

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления обучением персонала организации
(на примере ООО «АНДРОН»)»

Студент(ка)

Д.О. Тамонов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.т.н., доцент

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

и.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Тамонов Даниил Олегович

1. Тема «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «АНДРОН»)».

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «АНДРОН»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы обучения персонала

1.1 Сущность и основные понятия управления обучением персонала

1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации обучения персонала

1.3 Необходимость совершенствования обучения персонала

2. Анализ управления обучением персонала на примере организации ООО «АНДРОН»

2.1 Организационно - экономическая характеристика организации ООО «АНДРОН»

2.2 Анализ управления персоналом в ООО «АНДРОН»

2.3 Анализ системы обучения персонала ООО «АНДРОН»

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации

3.1. Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала

3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа результатов функционирования организации;
 5. Графические данные по результатам анализа управления персоналом организации;
 6. Предложения по совершенствованию обучения персонала организации;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Д.О. Тамонов

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
и.о.зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Тамонова Даниила Олеговича
по теме «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере
ООО «АНДРОН»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись Руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

Е.Г. Степанова

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Д.О. Тамонов

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Тамонов Даниил Олегович

Цель работы – совершенствование управления обучения персонала организации.

Научный руководитель:

Предмет работы – управление обучением персонала.

Объект работы – ООО «АНДРОН».

Методы исследования – традиционные приемы экономического анализа: группировки, сравнения, обобщения, а также комплексный подход, основанный на взаимосвязанном исследовании экономических, социальных, политических, организационных отношений.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 63 источников и 11 приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-10, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические основы обучения персонала	10
1.1 Сущность и основные понятия управления обучением персонала.....	10
1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации обучения персонала....	17
1.3 Необходимость совершенствования и обучения персонала	23
2. Анализ управления обучением персонала на примере организации ООО «АНДРОН»	31
2.1 Организационно- экономическая характеристика организации ООО «АНДРОН»	31
2.2 Анализ управления персоналом в ООО «АНДРОН».....	36
2.3 Анализ системы обучения персонала ООО «АНДРОН».....	45
3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации	51
3.1. Мероприятия по совершенствованию управления обучения персонала..	51
3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	58
Заключение	64
Библиографический список	66
Приложения	71

Введение

Как известно, обучение персонала – это один самых важных и актуальных вопросов, касающихся сферы управления персоналом. Независимо от того, на какой стадии находится предприятие: на начальном этапе, на стадии активного роста, на этапе реструктуризации, предприятие всегда будет нуждаться в высококвалифицированных специалистах, поэтому их обучение представляется очень важным. Залог достижения компанией успеха, стратегических целей напрямую зависит от грамотно обученных специалистов, от правильно организованной деятельности по обучению персонала.

Деятельность, направленная на систему обучения довольно трудоемкий процесс. Это связано с большими затратами и прежде всего финансовыми. Соответственно руководители должны очень четко осознавать всю масштабность организации данного процесса обучения и понимать его значение для успешного функционирования компаний.

Обучение персонала – один из важнейших бизнес-процессов любой современной компании. 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. Безусловно, в такой нестабильный период наблюдаются тенденции к снижению затрат на обучение персонала.

Этим объясняется актуальность темы исследования.

Корпоративное обучение необходимо, прежде всего, для повышения мотивации и эффективности работы персонала. Важность обучения подтверждается тем, что сегодня активно внедряются новые технологии и растут коммуникационные возможности, на мировом рынке лидируют страны, имеющие современную систему труда и программы обучения сотрудников. Работодатели понимают, что набирать новых сотрудников намного дороже и

сложнее, чем повысить отдачу от уже работающих. Обучение персонала преследует множество целей, которые, как правило, сильно отличаются у руководства и самих сотрудников. Так, с точки зрения работодателя основные цели обучения – это внедрение нововведений, интеграция и гибкое формирование персонала, формирование персонала управления, обучение навыкам решения проблем.

Все методы обучения сотрудников, как правило, разделяют на две группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте (внутрифирменное обучение персонала), так или иначе, связано с выполнением повседневных обязанностей. Оно считается менее затратным и помогает сотрудникам войти в процесс работы, однако, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за выполнением текущих задач.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте: наставничество, когда менеджер проводит обучение параллельно с основной работой; копирование, когда сотрудник прикрепляется к более опытному коллеге и повторяет его действия; делегирование, когда сотрудникам поручается выполнение задачи, а результат анализируется менеджером; ротация, когда сотрудника для получения новых знаний переводят на другую работу на определенный срок; метод усложняющихся знаний, когда задачи работникам даются по мере повышения сложности, а на заключительном этапе сотрудник сам выполняет всю работу.

Обучение вне рабочего места считается более затратным, однако, оно позволяет лучше спланировать и дидактически проработать процесс обучения, что быстро дает положительные результаты. Наиболее распространенные виды обучения вне рабочего места: лекции, позволяющие профессионалу изложить большой объем информации в кратчайший срок; деловые игры, позволяющие в игровой форме разобрать учебный материал; кейсы, призванные заставить работников проанализировать выдуманную или реальную ситуацию; моделирование, помогающее примерить одному сотруднику роль другого с целью получения практического опыта.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала

Для раскрытия цели в работе поставлены задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления обучением персонала;
- провести анализ процесса управления обучением персонала ООО «АНДРОН»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ООО «АНДРОН»;
- рассчитать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Предмет работы – теоретические и методические вопросы организации обучения персонала. Объект работы – ООО «АНДРОН».

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Методы исследования – традиционные приемы экономического анализа: группировки, сравнения, обобщения, а также комплексный подход, основанный на взаимосвязанном исследовании экономических, социальных, политических, организационных отношений.

Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Музыченко В.В., Баркалов С.А., Егоршин А.П., Самоукина Н.В., Стаут Л.У. и других.

1 Теоретические основы обучения персонала

1.1 Сущность и основные понятия управления обучением персонала

Темпы развития бизнеса и рост конкуренции вынуждает современные компании уделять все больше внимания своему развитию. Помимо профессионального подбора сотрудников успешной организации требуется профессиональная система обучения персонала, способствующая подготовке компетентных и ориентированных на успех сотрудников. Выбор методов обучения персонала целиком и полностью зависит от целей и задач, поставленных перед компанией. Кроме того, немаловажное значение имеет цена обучения, его сроки, квалификация преподавателей, структуры организации и количества сотрудников.

Развитие персонала – одна из стратегических функций кадрового менеджмента. Под развитием чаще всего понимается обучение персонала, однако, этот термин определяется, в первую очередь, характеристиками его показателей. Развитие характеризуется с точки зрения его структуры, формы, направленности, динамики и темпов [57].

Сегодня многие фирмы из совершенно разных областей стремятся обучать и развивать свой персонал. Это касается всех видов обучения сотрудников: как внутрифирменных, так и с задействованием внешних источников.

Управление обучением персонала строится на процессах непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации. Регулировать эти процессы можно по-разному, но первой ступенью в любой модели управления всегда будет определение потребностей как персонала, так и организации. Это необходимое условие для успешного планирования работы с персоналом [15].

Анализ потребностей служит основанием для определения целей обучающих программ. Это может быть, как адаптация новых сотрудников, так и повышение квалификации персонала, давно работающего в организации.

Эффективная программа обучения – атрибут, делающий управление обучением персонала и развитие личности в организации весомым вкладом в развитие компании в целом. Организация может, как разработать обучающие программы для персонала самостоятельно, так и привлечь внешних консультантов.

Управление обучением персонала, к сожалению, еще не настолько распространенная практика, чтобы все процессы выполнялись безошибочно. Практика показывает, что среди наиболее распространенных «подводных камней», с которыми сталкивается руководство при попытке организовать процессы обучения, встречаются [19]:

- попытка обучить весь персонал компании. Выбор обучающейся программы, подходящей для всего персонала, для которой характерно поверхностное рассмотрение большого числа вопросов, не всегда является выгодным вложение средств и времени. В подобных программах уделяется слишком мало внимания применению новых знаний.

- попытка обучить персонал без точного определения потребностей, отдавая предпочтение направлению, пользующимся высоким спросом. Необходимо помнить, что, прежде чем отправлять сотрудников на обучение, нужно с максимальной точностью определить, насколько тот или иной курс необходим персоналу и способен повлиять на развитие компании.

- выбор тем для обучения без учета существующих реалий. Как следствие, у руководства возникают завышенные, не определенные ожидания.

Управление обучением и развитием персонала следует осуществлять, учитывая все возможные варианты форм обучения. Это поможет оптимально организовать и выстроить управление персоналом. Дистанционное обучение, перекрестное обучение, внутрифирменный коучинг, наставничество – все эти метода незаслуженно обходят стороной. Иногда хорошо организованное

внутреннее обучение может составить конкуренцию многим образовательным учреждениям. Следует помнить: не всегда привлечение профессиональных преподавателей со стороны даст ожидаемые результаты.

Отметим еще один подход, предложенный А.Кибановым, который выделяет целевую аудиторию корпоративного обучения.

Так им выделяются такие группы, как:

- новички;
- работники, с невысоким результатом работы;
- специалисты, имеющие опыт работы;
- руководители, имеющие опыт работы.

При этом автором для каждой аудитории выделяются конкретные задачи по обучению. Они представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Главные задачи обучения целевой аудитории

Целевая аудитория	Конкретные задачи обучения
1.Новички	Теоретическая база подготовки вне деятельности наряду с практикой по специальности на рабочем месте.
2.Низко результативные работники	Восполнение недостающих знаний и навыков.
3.Специалисты	Повышение квалификации для углубления специальных знаний ^L _{SEP} по специальности.
4.Руководители	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ^L _{SEP} ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, ^L _{SEP} выработка сдержанности и т.п.

Также важную роль играет численность человек группы обучения. В этом случае обычно учитывается сложность профессии, по которой проходит деятельность по обучению, а также материальная база в условиях корпоративного обучения.

Несомненно, что проблема оценки эффективности персонала существует. Она активно обсуждается в научной литературе. Так, на сегодняшний день,

специалисты в сфере HR рассматривают необходимость измерения отдачи от инвестиций.

Д. Киркпатриком была разработана модель оценки эффективности обучения, которая была представлена четырьмя уровнями, в то время, как Дж. Филиппс дал описание методики расчета от инвестирования (ROI) [36].

Классическая модель Киркпатрика имеет очень широкий диапазон использования. Как уже указывалось ранее, в ней 4 уровня, определяющие последовательность оценки. В первом уровне, так называемом уровне реакции, определяется эмоциональная составляющая процесса обучения. На данном этапе традиционно используют такие методы, как интервьюирование, анкетирование, фокус- группы. Данные, фиксирующиеся на данном этапе, помогают в дальнейшем определить мотивацию участников к обучению.

На втором уровне, происходит непосредственное обучение, усваиваются новые знания, восполняются пробелы, нарабатываются определенные навыки у персонала. На данном этапе возможно использование методов опроса, проводятся тестирования.

Киркпатрик выделяет самым важным этапом третий уровень модели. На третьем уровне «поведение» происходит опрос руководителей, коллег, клиентов о влиянии обучения на работу сотрудников.

Заключаящим этапом является результат. На данном этапе производится отчет за проведенную деятельность, а также фиксируются все результаты [48].

Модель Киркпатрика является довольно преимущественной в отношении финансового вопроса и временных затрат, которых требуются по минимуму. Несмотря на это, его методика не предполагает инструментария для оценки влияния результатов процесса обучения на экономические показатели компании. С помощью данной модели представляется возможным лишь рассмотреть эффективность обучения со всех сторон.

Для того, чтобы понять в полной мере дела по отдаче от инвестирования в России сравним ситуацию за рубежом и в России. По статистическим данным на состояние 2013 года, только 16% предпринимателей имеют информацию об

эффективности инвестирования, а у 54 % опрошенных данных об было недостаточно, чтобы проанализировать эффективность затрат на обучение персонала.

Что касается ситуации в России, то можно считать ее практически аналогичной Западу. Приблизительно 50% всех опрошенных не имеют представления об эффективности от процесса обучения. Рассмотрим рисунок 1[4].

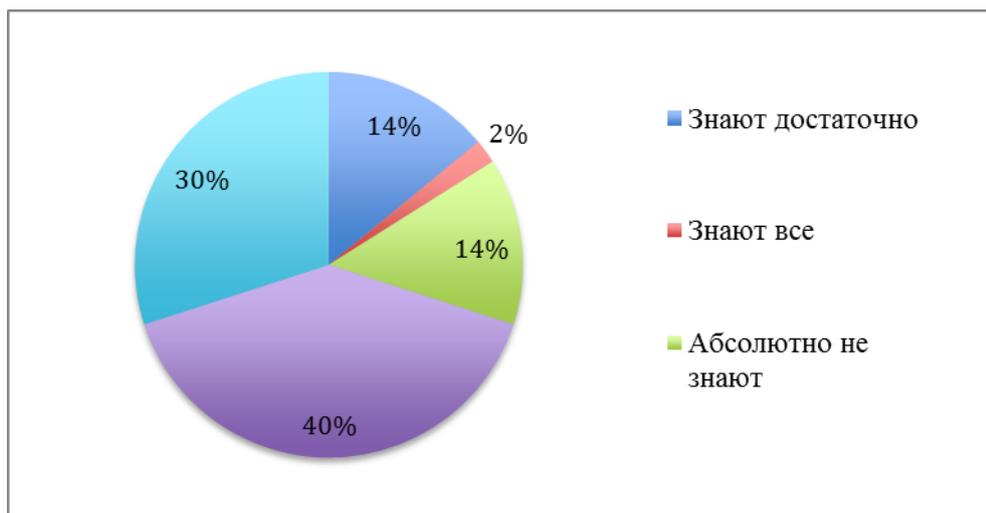


Рисунок 1 - Осведомленность руководителей об эффективности обучения

Несомненно, что создание корпоративной системы обучения персонала очень важно на современном этапе развития инвестиционных компаний. Это как необходимость для компании, которая позволит не только иметь высококлассных специалистов, но также использовать их знания с целью более успешного функционирования компании. Это позволит повысить конкурентоспособный фактор, улучшить производительность. Эффективность обучения напрямую зависит от верного выбора содержания учебных программ и формы обучения.

Обучение персонала это особый систематический процесс, в ходе которого сотрудники получают новые знания, овладевают новыми умениями, заполняют пробелы в знаниях, что естественным образом должно сказываться на эффективности функционирования компании.

Понятие обучения персонала, прежде всего, связано с общими краткосрочными и долгосрочными стратегическими целями и задачами, стоящими перед предприятием, его отдельными подразделениями. В соответствии с ними определяется потребность в обучении и развитии профессиональных компетенций персонала компании, разрабатываются программы обучения, выбираются его формы и методы [11].

Чтобы затраченные на обучение средства не были «выброшены на ветер», а необходимые знания и навыки были получены, освоены и внедрены в кратчайшие сроки и максимально эффективно, необходимо правильно определить содержание учебных программ и выбрать оптимальные формы и методы обучения персонала.

Содержание учебного курса определяет используемая концепция обучения персонала – приобретение дополнительных знаний для конкретного рабочего места, многопрофильное образование или развитие личностных качеств. Содержание учебных программ также должно зависеть от поставленных целей, но составляться они должны с обязательным учетом категории и уровня подготовки работников, уровня подготовки тренера[50].

Традиционно используются несколько видов обучения персонала – индивидуальные или групповые занятия, с отрывом или без отрыва от производства. Обучение во всех случаях может проводиться в двух формах: внутри компании или вне ее, по договору с внешним провайдером. От того, в какой форме проводится обучение, зависит и выбор методов обучения.

При выборе формы обучения персонала, когда решается вопрос, какие обучающие резервы использовать: внутренние или внешние, прежде всего, следует учитывать количество обучаемых, вид обучения – с отрывом или без отрыва от производства, а также финансовые возможности компании и стоимость обучения.

Особенностью обучения является то, что участниками процесса являются только сотрудники данной компании и программа обучения составляется с

учетом реальной и конкретной производственной специфики. Преподаватель при этом может работать в компании или быть приглашенным со стороны.

К преимуществам внутренней формы обучения персонала можно отнести: [49]

Приближенность места обучения к месту работы, что позволяет во многих случаях проводить обучение без отрыва от производства, сохраняя частичную занятость обучаемых и сокращая срок обучения;

Учебные программы разрабатываются с учетом конкретной специфики производства и потребностей обучающихся;

Ученики имеют возможность активно обсуждать вопросы, рассматриваемые на занятиях, что повышает их активность и качество обучения;

Разработанный в компании или корпоративный стандарт обучения персонала позволяет свести к минимуму издержки на обучение.

К минусам внутреннего обучения можно отнести недостаток педагогической и методической квалификации, если в качестве преподавателя приглашается специалист компании, а также отсутствие у обучаемых возможности сравнивать свою деятельность и деятельность компании с другими, работающими в данной отрасли.

Обучение по внешней форме может проводиться на учебной базе внешнего провайдера или в отраслевом учебном центре, учебном заведении и пр. Основные методы, которые используются в таких случаях, это тренинг, лекция, семинар, деловые игры.

Тренинги проводятся в формате усвоения нового материала и получение нового опыта. Такая подача позволяет совместить теорию и практику, что повышает эффективность обучения и усвоения нового материала. К недостаткам относится их высокая стоимость [37].

Семинары – активный метод обучения, на них проводятся совместные обсуждения полученной информации, они предполагают практические занятия. К плюсам метода можно отнести объединение изложения материала и его

обсуждение, возможность дискуссий и обмена опытом, гибкий график. Минусом является трудности, вызванные необходимостью прерывания на обсуждение, вероятность навязывания посторонних тем, отвлекающих от основного вопроса.

Ролевая или деловая игра, при которой воссоздается та или иная поведенческая модель дает возможность легко и быстро усвоить требуемые навыки коммуникации и поведения, попрактиковаться в различных ситуациях. Недостатком является не всегда серьезное отношение обучаемых к предложенным ролям, имитация нужного поведения без осознания его сути.

Обучение вне компании позволяет использовать готовую модель обучения персонала, характеризующуюся высокой методической и дидактической проработкой подаваемого материала. В этом случае у обучаемых имеется достаточное количество времени для отработки и закрепления полученных знаний и навыков, они имеют возможность обменяться опытом и творчески обсудить новую информацию

Таким образом, важнейшим условием изменения сложившейся ситуации на предприятиях России является создание современной многофункциональной системы управления персоналом, оптимизация организационной структуры управления персоналом, трансформация корпоративной культуры. Все это требует радикального изменения парадигмы управленческого мышления, гуманизации управления персоналом, отказа от технократизма и упрощенчества в решении кадровых проблем. внутрифирменный обучение персонал.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт организации обучения персонала

Перспективы конкурентоспособности отечественных предприятий зависят от эффективной государственной политики обеспечения профессионального развития кадров.

Мировая практика свидетельствует, что повышаются и усложняются требования к знаниям, профессиональных умений рабочего [32].

Согласно законодательству, предприятие должно самостоятельно обеспечивать себя средствами для профессионального развития персонала. Так как это становится дополнительным финансовым бременем, то соответственно данная статья расходов не находит своей реализации в российских реалиях.

Согласно налоговому законодательству, неотработанным является механизм предоставления льгот, дотаций и субсидий предприятиям, которые желают осуществлять профессиональное обучение работников на производстве. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что развитые страны уже долгое время используют указанный механизм.

Для аккумуляции средств, направленных на профессиональное обучение экономически активного населения трудоспособного возраста, необходимо в налоговый кодекс внести изменения и дополнения, которые позволили бы создавать социальным партнерам специальные фонды для поддержки профессионального обучения персонала на производстве.

Страны с рыночной экономикой деятельность в области менеджмента персонала, а именно повышение профессионального развития персонала, определяют, как сверхприбыльную, а расходы на персонал относят к инвестициям [18].

В экономически развитых странах исторически сложились различные формы государственного воздействия, методов налогообложения и регулирования сферы развития персонала. Например, во Франции реализуется модель государственного вмешательства, в рамках которой государство регулирует систему профессионального образования в сотрудничестве с социальными партнерами. Правительством Франции установлены обязательные налоги и сборы для обеспечения участия работодателей в развитии персонала.

В ряде европейских стран, в частности в Германии, Дании, Нидерландах, реализуются модели, для которых характерны высокая роль социальных

партнеров в сфере профессионального обучения и развития, а государство определяет лишь общие рамки этой работы.

В то же время система подготовки и повышения квалификации кадров, в том числе с высшим образованием, на предприятиях в России остается в недоразвитом состоянии. Это объясняется тем, что предыдущая система подготовки кадров на предприятиях, как неотъемлемая составляющая системы профессиональной подготовки, была ликвидирована, а новая так и не построена.

На современном этапе развития рыночных отношений основой стабильной и эффективной работы каждого предприятия является наличие персонала, который способен и готов работать, а также обладает высоким уровнем профессионализма, то есть человеческий фактор является главным фактором производства, а расходы на повышение квалификации персонала считаются необходимыми и эффективными инвестициями предприятия. Рост кадрового потенциала достигается только при условии его постоянного развития, то есть благодаря профессиональному обучению.

Профессиональное обучение является процессом целенаправленного формирования у работников специальных знаний, а также развитие необходимых навыков и умений, которые позволяют повышать производительность труда, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды деятельности с целью достижения стратегических целей предприятия [9].

Традиционная модель организации профессионального обучения обычно состоит из трех стадий: планирование, реализации и оценки. Системность непрерывного обучения реализуется в наличии обратной связи в данном процессе, то есть это означает, что результаты последнего этапа анализируются и учитываются на первом [36].

Зарубежный опыт свидетельствует о том, что органы государственной власти должны контролировать инвестиции на развитие системы профессионального обучения персонала.

В стране существует ряд проблем, связанных с обучением, подготовкой, переподготовкой персонала, главной проблемой выступает материальное обеспечение как со стороны государства, так и со стороны самих предприятий.

Важным направлением развития такого обучения должно быть стимулирование работодателей со стороны государства к увеличению размера расходов на организацию профессионального обучения. Также актуальным направлением развития профессионального обучения персонала на производстве является внедрение современных инновационных методик обучения. Накопленные человечеством объемы знаний постоянно растут, в разных сферах деятельности внедряются инновационные технологии, повышают гибкость занятости населения, имеющего оказаться в изменении существующих методик профессионального обучения. Необходимость реализации модульного профессионального обучения связана с современными процессами, которые происходят на рынке труда и на рынке образовательных услуг. Прежде необходимо восстановление трудовых навыков квалифицированных кадров, в том числе безработных [37].

Основная сложность в проведении эффективного дистанционного обучения состоит в том, что данному формату недостает интерактивности очного тренинга. Очень тяжело удерживать внимание аудитории в течение продолжительного времени в случае вебинара[44].

Тренды в обучении персонала: четыре современных способа обучения персонала Западные компании пока идут на шаг впереди российских по многим параметрам. Обучение персонала не является исключением. Существуют несколько трендов в этом направлении, которые, несмотря на доказанную опытом иностранных коллег эффективность, пока не получили особого признания в России.

Однако эксперты советуют внимательно к ним присмотреться, поскольку, среди прочего, они являются весьма экономичными.

1. Обучение по методу Shadowing – этот способ обучения персонала сегодня активно используется в Великобритании (его применяют порядка 70%

английских компаний). Этот метод особенно эффективен, когда какого-то сотрудника нужно повысить, например, до должности линейного руководителя. В этом случае ему необходимо несколько дней «быть тенью» линейного руководителя – следить за его работой, фиксировать основные неясные моменты.

2. Временный перевод в другую компанию или Secondment Secondment – временное командирование сотрудника на другое место работы – также применяют в английских компаниях. После непродолжительного периода в другой организации работник возвращается к прежним обязанностям.

3. Обучение персонала с помощью принципов сторителлинга Storytelling – метод, который удобно применять при подборе кандидатов на вакантные должности. Смысл метода заключается в том, чтобы с помощью мифов и реальных историй из жизни организации обучить новых сотрудников всем правилам работы, рассказать о традициях, корпоративной культуре. Как правило, такой метод формирует лояльность нового работника к компании.

4. Деловое администрирование «на местах», или Метод In-Basket Смысл метода In-Basket заключается в том, что обучаемому предлагается выступить в роли руководителя, которому в срочном порядке нужно разобрать накопившиеся на столе деловые бумаги, предприняв по ним необходимые действия. [18].

Оценка эффективности обучения персонала – это не вопрос веры или убеждений. Подготовка персонала должна иметь вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно. Хорошие программы обучения могут быть недостаточно эффективны по многим причинам: возможно, были поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения, сам процесс обучения может быть плохо организован, были какие-то срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения (например, болезнь преподавателя, поломки оборудования или ошибки персонала).

Анализ причин, по которым данная программа обучения потерпела неудачу, позволяет предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги. Критерии эффективности проведенного обучения персонала: четыре главных фактора. Анализ отдачи от обучения может проводиться с использованием различных тестов, экзаменов, практических заданий. Оценку могут проводить как сами сотрудники, так и их преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии.

Как показывает практика, при оценке проведенного обучения обращают внимание на четыре критерия: Реакция сотрудника, прошедшего обучение – принимается в расчет мнение самого сотрудника. Важно узнать, как он оценивает обучение, понравилась ли ему предложенная программа, не была ли нагрузка чрезмерной. Усвоение материала – определяется объем усвоенной информации, как правило, при помощи тестов или испытаний[25].

Обучение персонала как мотивация: экспертное мнение о том, чему обучать каждого из сотрудников. Подход к обучению персонала можно индивидуализировать, исходя из особенностей мотивации каждого работника. Тогда подготовка сотрудников будет восприниматься ими именно как стимул, поддержка со стороны компании, вложение в их развитие. Это также способ оптимизировать затраты на обучение.

Существует множество подходов к оценке персонала, в том числе признанные и даже «нобелевские» теории – вроде человеческого капитала и управления человеческими ресурсами. И если первый подход постулирует необходимость обучения в принципе, рассматривая его как инвестицию в человеческий капитал, то второй более рационален и циничен – персонал расценивается как затраты, и следовательно обучение – только «раздувание» и без того большой статьи в бюджете. Однако и в рамках этой концепции специальные навыки, необходимые в конкретной организации, могут быть оплачены фирмой, чего нельзя сказать об общих навыках.

Можно и объединить два подхода, например, диверсифицировав корпоративную политику по отношению к персоналу в зависимости от

некоторых факторов. Как вариант, можно выделить фактор «уникальности» квалификации. Другой шкалой, для получения «координатной сетки», возьмем мотивацию сотрудников. Тут можно обратиться к классике – теориям Х и Y. Получится на одном полюсе – рационально мотивированные сотрудники, работающие только когда их контролируют и исключительно за деньги, а на другом – иррационально мотивированные, которые работают «за идею» и могут порой перетерпеть материальные неурядицы в компании [29].

Второй тип сотрудников имеет высокую (или даже уникальную) квалификацию, но рационально мотивирован, т.е. может уйти к конкурентам за «длинным рублем». Поэтому тут основной подход - как к ресурсу. Если сотрудник готов учиться сам (а зачастую готов, главное выделять на это время), то хорошо – нет, то его дорогостоящее обучение – слишком большой риск, так как может спровоцировать его уход или повышение ФОТ. Третий квадрант – мотивированные гении. Как правило, учатся сами, имеют повышенный уровень ответственности за свое дело, но если их учить – то не скупиться на MBA, дорогие курсы.

Такие сотрудники – капитал компании, инвестиции в них действительно могут дать прирост как у Шульца и Беккера в 20-30%, что недостижимо при вкладе в материальные активы. Четвертая группа на первый взгляд бесполезна, но она крайне важна в трудные для компании времена. Это «рабочие лошадки», которые так сильно привязаны к компании, что их можно обучать не только специфическим навыкам, но и развивать их общекорпоративные компетенции с целью использования как «агентов влияния» в кризисные для бизнеса периоды.

1.3 Необходимость совершенствования и обучения персонала

Квалифицированный персонал — ценный ресурс, в котором каждая компания нуждается на всех этапах своего существования. С помощью хорошо обученных и подготовленных специалистов можно заниматься реализацией

самых амбициозных проектов и демонстрировать рентабельность даже в условиях жестокой конкуренции [37].

Четко и грамотно организованная работа с персоналом помогает компании динамично развиваться, планомерно достигая поставленных целей. Чтобы система обучения персонала приносила хорошие плоды, необходимо точно формулировать задачи, которые она преследует, рационально планировать учебные мероприятия и назначать лиц, ответственных за их проведение, а также выделять на подготовку кадров ресурсы в требуемом количестве.

Опытные руководители знают, что организация системы обучения персонала всегда требует значительных затрат (в том числе финансовых). Поэтому следует заранее определиться с общей концепцией системы обучения и разработать схему взаимодействия с сотрудниками в рамках внедряемой программы: это позволит избежать хаоса и повысит эффективность кадровой работы [47].

В большинстве случаев организация системы обучения персонала сводится к шести основным последовательным этапам:

- определению главных целей и задач обучения работников (на этом этапе формируется политика руководства компании в области развития персонала и выбираются направления, в которых будет осуществляться работа);
- детализации потребностей в обучении на уровне структурных подразделений (выясняются качественные и количественные потребности в сотрудниках по каждому подразделению, диагностируется состояние уже имеющихся человеческих ресурсов);
- разработке плана развития персонала на конкретный период и составлению заявок на обучение сотрудников каждого структурного подразделения;
- выбору методов, видов и форм обучения;
- формированию и утверждению бюджета обучения;

- разработке учебной программы и выбору организации, которая будет осуществлять обучение работников компании [15].

Обучение и развитие кадров, формирование кадрового резерва являются основной задачей, стоящей перед HR-менеджментом предприятия. Эффективная работа в этом направлении позволяет гарантировать достижение главной стратегической цели – увеличение рентабельности и повышение конкурентоспособности компании. Процесс формирования кадрового резерва, способного поддержать и увеличить имеющийся кадровый потенциал, – систематическая и плановая работа, которая должна быть экономически обоснована. План по обучению кадров составляется на основании оценки существующей кадровой ситуации, кратковременных и долгосрочных целей, стоящих перед компанией. Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров является основанием для выделения денежных средств, сумма которых, как в случае с кадровым резервом, может быть весьма значительна [14].

Одной из самых действенных методик, позволяющей с максимальной степенью эффективности проводить обучение кадров на предприятии, является метод «Обучение действием». Поскольку этот метод предполагает высокую мотивированность участников и наличие у них профессиональных и управленческих знаний, его с успехом используют в случае, когда обучение кадров проводится в группах кадрового резерва. Метод основан на таких принципах, как:

- Действие и обучение происходят одновременно;
- Ищется решение реальной проблемы, стоящей перед предприятием, и не имеющей однозначного решения в ходе обучения [51].

Обучаемые решают актуальную проблему, используя необходимые знания и приобретая новые, необходимость в которых возникает в процессе обучения. При этом обучение и переподготовка кадров является результатом их собственных усилий, сотрудники занимаются саморазвитием и добиваются

реальных результатов в своей профессиональной деятельности уже в процессе обучения.

Обучение кадров этим методом позволяет решить две основные организационные задачи: развить профессиональные и личностные качества резервистов и найти эффективные решения, позволяющие реализовать такие сложные и масштабные изменения, как, например, реинжинеринг бизнес-процессов, реорганизацию производства, внедрение системы международного качества. Применяя такое обучение, кадровый менеджмент объединяет процесс получения управляющих теоретических знаний и практических навыков, необходимых резервистам для решения новых более сложных задач. Это позволяет быстро и эффективно повышать уровень необходимой подготовки кадрового резерва.

В последнее время все чаще на предприятиях используется наставничество. Хотя этот термин известен еще с советских времен, сегодня он имеет более широкий смысл. Наставничество – это выполнение производственных заданий под руководством более опытного сотрудника, это один из самых эффективных и малозатратных методов обучения. В функции наставника входит курирование профессионального роста нового сотрудника, консультирование по вопросам, связанным с выполнением его трудовой функции и знакомство с корпоративной культурой, предупреждение конфликтов и стрессов. Обучение кадрового резерва с помощью метода наставничества целесообразно в случаях, когда:

- компания испытывает недостаток опытных сотрудников среднего возраста;
- качество полученного образования новых сотрудников не соответствует современным требованиям бизнеса;
- наставничество является частью системы управления персоналом, действующей на предприятии;
- ожидается прием большого количества новых работников;
- наблюдается резкое падение производительности труда [48].

Этот метод особенно эффективен, если производится обучение кадров управления из молодежного состава резерва.

Метод супервизия означает профессиональное консультирование консультантов, он используется, когда необходимо обучение и подготовка кадров, которые являются специалистами в области консультирования. По этому методу производится обучение и повышение квалификации кадров, работающих психологами, тренерами, коучами. Он применяется в случаях, когда:

- Имеется необходимость в активном обучении и развитии в короткие сроки менеджеров по персоналу и по развитию, тренинг-менеджеров, бизнес-тренеров и бизнес-психологов, сотрудников некоторых других специальностей;
- Нужно выявить ошибки в используемых методиках консультирования;
- Необходимо проанализировать свою деятельность с целью выявления и решения возникающих проблем [23].

Отличие супервизора от ментора в том, что он осуществляет обучение кадров по мере необходимости, его привлекают для решения отдельных задач, он не наблюдает за сотрудниками постоянно. Метод используется для подготовки кадрового резерва по вышеперечисленным специальностям

Небольшие компании, не располагающие достаточным количеством средств для обустройства собственного учебного центра, обычно перекладывают функции по проведению обучающих мероприятий для персонала на специализированные центры. Досконально изучив рынок образовательных услуг, можно выбрать надежного исполнителя и получить желаемый результат.

Если рассматривается система обучения персонала на примере больших компаний, гораздо более частым явлением становятся корпоративные обучающие центры. Крупные работодатели могут позволить себе содержание собственного учебного подразделения, занимающегося подготовкой и переподготовкой квалифицированных кадров для других отделов и филиалов.

Корпоративная система обучения персонала — весьма сложный проект, требующий крупных и регулярных финансовых вливаний. Но при этом она имеет неоспоримое преимущество перед передачей полномочий по обучению кадров внешним исполнителям: квалификация работника, прошедшего подготовку внутри компании, будет максимально соответствовать ее непосредственным потребностям и задачам [52].

Получить объективную оценку непросто, поскольку приходится оценивать и экономический, и мотивационный, и другие эффекты, которые обеспечивает система обучения персонала на предприятии. Поэтому зачастую оценки результатов обучения носит комплексный характер и включает в себя следующие критерии:

- образовательный (рост квалификационного уровня сотрудника, получение новых знаний, умений, навыков);

- мотивационный (удовлетворенность сотрудников тем, что работодатель их ценит и вкладывает средства в развитие; улучшение психологического состояния);

- экономический (материальная отдача от вложенных в обучение сотрудников средств);

- поведенческий (изменение поведения работников после курса обучения);

- производственный (улучшение результатов и рост производительности труда).

Чем значительнее формализована система обучения персонала на предприятии, тем проще оценить результаты ее внедрения. Оптимальным вариантом документа, регламентирующего все учебные процессы и мероприятия, считается «Положение об обучении и развитии персонала», которое, в частности, закрепляет процедуру оценки эффективности системы обучения и устанавливает механизм закрепления обязательств сторон (работодателя и работника) [9].

Каждая компания выбирает наиболее соответствующие ее целям и финансовым возможностям варианты: в некоторых случаях уместна система непрерывного обучения персонала, в других — организация краткосрочных курсов, посвященных новым приемам труда и перспективным производственным технологиям. Чтобы организация системы обучения персонала доставляла минимум проблем, а работа с кадрами приносила максимальную отдачу, читайте материалы по теме в журнале «Директор по персоналу» и применяйте полезные знания на практике:

Чтобы компания, которая работает по всей стране, могла оперативно реагировать на задачи бизнеса, требуется принципиально изменять формат обучения. Требуется создать в компании внутреннюю единую систему знаний, применяя современные технологии, – создать корпоративный учебный портал.

Этот процесс занимает немало времени и потребует определенных вложений.

Обучение персонала один из важнейших бизнес-процессов любой современной компании. 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. Безусловно, в такой нестабильный период наблюдаются тенденции к снижению затрат на обучение персонала. За счет оптимизации и повышения продуктивности системы обучения в целом, можно добиться такого результата, при котором снижение уровня обучения минимально повлияет на компанию.

Для организаций, занимающихся тщательным планированием бюджета и оптимизирующих расходы, характерно более стабильное положение в период кризиса. Таким образом, обучение персонала не просто возможно, но и необходимо, чтобы компания продолжала свою деятельность, несмотря на все колебания рынка [32].

Что касается внутренней среды компании, для многих кризис становится причиной изменений в объеме, структуре, темпах производства. У большинства компаний снижается рентабельность. Уменьшение расходов на персонал – возможный вариант экономии в кризис. В зависимости от специфики компании реагируют на нестабильную ситуацию на рынке либо снижением численности сотрудников, либо снижением расходов на персонал [45].

Как показывает практика, лучше переживают кризис компании, готовые к изменениям. Они распознают сигналы внешней среды и оперативно перестраиваются на работу. Долгосрочное планирование и ориентирование на долгосрочные перспективы способно не только удержать компанию на плаву, но и сделать ее конкурентоспособной.

Обучение персонала в кризис: определяем потребности и выстраиваем систему обучения

Первый этап кризисного обучения персонала, как, впрочем, и в стабильное время, начинается с определения потребностей сотрудников.

Работодателю важно знать, каких знаний и навыков не хватает персоналу для эффективной работы. Многие компании активно используют профили компетенций и профили должностей, заполняя в них пробелы, возникшие в результате кризисных изменений. Если в организации планируется сокращение штата, необходимо расширить функционал сотрудников, сохранивших свои должности [57].

В качестве альтернативы можно задействовать внутренние ресурсы компании и использовать для обучения персонала линейных руководителей. Работодателю важно помнить, что поддержание у сотрудников ключевых подразделений должного уровня квалификации влияет на успешность компании в целом, как в кризис, так и по выходу из него.

До начала кризисного обучения необходимо решить следующие задачи: выделить темы обучения персонала или ограничить область развития, основываясь на потребностях персонала; сформировать группы для обучения и развития из сотрудников, потребности которых наиболее высоки, а

квалификация важна для компании; сформулировать потребность в обучении как можно более детально и разработать программу обучения, основываясь на образе результата, который нужно получить.

2 Анализ управления обучением персонала на примере организации ООО «АНДРОН»

2.1 Организационно- экономическая характеристика организации ООО «АНДРОН»

Наша компания ООО «АНДРОН» является партнером проекта Casio Watch Factory.

Наша команда– это опытные профессионалы, знающие свое дело. Наши менеджеры регулярно посещают семинары, чтобы у вас не оставалось вопросов по продукту при непосредственном общении.

Наша цель – это в первую очередь качественный сервис.

Вопрос выбора часов всегда был весьма трудным. Каждому человеку хочется, чтобы они были функциональными, качественными, стильными и в то же время красивыми. В наших магазинах вы всегда получите исчерпывающую консультацию по той или иной модели, а также познакомитесь с ассортиментным рядом. Увидеть и примерить часы вы можете в наших магазинах в Самаре, Тольятти и Казани. Мы стремимся удовлетворить потребность каждого клиента, обратившегося к нам.

Теперь вы также можете посмотреть, сравнить и заказать часы на нашем сайте. Для того, чтобы заказать часы, необходимо выбрать понравившуюся модель в каталоге и оформить заявку, либо написать нам письмо, и менеджер свяжется с вами для уточнения деталей.

Миссия ООО «АНДРОН» — «Полное удовлетворение потребностей наших клиентов».

Стратегия организации — «Лидерство в бизнесе, стабильный рост прибыли, повышение благосостояния сотрудников».

Организационная структура ООО «АНДРОН» показана на рисунке 2.



Рисунок 2 - Организационная структура ООО «АНДРОН»

Философия работы компании известна всем её сотрудникам без исключения. В компании используется здоровая дружеская соревновательность между сотрудниками и подразделениями, которая позволяет создавать дополнительный стимул для развития сотрудников и компании в целом. При этом недопустима борьба, создание помех друг другу, вражда, напряжение в отношениях. У каждого сотрудника есть преемник, которого он обучает и готовит занять свое место при необходимости (повышении, понижении, горизонтальном перемещении на другую должность или ухода из компании). Нежелание растить себе замену расценивается, как нежелание следовать идеологии компании. При этом вполне возможен вариант, что преемник займет место «учителя» при больших способностях или стремлении работать. Мы считаем, что любой сотрудник, включая директора, должен быть максимально эффективным для роста компании. Поэтому сравнивается эффективность

сотрудника и преемника. В самом плохом случае результатом такого подхода будет уход кого—то с занимаемой должности, но эффективность и способности такого сотрудника будут намного выше, чем при обычной системе и ему не составит труда найти новую работу, а чаще всего мы просто будем расти все вместе все выше и выше.

Как в здоровой сплоченной спортивной команде: можно учиться друг у друга, помогать, поддерживать и в то же время оценивать свои достижения с достижениями других работников.

Все общение максимально сводится к письменной (электронной) форме, кроме очень срочных и важных вопросов. Любой вопрос должен содержать полную необходимую информацию и предлагаемое решение, которое руководитель просто одобряет или нет. Смысл этого в том, чтобы каждый нес ответственность за свою работу и не перекладывал ее на руководителей.

Все общение по возможности проходит через непосредственных руководителей (как минимум в форме копии писем). Исключение составляют вопросы, по которым сотрудник не может найти понимания у непосредственного руководителя, но убежден, что для общего дела будет лучше поднять этот вопрос выше.

Все сотрудники пишут отчеты о проделанной работе и планы на будущее, чтобы можно было самим и руководителям отслеживать, на что уходит время, действительно ли важность этих вопросов соответствует затратам времени на них, согласовывать работу своих сотрудников и подразделений для достижения максимальной эффективности.

Корпоративные принципы ООО «АНДРОН», прописаны в корпоративном кодексе организации и распространяются на всех сотрудников, независимо от уровня занимаемой ими должности:

Руководитель проводит адаптацию нового сотрудника.

Между руководителем и подчиненными должно существовать единое информационное поле.

Руководитель четко ставит задачи подчиненным и проверяет понимание поставленных задач.

Мы стремимся к прозрачности (честности) в отношениях, быть примером для подчиненных и объяснять свои поступки.

Руководитель должен владеть информацией о заслугах и достижениях сотрудников, и инициировать его поощрение.

Руководители:

Мы соблюдаем субординацию в отношениях с руководителем.

Каждый сотрудник имеет право вносить предложения и высказывать личное мнение по рабочим вопросам своему руководителю.

Анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «АНДРОН» за 2013-2015 гг. представлен в таблице 2.1 и на рисунке 3.

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности предприятия ООО «АНДРОН»

Наименование показателя	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
1. Выручка от реализации продукции всего, тыс. руб.	29919,0	66471,4	79766,8	266,6
2. Среднесписочное число работников, чел.	48	53	53	110,4
3. Себестоимость реализованной продукции всего, тыс. руб.	24234,0	53683,2	64429,8	265,9
4. Выработка на 1-го работника, тыс.руб. (п.1 / п.2)	623,3	1254,2	1505,0	241,5
5. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	4320,0	5724,0	7314,0	169,3
6. Ср.годовая зарплата, тыс.руб. (п.5 / 12 мес.)	90,0	108,0	138,0	153,3
7. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	9800	8181,5	6790,6	69,3
8. Затраты на один руб. товарной продукции, руб. (п.3 / п.1)	0,81	0,808	0,808	99,8
9. Балансовая (валовая) прибыль (убыток), тыс. руб. (п.1 – п.3)	5685,0	12788,2	15337,0	269,8
10. Общая рентабельность, % (п.9 / п.1)	19,0	19,2	19,2	101,2
11. Рентабельность производства, % (п.9 / п.3)	23,5	23,8	23,8	101,3

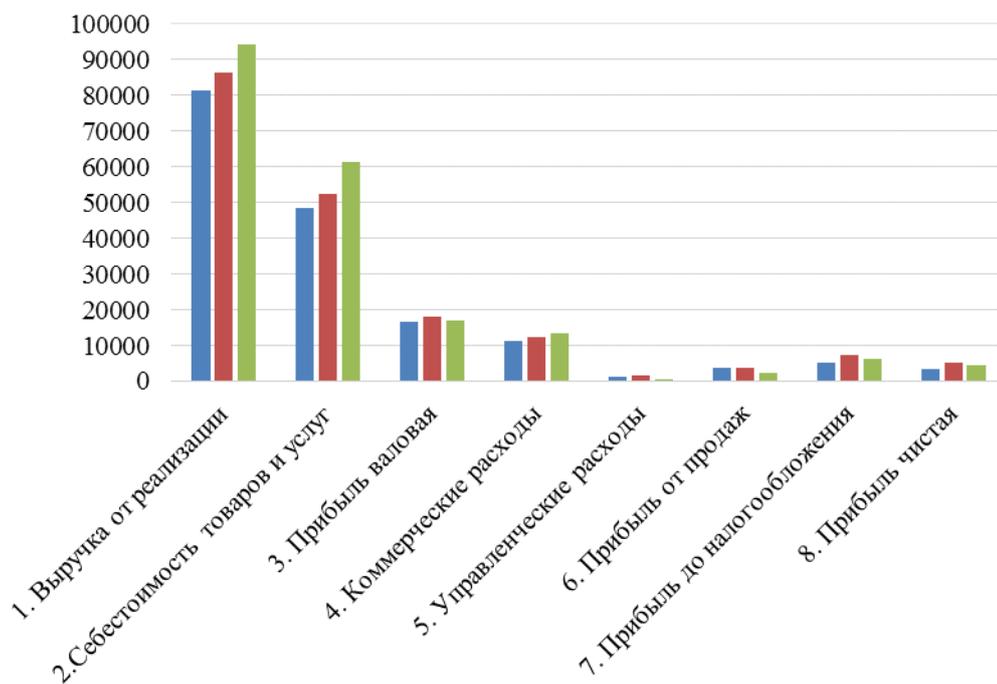


Рисунок 3 - Динамика основных показателей прибыли за 2013–2015 гг

Из данных видно, что выручка в среднем за период с 2013 по 2015 годы выросла на 266,6%, то есть более чем в два раза или на 49847,8 тыс. руб. в абсолютном выражении.

Себестоимость реализованной продукции выросла на 40195,8 тыс. руб. или на 265,9% и составила в 2015г. 64429,8 тыс. руб. Увеличение себестоимости обусловлено повышением тарифов на электроэнергию, топливо, транспортные услуги, расходов на заработную плату и покупную продукцию.

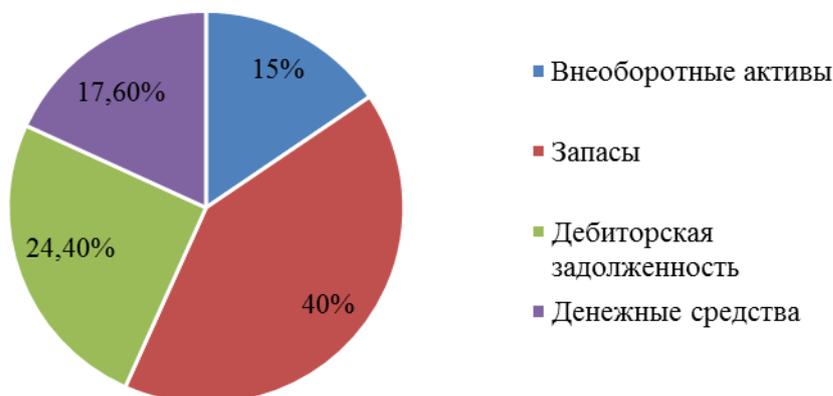


Рисунок 4 - Структура активов ООО «АНДРОН»

Фонд оплаты труда в 2015 г. увеличился на 2994,0 тыс. руб. или на 169,3% по сравнению с 2013 г. и составил 7314,0 тыс. руб. При этом среднесписочная численность работников увеличилась незначительно - на 5 чел. (110,4%) и составила 53 чел., а среднегодовая зарплата возросла на 153,3% по сравнению с 2013 г. и составила 138,0 тыс. руб., что в пересчете на 1-го среднесписочного человека составляет 11,5 тыс. руб. Одним из факторов увеличения зарплаты явилась государственная политика повышения размеров оплаты труда и повышение жизненного уровня населения.

2.2 Анализ управления персоналом в ООО «АНДРОН»

Трудовая адаптация персонала предполагает взаимное приспособление персонала и компании, то есть происходит постепенный процесс включения работника в производство. Здесь происходит овладение работником новой информации в различных отношениях: социальных, психологических, административных, экономических и других.

Адаптация работников в ООО «АНДРОН» проводится в виде знакомства новичка с требованиями, с правилами организации, а также нормами поведения на работе.

К сожалению, на сегодняшний день все еще допускаются ошибки российскими компаниями, и ООО «АНДРОН» также не исключение. Рассмотрим самые типичные ошибки, характерные для ООО «АНДРОН»:

- 1) Представление огромного потока информации новым сотрудникам в первые дни их работы;
- 2) недостаточное проявление внимания к новым работникам в коллективе.

Естественно, с данными ошибками компании необходимо бороться. В качестве такого метода борьбы может выступать внедрение наставничества. То есть стажировать нового специалиста, пришедшего в компанию, будет

опытный сотрудник компании. Такое наставничество будет осуществляться за определенную плату.

Срок стажировки не должен быть менее двух недель. В среднем продолжительность стажировки варьируется, начиная от месяца. На определение точного периода стажировки влияет решение начальства. Срок может быть как продлен, так и уменьшен.

По окончании стажировки оцениваются полученные знания стажера.

Ответственное лицо, то есть наставник нового специалиста обычно руководитель отдела, так как в его интересах подготовить хорошего специалиста.

Помимо этого, чтобы ускорить процесс адаптации сотрудников к сложившимся нормам в компании нужно проводить различные спортивные мероприятия между сотрудниками ООО «АНДРОН», что должно послужить сплочению коллектива. Такая практика сможет отлично поспособствовать быстрой адаптации сотрудников ООО «АНДРОН».

Расширение рынка сбыта продукции является дальнейшим для повышения эффективности деятельности.

Представляется необходимым уделять большое внимание адаптации персонала, проводить соответствующее обучение для подготовки высококвалифицированных специалистов с целью лучшего функционирования компании. Также, необходимо отметить, что очень важным является процесс подбора персонала. Неправильный выбор персонала может плохо повлиять на эффективность деятельности компании, а также это может повлечь за собой лишние расходы, повлиять неблагоприятно на общую атмосферу в компании.

Работе с персоналом уделяется большое внимание со стороны руководящих лиц, соответственно, в структуре необходим отдел по работе с кадрами.

Итак, отделом кадров разрабатывается кадровая политика организации, которая происходит в совместной работе с руководством, отдел кадров производит отбор персонала, разрабатывает и внедряет систему мотивирования

сотрудников, производит оценку деятельности персонала, помогает в адаптации персонала, проводит деятельность по обучению сотрудников, высвобождает персонал.

В принципе задача отдела кадров можно считать достаточно успешной, он справляется с возложенными обязанностями. Для повышения эффективности процесса адаптации, по мнению автора, в ООО «АНДРОН» необходимо нормативно закрепить институт наставничества, с доплатой за выполнение функций наставника. На сегодняшний день в организации пытаются внедрить этот институт, но пока «наставники» выполняют свои обязанности на общественных началах, что не всегда хорошо отражается на подготовке нового сотрудника.

Кроме того, необходимы некоторые нововведения в плане адаптации новых сотрудников и мотивации уже закрепившихся сотрудников, особенно это касается нематериальной мотивации, которая традиционно недостаточно развита в российских малых предприятиях. Как нам кажется, возможно проведение различных спортивных мероприятий с выездами за город между сотрудниками ООО «АНДРОН», с подключением к участию семей сотрудников. Такая практика могла бы не только повышать мотивацию персонала компании, но и способствовать более быстрой адаптации новых сотрудников организации. Подробнее мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «АНДРОН» будут рассмотрены далее.

Система мотивации в ООО «АНДРОН» включает материальное стимулирование, нематериальное стимулирование и социальный пакет.

Материальное стимулирование труда осуществляется в форме заработной платы. Заработная плата относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому работнику за выполненную работу. Она, будучи основным источником доходов работников, является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда.

Задача системы мотивации сотрудников направлена на результативность их работы, что в конечном счете и повлияет на совместную деятельность

организации. Естественно, мотивационная система обеспечивает достойный уровень выплат и уровень жизни работников. В ООО «АНДРОН» под мотивационным процессом имеется ввиду деятельность, направленная на реализацию стимулов для повышения у работников производительности труда.

Условно мотивы делятся на две группы: внешние и внутренние. В чем их отличие? Внутренние мотивы достигаются в процессе работы (чувство достижения результата, самоуважение). Здесь необходимо ставить четкие задачи и создавать необходимые условия для работы. Внешние мотивы создаются самой организацией: размер доходов, карьерный рост, премии, льготы, дополнительные выплаты, поощрения. предприятие. Мотивацией для сотрудников будут малые поощрения, не только большие. Особенно ценны неожиданные поощрения.

Анализируя систему методов стимулирования в ООО «АНДРОН» мы видим, что систему стимулирования составляют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации. Рассмотрим разделение стимулирующих факторов на моральные и материальные.

Материальную мотивацию в ООО «АНДРОН» можно разделить на долгосрочную и краткосрочную. Материальное вознаграждение каждого сотрудника складывается из окладной части, премии и социальных льгот. Для реализации нематериальных видов мотивации особое значение придается развитию корпоративной культуры. Анализируя опыт компании, можно сказать, что для сотрудников моральное стимулирование не менее значимо, чем материальное. Психологический климат в коллективе, настроение сотрудников, их настроенность на высокую производительность оказывают значительное влияние на эффективную и качественную работу.

При разработке программы нематериального стимулирования сотрудников особое внимание уделялось оценке факторов, влияющих на уровень планки достижений, которую ставит перед собой сам сотрудник, а также тому, насколько интенсивно он прилагает усилия для достижения поставленных задач. Результатом данной оценки стало выявление четырех

факторов, влияющих на профессиональный энтузиазм работников.

Во-первых, работник должен быть уверен, что его профессионализм и знания приведут к запланированному результату.

Во-вторых, для сотрудника важно быть уверенным, что его достижения не останутся без внимания и поощрения руководства.

В-третьих, ожидаемое поощрение должно представлять ценность для самого работника.

В-четвертых, сравнение своего поощрения и поощрения коллег должно иметь положительный результат.

Для постоянного поддержания интереса сотрудников к работе и повышения их профессионального уровня в ООО «АНДРОН» создан корпоративный университет. Обучение сотрудников традиционно ведется по направлениям приоритетным в настоящий момент для компании. Если сотрудник ставит перед собой цель получить знания в другом направлении, специалисты корпоративного университета помогают ему с выбором провайдера. Решения об оплате такого обучения принимаются индивидуально.

Трудовая адаптация персонала - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Адаптация персонала в организации проводится в форме ознакомления новичка с требованиями организации, правилами и нормами поведения на работе.

Как указывалось ранее, на сегодняшний день существуют ошибки в компании ООО «АНДРОН». Рассмотрим самые типичные :

- 1) Ознакомление сотрудников с большим потоком информации в первые дни работы;

2) недостаточное количество внимания к новому сотруднику со стороны коллектива.

Естественно, над подобными ошибками необходимо проводить большую работу. Необходимо вводить наставничество. То есть за новичка будет отвечать ответственное лицо, чаще всего это руководитель отдела.

Период стажировки должен быть не меньше месяца. Срок регулируется начальством. После пройденной стажировки оцениваются полученные знания.

Для значительного ускорения адаптации работников нужно проводить различные совместные выезды. Это сможет сблизить сотрудников организации.

Проведенный анализ ООО «АНДРОН» показал, что обороты организации растут. При этом, рост производительности труда, обусловлен значительными затратами сил и времени основных работников, а также материальными затратами на оплату сверхурочных работ, что в конечном итоге не способствует повышению эффективности деятельности в целом.

ООО «АНДРОН» в целом функционирует эффективно. Однако рентабельность ее деятельности снижается. Также в ООО «АНДРОН» наблюдается некоторая текучесть персонала, что само по себе отрицательно сказывается на общую эффективность функционирования организации.

В нынешних условиях кризиса для дальнейшего развития необходимо расширять рынок сбыта. Необходимо уделить соответствующее внимание персоналу, проводить для него обучение, повышать его квалификацию.

Управлением персонала занимается отдел кадров, им разрабатываются совместно с руководством политика организации, разрабатываются системы мотивации, отбирается персонал, проведение обучения персонала.

В общем отдел кадров справляется со своими обязанностями. Для повышения процесса адаптации в ООО «АНДРОН» необходимо закрепить наставничество и платить определенную плату.

Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам показано в Приложении А.

Структуру рангов ценностей труда можно представить в виде диаграммы (рисунок 5)

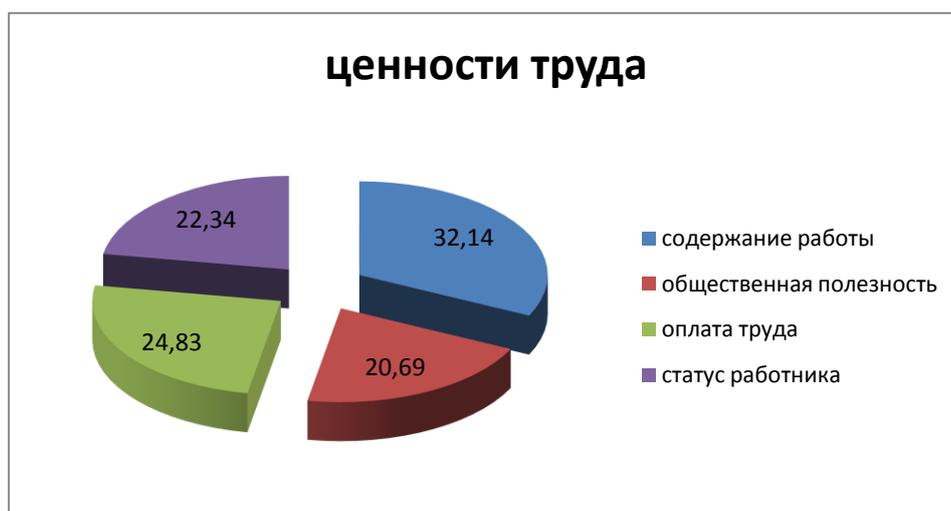


Рисунок 5 - Структура рангов ценностей труда

Результаты анализа мотивации персонала ООО «АНДРОН» можно представить в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2 - Недостатки системы мотивации ООО «АНДРОН»

Недостатки
Оплата труда не зависит от экономического положения, от трудовых усилий
Нет уверенности в завтрашнем дне на данном предприятии
Плохое отношение работников к условиям труда. Отношения между работниками и управляющим звеном находятся на довольно низком уровне

На основании результатов исследований работников ООО «АНДРОН» руководство может выявить следующие проблемы в организации трудовой деятельности, которые влекут за собой снижение удовлетворенности работой сотрудников предприятия. Отношения между сотрудниками и руководителями на низком уровне, нет уверенности в будущем, оплата не зависит от экономического положения, от труда.

Итак, для того, чтобы повысить мотивацию труда сотрудников нужно варьировать материальную мотивацию с моральной. Расширение рынка сбыта продукции выступает как путь повышения эффективности деятельности.

Для совершенствования организационной структуры системы управления персоналом в ООО «АНДРОН» предполагается решить такую задачу усовершенствования организационной структуры системы управления персоналом.

2.3 Анализ системы обучения персонала ООО «АНДРОН»

Отдел управления персоналом ООО «АНДРОН» выделяет в своей деятельности два основных типа обучения: первичное и обучение в процессе деятельности.

Проведём SWOT—анализ существующей системы обучения персонала ООО «АНДРОН» (Приложение Б).

Для того, чтобы достичь более продуктивного и совершенного состояния, службе управления персоналом необходимо включать в процесс обучения всех, нуждающихся в обучении работников, а не только руководителей и передовиков, оптимизировать и развивать свою деятельность и, возможно, нанять дополнительных сотрудников для формирования собственного тренерского состава, либо для проведения групповых тренингов, семинаров, дискуссий и лекций.

Весь процесс планирования системы обучения начинается с принятия на работу ООО «АНДРОН». Все кандидаты, желающие занять ту или иную должность должны заполнить анкету самопрезентации:

Анкета самопрезентации кандидата ООО «АНДРОН»

Фамилия, имя _____

Занимаемая должность _____

Дата начала работы _____

Ваше образование, квалификация, название учебного заведения _____

На вашей должности что у вас получается делать лучше всего: _____

Как вы думаете, могут ли какие либо из этих навыков быть успешно использованы на должности в ООО «АНДРОН», на которую вы претендуете? Если да, то какие?

Если вы хотите занять более высокую должность в ООО «АНДРОН», то какие направления собственного развития, по вашему мнению, являются для вас приоритетными: _____

Что вам больше всего нравится в вашей сегодняшней работе: _____

Что вам меньше всего нравится в вашей сегодняшней работе: _____

Достижения какой карьерной цели вы ставите перед собой, работая в ООО «АНДРОН» _____

Какова причина вашего желания перейти на другую должность в ООО «АНДРОН» _____

Рисунок 6 - самопрезентации кандидата ООО «АНДРОН»

На основе данной анкеты проводится собеседование, в которой и складывается впечатление о сотруднике, о его возможных навыках, мотивации для работы в ООО «АНДРОН». В зависимости от желаемой должности, для сотрудника заводится "папка нового сотрудника", это так сказать личное дело сотрудника. В этой папке записывают весь процесс обучения, отмечают определенные успехи. Во время обучения сотруднику ООО «АНДРОН» каждую неделю проводят тестирование для того чтобы иметь представление о его опыте, чему сотрудник успел научиться. По тестам становится видно, на

чем именно менеджеру или тренеру делать усилие над сотрудником. В "папке нового сотрудника" для руководителя там существует "Лист первого дня нового сотрудника". Своего рода это памятка руководителю, где он отмечает проведение всех положенных инструктажей и тренингов которые проходит сотрудник в ресторане.

Каждому сотруднику на время обучения назначается наставник. Он составляет программу обучения, каждый тренер это заверенный ООО «АНДРОН» человек, который хорошо делает свое дело. Каждый наставник сотрудника должен помнить несколько важных критериев обучения:

Всегда убеждайтесь, что ваш ученик знает, чего вы от него ожидаете, что вы хотите увидеть, каких результатов от него добиться и т.д.;

Расскажите ученикам, зачем они делают каждое задание, для чего они получают тот или иной навык и т.д.;

Покажите и расскажите им столько раз, сколько потребуется. Повторенье - мать ученья;

Используйте реальные примеры всегда, когда можете.

Таким образом, создается связь между наставником и стажером, они обсуждают весь план обучения, ему рассказывают о предстоящих тренингах и тестах. Главная начальная цель обучения это выяснение ожиданий сотрудника от работы в ООО «АНДРОН», и ожидание руководства от стажера.

Первичное обучение в изучаемой организации понимается, как обучение сотрудника в первые два месяца его работы в организации. Оно проводится для того, чтобы сотрудник вошел в курс деятельности организации, ознакомился с ее внутренними процессами и стандартами (в данном случае отдел управления персоналом делегирует ответственность за первичное обучение на прикрепляемых к новичку наставников).

Обучение в процессе деятельности в ООО «АНДРОН» представляет собой участие сотрудников во всякого рода тренингах, предусматривающих развитие тех или иных личностных или профессиональных навыков.

Такой вид обучения более характерен для управляющих должностей, чем для офисных работников и продавцов—консультантов. И, как правило, направлен на развитие управленческих навыков, навыков лидерства, психологии и др.

Классификация форм обучения в ООО «АНДРОН»:

наставничество – предполагает передачу профессиональных знаний и навыков от более опытного сотрудника малоопытному или новому работнику организации;

обучение вне организации – несмотря на эффективность данной формы обучения, в ООО «АНДРОН» к ней прибегают редко и, в основном, по инициативе самих работников. Преимущественно участие в мероприятиях по обучению вне организации (семинары, лекции, конференции) предусмотрено для руководящих должностей (начальники отделов, руководители структурных подразделений), а работники среднего и низшего звена не задействованы в процессе обучения за пределами организации;

внутрифирменное обучение (презентации, деловые игры, тренинги). Полноценными участниками деловых игр и тренингов внутри организации являются наиболее ценные сотрудники среднего звена и начальники отделов.

Анализ системы обучения ООО «АНДРОН» свидетельствует об отсутствии в организации системного подхода к разработке и реализации программ обучения персонала, который включает в себя постановку целей, подбор адекватного набора методов обучения, детальный анализ результатов и качества процесса обучения.

Опишем кадровый состав ООО «АНДРОН», который, на сегодняшний день, состоит из 158 человек. Проанализируем трудовые ресурсы организации по возрасту, полу и образованию (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО «АНДРОН»

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол—во человек	удельн.вес,%	Кол—во человек	удельн.вес,%	Кол—во человек	удельн.вес,%

Всего, чел.	100	100	120	100	158	100
Мужчины	31	31	43	35,8	55	35
Женщины	69	69	77	64,2	103	65

Можно сделать вывод, что соотношение по гендерному признаку на протяжении трёх лет не сильно меняется. Доля работников—женщин в ООО «АНДРОН» преобладает и составляет 65% от числа всех работников. Далее сгруппируем работников предприятия по возрасту (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО «АНДРОН» по возрасту

Возраст	2013 г.	2014 г.	2015 г.			
	Числ—ть работников, чел.	уд. вес, %	Числ—ть работников, чел.	уд. вес, %	Числ. работников, чел.	уд. вес, %
	100	100	120	100	158	100
18—23	7	7	7	5,8	7	4,6
24—29	35	35	48	40	76	45,7
30—35	37	37	40	33,3	42	27,9
36—41	18	18	18	15	18	11,9
42 и старше	3	3	7	5,9	15	9,9

По данным таблицы 2.4 видно, что больший удельный вес в 2013 году составляли работники возраста от 24 до 35 лет (72%), причём эта тенденция сохраняется в организации и сейчас. Следовательно, преобладающая часть коллектива — это энергичный, молодой персонал. А вот работников моложе 23 лет становится меньше 7% в 2013 г. и 4,6% в 2015г.

ООО «АНДРОН» располагает преимущественно квалифицированным и опытным персоналом.

Образовательный уровень работников организации представлен в следующей таблице 2.5.

Таблица 2.5 Образовательный уровень работников ООО «АНДРОН»

Наименование показателя	Количество, чел.	Доля, %
Имеющие только общее и/или среднее общее образование, %	3	1,9
Имеющие начальное и/или среднее профессиональное	8	5,1

образование (ПТУ, техникум),%		
Имеющие высшее профессиональное образование (ВУЗ),%	137	86,7
Имеющие послевузовское профессиональное образование (аспирант, и т.д.),%	10	6,3
ВСЕГО	158 чел.	100%

На основании таблицы 2.5 можно сделать вывод, что в общем составе работников ООО «АНДРОН» удельный вес имеют работники с высшим профессиональным образованием (86,7%), что говорит о том, что организация располагает высокоподготовленным и образованным персоналом.

Естественно, нельзя выделить конкретный перечень функций, которыми должна обладать организация, так как все организации отличаются друг от друга. Отличаются своими направлениями деятельности, масштабами, ресурсами, ценностями, людьми, которые в ней работают, именно они придают организации специфичность, создают ее индивидуальный характер на рынке.

По итогам общего анализа основных направлений деятельности службы персонала ООО «АНДРОН», можно сказать, что:

- в деятельности службы существуют сложности, вызванные в первую очередь загруженностью менеджеров по управлению персоналом и консервативным настроем руководства организации, которое скептически относится к различного рода инновациям;
- у менеджеров по управлению персоналом нет необходимой мотивации для разработки новой системы обучения;
- процесс передачи новых знаний работникам не систематизирован;
- существующая система обучения направлена только на определённые категории работников, а не охватывает весь персонал;
- эффективность процесса обучения зависит от личного желания обучающихся работников.

Данные проблемы требуют разработки решений по их устранению.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала организации

3.1. Мероприятия по совершенствованию управления обучения персонала

На основании анализа, проведенного в предыдущем разделе, можно определить ряд рекомендаций для ООО «АНДРОН», которые будут направлены на совершенствование системы обучения, которые в дальнейшем, позитивно повлияют на деятельность всей организации, повысят производительность труда персонала, компетенции и мотивацию сотрудников:

- внедрение в организационную структуру функционального подразделения «Сектор обучения»;

- в рамках мероприятий по совершенствованию обучения ООО «АНДРОН» нами предлагаются проекты таких документов как:

Положение о наставничестве, в котором закреплены основные права и обязанности наставника (Приложение В); План по наставничеству, позволяющий структурировать работу наставника, организовать более полное обучение вновь принятого работника (Приложение Г);

Отзыв наставника – для оценки работы нового сотрудника ООО «АНДРОН» за период наставничества (Приложение Д);

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «АНДРОН» приведены в таблице (Приложение Ж).

Известно, что месячная заработная плата работника отдела кадров ООО «АНДРОН» – 36200 рублей, нами предлагается ввести следующие доплаты: 5 000 рублей за разработку и внедрение проекта «Наставничество», ожидаемый срок внедрения – 3 месяца, доплата сотруднику отдела кадров за курирование проекта «Наставничество» – 2 500 рублей, за курирование проекта «Менеджер стажер» - 2 500 рублей.

Согласно показателям текучести и числу вновь прибывших работников можно сказать, что необходимо 6 наставников на проект «менеджер-стажер» и

10 наставников на проект наставничество. Оплата труда рабочим, которые будут вовлечены в проекты – 5 000 рублей ежемесячно. Если работник окажется без подопечного, то сможет выполнять организационные функции по управлению данным проектом непосредственно на рабочих местах.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что внутрифирменному обучению и определению необходимости обучения персонала в организации уделяется чрезмерно мало внимания. Для решения данной проблемы предлагаем создать в ООО «АНДРОН» новое функциональное подразделение «Сектор обучения» и, тем самым, создать новую, более эффективную систему обучения.

Создание СО в организации имеет большое количество плюсов:

работники СО будут самостоятельно заниматься планированием обучения и разработкой программ обучения для сотрудников организации, тем самым уменьшат нагрузку менеджеров по управлению персоналом, которые и так перегружены;

процесс обучения работников будет протекать в непрерывном режиме и без отрыва от работы;

обучение будет производиться с учётом специфики должности работников, уклона на развитие и приобретение практических навыков и знаний, а не на изучение теории;

снижение затрат на обучение персонала, потому что проводить обучение внутри организации значительно дешевле, чем «на стороне».

СО сможет обеспечить теоретическую и практическую подготовку персонала по необходимым и разнообразным, в зависимости от профессий, программам.

Функциями СО станут: составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников; определение потребности в обучении персонала; организация деятельности по составлению программ обучения; подбор наставников из числа успешно работающего персонала; обеспечение тренеров-преподавателей учебными и методическими пособиями; участие в

работе аттестационных комиссий; проведение социологических исследований; разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;

составление графиков и расписания занятий для всех, участвующих в обучении или переподготовке должностей.

Таким образом, создание нового структурного подразделения «Сектор обучения» в ООО «АНДРОН» позволит устранить имеющиеся проблемы с внутрифирменным обучением персонала и чрезмерной загруженностью менеджеров по управлению персоналом. А так же приобщить к процессу обучения должности, внимание к которым раньше отсутствовало, например продавцов-консультантов, от профессиональных навыков и мастерства которых напрямую зависит объём продаж и, как результат, прибыль организации. Расчет затрат на внедрение этого предложения в практику управления в ООО «АНДРОН» приведен в следующем параграфе.

Для создания СО нам потребуется задействовать 1 специалиста, а именно: специалистов по обучению и развитию персонала, и воспользоваться консультациями психолога. Определив необходимость в специалистах, определим их должностные обязанности. С целью экономии финансовых средств, нами было принято решение возложить выполнение должностных обязанностей руководителя СО на действующего начальника отдела управления.

Фрагмент организационной структуры ООО «АНДРОН» после создания «Сектора обучения» показан в Приложении К.

Перечень должностных обязанностей необходимых для создания СО в ООО «АНДРОН» специалистов показан в Приложении Л.

Следует заметить, что несмотря на крупный размер организации, должность психолога в ООО «АНДРОН» ранее отсутствовала. Мы подчёркиваем необходимость создания этой штатной единицы в организации, так как в современных условиях ведения бизнеса всё большее значение приобретает информация, отражающая не только показатели

производительности труда персонала, но и информация, отражающая социально-психологические явления и процессы, возникающие в трудовом коллективе. Изучения требуют: сфера межличностных отношений, эмоциональный потенциал трудового коллектива, мотивация сотрудников и тд. Необходимость включения в штат работников психолога, так же обусловлена широким перечнем вопросов, которые он способен решать :

- помощь в отборе кандидата на вакантную должность;
- оценка профессиональной пригодности работников;
- разрешение межличностных и групповых конфликтов, возникающих в трудовом коллективе;
- развитие мотивации сотрудников.

Принципиально новый подход к обучению персонала после открытия СО, обуславливается тем, что впервые в процесс обучения включаются не только руководители и наиболее ценные специалисты, но и рядовые работники, а что особенно важно, продавцы-консультанты, которые раньше обучением не охватывались.

По-нашему мнению, ООО «АНДРОН» крайне необходимо начать уделять внимание качественному составу и профессионализму продавцов-консультантов, так как:

- именно они контактируют с потребителями и являются «лицом компании». Это особенно важно, ведь зачастую, в процессе общения с продавцом-консультантом, у покупателя складывается то или иное мнение об организации;
- продавцы-консультанты формируют объём продаж для компании, поэтому развитие у данных сотрудников навыков продаж и умения управлять покупателем приведёт к повышению уровня продаж и, как следствие, увеличению прибыли всей организации;
- от профессионализма и уровня подготовки продавцов-консультантов зависит станет ли разовый клиент постоянным;

- продавцы-консультанты, из-за постоянного взаимодействия с различными клиентами, являются самыми психологически уязвимыми сотрудниками организации. Только профессионально подготовленный продавец, после «сложного» клиента сможет сохранить позитивный настрой и высокий темп работы.

Подтвердив необходимость включения в процесс обучения продавцов – консультантов, нами была разработана примерная программа обучения для данной должности в ООО «АНДРОН» под названием «Вперёд к успеху».

Для программы обучения «Вперёд к успеху», разработанной для должности продавец-консультант, предполагается нагрузка в размере 6 часов в неделю (2 дня по 3 часа) в течение месяца.

Предполагаемое содержание программы обучения:

- Блок 1. «Установление первоначального контакта с клиентом»:

а) изучение теоретических аспектов первоначальных действий продавца-консультанта: установление контакта с потенциальным покупателем (изучение психологического типа покупателя и методов его определения);

б) определение оптимальной дистанции при общении с клиентом, изучение допустимых невербальных аспектов общения (позы, мимика, жесты);

в) разбор наиболее эффективных вербальных способов вступления в контакт с клиентом;

Планируемый результат: установление контактов с покупателями разных типов с использованием различных методов.

- Блок 2. «Определение потребности покупателя»:

а) освоение инструментов для выявления потребности («спираль» вопросов и техника активного слушания).

Планируемый результат: эффективное выявление потребности и предложение более дорогого товара.

- Блок 3. «Презентация товара»:

а) изучение структуры эффективной презентации товара;

б) обзор существующих методик «безболезненного озвучивания цены».

Планируемый результат: способность проводить эффективную презентацию товара.

- Блок 4. «Работа с возражениями и сомнениями покупателя»:

а) разбор типичных ошибок, провоцирующих у покупателя возражение (на примере деловых игр);

б) составление схемы процесса обработки возражений.

Планируемый результат: освоение методики контраргументации; выработка вариантов ответов на типичные возражения покупателей;

- Блок 5: «Завершение контакта»:

а) определение наиболее действенных способов помощи покупателю принять решение о покупке.

Планируемый результат: освоение методики «Склонения к покупке» и вариантов прощания с клиентом, как способа продолжения отношений.

- Блок 6: «Поведение в предконфликтной и конфликтной ситуации»:

а) предконфликтная ситуация – выявление «фраз-амортизаторов» и ситуаций, способных спровоцировать конфликтную ситуацию;

б) разработка моделей поведения в конфликтной ситуации, изучение эффективных и неэффективных моделей на примере реальных ситуаций;

в) работа с кейсами на тему «модель разрешения конфликтной ситуации по методу: «претензия - это хорошо».

Планируемый результат: приобретение навыков избегания и разрешения конфликта

По-нашему мнению, увеличить эффективность работы открываемого СО в ООО «АНДРОН», поможет совершенствование работы отдела управления персоналом, а именно, системы найма персонала.

Сложившейся в ООО «АНДРОН» системе найма персонала не хватает креативности и использования современных подходов. Менеджерами по подбору персонала не учитываются психофизиологические особенности, способности и таланты кандидатов на вакансии. Они работают в соответствии

со строгой должностной инструкцией, которая определяет их деятельность и подход к кандидатам.

Рекомендуем при выборе кандидата больше внимания уделять природным способностям человека, выявлять склонность к обучению и потенциал кандидата, а не его дипломам и наличию дополнительного образования.

Также необходимо сместить акцент с того «чем раньше занимался кандидат?» на «что это за человек?».

В первую очередь нужно увидеть в кандидате необходимый потенциал, а не искать «готовых» работников. Следует на первоначальном этапе оценить способности и таланты кандидата, а затем развивать и поддерживать эти таланты, инвестируя в его обучение и подготовку.

Такой подход к найму персонала мы считаем более современным и эффективным, так как он будет направлен на долгосрочную перспективу, и будет способствовать созданию наиболее производительного, креативного и устойчивого коллектива с низким показателем текучести кадров, что, тем самым, повысит эффективность работы СО.

Поскольку СО является самостоятельным структурным подразделением, подчиняющимся непосредственно руководителю организации, то его деятельность и деятельность, входящих в его состав работников, должна быть регламентирована особым документом – положением о подразделении.

Нами было разработано Положение о Секторе обучения в ООО «АНДРОН», которое регламентирует назначение, место подразделения в общей организационной структуре организации, права и ответственность работников, входящих в его состав (Приложение М).

Соответственно, в ближайшем будущем организации необходимо изменить подход к найму персонала, и стараться принимать на работу таких кандидатов, которые обладают высоким потенциалом и способностью к обучению, смогут проявить творческий подход в работе, не отклоняясь от своей должностной инструкции, предложить новые направления развития

организации или своего отдела, либо выявить особенности товаров организации, которые смогут повысить общий уровень конкурентоспособности компании на рынке. Это станет залогом успешного найма перспективных кадров и, как следствие, повысит эффективность работы организации в будущем.

3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В данном разделе нашей работы, произведем расчеты затрат на внедрение предложенного мероприятия - Создание нового структурного подразделения «Сектор обучения».

Проведя анализ необходимых для создания и внедрения СО в ООО «АНДРОН» ресурсов составим таблицу 3.1.

Таблица 3.1 - Список необходимых ресурсов для создания СО в ООО «АНДРОН»

Вид ресурса	Наименование ресурса
Трудовые ресурсы	специалисты по обучению и развитию персонала; психолог;
Физические ресурсы:	отдельное помещение (кабинет), располагающееся рядом с отделом управления персоналом; 3 компьютера; 3 письменных стола; 3 компьютерных кресла; 10 стульев со спинкой; 2 телефона; факс; 2 принтера; канцелярские принадлежности; проектор;
Информационные ресурсы:	доступ в интернет;
Финансовые ресурсы	собственные средства организации;

Теперь рассчитаем фонд оплаты труда специалистов, занятых в СО. Размер заработной платы планируемых специалистов установлена в соответствии с их опытом и значимостью для СО, средним уровнем оплаты труда в компании и представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Заработная плата сотрудников СО ООО «АНДРОН»

№	Квалификация, профессия специалиста	Кол-во человек	ЗП в день, руб.
1	Специалист по обучению и развитию персонала	1	1300
2	Психолог	1	1190
	Итого	2	2490

Итак, затраты на заработную плату сотрудников СО в день составят 2490 рублей. Количество рабочих дней в месяце для СО в среднем составит 21 день, то есть заработная плата всего штата специалистов в месяц составит 52290 рублей.

Теперь произведем расчёт стоимости необходимых для создания СО физических ресурсов. Определив точное количество необходимых физических ресурсов в Приложении Н, рассчитаем затраты на их приобретение.

Таким образом, на приобретение необходимых для создания СО в организации физических ресурсов необходимо 101000 рублей.

Следующий вид необходимых ресурсов - информационные (а точнее интернет), их приобретение не требуют никаких затрат, так как все помещения в ООО «АНДРОН» снабжены доступом в интернет.

Составив полный список необходимых ресурсов и рассчитав их стоимость, составим смету расходов на создание и внедрение СО на начальном этапе деятельности в ООО «АНДРОН» за три месяца (таблица 3.3)

Таблица 3.3 - Смета расходов на внедрение и начальный этап деятельности СО в ООО «АНДРОН»

Период	Постоянные расходы (рублей)		Переменные расходы (рублей)		Итого
1ый месяц	Заработная плата	52290	Приобретение физических ресурсов	101000	156290
	Хозяйственные расходы	3000			
2ой месяц	Заработная плата	52290	Заказ канцелярских принадлежностей	2000	57290
	Хозяйственные расходы	3000			
3ий месяц	Заработная плата	52290	Заказ канцелярских принадлежностей	2000	57290
	Хозяйственные расходы	3000			

Из таблицы 3.3 делаем вывод, что на этапе подготовки и внедрения СО в ООО «АНДРОН»(1-ый месяц работы), потребуются финансовые ресурсы в размере 156290 рублей. Затраты в первый месяц значительно превышают затраты на содержание и обеспечение деятельности СО в изучаемой организации, так как именно в первый месяц происходит массовая закупка основного оборудования, необходимого для обеспечения эффективной деятельности СО.

Планируется, что затраты во втором, третьем и последующих месяцах будут стабильными и станут составлять 57290 рублей (ФЗП сотрудников сектора и расходы на канцелярские принадлежности) ежемесячно. Предполагается, что все необходимые для внедрения и обеспечения деятельности СО финансовые затраты будут произведены за счет собственных средств ООО «АНДРОН».

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ООО «АНДРОН» приведены в таблице (Приложение О).

Известно, что месячная заработная плата работника отдела кадров ООО «АНДРОН»– 36200рублей, нами предлагается ввести следующие доплаты: 5 000 рублей за разработку и внедрение проекта «Наставничество», ожидаемый срок внедрения – 3 месяца, доплата сотруднику отдела кадров за курирование

проекта «Наставничество» – 2 500 рублей, за курирование проекта «Менеджер стажер» - 2 500 рублей.

Согласно показателям текучести и числу вновь прибывших работников можно сказать, что необходимо 6 наставников на проект «менеджер-стажер» и 10 наставников на проект наставничество. Оплата труда рабочим, которые будут вовлечены в проекты – 5 000 рублей ежемесячно. Если работник окажется без подопечного, то сможет выполнять организационные функции по управлению данным проектом непосредственно на рабочих местах.

Рассчитаем экономический эффект от проведения рекомендаций по обучению и повышению квалификации персонала в ООО «АНДРОН».

Экономическая оценка проекта по совершенствованию системы управления обучением может быть произведена с помощью расчета экономического эффекта от мероприятий по сокращению текучести персонала.

Рассчитаем затраты на обучение с учетом привлеченных специалистов.

Затраты на обучение показаны в таблице 3.4

Таблица 3.4 - Статьи расходов на новую систему адаптации

Наставничество	Затраты руб./год
1. Разработка и внедрение проекта	15000
2. Курирование проекта	30000
Итого	45000

Как видно из таблицы 3.4 затраты на обучение за один год с учетом привлеченных специалистов составят 159 000 рублей. Самым дорогостоящим мероприятием являются выездные тренинги, для обучения всех сотрудников необходимо 5 тренингов по 20 000 рублей каждый. Остальные мероприятия менее дорогостоящие, но от этого не менее значимые.

Затраты на внедрение проекта (31) составят 45000 руб

Рассчитаем годовые затраты за вознаграждение труда наставников. (32) рассчитаем по формуле:

$$32 = N_m \times B_n \quad (6.7)$$

Где Нм - кол-во молодых сотрудников пришедших в организацию;

Бн – надбавка к заработной плате за наставничество.

Согласно показателям текучести и числу вновь прибывших работников можно сказать, что необходимо 16 наставников. Оплата труда рабочим, которые будут вовлечены в проект наставничество – 2 500 рублей ежемесячно.

$$32 = 16 \times 2500 \times 12 = 480\ 000 \text{ руб.}$$

Общие затраты определяются по формуле:

$$\sum Z = 31 + 32, (6.8)$$

Рассчитаем общую сумму затрат:

$$\sum Z = 45\ 000 + 480\ 000 = 525\ 000 \text{ руб.}$$

Исходя из этого, получаем, что общие затраты на реализацию программы наставничество составят 525 000. в год.

Ожидаемый годовой эффект от внедрения проекта рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{уг}} - E_{\text{н}} \times \sum Z, (6.9)$$

где $E_{\text{н}}$ – нормативный коэффициент эффективности (0,15);

$\mathcal{E}_{\text{уг}}$ - условно-годовая экономия от внедрения проекта.

Таким образом, ожидаемый годовой эффект составит:

$$\mathcal{E} = 707\ 430 - 0,15 \times 525\ 000 = 628\ 680 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от предложенных мероприятий по снижению текучести кадров от 25 % до 17 % составляет 628 680 руб. Разработка эффективной системы обучения персонала является инструментом, повышающим деятельности ООО «АНДРОН» – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

Подводя итог, можно сказать, что наиболее эффективным и менее затратным для организации станет повышение уровня профессионализма своих сотрудников, путём организации в ООО «АНДРОН», чем привлечение новых работников. Материальные затраты, которые планируется направить на создание и содержание СО, являются наиболее эффективными, ведь

сотрудники непосредственно связаны с организацией, являются ее неотъемлемая частью, интересуется проблемами, содействует благополучию и росту, так как его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов организации.

Заключение

Сегодня многие фирмы из совершенно разных областей стремятся обучать и развивать свой персонал. Это касается всех видов обучения сотрудников: как внутрифирменных, так и с задействованием внешних источников. Принято разделять профессиональное обучение и образование. Обучение направлено, в первую очередь, на формирование конкретных навыков и умений. Образование – а развитие в определенной области знаний. Обе формы развития персонала нуждаются в значительном капиталовложении и требуют оценки эффективности обучающих программ. Вторым важным элементом управления обучением персонала чаще всего становится формирование и контроль за исполнением бюджета.

Создание корпоративной системы обучения персонала – осознанная необходимость, позволяющая компании не только создать высококвалифицированный кадровый резерв, но и использовать полученный потенциал для развития производства, повышения конкурентоспособности и производительности. Эффективность обучения определяется правильным выбором содержания учебных программ, методов и форм обучения.

Особенностью обучения является то, что участниками процесса являются только сотрудники данной компании и программа обучения составляется с учетом реальной и конкретной производственной специфики. Преподаватель при этом может работать в компании или быть приглашенным со стороны.

Отдел управления персоналом ООО «АНДРОН» выделяет в своей деятельности два основных типа обучения: первичное и обучение в процессе деятельности. На основании проведенного анализа можно сказать, что в рамках ООО «АНДРОН» система обучения персонала недостаточно хорошо развита, что, в значительной мере, снижает уровень качества продукта и предоставляемых услуг, не позволяет организации достичь необходимой конкурентоспособности своей продукции и услуг.

Создание СО в организации имеет большое количество плюсов:

- работники СО будут самостоятельно заниматься планированием обучения и разработкой программ обучения для сотрудников организации, тем самым уменьшат нагрузку менеджеров по управлению персоналом, которые и так перегружены;

- процесс обучения работников будет протекать в непрерывном режиме и без отрыва от работы;

- обучение будет производиться с учётом специфики должности работников, уклона на развитие и приобретение практических навыков и знаний, а не на изучение теории;

- снижение затрат на обучение персонала, потому что проводить обучение внутри организации значительно дешевле, чем «на стороне».

Экономический эффект от предложенных мероприятий по снижению текучести кадров от 25 % до 17 % составляет 628 680 руб. Разработка эффективной системы обучения персонала является инструментом, повышающим деятельности ООО «АНДРОН» – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

Подводя итог, можно сказать, что наиболее эффективным и менее затратным для организации станет повышение уровня профессионализма своих сотрудников, путём организации в ООО «АНДРОН», чем привлечение новых работников. Материальные затраты, которые планируется направить на создание и содержание СО, являются наиболее эффективными, ведь сотрудники непосредственно связаны с организацией, являются ее неотъемлемая частью, интересуется проблемами, содействует благополучию и росту, так как его собственный профессиональный рост находится в прямой зависимости от успехов организации.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4 по состоянию на 22 марта 2011 г. – М.: Омега – Л, 2011. – 478 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. – М.: Омега – Л, 2011. – 640 с.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Омега-Л, 2011. – 188 с.
5. Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 с изменениями с 1 января 2011 г. «О защите прав потребителей». – М.: Омега-Л, 2011. – 47 с.
6. Федеральный закон от 30 марта 1999 № 52-ФЗ (ред. от 28.09.2011) «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения». – М.: Омега – Л, 2011. – 48 с.
7. Алеева Е. Д. Деловые игры для взрослых [Электронный ресурс]: Проект МК «Росинтербизнес» / информационный портал: УралБизнесОбразование – URL: <http://www.ubo.ru/articles/?id=496> (дата обращения 04.04.2009)
8. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2012. – 248 с.
9. Анищенко А. В. Социальные расходы фирмы: лечение, обучение и отдых персонала / А. В. Анищенко. – М.: Вершина, 2012. – 320 с.
10. Апенько С. В. Эффективность системы оценки персонала. // Человек и Труд. – М., 2011. – 52 с
11. Арзамасцев А. В. Методика оценки человеческого потенциала [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/963/print> (дата обращения: 12.12.2012)
12. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Юнити, 2012. – 560 с.
13. Базарова Г. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]:

HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/2624> (дата обращения: 12.12.2012)

14. Беа Ф. К., Экономика предприятия / Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцер. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 928 с.

15. Блинов А. О. Тренинг персонала: учебное пособие для вузов / А. О. Блинов. – М.: КноРус – 2012. – 495 с.

16. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб: Питер, 2012. – 715 с.

17. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс].: Яндекс-словари. – 2001–2009. – URL: <http://slovari.yandex.ru/> (дата обращения 01.02.2009)

18. Варламова Е., Оценка персонала по методу «360 градусов» [Электронный ресурс].: 2013-2009. – URL: <http://www.hr-zone.net/> (дата обращения 15.11.2012)

19. Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. – 240 с.

20. Володина Н. А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонал технологий / сост. Н. А. Володина, Ю. Р. Милованова. – МЦФЭР., 2009. – 63 с.

21. Глоссарий.ру [Электронный ресурс].: словари по общественным наукам. – 2000-2009. – URL: <http://www.glossary.ru> (дата обращения 22.11.2012)

22. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 336 с.

23. Гурова Т. Реальная Россия [Электронный ресурс].: Эксперт. – 2011. – URL: <http://www.expert.ru/> (дата обращения 18.03.2009)

24. Железцов Л. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности. – М.: Маркетинг. – 2011. – 640с.

25. Иванова СВ. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. –160 с.

26. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы

управления персоналом / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2012. – 300 с.

27. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2011. – 336 с.

28. Кларин М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – 34 с.

29. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза [Электронный ресурс].: журнал «Работа с персоналом». – 2012-2009. – URL: <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza> (Дата обращения: 25.12.2012)

30. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель: элементы психологии менеджмента / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 2011. – 380 с.

31. Кузнецова Е. Профессия – менеджер по персоналу [Электронный ресурс].: Факультет государственного управления АНХ при Правительстве РФ. – 2012. – URL: <http://www.begin.ru> (дата обращения: 05.06.2012)

32. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. – М.: 2011. – 311 с.

33. Кузнецов М.И., Иванова Е.В. Как преуспеть в строительном бизнесе. – М.: Вершина, 2011. – 464 с.

34. Литягин А. Оценка и аттестация персонала персоналу [Электронный ресурс].: Консалтинговая компания «Развитие». – Ульяновск, 2013-2009. – URL: <http://razvitie.su/article.php?id=217> (дата обращения 26.09.2013).

35. Магура М. И. Оценка работы персонала / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Управление персоналом. – 2012. – №9. – 62 с.

36. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа; Интел-Синтез, 2011. – 311 с.

37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра – М, 2012. – 312 с.

38. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социально

рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт. – М.: Московский университет, 2012. – 740 с.

39. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сушинская, М.В.Волошинова и др. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2011. – 120 с.

40. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Соргунов. – М.: Бизнес-школа Интел-синтез – 2012. – 257 с.

41. Музыченко В. Управление персоналом (лекции): Учебник. – М.: АСАДЕМА, 2012. – 525 с.

42. Мысин А.А. Основы управления малым бизнесом. – М.: Рипол Классик, 2011. – 256 с.

43. Павлуцкий А. Обучающаяся организация – будущее лучших компаний / А. Павлуцкий, О. Алехина, Е. Павлуцкая. – Управление персоналом. – 2009. – №3. – 65 с.

44. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 716 с.

45. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 278 с.

46. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2012 – 285 с.

47. Ребрик С. Б. Тренинг профессиональных продаж / С. Б. Ребрик – М.: ЭКСМО, 2012. – 229с.

48. Ржеутский С. Оценка торгового персонала [Электронный ресурс]: Кадровая компания «Мегаполис». – 2012-2009. – URL: <http://www.megap.ru/> (дата обращения: 22.04.2009)

49. Русинов Ф. М. Менеджмент / Ф. М. Русинов, М. Л. Разу. – М.: ИД ФБК–ПРЕСС, 2012. – 504 с

50. Рутицкая В. Оценка персонала торговой сети [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/2276> (дата обращения: 28.02.2012)

51. Симбирева А. Л. Внутрифирменное обучение: теория и практика

осознанной необходимости [Электронный ресурс].: Международный портал по поиску работы для менеджеров по персоналу / 2011-2009. – URL: <http://www.hr-hunter.com> (дата обращения: 15.02.2009)

52. Смит М. Тренинг уверенности в себе / М. Смит. – М.: Речь, 2012. – 256 с.

53. Снегирева В. Книга мерчандайзера / В. Снегирева – СПб.: Питер, 2012. – 380 с.

54. Ткаченко Е. Системы оценки персонала: парадоксы и ошибки [Электронный ресурс].: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2011-2009. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/344/print> (дата обращения 08.07.2011)

55. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 331 с.

56. Хаббард Л. Р. Управление: в 2т. / Л. Р. Хаббард. – М.: НЬЮ ЭРА, 2011. Том 2. – 782 с.

57. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех / Дж. Харрис – М.: Речь, 2012. – 112 с.

58. Ховард К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 224 с.

59. Цветков С. А. и др. Психология бизнеса / С. А. Цветков [и др.]. – СПб.: ЯНИС, 2011. – 126 с.

60. Шевцова И. В. Тренинг личностного роста / И. В. Шевцова – М. Речь, 2012. – 144 с.

61. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации / С. В. Акшня. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. – 355 с.

62. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2012. – 527 с.

63. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации / Г. А. Шредер. – М.: СПб «Интерэксперт», 2011. – 160 с.

Приложения

Приложение А

Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам

Ранг	Содержание вопроса	Средний балл
1	3. Работа - наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	1,76
2	12. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	1,96
3	2. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку 14. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	2,08
4	1. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая самому решать, что и как делать 9. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	2,12
5	13. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	2,24
6	4. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает нам жизнь 6. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа 7. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям 11. Хорошая работа - это прежде всего интенсивная работа, доставляющая удовольствие	2,28
7	10. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобрести, что хочется	2,52
8	5. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	2,60
9	8. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	2,68

SWOT- анализ системы обучения ООО «АНДРОН»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	наличие хорошо развитой информационной базы; энтузиазм сотрудников, наличие эффективной команды; готовность работников в нововведениям и осознание потребности в них (особенно у работников среднего и низшего звена, не включённых в процесс внутрифирменного образования); наличие возможных ресурсов, необходимых для построения новой системы обучения; успешно функционирующий институт наставничества в организации;	у менеджеров по управлению персоналом нет необходимой мотивации для разработки новой системы обучения; процесс передачи новых знаний работникам не систематизирован; существующая система обучения направлена только на определённые категории работников, а не охватывает весь персонал; эффективность процесса обучения зависит от личного желания обучающихся работников;
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	возможность систематизирования имеющейся базы знаний; наличие современных, более эффективных методик; сокращение времени потраченного опытными специалистами на выполнение функций наставничества; увеличение результатов обучения, с помощью перестроя имеющейся системы обучения персонала;	уровень подготовки и знания персонала не успевают меняться со скоростью изменения рынка; неудачный опыт обучения не анализируется, а повторяется посредством института наставничества; система обучения навязана «сверху» существующая система обучения персонала имеет низкую практическую значимость для сотрудников;

Приложение В
УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО «АНДРОН»
«__» _____

Положение о наставничестве

1. Общие положения.

1.1. Направление наставничества создается с целью оказания помощи молодым специалистам в приобретении профессионального опыта, а также для более быстрой и эффективной профессиональной, организационной и социально-психологической адаптации.

1.2. В период наставничества наставнику ежемесячно назначается доплата в размере 25% от заработной платы молодого специалиста, начисленной за фактически выполненный объем работ в текущем месяце; размер доплаты не должен превышать.

2. Организационные принципы.

2.1. Наставник молодому специалисту назначается приказом руководителя предприятия по представлению руководителя подразделения.

2.2. Свою практическую работу наставники проводят под непосредственным руководством руководителей подразделений.

2.3. У одного наставника возможно наличие не более 2 молодых специалистов.

2.4. В зависимости от специфики подразделения одному молодому специалисту может быть назначено более одного наставника.

2.5. Общий период наставничества равен одному году, при этом по истечении полугода проводится проверка уровня подготовленности молодого специалиста, по результатам которой срок наставничества может быть снижен до шести месяцев.

2.6. План наставничества сроком на полгода составляется наставником совместно с молодым специалистом в течение месяца со дня его поступления на предприятие. Планы наставничества утверждаются руководителем предприятия после согласования с комиссией.

3. Права наставника.

3.1. Наставник, активно и добросовестно исполняющий свои обязанности, имеет право на моральное и материальное поощрение со стороны руководства предприятия.

3.2. Наставник имеет право вносить предложения руководителям подразделений и предприятия по улучшению организационной работы с молодыми специалистами.

3.3. Наставник имеет право ходатайствовать перед руководителем подразделения о представлении руководству предприятия к поощрению молодых специалистов, успешно прошедших период наставничества.

4. Обязанности наставника.

4.1. Наставник должен воспитать у молодого специалиста чувство ответственности за выполняемую профессиональную деятельность.

4.2. Наставник несет ответственность за результаты работ, выполненных молодым специалистом.

4.3. Наставник обязан помогать молодым специалистам грамотно и последовательно овладевать своей специальностью, формировать у них профессиональные навыки.

4.4. Наставник оказывает помощь в постановке целей профессиональной деятельности и планировании профессионального роста на предприятии.

4.5. Наставник должен формировать у молодых специалистов стремление к профессиональному самосовершенствованию.

4.6. Наставник стимулирует молодых специалистов к получению дополнительного профессионального образования (высшее образование, аспирантура, курсы повышения квалификации и т.д.).

4.7. Наставник обязан оказывать помощь в социально-психологической адаптации молодых специалистов, знакомить их с традициями коллектива.

4.8. Наставник должен приобщать молодых специалистов к участию в общественной жизни предприятия.

Разработано

« ___ » _____

Согласовано

« ___ » _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО «АНДРОН»
«__» _____

План по наставничеству работника

Ф.И.О. _____

Должность _____

На период с «_____» по «_____» _____ 20__ года

п/п	Мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1.	Встреча в день начала работы		
2.	Разъяснение должностной инструкции		
3.	Представление руководству среднего и высшего звена		
4.	Представление коллегам		
5.	Ознакомление со зданием: входы и выходы, туалеты, доски информации, буфеты, медицинский кабинет		
6.	Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте		
7.	Ознакомление с историей и традициями организации, с его структурой и технологическим процессом, перспективами роста и развития		
8.	Знакомство с основными нормативными документами, технической документацией		
9.	Разъяснение общих требований к работе сотрудника		
10.	Условия работы: рабочее место, рабочее время, перерывы, нерабочие дни		
11.	Процедуры отчетности, контроля рабочего времени		
12.	Процедуры начисления заработной платы и премирования		
13.	Процедуры рассмотрения жалоб, нарушений		
14.	Освоение основных технологий и методов работы, согласно специфики структурного подразделения		
15.	Мероприятия по обучению, предусмотренные общим учебным планом		
16.	Выполнение производственных заданий: разработка, расчет, представление и т.п.		

Приложение Д
УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО «АНДРОН»
«__» _____

Отзыв наставника

(заполняется наставником по истечении срока наставничества)

Ф.И.О. молодого специалиста _____

Подразделение _____

Должность _____

Период наставничества с «__» _____ 20__ г. по «__» _____ г.

Ф.И.О. наставника _____

Перечень основных работ	Выполнялись полностью	Выполнялись частично
1.		
2.		
3.		

Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника

№	Личностные и деловые качества	Степень выраженности				
		Очень сильно	Сильно	Средне	Слабо	Очень слабо
1. Волевые качества						
1.	Ответственность					
2.	Настойчивость					
3.	Требовательность к себе					
4.	Требовательность к другим					
5.	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию					
2. Коммуникативные качества						
1.	Умение слушать и располагать к общению					
2.	Тактичность					
3.	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
4.	Активность в общении					
5.	Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения					

3. Поведение в кризисных ситуациях						
1.	Способность не терять самообладание в сложных ситуациях					
2.	Готовность к оправданному риску					
3.	Умение найти нужный стиль поведения в любой ситуации					
4.	Способность организовать работу других в сложных ситуациях					
5.	Работоспособность					
4. принятие решений						
1.	Умение быстро и правильно оценивать ситуацию					
2.	Самостоятельность в оценке ситуации					
3.	Способность предвидеть последствия принимаемых решений					
4.	Восприимчивость к новой информации, изменениям					
5.	Конструктивное использование опыта коллег в принятии решения					

Оцените степень готовности молодого специалиста к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

- « ___ » - полностью готов;
- « ___ » - недостаточная подготовка;
- « ___ » - не готов.

Рекомендации по дальнейшей работе молодого специалиста, возможность профессионального и служебного продвижения:

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (указать какое): _____

Наставник (ФИО) _____

Подпись _____

Молодой специалист (ФИО) _____

Подпись _____

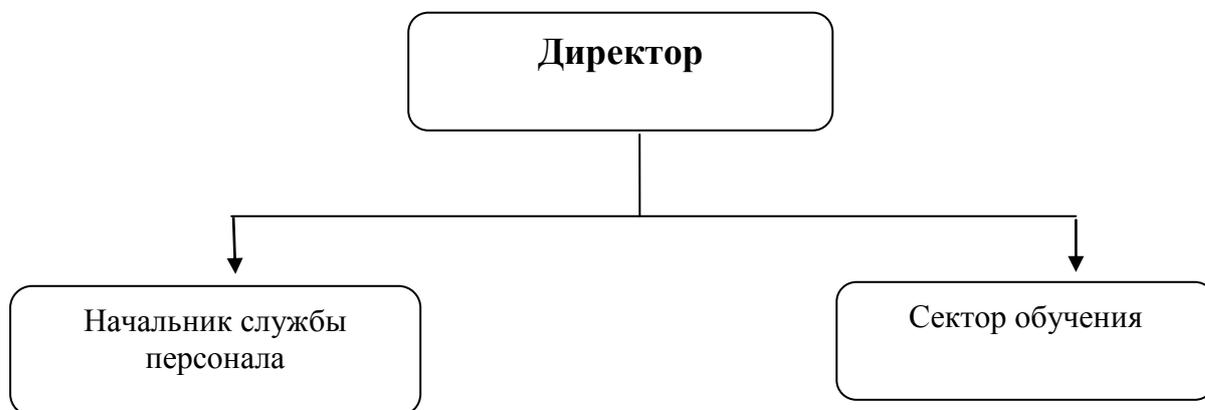
Разработано « ___ » _____

Согласовано « ___ » _____

Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала организации

Мероприятие	Стоимость, рублей	Ответственный за внедрение
1	2	3
1. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения по программе обучения руководителей высшего звена	В рамках плана расходов по обучению работников	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров
2. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения по программе обучения кадрового резерва для руководителей среднего и младшего уровня управления	В рамках плана расходов по обучению работников	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров
3. Изменение плана повышение квалификации, увеличение доли менеджеров среди обучающихся по данному направлению	В рамках плана расходов по обучению работников	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров
4. Внедрение программы менеджер-стажер.	$2\,500 \cdot 9 = 22\,500$	Сотрудник отдела кадров, юридический консультант с обязательной рецензией начальника отдела кадров, генерального директора
5. Разработка и внедрение системы наставничества в организации. Проект положения о наставничестве Проект плана по наставничеству Отзыв наставника Отзыв молодого работника Памятка наставнику	$5\,000 \cdot 3 = 15\,000$ $2\,500 \cdot 12 = 30\,000$	Сотрудник отдела кадров, юридический консультант с обязательной рецензией начальника отдела кадров, генерального директора
6. Оплата труда наставников	$2\,500 \cdot 6 = 15\,000$ $2\,500 \cdot 16 = 40\,000$	Начальник отдела кадров, сотрудник отдела кадров, бухгалтерия, наставники
100 000		-

Фрагмент организационной структуры ООО «АНДРОН» после создания
«Сектора обучения»



Перечень должностных обязанностей необходимых для создания СО в ООО

«АНДРОН» специалистов

Наименование должности	Обязанности
2. Специалист по обучению и развитию персонала	Должен уметь: определить потребность в обучении и его цели; разработать программы обучения и уметь оценить их результаты; определять потребность в обучении и его цели; разработать программу обучения и уметь оценить её результат; составлять ежемесячные отчеты по подготовке и повышению квалификации кадров; разрабатывать инструктивные и нормативные документы по профессиональному развитию персонала в пределах своей компетенции;; разрабатывать рабочий материал и формировать методологическую базу для проведения социологических исследований; составлять характеристики работников с рекомендациями наиболее оптимального использования профессиональных возможностей личности, с учетом перспективы его профессионального развития; осуществлять мероприятия по производственной адаптации вновь принятых работников, обладать навыками разработки презентаций и навыками управления поведением участников; иметь хорошо развитые навыки коммуникации и обратной связи.
4. Психолог	Должен уметь: изучать морально-психологический климат и условия труда в коллективе; разрабатывать и внедрять мероприятия по улучшению морально-психологического климата в коллективе; при необходимости оказывать психологическую помощь сотрудникам организации.

Приложение М
УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО «АНДРОН»
« ___ » _____

Положение О Секторе обучения в ООО «АНДРОН».

1. Общие положения.

Секторе обучения в ООО «АНДРОН» (далее СО) является самостоятельной функциональной структурой в общей организационной структуре организации, тесно сотрудничающим с отделом управления персоналом, подчиняющееся непосредственно директору ООО «АНДРОН».

Взаимодействия с другими подразделениями организации:

- с функциональными отделами: принимает заявки на обучение, проводит анализ выявления необходимости обучения;

- с отделом бухгалтерии: получение списков подготовки и повышения квалификации по организации, предоставление отчётов о расходуемых средствах;

- с отделом кадров: принимает данные о качественном составе персонала, предоставляет приказы о разработанных программах обучениях и их календарные планы

1.1. Сектор обучения персонала (далее СО) – это учебный центр ООО «АНДРОН», целями которого являются:

- подготовка сотрудников к выполнению новых должностных задач;
- постоянное совершенствование знаний персонала организации, их профессиональных навыков и умений;

1.1 Руководителем СО является начальник отдела управления персоналом.

Распределение должностных обязанностей между специалистами осуществляется директором СО.

1.3. Обучение в СО проводится по направлениям:

- обучение и подготовка высшего управленческого персонала;
- обучение и подготовка среднего управленческого персонала;
- обучение и подготовка персонала структурных подразделений;

1.4. Бюджет обучения СО и его планирование утверждается Генеральным директором ООО «АНДРОН» после согласования с Финансовым директором.

1.5. Занятия в центре проводятся ежемесячно в течение всего года;

1.6. Продолжительность обучения:

- для групп подготовки - минимально составляет 8 часов в неделю;
- для групп обучения - минимально составляет 24 часа в месяц;

1.7. Статус учебных программ: ознакомление с новыми методами работы и их освоение, развитие коммуникативных и лидерских навыков, повышение квалификации;

1.8. Содержание обучения: лекции, презентации, деловые игры и кейсы, мастер-классы, тренинги;

1.9. Обучение персонала проводится на территории организации:

- учебный кабинет;
- конференц-зал;

2. Права.

2. 1 СО имеет право требовать от различных функциональных подразделений предоставления материалов (списков, заявок и т.д.), необходимых для выполнения отделом своих должностных функций, закреплённых в положении об отделе; Взаимодействовать с другими организациями по вопросам обучения персонала;

2.3. Выдавать работникам организации различные документы (справки, удостоверения установленного образца и т.д.), подтверждающие прохождение обучения в СО;

1. Производить контроль планов обучения, качества занятий, уровня знаний работников в процессе обучения:

2. Устанавливать график занятий в соответствии с законодательством РФ;

3. Приобретать требующуюся для процесса подготовки и обучения персонала учебно-методическую литературу и пособия;

3. Ответственность.

Всю полноту ответственности за качество выполнения возложенных Положением на отдел задач и функций несёт директор СО. Мера ответственности других специалистов, входящих в состав СО, устанавливается их должностными инструкциями.

Разработано

« ___ » _____

Согласовано

« ___ » _____

Расчёт стоимости необходимых физических ресурсов для создания ОС в ООО
«АНДРОН».

Ресурс	Необходимое количество	Способ получения	Примерная стоимость (руб.)
Помещение	1	Организация способна выделить отдельное помещение для размещения нового отдела, так как обладает некоторым количеством свободных кабинетов.	-
Компьютер с комплектующими	3	Покупка у сторонней организации	60000
Письменный стол	3	Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	4000
Компьютерное кресло	3	Так как в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	10000
Стул со спинкой	10	Так как, в товарном ассортименте организации присутствуют такие товары, возможно их приобретение по себестоимости.	2000
Телефон	2	Покупка у сторонней организации	2000
Принтер	2	Покупка у сторонней организации	6000
Проектор	1	Покупка у сторонней организации	15000
Канцелярские принадлежности		Заказ у подрядчиков	в среднем 2000 в месяц
Итого:	101000		

Затраты на обучение

Наименование затрат	Количество	Стоимость единицы тыс. руб.	Сумма тыс. руб.	Обоснование затрат
1. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения по программе обучения руководителей высшего звена	2	5	10	В соответствии с приказом и расчетами
2. Привлечение внешних консультантов для проведения обучения специалистов.	2	5	10	В соответствии с приказом и расчетами
3. Разработка тренинг проекта	1	15	15	В соответствии с приказом и расчетами
4 Выездные семинары	5	20	100	В рамках плана расходов по обучению работников
5 Проведение тренинга по технологии продаж	6	2	12	В рамках плана расходов по обучению работников
6 Проведение тренинга по коммуникации с клиентом	6	2	12	В рамках плана расходов по обучению работников
Итого:			159	