Т.А. Емелина, Г.В. Горнастаева, Е.Н. Тимкина, Е.В. Савоцик, Ж.Б. Розанова, Н.Ф. Бондалетова и других.

При написании работы применены такие методы и приёмы, как: анализ документов, метод обобщения, сравнения, графический метод, анализ

актуальных источников информации.

В первой главе исследованы теоретические аспекты управления обучением персонала в организациях.

Во второй главе проведен анализ управления обучением персонала в организации, в том числе дана краткая характеристика объекту исследования, обозначены основные результаты деятельности.

В третьей главе проведена разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в организации.

Практическая значимость результатов бакалаврской работы заключается в возможности их применения в практической деятельности ООО «Тамбов-Авто». Внедрение результатов данного исследования способно повысить эффективность работы персонала.

Поставленная цель и обозначенные задачи предполагают наличие таких структурных элементов, как введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения. Общий объем работы составляет 49 страниц печатного текста не включая приложения.

1 Теоретические аспекты управления обучением персонала в организациях

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом

В современных реалиях многие собственники бизнеса понимают, что для развития компании и для конкурентоспособности на рынке недостаточно привлекать инвестиции, приглашать лучших сотрудников и разрабатывать эффективную маркетинговую политику. Итоговые показатели работы во многом зависят от отношения к собственному персоналу и выстроенной системы взаимодействия с ним. Другими словами, человеческие ресурсы, собственники бизнеса рассматривают, как конкурентное преимущество в связи с чем всё больший акцент делается на развитие персонала, в частности, на повышение его квалификационного уровня и навыков.

До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик. Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность.

Опираясь на опыт российских и зарубежных исследователей, можно предположить, что основная цель системы управления персоналом заключается в следующем: эффективное использование трудовых ресурсов, кадровое обеспечение предприятия и социальное и профессиональное развитие персонала.

Авторы многочисленных научных статей, учебных пособий, монографий дают различные определения понятию «управление персоналом», об этом свидетельствует понятийный аппарат, представленный

в таблице 1

Таблица 1 – Понятийный аппарат «управление персоналом», с точки зрения различных авторов

Автор	Содержание
В.П. Пугачев	Управление персоналом – это в своей основе управление коммуникациями [17, с. 23]
В.В. Великанов	Управление персоналом комплексное понятие, включающее планирование, найм, оценку, обучение, адаптацию и мотивацию сотрудников [2, с. 391]
О.А. Горленко	Представляет как систему взаимосвязанных социальных и организационно-экономических мер по созданию условий для нормального развития, функционирования и эффективного применения, и использования потенциала рабочей силы на уровне экономического субъекта [4, с. 11]
К.В. Белоусова	управления персонала рассматривается как область знаний и практической деятельности, которая направлена на обеспечение хозяйствующего субъекта качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование [1, с. 107]
Human Resource Management, HRM	Управление персоналом - раздел психологических знаний и практической деятельности, направленный на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование [24]

Итак, резюмируя данные, представленные в таблице 1, можно сказать, что не существует единого мнения относительно трактовки этого понятия. По нашему мнению, наиболее полно и развернуто раскрывает содержание данного понятия В.В. Великанов, так как управление персоналом представляет собой не только эффективное использование рабочей силы, а также процесс планирования, подбора, оценки, адаптации, обучения и мотивации персонала, направленный, в первую очередь, на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников [2, с. 391].

Персонал предприятия выступает объектом системы управления персоналом, а само понятие «персонал», по мнению Ю.Г. Одегова, представляет собой личный состав работников предприятия [16, с. 17].

Проведя обзор работ различных специалистов, в том числе А.Я. Кибанова, О.М. Исаевой, К.В. Белоусовой, В.В. Великанова, О.А. Горленко,

А.А. Литвинюк, Ю.Г. Одегова и др., пришли к пониманию того, что управление персоналом комплексное понятие, которое включает конкретные направления деятельности в этой сфере (найм, отбор, оценка, обучение, аттестация, мотивация и стимулирование персонала), которые подчинены одной цели - обеспечению эффективной работы компании и её поступательного развития.

Не последнее место в этой цепочке отводится обучению персонала, ведь именно эта подсистема является важнейшим звеном в системе управления персоналом и неразрывно связана с процессом организационного развития, а также с достижением стратегических целей. Обучение обеспечивает готовность персонала, работающего на предприятии, к решению необходимых задач.

Коллектив авторов (Н.Ф. Бондалетова и Н.В. Маслбойщикова) в своей статье под обучением называют специально организованный процесс по развитию и получению определенных компетенций, осуществляемый с помощью бизнес-тренеров, профессиональных наставников и руководителей [14, с. 116].

Н.М. Глухенькая в своей статье определяет обучение персонала, как целенаправленный, организованный, планомерно и системно претворяемый в жизнь процесс овладения теоретическими и практическими знаниями, умениями, навыками, способами общения под руководством опытных наставников и преподавателей [3, с.123].

К.В. Белоусова, опираясь на труды А.Я. Кибанова, придерживается мнения, что обучение персонала – основной путь получения профессионального образования [1, с. 107].

По нашему мнению, процесс обучения можно трактовать в широком и узком смысле. В узком смысле обучение – это и есть целенаправленный процесс усвоения и передачи знаний, умений, навыков.

В более широком диапазоне можно рассматривать, как процесс фундаментального изменения сознания.

На рисунке 1 обозначено место обучения в общей системе управления персоналом [11, с. 27].

Таким образом, важность и необходимость в обучении хозяйствующий субъект оценивает на этапе отбора кадров, выявляя сотрудников, которые нуждаются в обучении, и анализирует полученную информацию, необходимую для определения направлений и видов учебных программ. Безусловно, помимо необходимости в обучении, важное значение здесь имеет и готовность сотрудника к приобретению новых навыков и знаний, его желание в развитии.



Рисунок 1 – Место системы подготовки и переподготовки кадров в общей системе управления персоналом [11, с.23]

Способность к профессиональному развитию, к освоению новых знаний и приобретению новых навыков - один из главных критериев при поиске и отборе нового персонала. Именно поэтому многие современные предприятия большой акцент делают на выявление таких людей, которые не только отвечают требованиям вакантной должности, но и имеют способность и желание к обучению [13, с. 420].

Во многих предприятиях обучение сотрудников происходит в период их адаптации к работе. Для сотрудников отдела кадров обучение часто осуществляется по результатам ежегодной оценки. В результате оценки рабочих показателей уточняется потребность в обучении работников для повышения уровня их квалификации до установленных в компании требований и стандартов.

В ходе проведения оценки выявляются работники, которые имеют недостаточный уровень профессиональной подготовки. В результате их обучения, эти работники имеют возможность повысить производительность труда и улучшить свои производственные показатели, также в процессе оценки выявляются те сотрудники, чей потенциал позволяет рекомендовать их в кадровый резерв на замещение вакантных руководящих должностей, что, в свою очередь, требует освоения программ развивающего обучения.

Резюмируя вышепредставленные данные, можно сказать, что обучение персонала представляет часть организационной философии управления, и должно увязываться с другими направлениями работы. С другой стороны, обучение способно создавать предпосылки для решения более сложных, новых задач из-за того, что персонал обучается новым подходам к работе, новым знаниям и получает профессиональные навыки.

Процесс обучения сотрудников преследует следующие цели. По мнению О.М. Исаева, она заключается в формировании и поддержании необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований организации и перспектив развития [9, с. 98].

При этом процесс обучения преследует следующие задачи [18, с. 1047]:

– формирование и обеспечение высококвалифицированного штата сотрудников;

– обеспечение максимально возможных показателей производительности труда и получение высококачественных работ (услуг);

– прочие.

Процесс обучения персонала можно рассматривать с точки зрения наступления выгоды, не только для руководящего состава, но и для самих работников, о чем свидетельствует рисунок 2.

Выгоды для организации	Выгоды для сотрудников
<ul style="list-style-type: none">• организация более успешно решает проблемы, связанные с открытием новых направлений деятельности, поддерживает требуемый уровень конкурентоспособности (качество и эффективность труда персонала, снижение себестоимости и т.п.).• снижение текучести и повышение приверженности персонала своей компании;• повышение способности работников адаптироваться к изменяющимся требованиям и условиям рынка.• организация повышает кадровый потенциал и ценность человеческих ресурсов компании.• обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников принципы и приоритеты корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none">• повышение удовлетворенности своей работой;• повышение самоуважения;• повышение профессиональной компетентности;• расширение перспектив карьерного развития как внутри, так и вне организации

Рисунок 2 – Выгоды от обучения, с точки зрения руководящего состава и с позиции работников

Говоря о преимуществах обучения, стоит упомянуть, что обучение персонала влечёт за собой и определенные издержки, среди которых прямые и косвенные. Прямыми издержками являются расходы оплаты преподавателей, оплата учебных материалов, аренды помещений. К косвенным издержкам относят расходы по освобождению сотрудников от

работы на период их обучения с сохранением зарплаты [8, с. 258].

При этом обучение или повышение квалификации одних работников часто вызывает дополнительную нагрузку на других, когда одним работникам приходится выполнять и свою работу, и работу обучающихся коллег. Особенно большие издержки организация несёт при оплате длительного обучения работников с полным отрывом от работы. Иногда достаточно трудно сказать, какие издержки - прямые или косвенные - являются для организации более чувствительными.

Итак, резюмируя представленный материал, можно сказать, что обучение персонала является одним из основных элементов системы управления персоналом. Обучение рассматривается руководящим составом как целенаправленное сообщение знаний, формирование умений и навыков в соответствии со стратегией развития предприятия, как реакция на быстрые изменения внешней среды, как одно из конкурентоспособных преимуществ, позволяющее лучше понимать и удовлетворять нужды клиентов, а также одним из способов повышения эффективности деятельности компании.

Далее, ознакомимся с существующими видами, формами и методами обучения персонала современных компаний.

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

В современных условиях ведения бизнеса процесс обучения персонала заключается в развитии у работников профессиональных знаний, навыков, умений, которые помогут компании в достижении основной цели предпринимательской деятельности. Важно отметить, что знания, полученные человеком даже в узконаправленном учебном заведении, довольно часто на практике не позволяют ему качественно выполнять работу в силу отсутствия опыта. Особенно это заметно, если хозяйствующий субъект занимается изготовлением или предоставлением специфических товаров и услуг, требующих углубленного изучения темы.

Опыт мировых компаний, где предпочитают «вырастить» работника для себя, показывает, что такая стратегия приносит прекрасные плоды. Сотрудник считается тем ценнее, чем дольше он трудится на одном предприятии. Сегодня к пониманию важности постоянного обучения сотрудников приходят и в России. В нашей стране существует несколько программ (видов) обучения, схематично представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды обучения персонала

По данным рисунка видно, что выделяют три вида обучения. Вкратце охарактеризуем их.

Профессиональная подготовка персонала длится от одного года до шести лет и представляет собой процесс приобретения, развитие и углубление знаний, умений и навыков для реализации профессиональных задач определенной профессии [12, с. 406].

Существующая практика показывает, что профессиональная подготовка имеет два направления развития:

– первое направление представляет собой профессиональную начальную подготовку. В основе этого вида лежит развитие знаний, умений, способов и навыков общения в качестве фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки;

– второе направление связано с профессиональной специализированной подготовкой. Этот вид подготовки предназначен для получения специфической профессиональной квалификации, в том числе углубление способностей и знаний в целях овладения той или иной профессией.

Профессиональная подготовка призвана решать следующие задачи:

- выработка стратегии формирования высокопрофессионального и квалифицированного кадрового состава хозяйствующего субъекта;
- определение реальной потребности в обучении;
- выбор оптимальных форм и методов обучения;
- подбор методик, программ, средств материально-технического обеспечения процесса подготовки кадров, как одного из основных условий качества обучения и др.

Повышение квалификации, по мнению Т.А. Кузнецовой, представляет собой расширение знаний, умений и навыков с целью приведения их в соответствии с современными требованиями рынка, выполнения более сложных и высоких задач, их актуализации и углубления. Длительность данного вида обучения варьируется в диапазоне от одного дня до шести месяцев [12, с. 407].

Профессиональная переподготовка кадров, по мнению А.Р. Хисматуллиной, это получение навыков, знаний и умений для освоения новой профессии [23, с. 49]. Длительность данного вида обучения может варьироваться в диапазоне от шести месяцев до двух лет.

Основной целью профессиональной переподготовки кадров является приобретение гражданами новых профессиональных навыков, знаний, профессий для выполнения различных видов профессиональной деятельности или для получения новых дополнительных квалификаций в связи с требованиями научно-технического прогресса, структурными изменениями в социальной сфере и производстве, на рынке труда, а также с учетом индивидуальных потребностей граждан.

Т.А. Кузнецова в своей статье выделяет еще два вида обучения [12, с. 407]: на рабочем месте и вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте предполагает, что методика обучения разрабатывается с учетом особенностей деятельности конкретной организации. Такое обучение отличается практической направленностью и содержит возможности для закрепления полученных знаний на рабочем

месте. На рисунке 1.4 обозначены достоинства, так и недостатки обучения на рабочем месте.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• скорость реагирования на изменения потребностей хозяйствующего субъекта и требуется меньше материальных затрат;• наличие прямой связи с работой;• осуществляется передача только тех умений, знаний и навыков, которые зарекомендовали себя на практике как наиболее эффективные и результативные;• осуществляется передача профессиональных навыков и актуальных знаний, которые необходимы сотрудникам в данный момент;	<ul style="list-style-type: none">• данный вид обучения не подходит, когда необходимы масштабные и быстрые изменения;• внутри организации может не оказаться сотрудников, подходящих на роль преподавателей, в силу недостатка квалификации, опыта, знаний.

Рисунок 4 – Достоинства и недостатки обучения на рабочем месте [12, с. 408]

Второй вид обучения – это вне рабочего места. Представленный вид обучения, по аналогии с вышепредставленным, имеет и достоинства, и недостатки, сгруппированные и приведенные на рисунке 1.5.

Название говорит само за себя, так как обучения производится внешними организациями.

На сегодняшний день методов обучения персонала существует великое множество. Их можно поделить на активные и пассивные.

К пассивным методам обучения относятся лекции и семинары. Они не предполагают отклика от ученика, поэтому восприятие информации во многом зависит от желания и мотивации самого сотрудника.

Активный метод обучения персонала при этом предполагает деятельное участие каждого респондента.

Выбор методов обучения предопределяет формы прохождения повышения квалификации – она может осуществляться как с отрывом от производства, так и непосредственно на рабочем месте (о чем было сказано выше) [6, с. 149].

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • наличие опытного и высококвалифицированного преподавательского состава; • наличие более высокого уровня организации учебного процесса; • имеется возможность использования дорогостоящего оборудования, передача эксклюзивных знаний и информации; • имеется возможность обмениваться информацией и опытом работы между сотрудниками разных организаций; • осуществляется передача и освоение принципиально новых знаний, умений, технологий и методов работы. • эффективно, когда необходимы быстрые и масштабные изменения, а организация не располагает временем на подготовку, необходимыми ресурсами и опытом для организации обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> • более высокие материальные затраты; • возникновение трудностей, связанных с использованием сотрудниками знаний, полученных в ходе теоретических занятий в реальной работе; • отрыв сотрудников от их трудовой деятельности; • частичное несовпадение между потребностями организации и фактическим содержанием учебного плана.

Рисунок 5 – Достоинства и недостатки обучения вне рабочего места

К методам повышения квалификации непосредственно на рабочем месте можно отнести:

- Целенаправленное приобретение нового производственного опыта, другими словами, для сотрудника организации создается индивидуальный план профессионального роста, содержащий цели обучения;
- Инструктаж на новом рабочем месте;
- Ротация. Этот метод основан на целенаправленной и систематической смене рабочего места в течение определенного периода времени, что позволяет быстро и эффективно получать дополнительные знания, узнавать технологические особенности и специфику отдельных производственных процессов внутри предприятия;
- Практический опыт работы в качестве ассистента;
- Коучинг. Применение этого метода повышения квалификации особенно продуктивно в случае возникновения технических проблем,

требующих длительно отслеживания и изучения.

Вне рабочего места могут быть применены следующие методы [25]:

– Лекционные курсы, то есть пассивное усвоение методических и теоретических материалов;

– Курсы обучения с элементами программирования, то есть предполагает интерактивный способ получения, закрепления и тестирования полученных знаний;

– Кейс-стади. Данный метод наиболее актуален в процессе подготовки руководящего состава, используется для решения реальных производственных проблем;

– Деловые игры. Этот метод основывается на отработке учебной тематики, наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся.

– Тренинги. Данный метод обучения основывается на практической отработке навыков и умений, позволяет наиболее оперативно реагировать на все внутренние и внешние изменения. Тренинги ориентированы на получение практического опыта и навыков, необходимых в повседневной работе, обладают высокой практической ценностью, экономят время и ресурсы сотрудников и организации в целом.

– Решение производственно-экономических проблем на базе моделирования. Участники процесса осваивают навыки управления путем моделирования работы нескольких конкурирующих между собой предприятий в условиях игровой рыночной ситуации.

Достаточно часто используют видеообучение, дистанционное обучение. Этот метод предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

В последнее время одним из актуальных направлений является формирование «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и

технология обучения - «action learning» - «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений. Технология «action learning» является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни [8, с. 258]. Представленный перечень не является исчерпывающим.

Итак, в реалиях сегодняшнего дня существуют различные виды обучения, направленные на удовлетворение тех или иных потребностей как руководящего состава, так самого сотрудника.

Таким образом, в данной главе исследованы теоретические аспекты организации обучения персонала в современных организациях. Проведенный теоретический обзор литературы по теме позволил сделать определенные выводы. По нашему мнению, в современном HR-сообществе все чаще и чаще обсуждаются такие вопросы, как проблема постоянного дефицита персонала, растущие затраты на поиск и привлечение новых сотрудников. И во главу угла при обсуждении данных проблем ставятся именно вопросы об эффективности системы обучения. Процесс обучения сотрудников является многогранным и сложным, состоящим из множества важных этапов. Существующие многообразие видов и методик проведения обучения обеспечивает хозяйствующий субъект широкими возможностями в сфере обучения и развития своего персонала. На взгляд автора бакалаврской работы, каждая хозяйствующая единица должна инвестировать денежные средства в обучение своих сотрудников с целью постоянного повышения конкурентоспособности.

2 Анализ управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто»

2.1 Краткая характеристика ООО «Тамбов-Авто»

Практическая часть бакалаврской работы построена на материалах компании ООО «Тамбов-Авто».

Основная информация приведена в таблице 2

Таблица 2 – Основная информация по объекту исследования

Полное фирменное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «Тамбов-Авто»
Сокращенное наименование	ООО «Тамбов-Авто»
Юридический адрес	392014, Тамбовская область, город Тамбов, улица Киквидзе, дом 85в
Генеральный директор	Рудаков Александр Николаевич

Согласно данным ЕГРЮЛ учредителями ООО «Тамбов-Авто» являются два физических лица. Соотношение их долей приведено на рисунке 6.

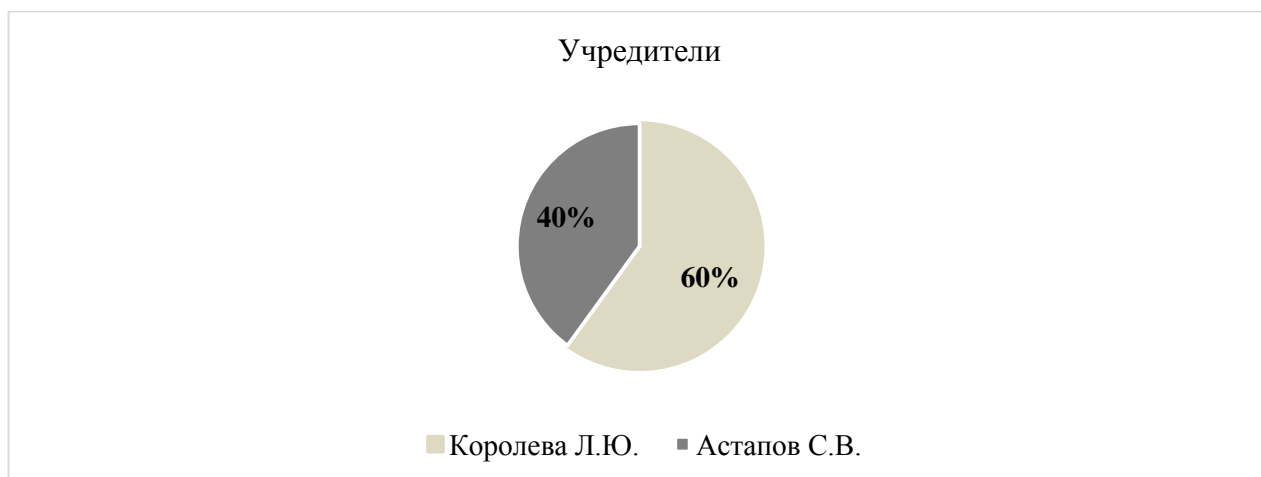


Рисунок 2.1 – Учредители ООО «Тамбов-Авто»

Компания действует на основании действующего законодательства, в том числе соблюдая основные положения Гражданского Кодекса, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой

деятельности в Российской Федерации».

Согласно Уставу, основным видом деятельности является торговля автотранспортными средствами. Этим направлением компания не ограничена и может выполнять:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговлю автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Выписка из ЕГРЮЛ представлена в Приложении А.

Организация ООО «Тамбов-Авто» являлась поставщиком в 14 государственных контрактах на сумму 53 511 128 т.р. Основными заказчиками являются следующие хозяйствующие субъекты:

- АО «ГСК «Югория» - два госконтракта на сумму 41 млн. р.;
- АО «Тепличное» - один госконтракт на сумму 1,4 млн. р. др.

Основная цель компании – это получение положительного финансового результата.

Компания ООО «Тамбов-Авто» функционирует на основании следующих принципов, обозначенных на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Принципы работы

Миссия компании: «Постоянно улучшать наши продукты и услуги, чтобы удовлетворять нужды наших потребителей, позволяющих нам

процветать, и обеспечивать достаточную прибыль нашим собственникам и нашему бизнесу».

Далее, ознакомимся с организационной структурой предприятия. Данные приведены на рисунке 7.

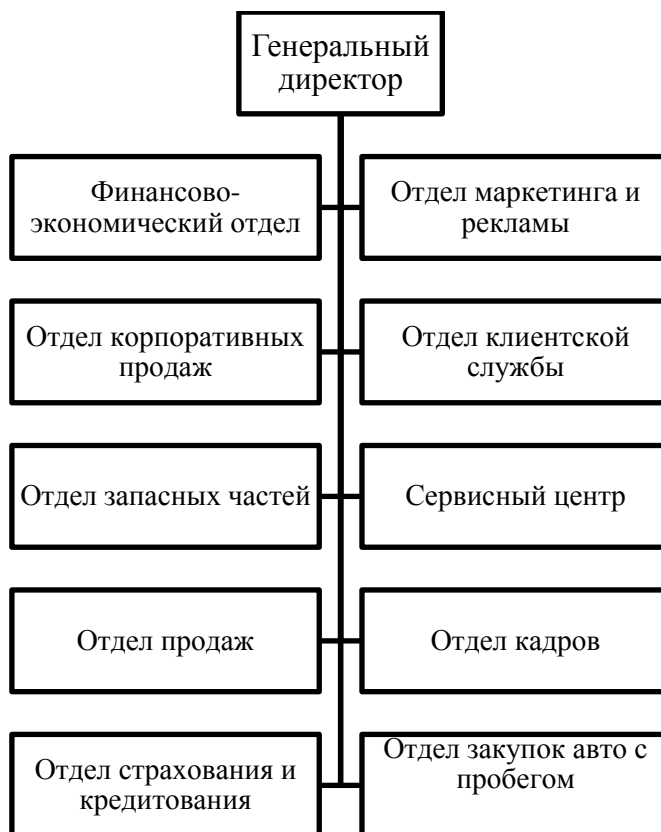


Рисунок 7 – Структура управления ООО «Тамбов-Авто»

Организационная структура определяет соотношение между функциями выполняемыми сотрудниками различных отделов организации. Они проявляются в разделении труда, иерархии должностей, что является необходимым элементом эффективного управления организацией, так как придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании материальных и трудовых ресурсов. Для эффективного управления выбрана линейно-функциональная структура. Организацию возглавляет генеральный директор, которому подчиняются десять структурных подразделений.

Охарактеризуем деятельности предприятия, с финансовой точки зрения,
таблица 3.

Информационной основой для оценки финансовых показателей
выступает бухгалтерская отчетность, представленная в Приложении Б.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО
«Тамбов-Авто» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение, 2019 к		Темп прироста (%), 2019 к	
	2017	2018	2019	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка от продаж, т. р.	626664	790893	949040	322376	158147	51,44	20,00
Себестоимость продаж, т. р.	586879	747251	894114	307235	146863	52,35	19,65
Валовая прибыль, т. р.	39785	43642	54926	15141	11284	38,06	25,86
Коммерческие расходы, т. р.	31502	28320	31075	-427	2755	-1,36	9,73
Полная себестоимость, т. р.	618381	775571	925189	306808	149618	49,61	19,29
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,98	0,98	0,97	-0,01	-0,01	x	x
Прибыль от продаж, т. р.	8283	15322	23851	15568	8529	187,95	55,67
Прибыль до налогообложения, т. р.	27676	40461	41424	13748	963	49,67	2,38
Чистая прибыль, т. р.	27342	40192	41218	13876	1026	50,75	2,55
Среднегодовая стоимость основных средств, т. р.	31105	32508	29463	-1642	-3045	-5,27	-9,36
Оборотные активы, т. р.	151863	171807	198450	46587	26643	30,67	15,50
Фондоотдача	20,14	24,32	32,21	12,07	7,89	59,93	32,44
Оборачиваемость оборотных активов, раз	4,80	4,88	5,12	0,32	0,24	6,66	4,91
Среднесписочная численность, чел.	75	84	87	12	3	16,00	3,57
Производительность труда, т. р.	8355	9415	10908	2553	1493	30,55	15,85
Рентабельность продаж, %	4,36	5,08	4,34	-0,02	-0,74	x	x

Продолжение таблицы 3

Рентабельность производства, %	1,33	1,97	2,57	1,24	0,60	x	x
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	17884	18500	19022	1138	522	6,36	2,82
Фонд оплаты труда, т. р.	16095	18648	19858	3763	1210	23,37	6,48

По данным таблицы 3 видно, что годовой оборот компании из года в год увеличивается, если на конец 2017 года он составляет 626664 т. р., то к концу 2019 года увеличивается до 949040 т. р., при этом темп прироста составляет 51.44%. Помимо выручки увеличиваются и расходы организации, о чем свидетельствует рисунок 8.

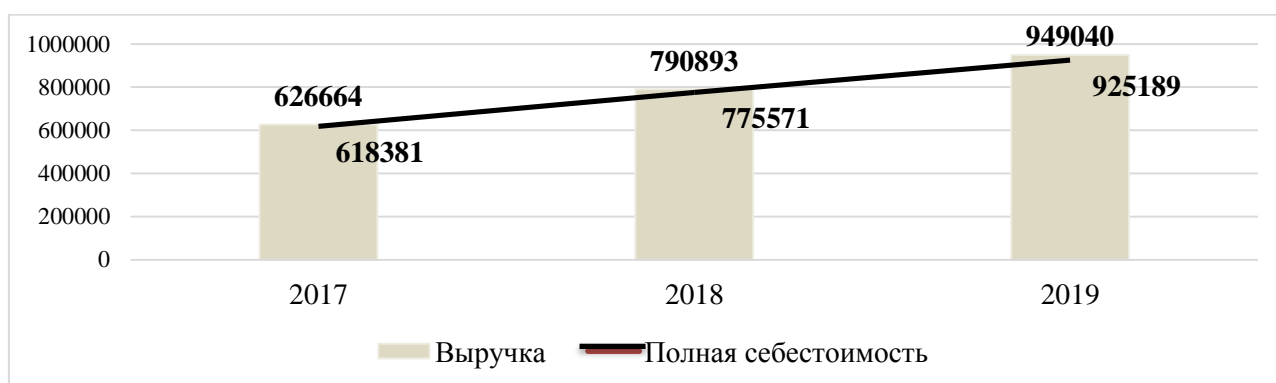


Рисунок 8 – Изменение доходов и расходов организации

Справедливо будет сказать, что темп прироста расходов несколько ниже, чем темп прироста выручки организации, данный факт позволяет компании наращивать прибыль, в результате чего относительно 2018 года валовая прибыль увеличилась на 11284 т. р, а прибыль от продаж на 8529 т. р. Уровень затрат организации снизился, что является положительной тенденцией, например, если ранее для получения 1 руб. выручки требовалось затратить 0,98 р., то к концу 2019 года требуется затратить 0,97 р.

Относительно 2017 - 2018 гг. отмечается рост прибыли до налогообложения. Объем чистой прибыли увеличился с 27342 т. р. в 2017

году до 41218 т. р. в 2019 году.

В 2019 году более эффективно используются основные производственные фонды, оборотные активы и трудовые ресурсы, о чем свидетельствует рост фондоотдачи, оборачиваемости оборотных активов и производительности труда.

Среднемесячная заработная плата увеличилась незначительно, относительно 2018 года на 2,82%, относительно 2017 года на 6,36%.

Рентабельность продаж имеет тенденцию к снижению, особенно это ярко выражено относительно 2018 года. Рентабельность производства, напротив, повысилась, что говорит о более эффективном использовании имеющихся ресурсов.

2.2 Оценка управления обучением в ООО «Тамбов-Авто»

В рамках данного параграфа необходимо провести оценку кадрового состава компании. Количественный и качественный состав представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Кадровая характеристика компании ООО «Тамбов-Авто» в 2017-2019 гг.

Категория	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонения, 2019 к	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2017	2018
Всего работников, в том числе	75	100	84	100	87	100	12	3
Руководители	9	12,00	10	11,90	11	12,64	2	1
Служащие	15	20,00	18	21,43	21	24,14	6	3
Специалисты	33	44,00	37	44,05	33	37,93	0	-4
Рабочие	18	24,00	19	22,62	22	25,29	4	3
Гендерный признак								
Мужчины	61	81,33	59	70,24	63	72,41	2	4
Женщины	14	18,67	25	29,76	24	27,59	10	-1
Образовательный состав								
Высшее	33	44,00	39	46,43	37	42,53	4	-2

Продолжение таблицы 4

Неполное высшее	2	2,67	2	2,38	1	1,15	-1	-1
Среднее профессиональное	39	52,00	42	50,00	48	55,17	9	6
Среднее	1	1,33	1	1,19	1	1,15	0	0
Возрастной состав организации								
До 25	15	20,00	18	21,43	14	16,09	-1	-4
От 26 до 35	24	32,00	9	10,71	13	14,94	-11	4
От 36 до 45	25	33,33	42	50,00	38	43,68	13	-4
От 46	11	14,67	15	17,86	19	21,84	8	4

Численный состав организации относительно 2017 года увеличился на 12 человек, а относительно 2018 года на 3 человека. Данные изменения связаны с изменением численности руководителей, если в 2017 году их было 9, то к концу 2019 года штат расширился и составил 11 человек. Увеличилось количество служащих на 3 человека относительно 2018 года, за весь период на 6 человек. Количество специалистов за последний год сократилось, в то время как количество рабочих увеличилось на 3 человека. Кадровая структура за 2019 год проиллюстрирована на рисунке 9.

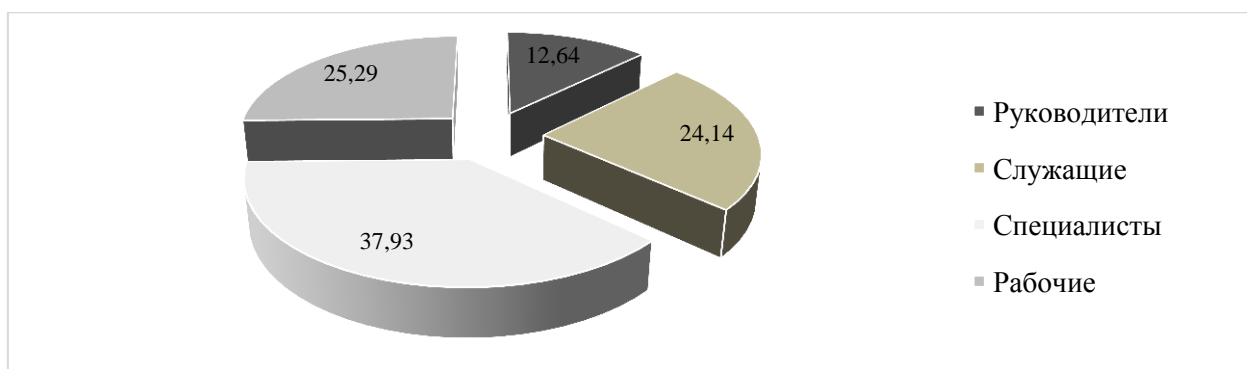


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Тамбов-Авто» в 2017-2019 гг.

Наибольший удельный вес приходится на специалистов, причем данная тенденция сохраняется на протяжении трех лет. Доля руководителей колеблется в диапазоне 11,90% - 12,64%. Доля служащих возросла с 20% в 2017 году до 24,14% в 2019 году. На долю рабочей группы приходится

25,29%.

По гендерному составу было определено, что большая часть сотрудников приходится на работников мужского пола – это 72,41%, о чем свидетельствует рисунок 10.

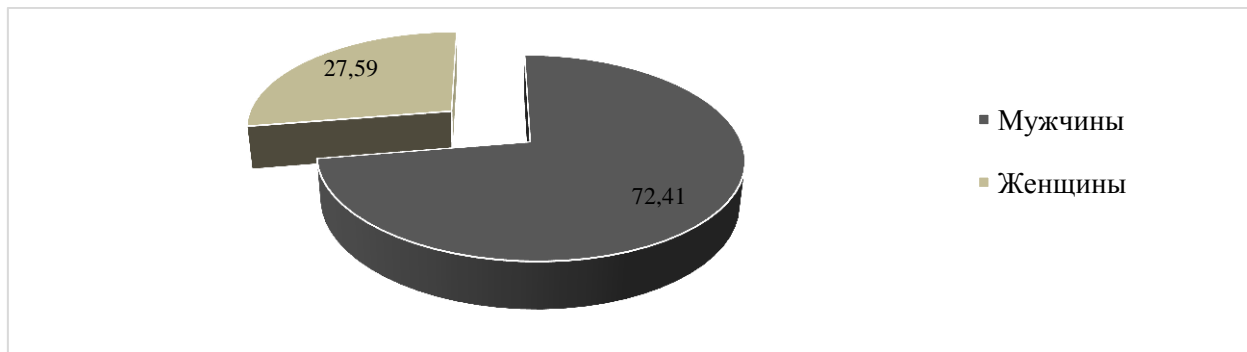


Рисунок 10 – Гендерный состав ООО «Тамбов-Авто» в 2019 г.

Доля женщин значительно ниже, но их доля увеличилась с 2017 года с 18,67% до 27,59%.

Большая часть сотрудников имеет среднее профессиональное образование, например, в 2017 году доля таких работников – 52%, в 2018 году – 50%, в 2018 году – 55,17%. На долю высшего образования приходится – 42,53%, есть также сотрудники со средним образованием и неоконченным высшим, но их удельный вес снижается.

На рисунке 11 представлен состав персонала по возрастному признаку.

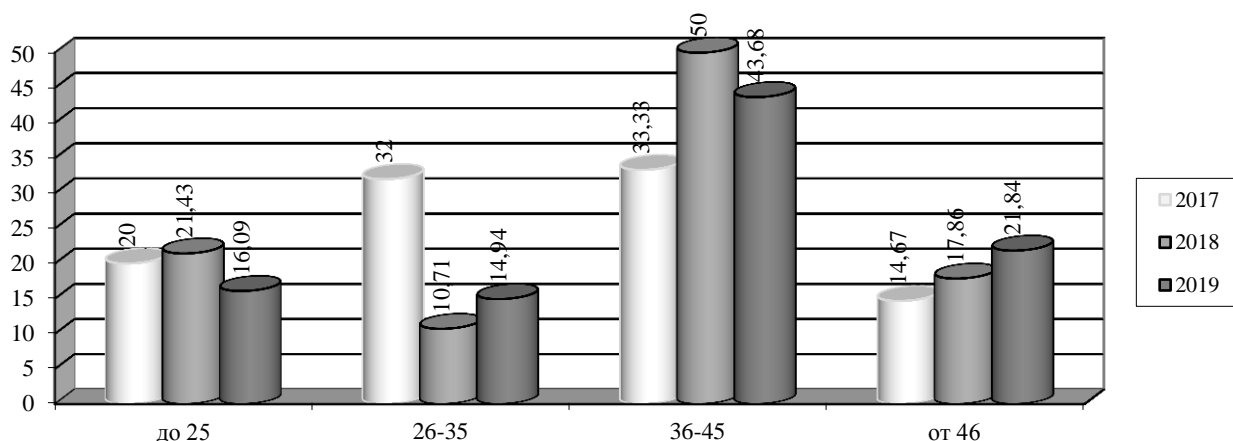


Рисунок 2.7 – Состав персонала ООО «Тамбов-Авто» по возрастному признаку

Данные, представленные в таблице 2.3, позволяют сделать вывод о том,

что персонал компании достаточно молодой, сотрудники до 35 лет составляют около 79% от общего числа. Данное обстоятельство также характеризует с положительной стороны качественный состав сотрудников компании, так как молодой коллектив при эффективной системе управления это дружный активный коллектив с интересными инициативами и массой предложений по улучшению работы предприятия. При этом образовательная база молодых сотрудников более современна, чем сотрудников старше 46 лет.

Кадровыми вопросами в организации занимается отдел кадров. Возглавляет отдел - начальник отдела кадров, в подчинении имеется специалист по кадровым вопросам.

В ООО «Тамбов-Авто» все элементы кадровой политики базируются на правовой основе и обоснованы документально. Управление персоналом ООО «Тамбов-Авто» охватывает определенный круг взаимосвязанных областей управленческой деятельности и реализуется посредством целенаправленного воздействия на человеческие ресурсы с целью достижения текущих и перспективных целей и задач функционирования через управление.

В этот круг деятельности входят следующие элементы: подбор и отбор персонала, оценка персонала, обучение, карьера персонала, мотивация персонала.

В таблице 5 обозначена оценка системы управления персоналом в ООО «Тамбов-Авто».

Таблица 5 - Оценка системы управления ООО «Тамбов-Авто»

Элементы подсистемы управления персоналом в ООО «Тамбов-Авто»	Детализация функций
Планирование персонала в организации	Этот элемент системы управления персоналом включает анализ рынка труда, анализ кадрового потенциала, прогнозирование и планирование потребностей в персонале
Подбор и найм персонала	Проведение собеседования, оформление приема новых работников в организацию

Продолжение таблицы 5

Аттестационные мероприятия	На данном этапе осуществляется оценка кандидатов на вакантную должность, аттестация персонала
Развитие персонала	Планирование и контроль деловой карьеры, профессионально-педагогическая адаптация новых сотрудников
Мотивация персонала	Осуществляется управление трудовой мотивацией в организации
Учет сотрудников	Учет приема, перемещения, вознаграждения, увольнения работников организации
Создание условий труда	Соблюдение требований психофизиологии
Социальное развитие	В рамках этого направления осуществляется развитие корпоративной культуры, обеспечение благоприятного социально-психологического климата
Кадровая безопасность	Решение правовых вопросов трудовых соглашений, согласование кадровых документов, обеспечение юридической информацией персонала

Система обучения в ООО «Тамбов-Авто» организована в рамках сформированной системы управления персоналом. Формирование системы обучения сотрудников является необходимым условием обеспечения нормальной жизнедеятельности и оказания качественных услуг.

Система обучения работников компании, по нашему мнению, является ключевым инструментом для создания грамотной и эффективной работы по управлению организацией. Безусловно, оттого насколько продуманы все элементы этой системы, зависит качество подготовки новых сотрудников организации. Итак, имеющуюся систему обучения в ООО «Тамбов-Авто» можно условно разделить на несколько направлений, представленных на рисунке 2.8.

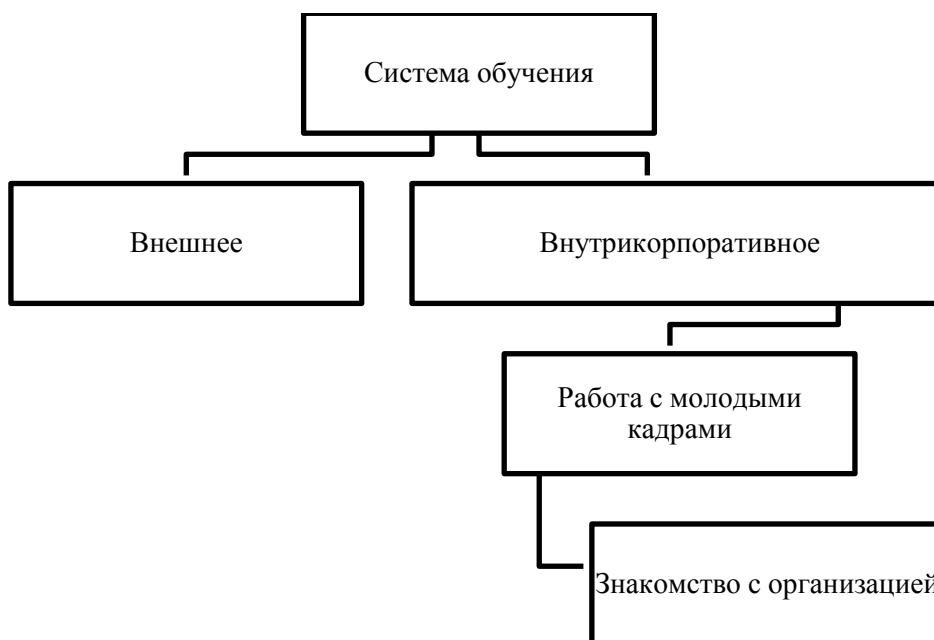


Рисунок 12 – Существующая система обучения в ООО «Тамбов-Авто»

По данным рисунка 12 видно, что система обучения в ООО «Тамбов-Авто» представлена двумя направлениями: внутренней системой обучения и внешней.

Детализируем данную схему.

Знакомство с организацией ООО «Тамбов-Авто» И так, первое с чем сталкивается новый сотрудник, приходя в ООО «Тамбов-Авто» — это знакомство с деятельностью компании. Задача отдела кадров ООО «Тамбов-Авто» - создать такую процедуру знакомства, которая позволит сотруднику узнать максимум информации о новом месте работы. Но данный этап является довольно поверхностным, больше ознакомительным.

Новые работники проходят стажировку на рабочем месте. На этом этапе сотрудник узнает о своих должностных обязанностях, знакомится с имеющимися документами и по алгоритму пытается выполнить те или иные обязанности в рамках той должности, на которую он устраивается.

На наш взгляд – это мероприятия довольно формальное, так как никаких стандартов и четких алгоритмов, которые придерживались те или иные работники не существует. Ответственные за проведение данного мероприятия в ООО «Тамбов-Авто» отсутствуют. По сути, новые работники,

проходят стажировку на рабочем месте, ограниченную рассказом о некоторых нюансах работы компании.

Внешнее обучение предполагает повышение квалификации, переподготовку. В таблице 6 представлен анализ сотрудников, прошедших обучение в ООО «Тамбов-Авто».

Таблица 6 – Количество обученных работников в ООО «Тамбов-Авто» в период с 2017 г. по 2019 г.

Вид обучения	2017	2018	2019	Абсолютное изменение, 2019 к	
	Период			2017	2018
Обучено всего, чел.	15	11	8	-7	-3
в том числе:	-	-	-	-	-
переподготовка	-	-	-	-	-
повышение квалификации	2	-	1	-1	1
профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	-	-	-	-	-
обучение внутри организации	13	11	7	-6	-4

По данным таблицы 6 видно, что внешнее обучение сотрудников организации осуществлялось в 2017 г. и в 2019 году. Обучение связано с повышением квалификации, но проводилось внутреннее обучение сотрудников в виде стажировки.

В таблице 6 представлена динамика расходов компании на обучение сотрудников.

Таблица 7 – Расходы на обучение персонала в ООО «Тамбов-Авто»

Наименование	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение (+,-), 2019 к	
	Период			2017 г.	2018 г.
Обучение, всего	9300	0	12100	2800	12100
Высшие учебные заведения	-	-	-	-	-
Курсы подготовки, переподготовки	-	-	12100	12100	12100

Продолжение таблицы 7

Семинары, тренинги	9300	-	-	-9300	-
Курсы подготовки, переподготовки	-	-	12100	12100	12100
Семинары, тренинги	9300	-	-	-9300	-

Из представленных данных в таблице 7 становится, очевидно, что расходы организации хоть и увеличились, но они имеют разовый характер.

Также для оценки существующей системы обучения персонала проведен опрос работников. Опрос проводился при участии современных программ, то есть при помощи WhatsApp. Сотрудникам необходимо было прислать ответ на три вопроса. Предложенный метод имеет определенные преимущества:

- во-первых, это простота проведения и не требуются большие материальные затраты;
- во-вторых, скорость получения информации, мобильность;
- в-третьих, собранную информацию нетрудно анализировать.

В опросе приняло участие 70 человек. Перечень вопросов обозначен в Приложении В. И так, были получены следующие варианты.

Первым был задан вопрос: «Считаете ли вы обучение персонала важной составляющей кадровой политики организации?». На рисунке 2.9 проиллюстрирована структура ответов на первый вопрос.

Представленные ответы позволяют предположить, что сотрудники заинтересованы в своем развитии, например, 75,71% работников компании полагают, что обучение персонала – это важная составляющая кадровой политики, и только 10,01% - затрудняются ответить на поставленный вопрос.

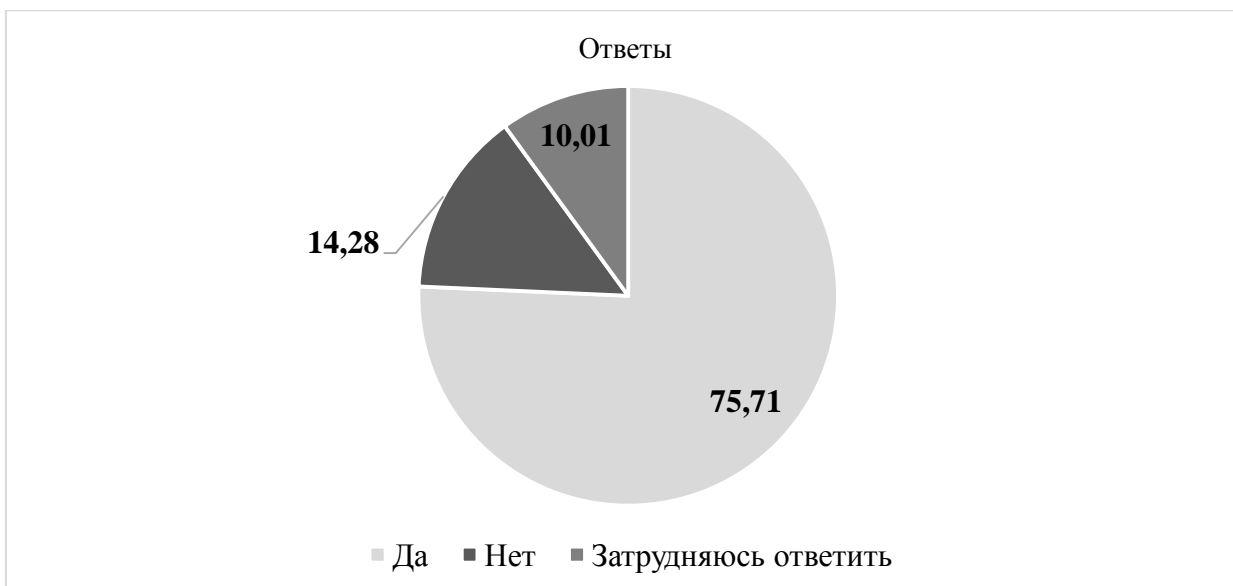


Рисунок 13 – Структура ответов на первый вопрос, %

Сотрудникам ООО «Тамбов-Авто» был предложен вопрос: «Оправдала ли система подготовки, обучения и переподготовки кадров Ваши ожидания?». Варианты полученных ответов приведены на рисунке 14.

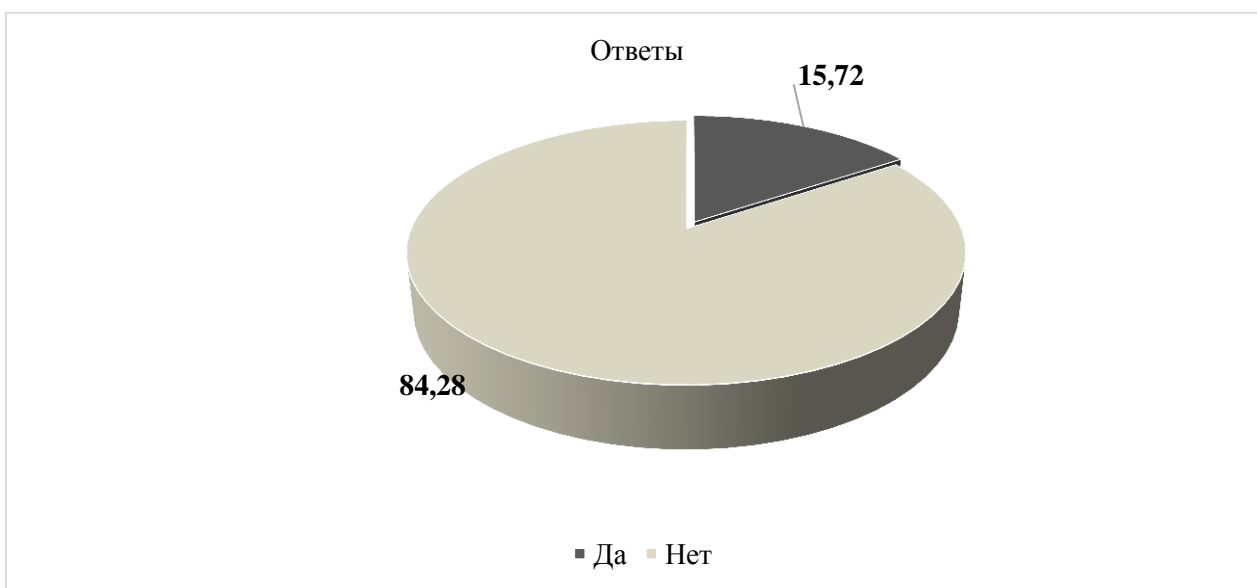


Рисунок 14 – Структура ответов на второй вопрос, %

Исходя из полученных ответов, можно сделать следующие выводы: 15,72% считает, что система обучения оправдала их ожидания, ещё 84,28% высказались негативно по данному вопросу.

Последний вопрос звучал следующим образом: «На что, по Вашему

мнению, прежде всего, влияют результаты подготовки и переподготовки, обучение кадров?»

На рисунке 15 представлена структура ответов на третий вопрос.

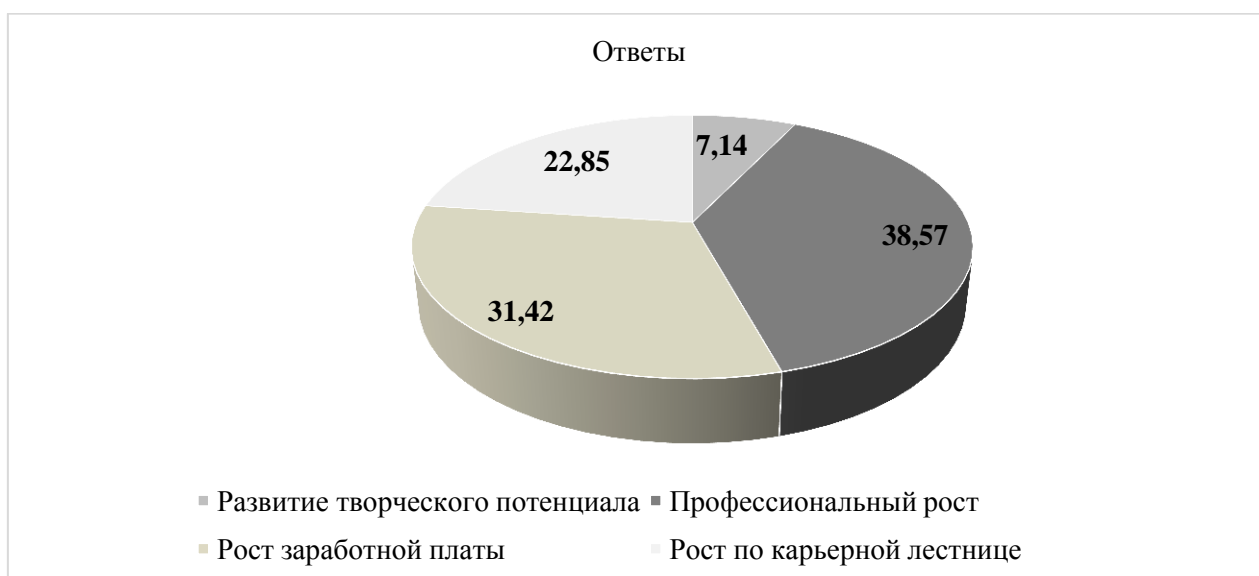


Рисунок 15 – Структура ответов на третий вопрос, %

По данным рисунка видно, что 38,57% на первое место по значимости поставили профессиональный рост. На втором месте (31,42%) – рост заработной платы, другие 28,25% выделяют продвижение по службе. Только 7,14% отмечают развитие творческого потенциала.

По нашему мнению, многие сотрудники в обучении видят свой профессиональный рост и рост заработной платы, но, к сожалению, системный характер в данном вопросе отсутствует.

Резюмируя имеющиеся данные, можно сказать, что существующая система управления, по нашему мнению, имеет следующие недостатки:

– в ООО «Тамбов-Авто» в основном осуществляется внутрикорпоративное обучение, включающее знакомство с организацией, то есть за последние три года обучение было связано лишь с новыми сотрудниками организации, в частности, вопросы касались непосредственно

их должностных обязанностей, другими словами, на первоначальном этапе новые сотрудники получают поверхностные знания. По нашему мнению, собственники бизнеса не связывают основную цель работы организации с обучением сотрудников, складывается такое впечатление, что новый сотрудник и процесс обучения, связанный с ним, нужен лишь для того, чтобы восполнить пустоту, а не для достижения цели работы предприятия. Основными целями совершенствования процесса управления обучением является рост объема продаж, снижение текучести кадров;

- затраты на обучение персонала в 2019 году увеличились, но при этом нет четкой системы управления обучением, этот процесс имеет стихийный характер, то есть у руководства организации отсутствует ясное представление о том, кого и чему необходимо обучать;

- в организации отсутствует документ, регламентирующий порядок обучения;

- исходя из проведенного анкетирования, стало понятно, что большинство сотрудников ООО «Тамбов-Авто» не удовлетворены уровнем развития персонала в организации.

Далее, на основании проведенного исследования разработаем мероприятия, направленные на совершенствование управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением в ООО «Тамбов-Авто»

В целях оптимизации внутренних бизнес-процессов и повышения эффективности деятельности предприятия ООО «Тамбов-Авто» в целом необходимо усовершенствовать процесс управления обучением персонала. В его основу должен быть положен принцип оптимальности и эффективности. Существующие недостатки должны быть устранены, а достоинства сохранены.

В ходе выполнения практического исследования было озвучено мнение о том, что нет четкой системы управления обучением персонала, и по большей части все мероприятия носят стихийный характер, внешнее обучение отсутствует. Для упорядоченья системы управления предлагаем:

- разработать и утвердить Положение об обучении персонала. Данный документ разрабатывается с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, для обеспечения профессионального роста сотрудников и оптимизации расходов компании на обучение, установления взаимных прав и обязанностей компании и ее сотрудников. Образец составленного Положения представлен в Приложении Г.

- необходимо проводить оценку потребности в обучении. Здесь предполагается работа кадровой службы непосредственно с личным составом, то есть кадровые работники в первую очередь должны определять необходимость образовательных мероприятий. Для этого могут применяться следующие методики:

- анализ личного дела сотрудника — устанавливается, насколько давно он получил образование, а также проходил курсы повышения

квалификации;

– анализ деятельности работника — проводится при принятии на работу нового специалиста;

– сбор заявок на учебу — их могут подавать руководители отделов, а также сами сотрудники.

На основании полученных данных разрабатывать план обучения работников на текущий год с последующим утверждением у генерального директора предприятия. Образец такого плана представлен на рисунке 16.

ООО «Тамбов-Авто»						
_____ генеральным директором организации _____ /А.Н. Рудаков/						
План обучения работников на 2020 год						
№	ФИО работника, направляемого на обучение	Специальность	Основание для обучения	Период обучения		Бюджет
				Дата начала	Дата окончания	
1	Константинов В.А.	Менеджер отдела маркетинга и рекламы	Освоение технологий performance- маркетинга	10.01.2020	15.01.2020	5000,00
2	XXXXXXXX.XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	xx.xx.xx	xx.xx.xx	Xxxx,xx
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Рисунок 16 – Образец плана

– проводить ежегодное корпоративное обучение сотрудников компании ООО «Тамбов-Авто». Успех любого хозяйствующего субъекта зависит от профессионализма его персонала. Да, это для предприятия дополнительные расходы, но является очень важным аспектом. В первую очередь, повысится квалификация работников, которая будет соответствовать требованиям рынка, а также появится перспектива карьерного роста и возрастёт мотивация. Работники в процессе своего обучения получают новые знания и навыки, которые позволят развиваться в своей профессии, работать эффективнее и приносить больше дохода компании, то есть компания через обучение сотрудников достигает и продвигает свои цели деятельности.

Данная рекомендация решает две основные проблемы компании ООО «Тамбов-Авто», во-первых, данная мера удовлетворит желания персонала развиваться, во-вторых, компания организует процесс внешнего обучения.

На сегодняшний день внешнее обучение может проводиться при помощи различных схем, но, по нашему мнению, главное, проводить непосредственно корпоративное обучение, так как сотрудники после обучения находятся в одном понятийном поле. Им проще внедрить изменения, они убедились, что, действуя по-другому, можно добиться более высоких результатов. Во-вторых, сотрудникам не нужно оглядываться на своих коллег при внедрении чего-то нового.

Московская Академия Продаж в Тамбове проводит различные тренинги, в том числе по следующим направлениям: тренинг по продажам, тренинг, как продать дорого, тренинг для руководителей, тренинг переговоров и.т.д.

Например, тренинг по продажам проводится в течение 1-2 дней. Группа до 30 человек. По окончании предполагается увеличение продаж, внедрение навыков эффективной презентации и работы с возражениями, а также менеджеры обучатся современным и эффективным технологиям продаж, повысится мотивация персонала и их уверенность в себе.

Обучение сотрудников по разным профилям предлагаем проводить два раза в год. Ответственным за организацию данного процесса назначается отдел кадров.

В процессе внутрикорпоративного обучения ввести систему наставничества. При трудоустройстве новый работник проходит стажировку на новом месте работы, но весь процесс сводится лишь к разъяснению должностных обязанностей, а порой даже к формальным действиям. Данный процесс можно усовершенствовать и ликвидировать за счет внедрения системы наставничества. Данная система позволит обучить и адаптировать новых сотрудников к реальным условиям работы в компании ООО «Тамбов-Авто». На рисунке 3.2 проиллюстрирована система обучения в ООО

«Тамбов-Авто», после различных преобразований.



Рисунок 17 – Система обучения работников в ООО «Тамбов-Авто»

Уже имеющаяся система управления обучением дополняется более углубленным подходом к первоначальному обучению сотрудников. И если раньше, все стадии обучения имели формальный характер, то теперь на каждом этапе имеются ответственные лица, плюс ожидается результат от проведенных мер. Придерживаясь этой схемы, первоначальное обучение работников не заканчивается банальным объяснением должностных обязанностей, а вводится система наставничества, которая характеризуется следующим:

- передаваемые знания должны быть системными;
- процесс наставничества должен регулироваться одним наставником, что в дальнейшем позволяет избежать противоречия, ошибки и конфликты;
- наставник должен подавать личный пример;
- должна быть возможность посоветоваться с наставником в случае необходимости;

– между наставником и новым сотрудником должна быть установлена эмоциональная связь. Поддержка опытных сотрудников помогает в тяжелых, стрессовых, конфликтных ситуациях, позволяет работать более эффективно и формировать правильное отношение к проблемам.

По нашему мнению, данная рекомендация является эффективной практикой, поэтому в ООО «Тамбов-Авто» рекомендуется разработать и внедрить «Положение о наставничестве». Основные составляющие «Положения о наставничестве» приведены в Приложении Д.

Для того, чтобы миссия «наставничества» для сотрудника ООО «Тамбов-Авто» не была обременительна и имела стимулирующий эффект предлагаем выплачивать премию наставникам из расчета 10000 р. за одного принятого сотрудника. В 2019 году было принято 8 человек, то есть фактически это 80 т. р., но в бюджет по данной рекомендации заложено 150 т. р.

Во время внутрикорпоративного обучения новый сотрудник должен освоить следующие особенности будущей деятельности:

- свои непосредственные профессиональные обязанности и ответственность;
- используемые в ООО «Тамбов-Авто» стандарты и технологии;
- стандарты ведения учетно-отчетной документации;
- возможности повышения квалификации и обучения;
- критерии оценки качества своей работы.

Программа по внутрикорпоративному обучению включает перечень мероприятий с указанием сроков их выполнения, а также должностных лиц, ответственных за ее реализацию. С содержанием данной программы до начала ее реализации должен быть ознакомлен новый сотрудник и ответственные за ее исполнение.

В таблице 7 представлена программа, которая включает пять этапов обучения.

Таблица 7 – Этапы наставничества

Этапы	Срок	Перечень мероприятий
Подготовительный	До выхода сотрудника на работу	Специалист по кадровым вопросам проводит разъяснительную работу. Назначается наставник для нового работника
Второй этап	Первая рабочая неделя	Наставник нового сотрудника знакомит с организацией и рабочим местом, в частности: представляет нового сотрудника коллективу; знакомит с должностными инструкциями и обязанностями. Наставник предоставляет информацию об организации, знакомит с условиями труда и распорядком, в частности: история развития организации; структура управления; условия труда; корпоративная культура; правила оформления базовой документации, сложности и основные нюансы по работе; способы решения проблем.
Третий этап	Вторая рабочая неделя	На этом этапе оцениваются навыки работы, и осуществляется освоение сотрудником своих обязанностей. Наставник показывает и рассказывает весь алгоритм работы с документацией, рабочими программами. На третьем этапе наставником оцениваются умения и навыки нового сотрудника, даются рекомендации. Разработанный бланк рекомендаций представлен в приложении Е.
Четвертый этап (приспособление)	Две недели	Цель данного этапа – вовлечь сотрудника в производственный процесс. На данном этапе новому сотруднику предоставляется возможность самостоятельной работы. При возникновении вопросов новичок обращается за помощью к наставнику. Если материал на данном этапе усвоен недостаточно, наставник заново рассказывает и объясняет основные нюансы, приводит примеры, показывает порядок заполнения документации, правила работы программы, другими словами, восполняет пробелы, полученные на первоначальных этапах обучения.
Пятый этап	Одна неделя	Цель данного этапа – стабильный труд нового работника. Сотрудник действует в рамках своих компетенций, подводятся общие итоги, даются рекомендации и разъяснения. По окончании начального внутрикорпоративного обучения наставник оценивает работника. Заполняет бланк для руководителя подразделения. Разработанный образец представлен в приложении Ж.

Представленная программа рассчитана на четыре недели. Каждый этап предполагает решение поставленных задач, закрепленные за определенным участником программы: специалистом по кадровым вопросам, наставником.

Таким образом, первоначальное обучение сотрудников приобретет новую форму и смысл, позволив новому сотруднику освоить навыки профессиональной деятельности, быстро и безболезненно вникнуть в рабочий процесс и познакомиться с коллективом.

Далее, проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Завершающим этапом выполнения бакалаврской работы является оценка эффективности предложенных мероприятий. Итак, в общем виде было предложено:

- разработать Положение об обучении и развитии персонала;
- проводить оценку в потребности обучения персонала и составлять план обучения работников на год;
- внедрить систему наставничества;
- проводить внешнее обучение работников.

Как было уже сказано выше, то основная цель работы предприятия и обучения персонала – это увеличение годового оборота. Поэтому предполагается, что за счет реализации данных мер компания сможет повысить свои показатели деятельности.

Для установления этого факта проведен экспертный опрос. В экспертную группу вошли следующие специалисты:

- специалист по кадровым вопросам;
- главный бухгалтер;
- начальник отдела продаж;

- начальник отдела корпоративных продаж;
- представитель от работников компании.

Экспертная группа предполагает, что совершенствование процесса управления обучением персонала, по выбранной программе, позволит увеличить доход организации, таблица 8.

Таблица 8 – Экспертная оценка, %

№	Перечень экспертов	Планируемый прирост объема продаж, %			
		0 %	3 %	10 %	20 %
1	Специалист по кадровым вопросам		+		
2	Главный бухгалтер		+		
3	Начальник отдела продаж		+		
4	Представитель от работников компании			+	
5	Начальник отдела корпоративных продаж			+	

Таким образом, в результате проведенного экспертного опроса данные мероприятия, по мнению, большинства экспертов, принесёт организации увеличение объёма продаж на уровне 3-10%. Никто из экспертов не поставил 0% и 20%. Прогнозируемый прирост объёма продаж ООО «Тамбов-Авто» составит: $(3+3+3+10+10)/5 = 5,8\%$ или $949040 \times 5,8\% = 55044$ т. р.

Под экономической эффективностью понимается соотношение затрат на проведение данного мероприятия и полученного от этих мероприятий эффекта. В таблице 3.3 представлены затраты на реализацию рекомендаций.

Таблица 9 – Затраты на реализацию инициированных рекомендаций, р.

Перечень затрат	Затраты, руб.
Бюджет расходов на канцелярские принадлежности	1 000
Бюджет доплат для сотрудников за наставничество	150 000
Оплата страховых взносов (100 000 x 30%)	45 000
Бюджет денежных средств на внешнее обучение работников	2000 000
Проведение различных мероприятий	100 000
Итого	2296000

Итак, на реализацию представленных мероприятий предполагается

инвестировать денежные средства на сумму 2296 т. р.

Составим прогнозный отчет о финансовых результатах, таблица 10.

Таблица 10 - Прогнозируемые показатели прибыли организации, т.р.

Перечень статей	2019 г.	Прогноз	Изменение
Выручка от продажи, т. р.	949040	1004084	55044
Полная себестоимость, т. р.	925189	927485	2296
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,97	0,92	-0,05
Прибыль от продаж, т. р.	23851	76599	52748
Проценты к получению	2933	2933	-
Проценты к уплате	4138	4138	-
Прочие доходы	100818	100818	-
Прочие расходы	82040	82040	-
Прибыль до налогообложения, т. р.	41424	94172	52748
Чистая прибыль, т. р.	41218	75337	34119
Рентабельность продаж	4,34	7,50	3,16
Производительность труда	10908	11541	633

Изменение показателей прибыли приведено на рисунке 18.

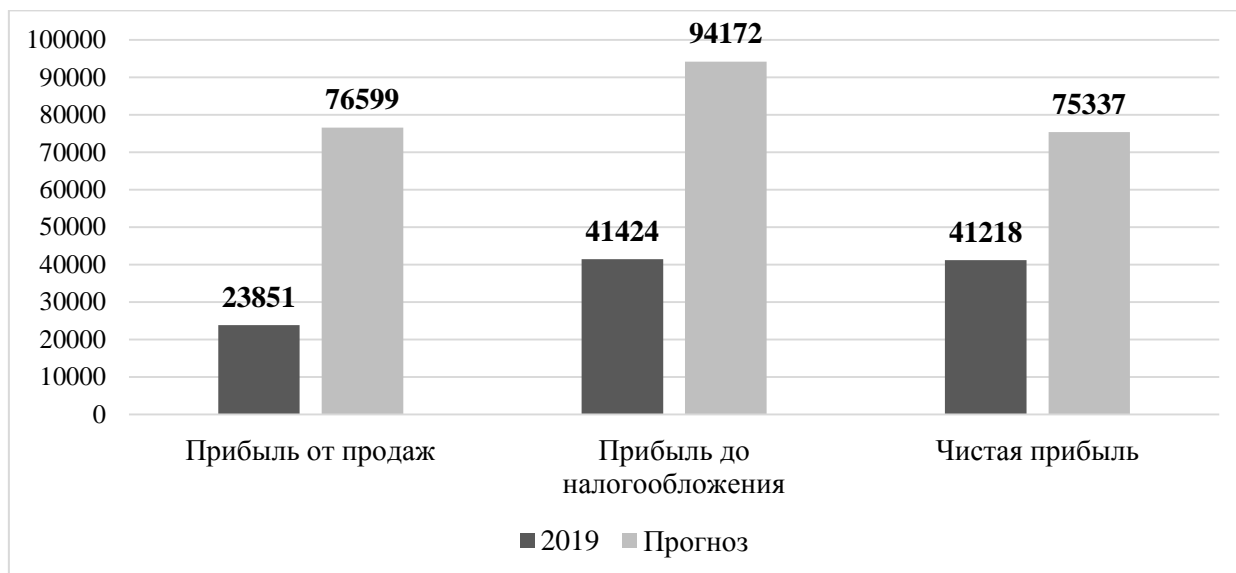


Рисунок 18 – Изменение показателей прибыли после реализации предложенных мер, %

За счет реализованных мер, выручка организации увеличится на 55044 т.р., прибыль от продаж 52748 т.р., прибыль до налогообложения возрастет с 41424 т. р. до 94172 т. р., объем чистой прибыли возрастет на 34119 т.р.

Помимо, основных финансовых результатов изменится и рентабельность деятельности, например, рентабельность продаж увеличится на 3,16%.

Изменение производительности труда приведено на рисунке 19.

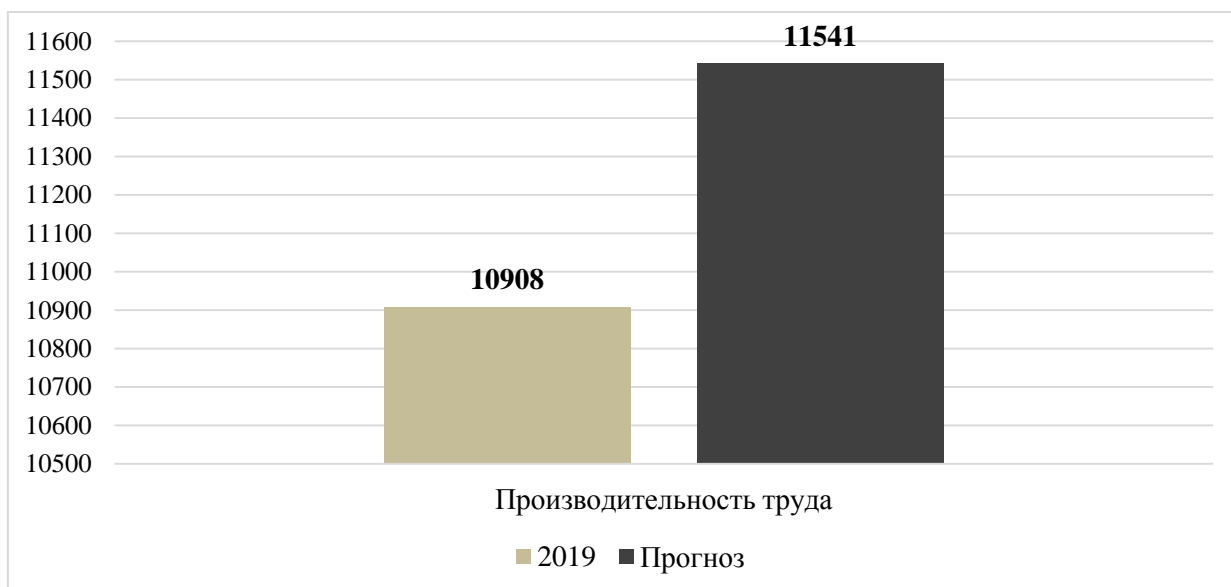


Рисунок 19 – Изменение показателя производительности труда после реализации предложенных рекомендаций, т. р.

Производительность труда увеличится с 10908 т. р. до 11541 т. р.

Таким образом, в данной главе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто». Нами было предложено:

- регламентировать существующую политику управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто»;
- проводить обучение новых работников при участии наставников;
- в течение года проводить внешнее обучение работников, приглашать бизнес-тренеров, проводить различные онлайн-обучения, семинары, вебинары и т.д.;
- собирать информацию и утверждать план обучения на год.

Заключение

Принимая вызов XXI века, собственники бизнеса начинают понимать, что без кардинального улучшения работы с персоналом крайне трудно серьезно говорить о выходе на новый уровень эффективности, невозможно победить в конкурентной борьбе. Управление обучением – это не просто одно из основных направлений работы с кадровым составом, это ключевое направление, которое задает основные ориентиры и принципы нового подхода к управлению персоналом. Таким образом, решение теоретических и практических вопросов позволило достичь цели настоящей работы, а также решить следующие задачи:

- определена роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом;
- обозначены виды, формы и методы обучения персонала в современных организациях;
- дана краткая характеристика организации;
- проведена оценка управления обучением в организации;
- инициированы мероприятия по совершенствованию управления обучением в организации;
- проведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Обзор научной литературы позволил установить следующее: обучение персонала предприятия представляет собой организованный, целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Значение данного процесса оспорить сложно, так как персонал является одним из важнейших видов ресурсов каждого хозяйствующего субъекта. Повышение уровня знаний, отработка механизма действий в нестандартных ситуациях или тренировка работы в команде в

конечном итоге приносят только плюсы и работодателю, и сотрудникам. Обучение персонала в кризис позволяет повысить эффективность работы и снизить издержки рабочего процесса.

Хорошо подготовленные сотрудники способны значительно повысить уровень рентабельности организации, то есть обучение и развитие персонала позволяет организации увеличить уровень доходности бизнеса за счет повышения эффективности коллективной работы, ценности специалистов, а также их профессионального уровня. Поэтому этот процесс должен быть тщательно продуман и выстроен.

В качестве объекта исследования была рассмотрена торговая организация ООО «Тамбов-Авто». В ходе выполнения работы проведен анализ кадрового состава, анализ деятельности, а также дана оценка существующей системе управления обучением, в результате чего сформулированы краткие выводы, например, в организацию набирают сотрудников преимущественно мужского пола со средне-профессиональным образованием. В ООО «Тамбов-Авто» осуществляется в основном внутрикорпоративное обучение, включающее знакомство с организацией, стажировку на рабочем месте, то есть за последние три года обучение было связано лишь с новыми сотрудниками организации. Затраты на обучение персонала в 2019 году увеличились, но при этом нет четкой системы управления обучением, этот процесс имеет стихийный характер, то есть у руководства организации отсутствует ясное представление о том, кого и чему необходимо обучать. В организации отсутствует документ, регламентирующий порядок обучения, исходя из проведенного анкетирования, стало понятно, что большинство сотрудников ООО «Тамбов-Авто» не удовлетворены уровнем развития персонала в организации.

Автором работы было предложено:

- регламентировать существующую политику управления обучением персонала в ООО «Тамбов-Авто»;
- проводить обучение новых работников при участии наставников;

– в течение года проводить внешнее обучение работников, приглашать бизнес-тренеров, проводить различные онлайн-обучения, семинары, вебинары и.т.д;

– собирать информацию и утверждать план обучения на год.

По нашему мнению, четко выстроенная система управления обучением позволит повысить доходность бизнеса, например, за счет реализованных мер, выручка организации увеличится на 55044 т. р., прибыль от продаж 52748 т. р., прибыль до налогообложения возрастет с 41424 т. р. до 94172 т. р., объем чистой прибыли возрастет на 34119 т. р.

Помимо, основных финансовых результатов изменится и рентабельность деятельности, например, рентабельность продаж увеличится на 3,16%, а производительность труда организации ООО «Тамбов-Авто» увеличится с 10908 т. р. до 11541 т. р. На наш взгляд, предложенные меры будут эффективными.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Белоусова К.В. Обучение и развитие персонала предприятия: сущность понятий и их различия // В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации сборник статей победителей V Международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. С. 107-110.
2. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. — 2017. — №9. С. 391-394.
3. Глухенький А.Н., Глухенькая Н.М. Технологии обучения и развития персонала: комплексный подход // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – № 16. С. 123-125
4. Горленко О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019)
6. Джумабоева Д.А. Обучение персонала организации: понятие методы и виды // В сборнике: Современные технологии управления персоналом Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2019. С. 149-152.
7. Дорофеева А.В. Оценка эффективности и основных показателей ресурсного потенциала // Нормирование и оплата труда в строительстве. 2018. № 8. С. 64-69.
8. Емелина Т. А., Горнастаева Н. В. Обучение персонала как основной метод повышения конкурентоспособности работников на внутрифирменных рынках труда: проблемы и пути их решения // Молодой ученый. — 2015. — №18. С. 258-260.

9. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 168 с. (дата обращения: 07.02.2020).

10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 695 с.

11. Кондратьев О. Обучение персонала. / Кондратьев О., Снежинская М., Мелихов Ю. -М: Альфа-Пресс, 2018. С.27

12. Кузнецова Т.А. Профессиональное обучение персонала: этапы, виды, методы проведения и способы оценки// Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А. 2019. С. 406-412

13. Мартыненко И.О. Место профессионального обучения в процессе развития персонала. / И.О. Мартыненко. // Бизнес информ. - 2016. - № 4. С. 420-431.

14. Маслбойщикова Н.В., Бондалетова Н.Ф. Обучение персонала организации и оценка его эффективности// Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4-2 (17). С. 116-120

15. Махмудов С.Ф., Розанова Ж.Б. Обзор методов обучения и повышения квалификации персонала// В сборнике: Наука XXI века: актуальные вопросы, проблемы и перспективы Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Вострецова. 2017. С. 138-141.

16. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2016.

17. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 280 с.

18. Рахронона Г.О. Обучение персонала в организации //Теория и практика современной науки. 2015. № 6 (6). С. 1047-1048.
19. Савощик Е.В. Анализ и оценка эффективности трудовых ресурсов // Сборник научных статей Международной научной Конференции студентов и молодых ученых: в 2-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А.. 2016. С. 166-169.
20. Тимкина Е.Н. Коучинг как одна из форм обучения персонала//В сборнике: Энергия науки сборник материалов V международной научно-практической Интернет-конференции студентов и аспирантов. 2015. С. 417-421.
21. Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с.
22. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»
23. Хисматуллина А.Р. Виды и методы обучения персонала в организации//Студенческий форум. 2019. № 22-1 (73). С. 48-50.
24. Электронный журнал Управление персоналом. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-personalom>
25. Электронный журнал. Совершенствование системы подготовки квалифицированных кадров// Директор по персоналу. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/64294-qqq-15-m7-sovershenstvovanie-sistemy-podgotovki-kadrov>
26. Электронный журнал. Построй бизнес. Уровень квалификации персонала. Режим доступа: <https://www.prostoy.ru/809.html>
27. Pelissie J., Supiot A., Jeammaud A. Droit du travail. Dalloz, 2016.
28. Zaharia E.S., Baumeister A.A. Job preview effects during the initial employment period, 2016.

Приложение А
«Выписка из ЕГРЮЛ»

ЕДИНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Сведения о юридическом лице

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТАМБОВ-АВТО"

ОГРН 1126829003080

ИНН/КПП 6829082542/682901001

по состоянию на 06.03.2020

	Наименование показателя	Значение показателя
	2	3
Наименование		
1	Полное наименование	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ТАМБОВ-АВТО"
2	Сокращенное наименование	ООО "ТАМБОВ-АВТО"
3	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1126829003080 24.04.2012
Адрес (место нахождения)		
4	Почтовый индекс	392014
5	Субъект Российской Федерации	ОБЛАСТЬ ТАМБОВСКАЯ
6	Город (волость и т.п.)	ГОРОД ТАМБОВ
7	Улица (проспект, переулок и т.д.)	УЛИЦА КИКВИДЗЕ
8	Дом (владение и т.п.)	ДОМ 85В
9	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2156829031654 19.01.2015
Сведения о регистрации		
10	Способ образования	Создание юридического лица
11	ОГРН	1126829003080
12	Дата регистрации	24.04.2012
13	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1126829003080 24.04.2012
Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица		
14	Наименование регистрирующего органа	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №4 по Тамбовской области
15	Адрес регистрирующего органа	,392000, Тамбовская обл., Тамбов г., 3.Космодемьянской ул, д 12,,
16	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2156829242106 01.12.2015
Сведения об учете в налоговом органе		
17	ИНН	6829082542
18	КПП	682901001

Продолжение Приложения А

19	Дата постановки на учет	24.04.2012
20	Наименование налогового органа	Инспекция Федеральной налоговой службы по г.Тамбову
21	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2126829040644 03.05.2012
Сведения о регистрации в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации		
22	Регистрационный номер	079025023421
23	Дата регистрации	04.05.2012
24	Наименование территориального органа Пенсионного фонда	Государственное учреждение управления Пенсионного фонда РФ по г.Тамбову
25	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2126829041865 10.05.2012
Сведения о регистрации в качестве страхователя в исполнительном органе Фонда социального страхования Российской Федерации		
26	Регистрационный номер	680033516068001
27	Дата регистрации	14.05.2012
28	Наименование исполнительного органа Фонда социального страхования	Государственное учреждение - Тамбовское региональное отделение Фонда социального страхования Российской Федерации
29	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2126829050203 29.05.2012
Сведения об уставном капитале (складочном капитале, уставном фонде, паевых взносах)		
30	Вид	УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ
31	Размер (в рублях)	10000
32	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1126829003080 24.04.2012
Сведения о лице, имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица		
33	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ сведений о данном лице	2176820156016 07.07.2017
34	Фамилия	РУДАКОВ
35	Имя	АЛЕКСАНДР
36	Отчество	НИКОЛАЕВИЧ
37	ИНН	366509813687
38	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2176820156016 07.07.2017
39	Должность	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
40	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2176820156016 07.07.2017
Сведения об учредителях (участниках) юридического лица		
1		
41	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ сведений о данном лице	2166820121070 06.04.2016

Продолжение Приложения А

42	Фамилия	АСТАПОВ
43	Имя	СЕРГЕЙ
44	Отчество	ВИКТОРОВИЧ
45	ИНН	632304788784
46	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2166820121070 06.04.2016
2		
47	Номинальная стоимость доли (в рублях)	4000
48	Размер доли (в процентах)	40
49	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2166820121070 06.04.2016
2		
50	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ сведений о данном лице	2166820121070 06.04.2016
2		
51	Фамилия	КОРОЛЕВА
52	Имя	ЛАРИСА
53	Отчество	ЮРЬЕВНА
54	ИНН	632201099609
55	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2186820079719 07.04.2018
2		
56	Номинальная стоимость доли (в рублях)	6000
57	Размер доли (в процентах)	60
58	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2166820121070 06.04.2016
Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД ОК 029-2014 КДЕС. Ред. 2)		
Сведения об основном виде деятельности		
59	Код и наименование вида деятельности	45.1 Торговля автотранспортными средствами
60	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1126829003080 24.04.2012
Сведения о дополнительных видах деятельности		
1		
61	Код и наименование вида деятельности	45.2 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
62	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1126829003080 24.04.2012
2		
63	Код и наименование вида деятельности	45.3 Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
64	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1126829003080 24.04.2012
Сведения о записях, внесенных в Единый государственный реестр юридических лиц		
1		

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность



ИНН 6 8 2 9 0 8 2 5 4 2
 КПП 6 8 2 9 0 1 0 0 1 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	24847	34080	30936
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	0	0	0
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	24847	34080	30936
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	38923	67141	79098
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	8613	6386	8403
	Дебиторская задолженность	1230	98640	66893	53333
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	33349	16687	4252
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18925	14700	6777
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	198450	171807	151864
	БАЛАНС	1600	223297	205887	182799

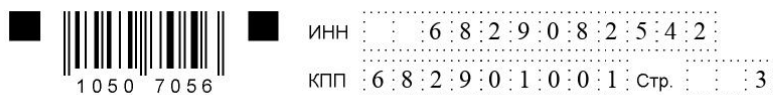
Продолжение Приложения Б



ИНН 6 8 2 9 0 8 2 5 4 2
 КПП 6 8 2 9 0 1 0 0 1 Стр. 2

ПАССИВ					
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	94869	59161	26012
	Итого по разделу III	1300	94879	59171	26022
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0

Продолжение Приложения Б



Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1510	105684	115373	116711
	Кредиторская задолженность	1520	22734	31343	40066
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	128418	146716	156777
	БАЛАНС	1700	223297	205887	182799

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями.

Продолжение Приложения Б



ИНН 6 8 2 9 0 8 2 5 4 2
 КПП 6 8 2 9 0 1 0 0 1 Стр. 4

Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год	
1	2	3	4	5	
	Выручка ²	2110	949040	790893	
	Себестоимость продаж	2120	(894114)	(747251)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	54926	43642	
	Коммерческие расходы	2210	(31075)	(28320)	
	Управленческие расходы	2220	(0)	(0)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	23851	15322	
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	
	Проценты к получению	2320	2933	444	
	Проценты к уплате	2330	(4138)	(9650)	
	Прочие доходы	2340	100818	54945	
	Прочие расходы	2350	(82040)	(20600)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	41424	40461	
	Текущий налог на прибыль	2410	(206)	(269)	
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0	
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	
	Прочее	2460	0	0	
	Чистая прибыль (убыток)	2400	41218	40192	
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	41218	40192	
	СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».

Приложение В

Перечень вопросов для сотрудников ООО «Тамбов-Авто»

Вопросы для сотрудников ООО «Тамбов-Авто»

1. Считаете ли вы обучение персонала важной составляющей кадровой политики предприятия ООО «Тамбов-Авто»?

Варианты ответа: да – 1, нет – 2, затрудняюсь ответить – 3.

2. «Оправдала ли система подготовки, обучения и переподготовки кадров Ваши ожидания?»

Варианты ответа: да – 1, нет – 2.

3. «На что, по Вашему мнению, прежде всего, влияют результаты подготовки и переподготовки кадров?»

Варианты ответа: 1 – развитие творческого потенциала;

2 – продвижение по службе; 3 – рост заработной платы;

4 – профессиональный рост

Спасибо за участие в опросе

Приложение Г

Положение об обучении работников в ООО «Тамбов-Авто»

Утверждено генеральным директором
ООО «Тамбов-Авто» _____

Приказ №1 от 10 «апреля» 2020 г.

Положение об обучении и развитии персонала организации ООО «Тамбов-Авто»

Настоящее Положение разработано в соответствии с разделом IX Трудового кодекса Российской Федерации с целью установить общие требования к планированию, организации и осуществлению обучения сотрудников ООО «Тамбов-Авто», (далее - Компания).

В Положении определяются цель, задачи, силы и средства, способы организации и порядок финансирования профессиональной подготовки персонала Компании, а также обязанности ответственных должностных лиц по ее организации.

1. Основные положения

1.1. Цель обучения - формирование и развитие профессиональных знаний, навыков и умений персонала Компании до уровня, соответствующего требованиям должностной инструкции.

1.2. Задачи обучения персонала Компании:

- овладение вновь принятыми в Компанию сотрудниками минимально необходимым уровнем знаний, навыков и умений для успешного выполнения обязанностей по замещаемой должности;

- обеспечение конкурентоспособности персонала Компании через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с требованиями времени;

- подготовка из числа сотрудников Компании внутреннего резерва кандидатов на замещение вышестоящих должностей.

1.3. Обучение в Компании проводится двумя способами - внутреннее и внешнее.

Внутреннее обучение организуется и проводится непосредственно в Компании своими силами. Для этого в компании используют «наставничество», организуются учебные группы, для которых проводятся лекции с участием сотрудников Компании и приглашенных преподавателей. Также некоторым сотрудникам Компании может быть предложено повысить свой уровень профессиональных знаний самостоятельно с использованием информационных, обучающих, контролирующих и тестирующих компьютерных систем, аудио- и видеоматериалов, предоставляемых Компанией.

Внешнее обучение осуществляется путем направления сотрудников Компании за счет Компании в учебные заведения, тренинговые центры, на специализированные курсы.

2. Профессиональная подготовка (обучение)

2.1. Профессиональная подготовка (обучение) сотрудников осуществляется в зависимости от потребностей Компании.

2.2. Каждый вновь принятый сотрудник обязан пройти внутреннее обучение с участием уполномоченного сотрудника Компании либо приглашенного преподавателя и быть аттестованным непосредственным руководителем.

2.3. В случае необходимости повышения квалификации, переподготовки, переориентации сотруднику(ам) в Компании планируется и организуется соответствующее обучение.

Планирование обучения возлагается на отдел кадров. Уполномоченные лица составляют план и график обучения, списки сотрудников, отправляемых на обучение, подготавливают документы в бухгалтерию для выделения средств на обучение.

2.4. План и график обучения, списки сотрудников, отправляемых на обучение, документы для выделения средств на обучение должны быть одобрены руководителем Компании.

Продолжение Приложения Г

2.5. По завершении обучения сотрудники обязаны сдать квалификационные экзамены в месте прохождения обучения и предоставить в Компанию документы, подтверждающие прохождение обучения и сдачу экзаменов.

2.6. Кандидат, направляемый на внешнее обучение, заключает гражданско-правовой договор с Компанией на повышение квалификации без отрыва от производства. Заключаемый договор должен содержать наименование сторон, указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую обучаемым, обязанность кандидата пройти обучение и в соответствии с полученной специальностью и квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, устанавливаемого договором на повышение квалификации, а также иные условия, определяемые соглашением сторон. Договор заключается в письменной форме в двух экземплярах.

2.7. Гражданско-правовой договор на повышение квалификации является дополнительным к трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового договора. В случае если обучаемый по окончании обучения без уважительных причин не выполняет свои обязательства по договору, в том числе не приступает к работе, он по требованию работодателя возмещает понесенные работодателем расходы в связи с обучением.

3. Расходы на профессиональную подготовку

3.1. Расходы на организацию планового профессионального обучения и разработку учебно-методических материалов включаются в смету расходов на год.

3.2. Расходы на организацию внепланового профессионального обучения включаются в смету расходов на очередной месяц.

3.3. Оплата мероприятий профессионального обучения осуществляется на основании утвержденного бюджета денежных средств на месяц в порядке, установленном в Компании.

Приложение Д

Положение о наставничестве

Положения о наставничестве

Цель наставничества - приобретение новыми сотрудниками необходимых профессиональных навыков и опыта работы, а также воспитание у них требовательности к себе и заинтересованности в результатах труда, приобретение профессионального мастерства

Требования к наставнику - Наставником может быть специалист, имеющий стаж работы по данной специальности не менее 2 лет, пользующийся уважением в коллективе

Критерии соответствия роли наставника - Умение выявить и оценить качества личности нового сотрудника, который нуждается в развитии, готовность оказать помощь и поддержку в адаптации к производственной среде

Критерии работы наставника- Владение технологией воспитательного процесса, умение осуществлять функции управления в виде целеполагания наставляемого, мотивации и планирования его обучения и достижение цели в запланированные сроки

Оплата наставничества - за наставничество выплачивается стимулирующая надбавка к окладу
