

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 «Смайл»)

Студент(ка)

Е.А.Шпунтенко

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н.

Т.В.Полякова

(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

(И.О. Фамилия)

(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Шпунтенко Евгения Александровна

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

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Смайл»

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1.Теоретические аспекты управления обучением персонала

1.1. Система обучения персонала: определение, виды и формы

1.2.. Цели, результаты и место процесса обучения в деятельности организации

2. Анализ управления обучением персонала в ООО «Смайл»

2.1. Общая характеристика предприятия

2.2. Оценка потребности в обучении персонала в организации

3. Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Смайл»

3.1 Предложения по совершенствованию управления обучением персонала в организации

3.2.Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2;
  5. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
  6. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Дата выдачи задания «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись) Т.В.Полякова  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись) Е.А Шпунтенко  
(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

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Шпунтенко Евгении Александровны  
по теме «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере  
ООО «Смайл»))»

| Наименование раздела<br>работы  | Плановый<br>срок<br>выполнения<br>раздела | Фактический<br>срок выполнения<br>раздела | Отметка о<br>выполнении | Подпись<br>руководителя |
|---|---|---|-------------------------|-------------------------|
| Разработка 1 раздела БР   | 15.02.2016                                |   | выполнено               |                         |
| Разработка 2 раздела БР   | 02.03.2016                                |   | выполнено               |                         |
| Разработка 3 раздела БР   | 18.03.2016                                |   | выполнено               |                         |
| Разработка введения,<br>заключения и уточнение<br>литературных источников<br>и приложений               | 12.04.2016                                |   | выполнено               |                         |
| Окончательное<br>оформление работы,<br>подготовка доклада,<br>иллюстративного<br>материала, презентации | 15.05.2016                                |   | выполнено               |                         |
| Предварительная защита<br>БР  | 02.06.2016                                |   | выполнено               |                         |
| Допуск к защите и сдача<br>БР заведующему<br>кафедрой   | 16.06.2016                                |   | выполнено               |                         |

Руководитель бакалаврской работы

Т.В.Полякова

(подпись)

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

Е.А.Шпунтенко

(подпись)

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Шпунтенко Е.А.

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ООО «Смайл»)»

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

Цель исследования - совершенствование управления обучением персонала ООО «Смайл».

Объектом исследования является ООО «Смайл». Предметом исследования выступает система обучения персонала.

Методы исследования: метод количественной и качественной оценки, метод сравнительного анализа, метод группировок.

Границы исследования - 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Совершенствование системы обучения персонала является одной из важных целей организации, которая стремится к эффективной работе. Разработкой и применением этих систем занимаются специалисты отдела кадров, отделов по подготовке персонала. В условиях постоянного роста потребности в квалифицированных сотрудниках обучение приходится проводить регулярно и планомерно, что позволяет организовать постоянный профессиональный рост занятого в организации персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть применены на практике специалистами ООО «Смайл».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источников и 3-х приложений. Общий объем работы: 71 страница печатного текста.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 7  |
| 1 Теоретические аспекты управления обучением персонала.....                               | 11 |
| 1.1. Система обучения персонала: определение, виды и формы.....                           | 11 |
| 1.2. Цели, результаты и место процесса обучения персонала в деятельности организации..... | 23 |
| 2 Анализ управления обучением персонала в ООО «Смайл».....                                | 32 |
| 2.1. Общая характеристика предприятия.....  | 32 |
| 2.2. Оценка потребности в обучении персонала в организации.....                           | 42 |
| 3 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Смайл».....        | 52 |
| 3.1 Предложения по совершенствованию управления обучением персонала в организации.....    | 52 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....                      | 56 |
| Заключение.....   | 63 |
| Библиографический список.....   | 65 |
| Приложения .....  | 69 |

## Введение

В современной России каждая организация обладает различными возможностями для выполнения своего функционального значения.

Человеческие ресурсы в организации являются одним из ее важнейших возможностей.

Изменения происходят стремительно. Возникают трудности к приспособлению сотрудников, а также самой организации, к этим изменениям. Совершенствование организации - одно из продуктивных методов решения данной проблемы.

Система обучения персонала – это способы подготовки персонала, включающие в себя разнообразие методов обучения, которые обеспечивают ход обучения, материальные и технические ресурсы. Внутрифирменная система обучения персонала – это способы подготовки персонала, которые осуществляются непосредственно внутри организации или на территории корпоративных учебных центров.

Перед тем, как организовать какую-нибудь систему обучения, нужно определить потребности компании. Обычно, они происходят от выбранной стратегии и подчиняется тем целям и задачам, на данном этапе, которые она решает. Одним из главных условий совершенствования персонала в любой организации является ее развитие для успешного функционирования. В условиях современного мира, наиболее справедливо, если ускоряющийся научно-технический прогресс ускоряет потери актуальности профессиональных навыков и знаний. Отклонение квалификации персонала от нужд компании негативно сказывается на эффективности ее деятельности.

На сегодняшний день к обучению сотрудников предъявляются обновленные требования, которые способствуют регулярному обновлению, а также расширяют и углубляют имеющиеся знания и навыки работников и руководителей на всех уровнях. Система обучения и персонала будет являться определяющей при принятии основных управленческих решений в сфере

кадрового менеджмента: решений относительно перераспределения полномочий и компетенций, формирования кадровых резервов, перемещения сотрудников по новым должностным позициям, создания проектных групп, оценки эффективности использования человеческих ресурсов.

Из-за возрастающего значения обучения для организаций и значительного расширения потребности в нём за последние несколько десятков лет, многие ведущие организации начали процесс обновления квалификации собственного персонала. Организация обучения теперь является одним из основных направлений в управлении персоналом, а бюджет на реализацию этих процессов стал второй (на первом месте – заработная плата) по сумме статей издержек многих компаний. Настолько сильным рычагом увеличения общей эффективности деятельности компании оно является. Изменения в кадровой политике многих мировых компаний используя передовые тенденции современного менеджмента показывают, насколько изменился их взгляд на своих сотрудников. Теперь руководство рассматривает уровень знаний и квалифицированности наемного работника, как капитал, приносящий прибыль, а все траты на подготовку и обучение – как инвестиции, приносящие доход.

Достаточно большое количество руководителей отечественных компаний задумываются о рациональности увеличения профессионального уровня своего персонала вследствие того, что при сложившейся ситуации разворачивания конкурентной борьбы развитие сотрудников - основное условие развития организации. Несоответствие квалификации кадров требованиям организации способствует снижению показателей ее деятельности. Вдобавок, кроме прямого влияния на финансовую результативность организации, профессиональным развитием обеспечивается образование подходящей корпоративной культуры в организациях, оказывается значительное воздействие на мотивированность коллектива и его верность целям организации.

Жизненность данной проблемы состоит в том, что на сегодняшний день необходим качественно иной подход к организационному обучению, и само



определение «обучение» приобретает совершенно иной, более глубокий смысл. Исчезает различие между учебой и работой, работой и жизнью – всё это становится одним, неразделимым процессом. Обучение не помещается в привычных рамках различных учебных курсов, тренингов и семинаров, и не должно навязываться человеку. Пospособствовать обучению людей в организации может только создание таких условий, при которых для человека оно будет естественной необходимостью, так называемой организационной нормой.

У обучения есть множество форм, методик и систем. Что из них выбрать, зависит от каждого отдельно взятого случая и обусловлено многообразием причин: задачами и целями, ставящимися перед обучением; имеющимся у обучаемых уровнем квалификационной подготовки; мотивацией.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «Смайл».

Достижение поставленной цели возможно за счет решения следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты управления обучением персонала.
2. Проанализировать систему управления обучением персонала в ООО «Смайл».
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления обучением персонала в ООО «Смайл».

Объект исследования - предприятие ООО «Смайл».

Предметом исследования выступает система обучения персонала.

Анализ нижеизложенного теоретического материала нужен для дальнейшего его практического использования. Для выполнения работы были использованы также данные по учёту и отчёты из отдела кадров ООО «Смайл».

Практическое значение дипломной работы состоит в том, что основные положения, выводы и рекомендации могут стать базой для действительного использования предложенных рекомендаций на практике и получения существенных итогов от их внедрения.

Структура исследования следующая: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. В каждой главе отражается содержание поставленных автором задач. Методологической и теоретической основой написания данной работы послужила специальная учебная и периодическая литература по исследуемой теме. Также были использованы данные учёта и отчетности отдела кадров, бюро обучения персонала, отдела труда и зарплаты ООО «Смайл» и др.

Основой методики анализа, используемой в бакалаврской работе, стали следующие методы обработки статистической информации: количественной и качественной оценки, метод сравнительного анализа, метод группировок.

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления обучением персонала, а также материалы периодических изданий по данной теме.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источников и 3-х приложений. Общий объем работы: 71 страница печатного текста.

## 1 Теоретические аспекты управления обучением персонала

### 1.1 Система обучения персонала: определение, виды и формы

В мире современной экономики неотъемлемым условием успешной работы каждой организации является планомерное повышение квалификационного уровня персонала. Его главной целью можно считать удовлетворение каждого отдельного производства в высокопрофессиональных кадрах с учетом перспективного развития и устранение прошлых несоответствий кадров по конкретным профессиям.

Всю свою жизнь человек сознательно проходит разные этапы обучения. Базовые основы - в школах и лицеях. Первичное обучение - в профтехучилищах, колледжах, техникумах. Вторичное обучение – в Вузах, на специализированных курсах и семинарах, в учебных центрах, на факультетах подготовки и переподготовки кадров, курсах повышения квалификации, в организациях, на производствах и предприятиях. Каждый день, неделю, год – человек учится всё делать лучше, качественнее.

Обучение персонала является основным путем получения профессионального образования. Этот процесс организуется целенаправленно, осуществляется систематически с привлечением опытных преподавателей, специалистов, наставников и руководителей.

При написании данной работы были использованы научные труды таких российских авторов как: В.Р.Веснин, В.В. Щербина, Т.Ю.Базарова, В.И.Маслова, С.В.Шекшня, А.Я.Кибанов и др.

Можно выделить также таких иностранных авторов как: Д.Лэмпел, С.Гошал, Дж.Б.Куинн, Р.Райт, А.Чандлер, Р.Ричардсон, Б.Альстрэнд, Г.Дэсслер, М.Портер, А.Улкинсон.

Опыт российских и зарубежных специалистов позволил выработать для подготовки квалифицированных кадров три концепции.

Концепция специализированного обучения имеет направленность на ближайшее будущее и относится к конкретной профессии на конкретном рабочем месте. Это, по мнению работников, позволяет укрепить чувство собственного достоинства и сохранить рабочее место. Пусть не на длительное время, но до следующего этапа обучения.

Концепция многопрофильного обучения с экономической стороны является эффективной, так как увеличивает внешнюю и внутреннюю производственную рабочую мобильность. Но это обстоятельство представляет собой не безызвестный риск для компании, в которой занят работник, поскольку у него имеется возможность выбирать и из-за этого он почти не привязан к определенному рабочему месту.

Концепция обучения, направленная на личность своей целью имеет развитие в человеке качеств вобранных в себя в процессе его практической деятельности. Это относится к персоналу, имеющему научно-исследовательские наклонности, таланты педагога, руководителя и тому подобные.

В стремительно меняющихся условиях в любой организации управление обучением работников занимает большое место в деятельности большинства менеджеров, так как знания и навыки людей, так необходимые им в работе, изменяются очень быстрыми темпами. Поэтому образование и обучение на сегодняшний день должно быть непрерывным.

Для того чтобы организовать процесс обучения используется циклическая «модель обучения», похожая на существующие модели в разных проектных работах. С небольшими изменениями ее можно применять как основу по работе с административными менеджерами и специалистами по обучению (рисунок 1.1).

Давайте разберем поэтапно эту модель обучения сотрудников организации.

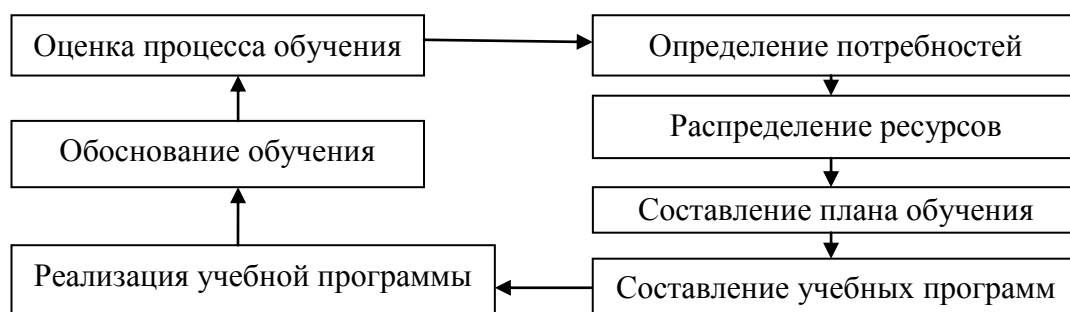


Рисунок 1.1 Модель систематического обучения.

Определение потребностей в обучении происходят на всех уровнях организации специалистами отдела кадров или отдела подготовки специалистов. Проводится анализ в соответствии с политикой компании и ее производственными целями по организации рабочих сил. После консультации с линейным менеджером выявляется необходимость обучения определённой группы работников в каждом подразделении. Эта работа содержит в себе оценку ожидаемого результата обучения на выполнение производственных задач.

Дальнейшим этапом анализа является потребность в обучении отдела или подразделения. Вся эта работа потребует временных затрат, а также предварительной подготовки для анализирования сложившейся ситуации. Очень полезно в ходе выявления потребностей в обучении изучить критические случаи в деятельности отдела.

Нужно также учитывать что нужно самим людям для их личного развития. Есть масса причин учитывать мнение самого персонала, если есть такая возможность. И одной из них является то, что на первый взгляд трудно определить уровень их способностей и склонностей. В этом случае может стать полезным учет взглядов подчиненных.

Сильное влияние на выбор видов и методов обучения оказывает кадровая политика организации. А точнее на размер финансов которые будут вовлечены в этот процесс. Основными затрачиваемыми ресурсами являются средства на покрытие расходов по обучению и время.

Время – ключевой ресурс каждого менеджера. Если он сам не проводит обучение, то нужно контролировать весь процесс от подготовки сотрудников до проверки результатов и эффективности. Целью работы всякого руководителя является работа с обученным и продуктивным подразделением. В связи с чем, время проводимое за обучением, не пропадает и учитывается в рабочем расписании.

Есть компании, в которых не является приоритетом квалифицированность персонала и в трудное время ресурсы сокращают. Увеличить количество ресурсов на обучение можно только убедив руководство в том, что это вложение приведет к положительным результатам и не является невосполнимыми тратами. Такой подход назван «человеческим капиталом». Его разработал специалист по трудовым ресурсам Г.С.Беккер. Поэтому обучение можно оценить как и любой другой инвестиционный проект.

Опытные специалисты по обучению занимаются программами обучения, учитывающими необходимости групп или отдельных работников, а линейные менеджеры составляют общие принципы проведения.

Также стоит учитывать требования к нанимаемому персоналу при разработке и подготовке учебного плана. После этого начинается воплощение проекта обучения, обоснование его внедрения и, как завершающий этап, оценка эффективности разработанного проекта.

При планировании обучения нужно определиться, какую его разновидность, и как мы будем применять.

Основных форм обучения выделяют две:

1. С отрывом от производства – в учебных заведениях (разнообразные учебные центры, школы рабочего мастерства, курсы и прочее);
2. На рабочем месте.

Групповая, курсовая и индивидуальная являются основными формами обучения новых сотрудников на производстве.

При индивидуальной форме обучении, новичка прикрепляют к группе, где им занимается старший рабочий или просто работник с повышенной

квалификацией. Объём теоретических знаний он изучает самостоятельно, задавая вопросы и советуясь с необходимыми специалистами.

В групповой (или бригадной) форме обучения предусматривается группирование обучающихся под началом высококвалифицированных рабочих.

При обучении сложным профессиональным навыкам происходит применение курсовой формы подготовки. Обычно в два этапа. В учебных группах, которыми руководят специалисты производственного обучения. А потом на рабочем месте предприятия под присмотром инструктора производственного обучения (без отрыва его от своей работы).

В первых двух случаях теоретическая подготовка происходит на специализированных курсах, в центрах и группах.

На рабочих местах осуществление обучения проходит по руководством наставника. Что подразумевает под собой передачу знаний и умений от компетентного в этой сфере сотрудника тому, кто только начинает этим заниматься, что приводит к втягиванию новичка в трудовой процесс, заставляет прилагать усердие в решении поставленных целей и возлагает определённую ответственность. Всё это требует не только времени, но и установление взаимодоверия.

Если выполнение работы не предполагает сложных действий, то проводится инструктаж – опытный сотрудник объясняет и демонстрирует принципы работы. Это не занимает много времени и направлено на усвоение конкретного приема, входящего в обязанность ученика. Также данный метод не требует привлечения больших средств и продуктивен для несложных разновидностей работ.

Ученичество, инструктаж и наставничество в большинстве своём распространяются в тех областях, где главным считается опыт и профессионализм, и выделяются конкретной направленностью на производственные функции будущего работника. Но, хоть они и вырабатывают

навыки для преодоления поставленных задач, к сожалению не развивают абстрактного мышления.

Теоретическое образование можно заменить самообучением. Знакомясь с определённой литературой, обсуждая возникшие вопросы со специалистом. Это способствует осмыслению полученной информации, анализ наблюдений за своими действиями и действиями окружающих, а также выполнению регулярно усложняющихся целей и задач.

Для руководителей форма обучения на месте – стажировка в новой должности, которая подразумевает под собой выполнение прежних обязанностей с добавлением новых. Ученичество для менеджеров, дублирование и ассистирование дают определенный предварительный опыт.

Давайте разберем плюсы и минусы обучения на рабочем месте и обучения вне его. А результаты проведенного анализа представим в виде таблицы. 1.1 [13].

Таблица 1.1 - Преимущества и недостатки разных форм обучения

| Обучение на рабочем месте  | Обучение вне рабочего места   |
|--|---|
| + Содержание и период проведения курсов могут быть адаптированы к нуждам организации.  | - Может не полностью отвечать потребностям компании.<br>- Графики и места проведения, как правило, устанавливаются внешней организацией |
| - Общение происходит исключительно между сотрудниками одной организации  | + Участники могут делиться информацией, рассказывать о проблемах и опыте их разрешения с сотрудниками иных организаций                  |
| +/- Для решения возникших трудностей, участники могут быть оторваны от процесса обучения путём обычного сообщения.   | +/- Простым оповещением обучающиеся не могут быть возвращены на рабочие места, для решения возникших там проблем                        |
| + Возможно использование настоящего технологического оборудования, существующего у вас в организации вместе с процедурами либо способами выполнения работ. | + Возможно использование дорогого учебного оборудования, которое, скорее всего не может предоставить Ваша организация                   |



|   |  |
|---|--|
| - Участников могут чаще отрывать от обучения обычным извещением, нежели в ситуациях, когда курсы оплачиваются по безвозвратной схеме оплаты.  | - Если участников отзовут с курсов, то уплаченные за них средства могут и не вернуть.<br>- Могут возникнуть трудности с переходом от обучения к конкретному выполнению настоящей работы. |
| + Возможно - экономически рентабельно, если имеется достаточная часть рабочих со схожими потребностями в обучении, нужные финансы, педагоги, способные произвести обучение в организации. | + При наличии незначительного количества сотрудников со схожей необходимостью в обучении, может оказаться более рентабельно в плане экономии.  |
| - Участники могут не захотеть правдиво делиться своим мнением по поводу некоторых вопросов в кругу собственных коллег либо в присутствии начальника.                                      | + Профессиональный преподающий состав является доступным не внутри компании, а за ее пределами.  |
| + Переходить от занятий на учебных примерах к конкретному выполнению трудовых задач проще, если учебный материал напрямую ассоциируется с работой   | + В относительно спокойной, безопасной атмосфере участники охотнее будут обсуждать на разные темы  |

Условные обозначения: «+» преимущества, «-» недостатки

Если имеется достаточный запас теоретических знаний, то обучение на рабочем месте является более предпочтительным, чем различные курсы, так как это способствует включению в работу непосредственно при ее исполнении, обеспечивает практическую связь и более экономически выгодна. Тем не менее такая подготовка требует скрупулезного подбора наставников по их личным качествам и близкого к обучаемому статуса в социальной среде.

При выборе способа обучения основным критерием можно назвать его направленность на достижение задач обучения по каждому сотруднику.

Внутрифирменное обучение применимо на предприятиях со специфическим видом деятельности, поскольку экономически выгодно. Имеет достаточное число сотрудников с не слишком различающейся потребностью в обучении, преподавателей способных провести обучение в организации и нужные для этого средства

Система внутрифирменного обучения решает специфичные для организации проблемы и вопросы путём увеличения уровня профессионализма и образованности сотрудников. Для реализации проекта обучения компания

может привлечь как свои центры переподготовки, институты и корпоративные университеты, так и за неимением таковых обратиться к компаниям, специализирующимся на продуктивных системах обучения персонала.

Актуальные методики обучения подразделяются на два типа:

- инновационное;
- поддерживающее.

Инновационное обучение использует применение новинок в социальной среде и существующей культуре. С одной стороны поддерживает сложившиеся традиции, с другой – активно откликается на возникшие проблемы и обогащает уже имеющийся опыт стремлением к творческим изысканиям. Этот метод получил в последнее время большое распространение, так как внедрение новшеств является свойством удачного хода обучения и его значительных итогов. В странах ближнего и дальнего зарубежья всё больше укрепляются в мнении, что расходы на организацию обучения кадровых потенциалов всех категорий сотрудников компании нужно воспринимать как эффективное вложение капитала. В основном этого мнения начинают придерживаться крупные и средние организации и компании. Во многих из них уже существуют корпоративные центры подготовки персонала или применяются внутрифирменные системы, для чего производятся значительные финансовые вливания.

Поддерживающее обучение являясь процессом и результатом обучающей деятельности, направленно на поддержание и воспроизведение имеющихся культуры, социальной системы и опыта. Связанное с передачей и воспроизведением, а также обеспечением социального и культурного опыта оно остается традиционным.

Формирование процессов обучения в организациях ставит перед собой сразу несколько целей:

- Подготовка новых сотрудников к выполнению их трудовых обязанностей;

- Повышение профессионализма уже имеющегося персонала, а так же их подготовка к карьерному росту;

- Укрепление так называемого «ядра» кадрового потенциала.

С постоянным ростом морального устаревания человеческих ресурсов в постоянно меняющейся экономике как раз и связано привлечение финансов к программам повышения квалификации и переподготовки персонала. В некоторых областях квалификационные навыки полностью теряют актуальность на протяжении пяти, максимум десяти лет. Крупные компании тратят на внутрифирменное обучение своих сотрудников весьма значительные средства.

Лидерами в проведении внутрифирменного обучения являются крупные корпорации и организации. Их материальные и технические особенности дают при планировании обучения огромные преимущества. Имея необходимое оборудование опытных специалистов ускоряет процесс адаптации работника к своему рабочему месту и способствует закреплению информации полученной путем традиционной системы обучения.

Ниже приведена таблица 1.2, в которой подробно разобраны различные методы образования.

Таблица 1.2 - Характеристики инновационных образовательных технологий

| Технология               | Концепция и суть метода  | Характерные черты и принципы построения   | Достоинства и недостатки  |
|--------------------------|--|---|---|
| Метод обучения действием | Объектом обучения являются не отдельные группы и люди, а полностью вся компания. Решение реальных деловых трудностей, постижение идей и приемов, помогающих решать | Формирование учебного плана на базе работы над циклом проектов, стажировок на предприятиях в разное время обучения.<br>1. Базируется на решении поистине тяжелой, но вполне решаемой задачи.<br>2. Обладает комплексным характером: | Выработка возможности модификаций посредством понимания внутренних и внешних трудностей и обучение тому, как преодолеть эти проблемы в настоящих условиях. Комплексное выполнение всех принципов обязательно, в противном случае падает уровень отдачи. Весьма дорогая программа, которая требует |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | конкретный вид затруднений.   | формированием личности и усовершенствования профессионального уровня участника.<br>3. Продолжительность, способствующая развитию системы ценностей в человеке.   | привлечения высококвалифицированных специалистов и скрупулезной проработки  |
| Модульная<br>Технология<br>Обучения     | Трудовой модуль навыков – отрегулированная структура профессиональной деятельности. Эти навыки складываются из модульных блоков разнообразных профессиональных сфер, в соответствии с потребностями в обучении свободно обновляемые и изменяемые. | Ключевыми сферами использования МТО служат:<br>- система любых уровней профессионального образования;<br>- Повышение уровня квалификации и подготовка персонала на производстве;<br>- профессиональная реабилитация инвалидов.<br>Главные принципы: направленность на работу, сосредоточенность на обучающемся, гарантия эффекта в виде постоянной оценки имеющихся итогов и своевременного изменения процесса его обучения. | Главные достоинства:<br>- достижение более высокой степени профессиональной компетентности;<br>- в течении обучения увеличивается мотивация и самостоятельность слушателей;<br>- подход к занятиям может быть индивидуальным;<br>-повышение экономической эффективности и уменьшение сроков обучения;<br>- после завершения процесса обучения слушатели достигают наиболее высокую производительность труда;<br>- увеличивается степень приспособления к условиям работы;<br>- возможность приобретать необходимый минимум умений и знаний, нужных для устройства на работу, а также пополнять их в будущем |
| Метод конкретных ситуаций (case method) | Концепция практического обучения в условиях занятий в аудиториях. Сущность метода:<br>- практический пример (кейс) создается специально для учебных целей и включает в себя   | С помощью применения моделирования и метафор воссоздается реальная деловая ситуация . Основная характеристика – отсутствие какой-нибудь гипотетичности либо связь с жизнью. Иллюстративная,  | Ни при каких обстоятельствах ситуационное обучение не устраняет потребности в иных технологиях обучения. Их сочетание является наиболее результативным, к примеру: рассмотрение ситуации, проблемные лекции, разработка тренингов и проекта.  |

|                       |   |   |  |
|-----------------------|---|---|--|
|                       | <p>одну либо несколько управленческих проблем;</p> <p>- слушатели индивидуально осваивают ситуацию, отрабатывая личное видение проблем, заложенных в кейсе;</p> <p>- окончательный анализ осуществляется в процессе коллективного обсуждения кейса и принятия решения по имеющимся трудностям сообща обучающимися;</p> <p>- решением одной и той же трудности с учетом анализируемой ситуации вероятны различные заключения (вариативность анализа);</p> <p>- презентация выводов слушателей, выработка способностей убеждения и общественного выступления.</p> | <p>нормативная, многофункциональная, стратегическая - ключевые типы конкретных ситуаций. Практические занятия с внедрением компьютера, лекция-дискуссия рассмотрение конкретных ситуаций, имитация, деловая игра служат главной методикой обучения.</p> | <p>Остается не полностью понятным вопрос влияния национальной менталитета и психологической специфики слушателей на формы и конкретные масштабы ситуационного обучения. Сложнейшим организационным затруднением для РФ остается отсутствие общепризнанного информационно-методических центра по созданию и, что главное, распространению учебных ситуаций.</p> |
| Корпоративный тренинг | <p>Тренинг – способ обучения с одной стороны, а с другой – способ по овладению любым непростым видом деятельности либо</p>  | <p>Управленческий, инструментальный, подготовительный - ключевые типы тренингов . Формирование устных способностей,</p>   | <p>Учебно-экспериментальная обстановка обеспечивает осознания того, какие групповые и индивидуальные действия происходят в процессе общения между</p>  |

|                           |   |  |   |
|---------------------------|---|--|---|
|                           | развитие способностей к обучению.   | направленных на достижение целей, разработки программ либо окончание работы. Демонстрация понимания связей меж слов и действий выработка способности вербализовать идеи.   | участниками. Несколько ограничений обусловлено:<br>- невозможностью формирования непрерывного обучающего процесса;<br>- непригодностью отдельных сотрудников компании к участию в процедуре обучения;<br>- непригодностью обычных учебных аудиторий для учебных задач.                |
| Информационные технологии | Путем предоставления вычислительных и информационных ресурсов на всех стадиях обучения, создаются условия для творческой самореализации слушателей. | Главные типы обучающих компьютерных программ:<br>- деловые игры;<br>- индивидуальные программы;<br>- простое и имитационное моделирование;<br>- учебные расчетные программы;<br>- экспертные системы;<br>- тренажерные и лабораторные практикумы;<br>- тесты;<br>- компьютерные учебники и встроенные обучающие программы;<br>- базы данных, компьютерные справочники и словари. | Увеличивается круг слушателей и появляется возможность проведения опережающей корректировки процесса преподавания. Стимулирует рост качества и успешности хода обучения путем использования разнообразных методов хранения данных, их сочетаний, передачи информации и доступа к ней. |
| Коучинг                   | Побуждение работников к расширению собственного кругозора и проявлению инициативы, диалог и обучение. Целью является помощь членам команды в        | Коучинг подразумевает, что управляющий передает свои функции, т.е. наделяет ими членов своей команды. Это метод побудить людей проявить все, на что они способны, и приобрести познания и  | Выполнять контроль и желание сохранить свою власть служит причинами по которым руководители не любят передавать свои полномочия; желанием распоряжаться и недоверие в возможности других; страх, что иной осуществит работу лучше; опасается рисковать, считая что                    |

Продолжение Таблицы 1.2

|                           |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
|                           | пополнении знаний и наборе опыта.   | навыки, каковые позволяют им поменять к наилучшему свое поведение. В то же время это процесс обучения: участники команды постоянно обучаются, открывают самих себя, получают опыт, смотрят на результаты командной работы и начинают успешнее применять таланты и способности каждого ее участника. | работа слишком важна. Рост производительности труда и повышение мотивации служащих, более творческая и объединенная работа команды служит положительным итогом.  |
| Дистанционное образование | Получение информации и опыта посредством удаленного доступа к образовательным услугам и информационным средствам. | Главными методиками являются:<br>- сетевая;<br>- кейсовая;<br>- телевизионная.  | Технологии занятий довольно хорошо отработаны, обучаться можно по любой специальности, если не считать те, которыми не обучаю даже в заочной форме обучения. Например, медицине. К его обезличиванию приводит массовость процесса и сводится к нулю общение ученика и учителя. |

Оценка множества обучающих методик показала, что у каждой есть свои недостатки и достоинства, на основе которых и делается выбор в пользу того или иного метода подготовки сотрудников компании. В условиях обновляющейся экономики, персоналу с ориентацией на улучшение и поиск, проблематично развить свои качества в сфере традиционного академического образования, потому и растет энтузиазм в использовании нестандартных инноваторских способов обучения. Основываясь на игровых моделях, периодическом исследованиях, дискутировании, совместном формировании пунктов и принятии решений, они делают обучение творческим процессом: начиная от нахождения и установления проблем до формирования способов их решения, проверке их продуктивности, осознания результатов своей идеи.

## 1.2 Цели, результаты и место процесса обучения персонала в деятельности организации

Главной целью всякого обучения, также и обучения персонала, является приобретение знаний.

Цели квалификационного обучения обязаны:

- поддаваться анализу(оцениваться);
- ориентироваться на обучение практическим навыкам;
- быть определенными и особыми.

Обучение направляется на персонал и получение экономических результатов. Действенность обучения направленного на результативность деятельности достигается в основе своей путем передачи работнику знаний и умений, необходимых конкретно для работы. Обучение, ставящее целью развитие и заинтересованность сотрудников, обычно не предполагает быстрых результатов. Оно скорее является вложением в человеческий капитал.

В таблице 1.3 приведены основные цели процесса обучения и рассмотрены их характеристики.

Таблица 1.3 - Цели обучения

| Цель   | Характеристика цели   |
|--|---|
| Снабжение работников знаниями и умениями, нужными для успешной работы. | <p>Сотрудникам для исполнения своей трудовой обязанности нужно, как минимум, наличие необходимых навыков. А также для гибкого, осмысленного и даже, по возможности, творческого подхода ему еще нужны и соответственные знания.</p> <p>Большая часть сотрудников, занятых в организации, имеют лишь базовый уровень образования, чаще всего узкопрофильное, которое связано с исполняемой им работой, а зачастую и вовсе не связанное с ней. Наличие превосходного профильного образования не дает гарантий на успешную работу специалиста в этой профессиональной сфере всю жизнь. Ведь не проходя систематического обучения у работника устаревает база данных, и он уже не отвечает изменившимся требованиям к выполнению работы.</p> <p>Процесс устаревания навыков и знаний естественен и довольно таки быстр.</p> <p>Считается, что высшее профессиональное образование остается актуальным в своей сфере в течение пяти лет. Но, при любом</p> |



|   |   |
|---|---|
|   | раскладе, даже высококвалифицированному работнику с колоссальным опытом, трудоустроенному на новое место работы необходимо обучение, дабы познакомится со спецификой услуг или продукции, которую предлагает организация, а также со своим положением в структуре фирмы.  |
| Поддержка профессионального уровня персонала и ознакомление его с новейшими достижениями технологии, изменениями в социальной и экономической обстановке и правовых условиях. | <p>Самая понятная, практичная и вполне достижимая задача обучения. Обычно ее обозначают термином «повышение квалификации». В тех организациях, в которых система обучения отсутствовала и только начинает развиваться, мероприятия, связанные с достижением данной цели становятся первым кирпичиком в здании будущей системы образования сотрудников.</p> <p>Но и тут есть свои «заморочки». Данную цель можно достигнуть только тогда, когда ее реализация привязана к рабочему месту и сфере деятельности отдельно взятой компании.</p> <p>Для того, чтобы руководители поддерживали либо повышали уровень своей квалификации, для них необходимо проводить систематические занятия по менеджменту. Развитие технологии подразумевает под собой новые методики управления, возникающие в других организациях или появляющиеся в литературе, а также обновление корпоративного управления: расформирование, внедрение проектного управления и прочее.</p> <p>Как мы видим, работник должен систематически пополнять свою базу навыков и знаний в соответствии с задачами выполняемой деятельности и ее изменениями.</p> |
| Подготовка персонала к вероятной замене ими тех, кто по каким-то причинам отсутствует на работе (отпуск, больничный, командировка, увольнение)                                | <p>От восьми до десяти процентов рабочего времени в течении года сотрудник отсутствует на рабочем месте по уважительным причинам. Что означает что ежедневно среди персонала отсутствует каждый 10-12ый работник. Но его работа должна выполняться, для чего привлекаются оставшиеся сотрудники. Если не подготовить их заранее, то работа будет сделана некачественно или даже совсем не выполнена. Частенько на деле мы сталкиваемся с неравномерной нагрузкой на сотрудников и даже целых подразделений, в связи с чем возникает необходимость задействования на «перегруженных» направлениях сотрудников схожих профессий.</p> <p>Особо нужно рассмотреть ситуацию когда сотрудник уволен либо переведен в другое место на постоянной основе. Их тоже необходимо, как минимум временно, кем то заменить. В отличии от планового отпуска, такая ситуация, в основном, не может быть предусмотрена заранее. Исходя из этого, делаем вывод – для эффективного функционирования у организации некоторую часть персонала необходимо обучить навыкам, позволяющим тем заменить отсутствующих работников.</p>                |
| Подготовка сотрудников к перемещению либо служебному продвижению.   | <p>В общей массе работников каждой организации можно выделить определенную группу людей с высокими показателями. Они представляют собой «золотой фонд» компании и позволяют ей успешно развиваться вперед.</p> <p>Но у таких людей есть отрицательное, по мнению компании свойство: они могут в любую минуту сменить работу, если получают более интересное предложение. Чтобы пресечь такое развитие событий, необходимо расширять сферу их воздействия на рабочий процесс, давать более увлекательную работу, делать возможным их</p>   |

|  |               |   |
|--|---------------|---|
|  |               | <p>карьерный рост, повышать заработную плату. Иначе сотрудник либо уйдет в другую компанию на более перспективное место, либо его запал пропадет, и продуктивность его деятельности стремительно упадет.</p> <p>Но перед тем, как выдвинуть кого-то на продвижение, его нужно обучить. Поскольку просто делая свою работу, как бы хорошо ее не делая, сотрудник может и не обучиться необходимым для работы в новой должности. Руководителями могут стать только высокопрофессиональные специалисты. После вступления в должность – требования к работе кардинально изменяются, в первую очередь им становятся нужны навыки управления человеческими ресурсами.</p> <p>В компаниях обязаны проводить плановые мероприятия по подготовке перспективных работников к их возможному продвижению по службе.</p>   |
| Создание и поддержка сотрудников чувства причастности к деятельности компании, знакомство персонала со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности. | и в чувства к | <p>Коммуникационный процесс ограничен информационным обеспечением о конкретных исполняемых обязательствах и не предоставляет информации об эффективности работы, общих целях и направлениях фирмы, что оказывает уничтожающее действие на продуктивность труда сотрудников организации. Только идеально разработанная система передачи данных сотруднику о цели его деятельности, ее мысленная связь с общими положениями организации и качеством труда работников может принести предприятию ощутимую пользу.</p> <p>Своевременное информирование специалистов и руководства можно проводить в процессе систематических семинаров, для чего в их программе отводится место для встреч и бесед с высшим руководством организации.</p> <p>Подведем итог: каждому сотруднику необходимо иметь не только соответственные навыки и знания, но и регулярное общение с руководителями для осознания процессов, протекающих в организации.</p> |
| Развивать в персонале положительное отношение к труду.   | в             | <p>Само то, что сотрудника направили на обучение, проводимое в организации, обычно настраивает того на позитивный лад, что повышает заинтересованность его в работе. Ведь это значит, что компания ценит свои кадры и хочет сотрудничать с человеком длительное время. А если процесс обучения сопровождается встречами с руководством, совместными кофе-брейками, обедами и прочими знаками внимания (в общем, проявляется в неформальной форме), то отличный результат более ощутим, а эффективность обучения возрастает.</p> <p>Получаем: для организации эффективной деятельности в компании процесс обучения должен проходить при активной поддержке руководящего состава, в прекрасных условиях и с прямым, либо косвенным участием руководства компании.</p>   |
| Задачи обучения, определяемые действующим Российским законодательством.  |               | <p>Существующий ТК РФ и прочее федеральное законодательство обязывает в обязательном порядке проводить обучение персонала положениям техники безопасности и охраны труда. Так же существуют и соответственные ведомственные нормативные акты, за нарушение которых персонал, вместе с руководящим составом абсолютно любой компании будут наказаны материально, вплоть до</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>увольнения. Кроме этого, есть ряд должностей и специальностей подлежащих регулярной сертификации.</p> <p>Разработка такого обучения обязано соответствовать нормативным документам, необходимым для работы по данному виду деятельности.</p> <p>Кроме того, компании поставляющие оборудование и технологическое оснащение, могут также потребовать от специалистов и основного руководства организации предоставления обязательных сертификатов и разрешений.</p> |
|--|---|

Но обучение персонала не является для компании самоцелью, хотя, в большинстве своём, на это уходят весьма солидные массивы денежных средств. Никто не вкладывается в этот процесс только из-за его полезности. От обучения персонала ожидается такая же отдача, как и от других инвестиционных вливаний.

Образование, как важная часть системы управления персоналом, должно быть связано с процессом организационного развития, с деятельностью, направленной на достижение стратегических целей организации, обеспечивать увеличивающееся стремление сотрудников организации к выполнению поставленных перед ними целей.

А если посмотреть с другого ракурса, то подготовка делает возможным достижение более трудных целей путём освоения и применения новых знаний и умений в работе.

При наборе новых сотрудников компания сразу видит работников, которым необходимо обучение, и обзаводится информацией, необходимой для корректировки содержания подлежащих учебных проектов. В результате собеседований, анкетирования и тестирования новых работников выявлялись их положительные и отрицательные стороны, что позволяло уже на начальных стадиях задействования этих сотрудников в организации набросать план их дальнейшего обучения или повышения квалификации.

Огромную роль в этом случае играет настрой человека на получение им новых навыков и умений, его направленность на саморазвитие. Одним из основных критериев в процессе поиска и подбора нового персонала является

его способности к образованию, к усвоению новых навыков и знаний. Таким людям, отвечающим требованиям компании, которые не только могут, но и хотят обучаться, отдаётся большее предпочтение во многих организациях.

Обучение следует практически сразу после трудоустройства для большинства новых работников. Входное образование тесно связано с адаптацией к рабочему процессу.

Для тех же, кто давно работает на предприятии, существует ежегодная аттестация, на основании которой выясняется уровень их профессионализма и необходимость подготовки по установленным в компании требованиям и стандартам. Так же выявляются работники, которых можно повысить в должности на основании их способностей, что, естественно, подразумевает проведение соответствующих мероприятий по их обучению, а еще те сотрудники, которые нуждаются в повышении уровня квалификации для подъема трудовых показателей.

Организация заинтересована в развитии своего персонала, также, как и сотрудники обязаны ощущать перспективность своей деятельности. Формирование обучения для успешных работников – это другое стремление, исполняемое посредством внутрифирменным обучением персонала.

Стратегия организации и анализ трудовой деятельности работников устанавливает, какие именно категории направлений образования нужны им для успешного достижения каждой конкретной задачи. На основе чего и формируется содержательность соответствующих программ обучения.

Ответственность за обучение персонала распределяется по разноуровневым руководителям и профессионалам кадровой службы. Причём первые отвечают за выяснение уровня необходимости обучения, организацию направлений сотрудников своих подразделений и конечное применение результатов обучения. Тогда как специалистами кадровой службы производится подготовка и исполнение программ по обучению персонала в самых различных категориях сотрудников. Руководство часто становится наставниками, проводя обучение своих сотрудников в ходе ежедневного

рабочего контакта. На собственном примере показывая важность организационной культуры, передавая информацию о требуемом образце поведения работника, ценностях и нормах.

Работа по обучению персонала зависит еще и от размера компании, и может отличаться в крупных и малых фирмах.

В маленьких компаниях работой по обучению и переподготовке сотрудников могут заниматься сотрудники обычного отдела кадров. В этом случае весь процесс организуется сторонними организациями, позиционирующими себя специалистами в области квалифицированной подготовки разнообразных категорий работников.

Все работы по подготовке и проф. продвижению персонала разрабатываются с учетом утвержденных положений, в которых указан порядок, а также основная направленность обучения.

По тому, как организация относится к уровню собственного отдела подготовки кадров и его месту в структуре компании, можно ясно увидеть, какое значение имеет в ней обучение персонала. Очень часто при взгляде на структурную схему организации можно определить позицию обучения среди приоритетов руководящего состава. Обычно ответственный за обучение отдел занимает невысокую позицию, по сравнению с основными подразделениями и считается вспомогательным производством. У руководителя отдела обучения авторитет, как правило, ниже авторитета других руководителей, с которыми происходит взаимодействие в ходе выполнения работы.

Обучение персонала опирается на четкую систему контроля и планирования, и точное разделение ответственности. К задачам планирования относятся такие цели как: выбор отвечающих за реализацию обучения, назначение учителей, оснащение помещений в которых будет проводиться обучение, подписание соответственных распоряжений и приказов, комплектация групп учащихся и организация контроля посещаемости,

организация технического сопровождения процесса учебы, и решение других второстепенных вопросов.

Практически всегда в организации существуют лица или группа лиц решающая возникшие в связи с обучением персонала вопросы по организации. И хоть к ним не предъявляется каких-то специальных требований, но от уровня решения этих вопросов зависят результаты всего обучения. Успешность всего обучения может исчезнуть даже от банальных мелочей, таких как посторонние шумы за дверями и окнами, не комфортная температура в помещении, отсутствие маркеров и мелков, некачественные доски, неудобные столы и стулья, и т.д.

Заполнение документов и отчетов о проделанной работе тоже немаловажное направление в реализации программ по обучению и повышению профессионального уровня.

К невероятному разочарованию, довольно типичной является ситуация, при которой в компании к определению необходимости проведения мероприятий по обучению работников разнообразных категорий не уделяется должного внимания. А происходит это из-за утвердившейся привычки рассчитывать все навскидку. Помимо этого, у специалистов, занятых внедрением программ обучения, зачастую нет необходимых знаний и методов для продуктивного выполнения данной работы. В такой ситуации сотрудникам организации ничего не остается, как заниматься самостоятельно, используя для этого библиотечные базы, интернет, и другие информационные ресурсы. Либо посещать специальные курсы в свободное от работы время.

В результате процесса обучения персонала, компания приобретает следующие выгоды:

Во-первых, обучение персонала дает организации возможность успешнее решать трудности, возникающие по новым направлениям деятельности. При этом поддерживается должный уровень конкурентоспособности за счет повышения качества и продуктивности труда сотрудников, снижения

уровня издержек производства и себестоимости, понижения уровня травматизма на производстве и т.п.

Во-вторых, повышается способность сотрудников приспосабливаться к постоянно меняющимся социальным и экономическим требованиям и условиям рынка труда. То есть, компания увеличивает ценность имеющихся у нее человеческих ресурсов.

В-третьих, постоянное поддержание в кругу персонала основных ценностей и приоритетов организационной культуры, внедрять новые нормы поведения и подходов к трудовому процессу.

Ну и последнее - падение уровня текучести кадров за счет воспитания в персонале организации чувства преданности к компании.

## 2 Анализ управления обучением персонала в ООО «Смайл»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с Ограниченной Ответственностью «Смайл», именуемое в дальнейшем «ООО «Смайл» учреждено общим собранием Учредителей 20.07.2005 года и действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее по тексту - Федеральный закон), другими нормативными актами Российской Федерации.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Смайл».

Место нахождения ООО «Смайл» определяется местом его государственной регистрации – город Тольятти.

Место постоянного пребывания ООО «Смайл»:

- 445037, Россия, Самарская область, город Тольятти, Новый проезд, д.8, тел.8(8482)42-35-81, 8(8482)42-35-82.

Почтовый адрес ООО «Смайл» совпадает с юридическим адресом. В случае изменения почтового адреса и сведений о филиалах и представительствах ООО «Смайл» должно в обязательном порядке уведомить об этом органы, осуществляющие государственную регистрацию юридических лиц.

ООО «Смайл» является юридическим лицом и создано без ограничения срока действия, имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения общества. Также имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, фирменную эмблему, товарный знак и другие средства индивидуализации, может создавать филиалы и открывать представительства, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.



Основной целью ООО «Смайл» является получение прибыли.

ООО «Смайл» занимается такими видами деятельности как:

- торгово-закупочная деятельность, в том числе оптовая, розничная, комиссионная торговля продовольственными, подакцизными товарами, открытие торговых точек;
- налаживание деловых связей с более выгодными поставщиками;
- заключение договоров на поставку товаров в розничные торговые точки;
- посредническая деятельность;
- организация рекламных проектов;
- а также осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему закону Российской Федерации

ООО «Смайл» может иметь гражданские права и нести обязанности (гражданская правоспособность), необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законами Российской Федерации.

Отдельные виды деятельности, список которых устанавливается законом, которыми ООО «Смайл» может заниматься требуют наличие специальных разрешений (лицензий). Если условием предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусматривается осуществление исключительной деятельности, то ООО «Смайл» вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности в течение срока действия лицензии

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников, как и участники общества не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Теперь дадим характеристику организационной структуре ООО «Смайл».

Рабочий коллектив – это группа людей, собранная для совместной трудовой деятельности, имеющая общие цели, общие интересы, наличие организации управления. Основными признаками рабочего коллектива являются: единство целей и средств их достижения, взаимодействие в течении весьма долгого времени, коллективная общественно полезная деятельность связанная с разделением труда и квалификации персонала, четко организованное распределение функций, эмоциональное и духовное воздействие, т.к. обладает свойством большой динамичности.

При подборе кадров выделяются следующие этапы:

- формирование состава трудового коллектива;
- привлечение кадров способами рекламного характера;
- прием и расстановка персонала в соответствии с их квалификацией;
- объединение коллектива в пределах одной организации;
- обеспечение взаимосвязной работы персонала;
- определение правил жизнедеятельности персонала.

В данной компании численность персонала определена в зависимости от объема работы, а так же навыков, необходимых для выполнения этой работы.

На ООО «Смайл» существует линейно-функциональная структура организации. Все службы взаимодействуют как с руководством, так и между собой. Штат компании составляет 59 постоянных работников, некоторые из которых ответственны за определенные направления деятельности фирмы.

Директор стоит во главе ООО «Смайл», осуществляя непосредственный контроль за нижестоящими менеджерами и их подразделениями.

Административный менеджер занимается планированием, разработкой разнообразных процедур и предоставлением информации оперативным менеджерам. Поддержку администрации обеспечивает специалист по управлению персоналом, финансами, бухгалтерскому учету, информационным системам управления, рекламе и маркетинговым исследованиям.

Исполнением стратегических планов, решением задач по закупкам товаров и управлению магазинами занимаются оперативные менеджеры (супервайзеры), принимающие решения, от которых напрямую зависят показатели деятельности общества.

Ответственным за составление налоговых и финансовых отчетов, ведение бухгалтерского учета в организации является главный бухгалтер.

Структуру организации ООО «Смайл» графически можно изобразить следующим образом (рисунок 2.1).

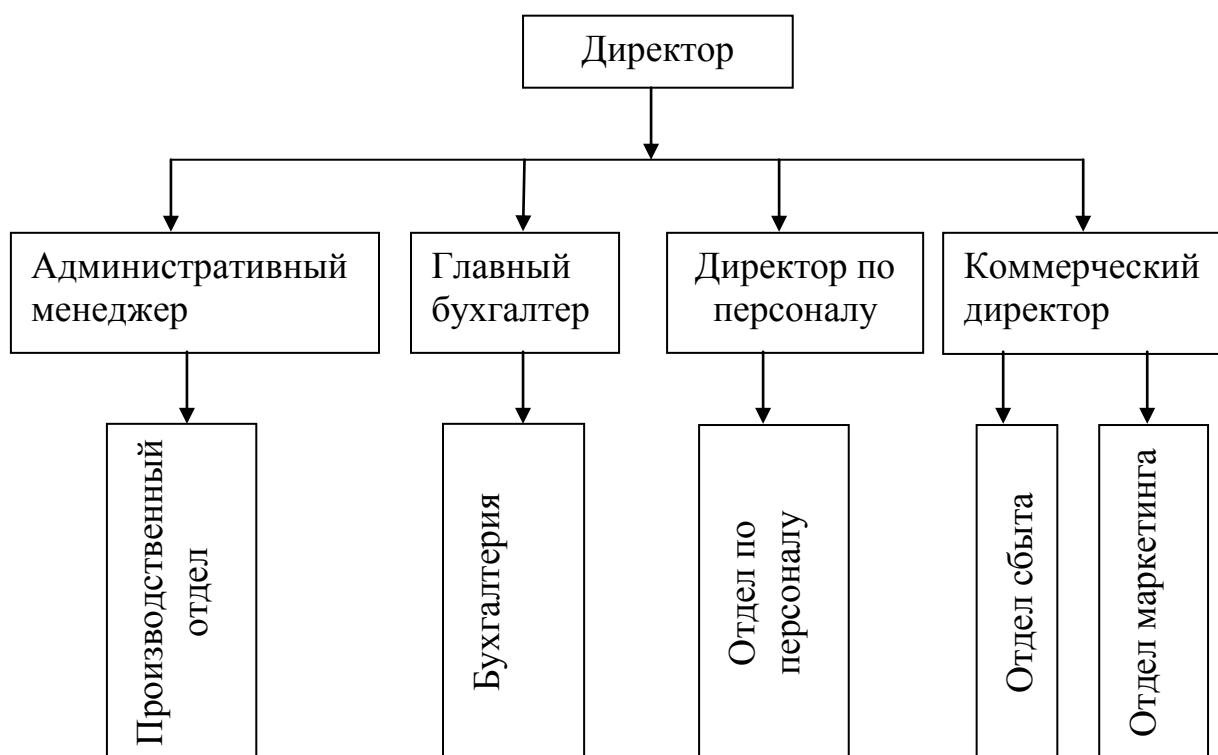


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Смайл»

У всех ключевых менеджеров определен круг обязанностей и прав, а также уровень ответственности, который устанавливается должностной инструкцией. Более полную картину по задачам и функциям управленческого аппарата можно сложить при изучении функций ключевых менеджеров, со ссылками на их должностные инструкции.

Между работником и организацией заключается трудовой договор, в котором указываются права и обязанности сторон. Физическое лицо обязуется:

- обеспечить безопасные и безвредные условия труда, в которых принятый работник будет выполнять свои функции;
- обустроить рабочее место согласно положениям по охране труда и другим нормативным актам;
- предоставить необходимое оборудование;
- обеспечить социальными гарантиями, включающими в себя социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение согласно действующему законодательству РФ.

Работник, в свою очередь, обязуется соблюдать правила безопасности на территории организации и своём рабочем месте; правила пожарной безопасности, выполнять свои обязанности в соответствии с установленным графиком работы.

Рабочий график определён с 8<sup>00</sup> до 17<sup>00</sup>, с перерывом на обед с 12<sup>00</sup> до 13<sup>00</sup>. Эти документы согласовываются с главным бухгалтером, и утверждаются директором.

Приказом директора вносятся изменения в численность штата. Зарплата начисляется в соответствии с ведомостью по заработной плате, и является обязательной частью трудового договора, в котором прописывается сумма оклада. Таким образом заключившие с ООО «Смайл» трудовой договор сотрудники получают идентификационный код и по ним ведутся трудовые книжки.

ООО «Смайл» характеризуется централизованной структурой управления. Централизация отражает степень концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень характеризует, в какой мере персонал организации привлекается к принятию управленческих решений. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно. В таблице 2.1 рассмотрены достоинства и недостатки структуры организации ООО «Смайл».

Таблица 2.1 - Достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Смайл»

| Недостатки  | Достоинства  |
|---|--|
| Слабая взаимосвязь между функциональными отделами.<br>Замедленная реакция на внешние изменения.<br>Отделы заинтересованы в реализации целей и задач собственных подразделений, чем в достижении общих целей организации.<br>Ограниченное восприятие организационных задач сотрудниками.<br>Функцию контроля выполняет руководитель, а не специалист | Четкое распределение обязанностей и полномочий. Эффективное использование ресурсов<br>Углубление специализации и развитие.<br>Карьерный рост внутри функциональных подразделений<br>Руководство со стороны высшего менеджмента<br>Высокая степень координации взаимодействий внутри функций<br>Высокий технический уровень решения проблем<br>Улучшение координации деятельности |

Анализ количественного и качественного состава персонала тоже имеет немалое практическое значение для совершенствования управления обучением персонала, действующее на каждом конкретном предприятии. По результатам такого анализа возможна разработка грамотной кадровой политики в организации, выявить её слабые стороны и в итоге понять, в каком направлении двинуться в первую очередь, дабы повысить эффективность использования кадров.

Количество сотрудников увеличивается, так как в 2014 году была формируется фокусная команда. Рабочие составляют основную долю персонала. В таблице 2.2 проанализированы изменения состава работников в ООО «Смайл» по опыту работы, уровня образования, возрасту и полу.

Таблица 2.2 - Количественные изменения состава ООО "Смайл", чел., %.

| Показатели                       | 2013 г | 2014 г | 2015 г | Структура |          |
|----------------------------------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Списочная численность работников | 38     | 57     | 59     | 2014г, %  | 2015г, % |
| По опыту работы:                 |        |        |        |           |          |
| до 5 лет                         | 18     | 28     | 28     | 49, 1     | 47, 5    |

Продолжение таблицы 2.2

|                         |    |    |    |       |       |
|-------------------------|----|----|----|-------|-------|
| от 5 до 10 лет          | 20 | 27 | 27 | 47, 4 | 45, 8 |
| от 10 до 20 лет         | 0  | 2  | 4  | 3,5   | 6,7   |
| По уровню образования:  |    |    |    |       |       |
| с высшим образованием   | 16 | 23 | 23 | 40, 4 | 39    |
| со средним специальным  | 9  | 15 | 16 | 26, 3 | 27, 1 |
| со средним              | 13 | 19 | 20 | 33, 3 | 33, 9 |
| По возрасту работников: |    |    |    |       |       |
| до 30 лет               | 14 | 19 | 21 | 33, 3 | 35, 6 |
| от 30 до 40 лет         | 12 | 7  | 8  | 13, 3 | 13, 6 |
| от 40 до 50 лет         | 8  | 29 | 29 | 50, 9 | 49, 1 |
| свыше 50 лет            | 4  | 2  | 1  | 3, 5  | 1, 7  |
| По полу работников:     |    |    |    |       |       |
| мужчины                 | 27 | 44 | 49 | 77, 2 | 83    |
| женщины                 | 11 | 13 | 10 | 22, 8 | 17    |

Политика предприятия направлена на то, чтобы сохранить и удержать высококвалифицированных работников, в основном тех, кто отработал свыше 10 лет. Поэтому часть штата (6,7%) составляют работники со стажем работы более 10 лет.

Большинство работников имеют незначительный, до 5 лет, стаж (47,5%). Эту группу представляют также и те, кто недавно закончил учебу и только трудоустроился, что весьма ценно, т. к. это пышущие инициативой, молодостью и интересом кадры. Оставшуюся часть (45,8%) составляют те работники, которые проработали от 5 до 10 лет. Собственно, они и позволяют обеспечить эффективную деятельность организации в будущем, перенимая опыт у более квалифицированных сотрудников. В последнее время структура работников по уровню стажа не сильно изменилась. В ходе увеличения среднесписочной численности мы наблюдаем прирост общей численности по каждому пункту.

Если сравнивать количество и процентное соотношение сотрудников с высшим образованием, то в 2015 году численность осталась прежней, а процент снизился. Тогда как процент работников со средним специальным образованием вырос, хоть и незначительно, с 26,3% до 27,1%. И всё же основной группой являются те, у кого в наличие только среднее образование. Они составляют 33,9% от всей численности персонала.

Сотрудники, занимающие руководящие посты, все имеют высшее образование. У нескольких сотрудников более низкого ранга оно тоже имеется.

Кадровая политика позволяет сохранить свой персонал, потому и сотрудники в возрасте от 40 до 50 и более 50 лет в общей сложности составляют 52,5% от общего количества людей, 47,5% составляют молодые работники.

Женский коллектив очень мал и составляет всего 17%, основная часть которого занята офисной работой.

Активная деятельность большинства сотрудников предусматривает наличие прав и транспортного средства, поскольку выполнение некоторых функций без этого невозможно и невыгодно для работника. Ведь перемещения между точками, поставщиками и офисом занимают основную часть рабочего времени сотрудников.

В таблице 2.3. приведены данные об изменениях в количестве сотрудников за период 2013-2015гг, сколько пришло, сколько ушло, и по какой причине.

Таблица 2.3 - Движение рабочей силы в ООО «Смайл», чел.

| Показатели                           | 2013 г | 2014 г | 2015 г |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| 1. Состояло по списку на начало года | 32     | 36     | 57     |
| 2. Принято                           | 6      | 23     | 5      |
| 3. Выбыло, всего (в т.ч.):           | 2      | 2      | 3      |
| - по собственному желанию            | 2      | -      | 2      |
| - уход на пенсию по старости         | -      | 1      | -      |
| - уход на пенсию по инвалидности     | -      | -      | -      |

Продолжение таблицы 2.3

|  |     |      |      |
|--|-----|------|------|
| - по истечению срока договора            | -   | -    | -    |
| - уход в армию                           | -   | -    | 1    |
| - за нарушение трудовой дисциплины       | -   | 1    |      |
| 4.Состояло по списку на конец года       | 36  | 57   | 59   |
| 5.Среднесписочная численность работников | 35  | 48   | 55   |
| 6. Коэффициент текучести кадров, %       | 5.5 | 4, 1 | 5, 4 |

Коэффициент текучести кадров для таблицы рассчитывался по формуле (1)

$$K_m = \frac{\hat{E}o}{\tilde{N}\tilde{n}\tilde{i}} \times 100 \quad (1)$$

где  $K_t$  – коэффициент текучести кадров

$K_y$  – количество уволенных сотрудников

$C_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность персонала

После смены руководителей и организации новой фокусной группы можно увидеть, как в 2015 году уменьшилась текучесть кадров. Имеющееся количество сотрудников полностью справляются с возложенным на них производственным объемом. В связи с чем, административное управление не видит смысла в найме новых сотрудников.

В ООО «Смайл» увольнение происходит в основном по личной инициативе сотрудника, что, скорее всего, связано с получением более перспективного предложения.

Структура обучения в ООО "Смайл" в принципе отсутствует: вопросами обучения, и повышения уровня квалификации работников внимание почти не уделяется.

Программы по подготовке и повышению квалификации работников ООО "Смайл" не планируются, хотя они должны являться одной из составных частей общего планирования трудовых ресурсов также как и расчет потребностей в персонале, составление планов набора, планирование карьеры.



Более тщательного разбора требует и анализ возможности продвижения по карьерной лестнице для сотрудников, как еще одной части системы управления персоналом.

В ООО "Смайл" возможной потенциальной линией движения работников по карьерной лестнице имеет следующий вид (рисунок 2.2)



Рисунок 2.2 - Структура карьерной лестницы в ООО «Смайл»

Но такой вариант карьерного роста реализуется очень редко. Главная причина этого — многолетнее коллективное постоянство. В смысле, изменений в нём практически нет, и вряд ли предвидится в будущем (только если фирма начнет расширяться, что повлечет за собой необходимость набора персонала на возникшие должности). Основную часть персонала составляют люди в возрасте 40 лет и старше. В этом возрасте главным приоритетом в жизни является стабильность. Поэтому, такие сотрудники очень редко меняют работу.

Трудно назвать карьерным ростом перевод на другую, равнозначную должность, пусть и в другое подразделение компании. Ведь работник не получает никаких дополнительных льгот, оплата остается на прежнем уровне, а характер выполняемой работы не меняется.

Из всего этого выходит, что развитием и мотивацией сотрудников в ООО «Смайл» почти не занимаются.

Также в компании не происходит никаких действий по подготовке кадрового резерва, являющий собой часть сотрудников, в случае необходимости готовых к работе в системе руководства, прошедших отбор и для которых периодически проводят направленную профессиональную подготовку.

У организации в наличии только комплект анкет и резюме, представляющие собой резервный перечень кандидатов на трудоустройство.

Если нет системы обучения персонала, соответственно нет необходимости проводить контроль его эффективности. И, в результате, никаких ежегодных аттестаций квалификационной и личностной подготовки тоже не происходит.

Тот факт, что это всё-таки немаловажный критерий успешного функционирования любой компании, большой либо маленькой, руководством не учитывается. А отсутствие необходимой квалификации у сотрудников влечет за собой негативные результаты общей деятельности организации. Страдает моральный климат рабочего коллектива, снижается их верность фирме, падает интерес к работе, что по цепочке приводит к снижению материальных прибылей компании.

В результате анализа деятельности ООО «Смайл» было выявлено отсутствие развитой системы совершенствования управления обучением персонала. Что в свою очередь требует принятия мер. То, что в компании называется системой управления персоналом, в действительности не учитывает современных требований и в основном применяет устаревшие методы управления.

## 2.2 Оценка потребности в обучении персонала в организации

Несовершенство обучения персонала приводит к следующим отрицательным последствиям: увеличение текучести кадров, у недовольных обучением сотрудников падает уровень заинтересованности в работе. Также

наблюдается снижение качества оказываемых услуг, о чем говорят итоги исследования жалоб клиентов.

В результате анализа (таблица 2.4) выявились такие недостатки, как:

1. Отсутствие механизмов планирования бюджета на обучение;
2. Отсутствие механизма в выделении субсидий на обучения профессионалов;
3. Частичное выявление потребностей в обучении:
  - не учитывается инициатива сотрудников;
  - не производится анализ информации о потребности в нетехническом обучении;
  - не исследуются жалобы клиентов.

Таблица 2.4 – Анализ обучения персонала

| Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|---|---|
| 1. Процесс обучения непрерывен;<br>2. Для разного рода сотрудников – разные категории программ<br>3. Постоянная и разнонаправленная оценка сотрудников  | 1. Отсутствуют механизмы планирования бюджета и субсидирования обучения;<br>2. Частичное удовлетворение потребности работников в обучении;<br>3. Частичное выявление потребностей в обучении. |
| Возможности   | Риски   |
| 1. Наиболее разумное использование средств на обучение за счет планирования бюджета;<br>2. Привлечение новейших методов обучения, используемых в других странах;<br>3. Рост качества услуг;<br>4. Увеличение уровня заинтересованности. | 1. Падение имиджа организации и уменьшение числа клиентов в связи со снижением качества предоставляемых услуг<br>2. Большие расходы на обучение   |

Заметно, что существуют определенные слабые стороны в обучении персонала. Нужно использовать существующие возможности для их ликвидации и нейтрализации рисков.

Анализ жалоб клиентов.

Все поступающие жалобы от клиентов, фиксируются. Проанализировав их можно выявить слабые стороны компании и наметить способы устранения

проблем. Рассмотрение жалоб клиентов раньше не имел соотношения с проблемами обучения персонала

Структура жалоб клиентов за 2015 год представлена на рисунке 2.3. Выделяются три группы претензий: сроки выполнения работ, их качество и уровень обслуживания.

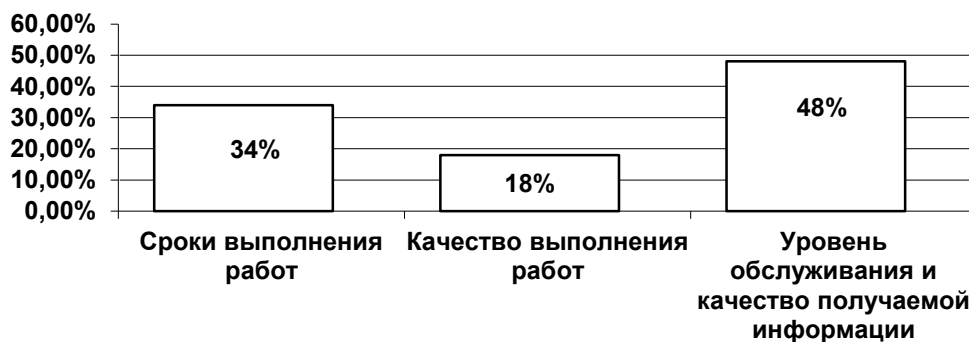


Рисунок 2.3 - Структура жалоб клиентов ООО «Смайл».

Из рисунка видно, что большую часть жалоб вызвало неудовлетворительное обслуживание. Эта группа содержит в себе такие аспекты:

- качество и уровень коммуникаций между клиентом и сотрудником;
- качество и объем получаемой клиентом информации от сотрудника;
- наглядность, удобство и качество полученных клиентом материалов (письма, отчеты и т.д.);
- особенности коммуникации (манеры общения, языковой барьер, различный интеллектуальный уровень);

Второй по количеству жалоб причина – недовольство клиентами сроками выполнения работы. Для того, чтобы устранить данный отрицательный фактор, важна переоценка трудоемкости и плановых сроков сдачи некоторых категорий работ, возможно, требуется более грамотное распределение времени работниками между разными видами работ.

О достаточно высоком профессиональном уровне персонала, говорит то, что жалоб на качество составляют наименьшую категорию жалоб.

Изучение категорий сотрудников, на которые приходится большее количество жалоб, приводит к более точному пониманию проблемы. Для анализа берем сотрудников основных подразделений, ведь жалобы приходят именно на них. На рисунке 2.4 представлена схема жалоб, из которой видно, что, в основном, недовольство вызывают сотрудники, имеющие стаж до двух лет. Второй категорией являются более опытные работники со стажем от двух до пяти лет. На сотрудников проработавших более пяти лет жалуются меньше всего.

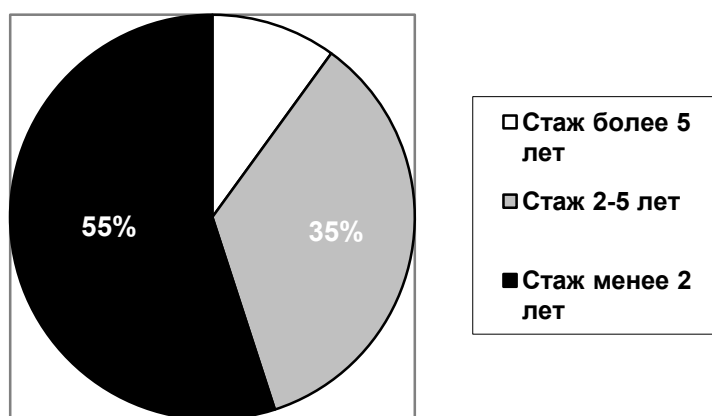


Рисунок 2.4 - Категории персонала, к которым были адресованы жалобы клиентов

После анализа причин жалоб клиентов становится ясно, в каких именно областях сотрудникам не хватает навыков, и на какие направления нужно сделать акцент при планировании программ обучения. Это:

1. Навыки эффективных коммуникаций (ведение переговоров, телефонных бесед, обмен информацией, поведение в конфликтных ситуациях);
2. Знание делового этикета;
3. Планирование рабочего времени (тайм-менеджмент).

Исходя из анализа жалоб, мы можем определить категории сотрудников, которым необходимо обучение. Ввиду того, что наибольшее количество жалоб

обращено специалистам, отработавшим в компании менее двух лет, сделаем выводы, что нужно усилить программу адаптации для новых сотрудников. Уделив больше внимания их обучению именно в первые два года работы в компании

Проблемы и задачи совершенствования обучения персонала ООО «Смайл» обобщены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные проблемы обучения персонала

| Проблема  | Задача  |
|---|---|
| Недовольство специалистов профессиональным обучением - компания не оплачивает получение обязательных сертификатов и некоторых других видов обучения | Разработка механизма субсидирования обязательного обучения. Разработка механизма создания бюджета на обучение.  |
| Жалобы клиентов на неудовлетворительный уровень обслуживания и сроки выполнения работ   | Наиболее полное выявление потребностей в обучении. Обязательное обучение сотрудников, взаимодействующих непосредственно с клиентами, навыкам коммуникации, разрешения конфликтных ситуаций и тайм-менеджменту |
| Недовольство клиентов уровнем работы молодых специалистов   | Интенсификация и расширение программы адаптации и обучения молодых специалистов, имеющих стаж работы менее двух лет.  |

Для реализации мероприятий по совершенствованию обучения персонала необходимо разработать и утвердить ряд организационно – распорядительной документации, а именно:

1. Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет организации. Ученический договор.
2. Порядок составления расходов на обучение персонала и проект бюджета на обучение.
3. Инструкция по выявлению потребности в обучении персонала и формы учетных документов для разных методов анализа.
4. Программа усиления обучения молодых специалистов.

За счет бюджета на персонал, предполагается осуществлять, финансирование проектных мероприятий подобно существующим расходам на

обучение. Инвестиционные вложения не предусматриваются. Источниками рассчитываемого социально-экономического эффекта проекта являются:

- 1) уменьшение текучести кадров;
- 2) наиболее целесообразное применение средств за счет формирования бюджета на обучение;
- 3) увеличение мотивации сотрудников;
- 4) обеспечение наиболее качественными услугами клиентов.

Выявление потребности в обучении – это комплекс исследовательских и аналитических мероприятий. Этот комплекс позволяет выявить пробелы в системе компетенций, нужных персоналу для эффективных осуществлений стратегических и тактических целей организации. Выявление потребностей обучения – это методика, которая позволяет четко и ясно определить, кого и чему в компании необходимо обучить. Проводится анализ потребностей организации в обучении (примерный процесс описан на Рисунке 2.5). Существование этого этапа в процессе обучения позволяет оптимизировать затраты ресурсов и усилий. Исключительно на основании результатов этого этапа представляется возможным разработать четкие задачи и цели перед всеми участниками процесса корпоративного обучения.



Рисунок 2.5 - Пример процесса анализа потребностей в обучении

Необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников, для того чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения. Качественная потребность(чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении).

Выявление потребности в обучении бывает стратегической и оперативной. Стратегическая - оценка потребности в обучении на уровне целой организации. Обычно данная задача реализуется с помощью аттестации персонала. Оперативная - оценка потребности в обучении заключается в проведении постоянного мониторинга познаний, умений и навыков сотрудников. Прежде всего, для того, чтобы постоянно поддерживать их компетентность на должном уровне и придерживаться изначально выбранного курса.

Арсенал методов оперативной оценки довольно широк.

Первая группа методов - многообразные бланковые формы: опросники, анкеты, заявки от руководителей, тесты на выявление профессиональных навыков. Активно используемый службами персонала многочисленных компаний, этот метод, является наиболее простым и недорогим. Возможность получить информацию за достаточно короткое время, его преимущество. Главным недостатком, можно считать невысокую достоверность приобретаемой информации (Приложение А).

Вторая группа методов - разнообразные виды собеседований и интервью. Интервью - высокоэффективный метод, требующий определенного мастерства от того, кто его проводит. Интервьюер должен уметь задавать правильные вопросы. Менеджер, проводящий интервью, должен верно понимать и реагировать на эмоциональное состояние интервьюируемого; уметь "читать между строк" (выявлять моменты), когда интервьюируемый сознательно или неосознанно искажает информацию (Приложение Б).



Третья группа методов оценки потребности в обучении - различные формы наблюдения. Оценка сотрудника в условиях его реальной деятельности, это наиболее эффективный и достоверный метод.

Изучив различные методы выявления потребностей в обучении (Приложение В), было принято решение провести анкетирование сотрудников. Произвели анализ общих вопросов и сформулировали ряд более конкретных:

1. Каковы основные потребности в обучении, с точки зрения:
  - а) потребностей бизнеса/ видения руководства;
  - б) самих сотрудников?
2. Какое общее количество персонала нужно обучить?
3. На какие учебные группы целесообразно разделить сотрудников?
4. Кто из сотрудников может исполнять роль внутреннего тренера?
5. Каким образом его можно подготовить?
6. Каковы основные темы тренингов, какое количество тренингов необходимо компании?

Ответы на эти вопросы помогают составить план дальнейших действий.

Перед анкетированием людям разъясняли, для чего проводится это мероприятие, как ответы и предложения сотрудников повлияют на систему обучения ООО «Смайл». Анкета состоит из следующих блоков:

1. в каком направлении (личностное, профессиональное) хотел бы развиваться сотрудник;
2. как он видит цель своей работы в компании, как представляет карьерную перспективу в ней;
3. чего не хватает для достижения личных карьерных/профессиональных целей (по мнению самого человека);
4. кто в компании смог бы предоставлять необходимую информацию;
5. как сотрудник представляет себе работу внутренней системы обучения;
6. кого из своих коллег/ руководителей он видит в роли внутренних тренеров, и по каким направлениям (предлагалось указать фамилии

специалистов, а также программы развития, которые, по мнению респондента, они могли бы предложить).

Необходимо правильно донести важность информации до работников о целях мероприятия, системе подсчета баллов, обработки результатов и о решениях, какие будут приняты на основе приобретенных данных. Работники отдела по управлению персоналом проводят и подготавливают для руководителей и сотрудников специальную презентацию, в которой озвучены основные вопросы:

1. цели оценки;
2. процедура ее проведения;
3. сроки проведения;
4. результаты оценки.

В таблице 2.6. приведен фрагмент используемой оценочной формы.

Таблица 2.6 - Фрагмент формы оценки по компетенциям для сотрудников офиса

| №<br>п/п | Компетенция                 | Самооценка<br>сотрудника |   |   |   |   | Оценка<br>руководителя |   |   |   |   |
|----------|-----------------------------|--------------------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
|          |                             | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1        | Умение планировать работу   |                          |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| 2        | Экономические знания        |                          |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| 3        | Профессиональные знания     |                          |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |
| 4        | Организаторские способности |                          |   |   |   |   |                        |   |   |   |   |

1 — не имеет никаких знаний, навыков;

2 — имеет элементарные знания, навыки;

3 — показывает недостаточные знания, навыки;

4 — имеет достаточные для работы знания, навыки;

5 — обладает знаниями и навыками, превосходящими требуемые на данном месте работы.

Наиболее часто задавались следующие вопросы: «На что повлияет оценка?», «Что будет после?» Беспокойство людей по поводу своего будущего нельзя игнорировать!

На основании полученных по итогам оценки данных разрабатывались:

1. индивидуальные планы развития для каждого сотрудника офиса;
2. программы обучения (включая графики проведения обучающих мероприятий).

Программы профессионального развития сотрудников составлялись руководителями подразделений, тренинги по личностному росту разрабатывались внутренними тренерами департамента управления человеческими ресурсами.

Принимая во внимание загруженность людей, для обучения в ООО «Смайл» сформированы учебные группы (не более 10 человек). Насыщенный информацией тренинг для управленческого и офисного персонала «Клиентоориентированный сервис» проводился два дня (с перерывом не более чем в один день, как рекомендовали специалисты).

### 3 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала ООО «Смайл»

#### 3.1 Предложения по совершенствованию управления обучением персонала в организации

Никому уже не нужно объяснять важность обучения кадров для успешного развития компании.

Целью повышения квалификации сотрудников является повышение эффективности функционирования и производительности труда в организации, путем формирования в персонале командного духа, понимания экономических процессов, а также увеличения уровня мастерства работников.

При помощи обучения персонала руководители получают важный инструмент для повышения потенциала человеческих ресурсов и оказания воздействия на формирование культуры организации.

Система обучения ООО «Смайл» включает в себе всю необходимую для данной компании последовательность обучения. Что и выяснилось проведенным анализом.

Но, после обучения пройденный материал не закрепляется и успешность обучения не оценивается. ООО «Смайл» был предложен ряд мероприятий по повышению эффективности. У потребности в оценке продуктивности обучения имеются три основных причины. Это:

1. Оправдание использования имеющейся системы обучения, показав, как она способствует достижению задач и целей организации
2. Принятие решения - продолжить или поменять программу тренинга;
3. Получение информации о возможностях улучшения существующей программы обучения в будущем.

Для того чтобы проверить результаты обучения нужно убедиться в том, что для каждого, прошедшего все этапы обучения, были созданы условия для применения новых знаний в процессе выполнения ежедневных обязанностей.

Ведь польза от того, что работник изучил, возможна лишь при применении на рабочем месте. Вернувшись к выполнению работы, полный стремлением к новым свершениям, сотрудник может не встретить поддержки со стороны остального персонала и с течением времени начнет делать всё так, как делал раньше. В итоге всё, что было получено за период обучения, забывается. Или, что гораздо хуже, у человека пропадает мотивация к самому процессу повышения собственной квалификации.

Необходимо задавать сотрудникам своеобразные домашние задания для закрепления полученных на тренингах знаний и навыков. Но мы учитываем, что обучающиеся – люди занятые, поэтому можно делать рассылки с напоминанием о том, что нужно его подготовить. Также в начале занятий проводить обсуждение проделанных работ. Тем самым происходит закрепление отработанного материала и дает стимул к регулярному и своевременному выполнению такого рода заданий.

Для более эффективного обучения и осуществления более глубокого контроля, предлагается ввести менеджера по обучению персонала. Внедрение мастера по обучению приведет к удовлетворению необходимости организации в профессиональных кадрах. Будут выполняться консультативная работа и подготовка организационных рекомендаций. Целью внедрения специалиста по обучению является удовлетворение потребностей компании в квалифицированном персонале, в проведении консультирования и подготовке рекомендаций по организации. К тому же это позволяет повысить эффективность работы сотрудников отдела кадров в связи с освобождением их от необходимости организовывать процессы обучения. Для всего этого предложено ввести автоматизированный учет по обучению персонала, что приведет к снижению времени и затрат необходимых для обработки и сбора данных о планировании и исполнению работ, связанных с обучением.

Также в ООО «Смайл» существует электронная база данных для персонала, включающая в себя необходимую документацию, позволяющая

сотрудникам заниматься самостоятельно либо для успешного усвоения информации полученной на тренингах.

Контроль применения людьми освоенных в процессе обучения навыков и знаний убедит сотрудников в необходимости постоянного повышения квалификации. Необходимо через три недели после обучения проводить анкетирование сотрудников (это время дается на то, чтобы персонал смог оценить, какую пользу принесли приобретённые знания и навыки их работе). Пример анкеты обратной связи приведен в Приложении В.

Обратная связь после обучения нужна также и от руководителя отдела. Ведь именно он наиболее точно сможет оценить насколько помог тренинг повысить уровень компетентности сотрудника. За три недели изменения в работе проявляются у всего подразделения. Отдел кадров получает эту информацию и оценивает, как руководство относится к обучению своих подчиненных. Результаты анкетирования передаются руководителям, как в электронной, так и в устной форме.

Всё это является инструментами развития и тренинга, помогающие повысить мастерство каждого работника, его отдела и всей компании в целом.

Во время и после тренинга можно собрать массу ценной информации о своих сотрудниках. Об их заинтересованности к разным учебным темам, о том, как их работу оценивают преподаватели, в какой области большие успехи и так далее. После обучения, чтобы оценить, насколько усвоился учебный материал можно проводить тестирования, зачеты, экзамены. Также сотрудники заполняют специальные опросники, что дает понятие об их оценке программы обучения, работы преподавателей, своей собственной включенности в процесс и прочее.

Можно выделить такие критерии для оценки успешности проводимого обучения:

1. Мнение обучаемых сотрудников
2. Удовлетворённость обучением;
3. Уровень усвоения учебного материала;

4. Степень применения приобретенных навыков и знаний в ходе трудового процесса;
5. Результат применения;
6. Оправданность затрат.

Перед оценкой эффективности вложения средств, компании необходимо настроить контроль результативности программы обучения. Также нужно определить насколько и в какой области эффективнее применяются новые знания, навыки и умения, полученные в процессе обучения, а также, где в программе нужно вносить изменения. Исходя из этого, можно выстроить систему контроля, которая включает в себя.

1. Входной контроль;
2. Текущий контроль (подразумеваются программы обучения, рассчитанные на длительный период);
3. Финальный контроль (как в формальной, так и в неформальной форме);
4. Контроль использования новых знаний в ходе работы;

Осуществление такого контроля может производиться непосредственным руководителем на рабочем месте сотрудника. Может проводиться анкетирование для отслеживания изменения уровня персонала.

Эффективное обучение приводит к вполне реальным результатам, которые не только можно, но и нужно оценивать как качественно, так и количественно. Но не всегда это можно оценить быстро и точно, так как на то, чтобы достаточно профессионально применять приобретенные навыки, порой нужно определенное время. Из-за этого некоторые организации применяют систему многочисленных оценок через разные промежутки времени.

В зависимости от целей проведения результатов оценки процесса обучения будет зависеть и дальнейшее использование этих итогов при планировании будущего профессионального тренинга, внесение в него изменений, корректировка программ и сценариев обучения, способов работы с теми или иными методами.

### 3.2. Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Экономическая эффективность мероприятия характеризуется системой экономических показателей, которая отражает соотношение связанных с мероприятием результатов и затрат, позволяющих судить об его экономической привлекательности. Чтобы оценить результативность внедрения мероприятия нужно рассчитать следующие показатели: материальные потоки, время окупаемости. Расходы по мероприятию указаны в таблице 3.1.

Минимизировать расходы на обучение персонала позволяют, предложенные мероприятия, а также содействуют объединению сотрудников, что бесспорно повлияет на производительность труда. А внедрения новейших технологий и оборудования позволит не только лишь поднять уровень организации среди имеющихся конкурентов, но и расширить ассортимент оказываемых услуг.

Таблица 3.1 - Расходы по мероприятию

| Расходы  | Кол-во | Финансовые расходы в месяц, руб. | Финансовые расходы в год, руб. |
|--|--------|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Включение в штат должности – менеджер по обучению персонала     | 1      | 18500                            | 222000                         |
| 2. Приобретение программы автоматизации                            | 1      | -                                | 8000                           |
| 3. Оргтехника  | 1      | -                                | 20000                          |
| 4. Учебно-методические пособия                                     | 1      | -                                | 8000                           |
| 5. Закупка материалов для проверки и закрепления полученных знаний | 1      | -                                | 3500                           |
| Итого  |        |                                  | 261500                         |

В организации произойдет социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала.

Предполагаемые социальные эффекты от реализации мероприятия приведены в таблице 3.2. Кроме того, в таблице приведены показатели,



характеризующие социальную эффективность мероприятия. Отдел по управлению персоналом обязан отслеживать их для последующего разбора итогов мероприятия.

Таблица 3.2 - Социальная эффективность мероприятия

| Социальный эффект   | Показатели эффективности   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- уменьшение текучести кадров, так как повысится степень трудовой заинтересованности персонала;</li> <li>- уменьшение утрат, связанных с ошибочными действиями работников и неверной оценкой ситуации ;</li> <li>- улучшение координации действий работников;</li> <li>- увеличение и возникновение коммуникативных связей между сотрудниками организации;</li> <li>- укрепление корпоративной культуры организации;</li> <li>- не отрываясь от рабочего времени, наличие возможностей приумножать уровень своей квалификации, что также содействует объединению коллектива;</li> <li>- обучаясь, сотрудники, получают удовлетворение потребностей в приобретении навыков, познаний и информации, а возможность применять знания на практике разрешит удовлетворить потребности в самореализации.</li> </ul> | <p>Удельный вес сотрудников, повышающих квалификацию</p> <p>Удельный вес сотрудников, показавших положительное отношение к мероприятию</p> <p>Удельный вес сотрудников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы</p> <p>Уровень текучести кадров из-за отсутствия вероятности развития</p> <p>Лояльность кадров к организации и позитивные отзывы за ее пределами</p> <p>количество постоянных клиентов</p> |

Экономическая эффективность — результативность экономической системы, выражающаяся в отношении нужных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Экономический эффект в сфере управления достигается за счет уменьшения трудоемкости. Выполнения функций управления в итоге избавления от ненужных, несвойственных и дублируемых функций, документации, связей; излишних затрат в итоге выбора более экономичных методов выполнения функций; воплощения ряда функций с применением более идеальных способов и средств управления и т.п.

Просчитаем экономическую эффективность мероприятий совершенствования по обучению персонала в ООО «Смайл». Разумно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления. Расчет срока окупаемости и чистой приведенной цены мероприятия в данном случае не целесообразны, ввиду того, что проект не предполагает инвестиционных вложений и генерации собственного денежного потока.

В 2015 году количество клиентов уменьшилось на 14, 6% (1340) по сопоставлению с предшествующим годом(1570), а прибыль уменьшилась ( с 762365 на 726322 т.р.) на 4, 7% или 36043 тыс. руб. Предположим, что 25% клиентов были утеряны из-за недовольства работой сотрудников.

Компания, предотвратив эти потери, сможет сохранить:

$$36043 \text{ тыс. руб.} * 25\% = 9010 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 5, 4%. Реализация мероприятия позволит увеличить мотивацию сотрудников и, следовательно, текучесть кадров можно снизить до уровня 2014 года(4, 1%). Экономия средств в этом случае ( $P_1$ ) рассчитывается по формуле (2):

$$D_1 = D * \left( 1 - \frac{\hat{E}_2^{\partial}}{\hat{E}_1^{\partial}} \right), \quad (2)$$

$$D = \zeta_{\bar{a}} * \times_{\bar{a}} * \hat{E}_{\bar{n}} * \hat{E}_{\bar{a}},$$

где

$\hat{E}_1^{\partial}, \hat{E}_2^{\partial}$  - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

За счет уменьшения текучести кадров, экономия средств составит:

$$P_1 = 3000 * 120 * 7 * (1 - 4, 1/5, 4) = 606 \text{ тыс. руб.}$$

Совершенствование обучения персонала так же позитивно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего уменьшиться число ошибок и увеличится качество работы. Экономия средств за счет снижения числа ошибок в мероприятиях ( $P_2$ ) рассчитывается по формуле (3):

$$D_2 = \ddot{A} * \frac{\hat{A}_0 \tilde{N}_0}{100}, \quad (3)$$

где  $\ddot{D}$  – количество документов (мероприятий) в год;

$\tilde{B}_0$  – снижение количества ошибок, %;

$\tilde{C}_0$  – стоимость исправления ошибок, руб.

Число мероприятий одинаково числу клиентов компании. Рассчитаем экономию при уменьшении числа ошибок на 10%:

$$P_2 = 1340 * 10\% * 10.000 / 100 = 1340 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарная годовая экономия средств ( $P$ ) составит:

$$P = 9010 + 606 + 1340 = 10956 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализации мероприятия равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятия (4):

$$\dot{Y}_{\text{с1}} = \sum_{i=1}^{\dot{I}} P_i - \sum_{i=1}^M K_i, \quad (4)$$

где  $\dot{P}_i$  – экономия средств за счет реализации  $i$ -го мероприятия;

$K_i$  – расходы на реализацию  $i$ -го мероприятия.

Стоимость предполагаемого мероприятием обучения рассчитана в таблице 3.3. Число сотрудников, нуждающихся в том или ином виде обучения, определены исходя из данных таблицы 3.3.

Таблица 3.3 – Стоимость проектных мероприятий

| Название мероприятия                                       | Кол-во сотрудников, которым нужно обучение, чел. | Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб. | Общая стоимость обучения, руб. |
|--|--|---|--------------------------------|
| Нетехническое обучение                                     | 43   | 6000  | 258000                         |
| Обязательная сертификация аудиторов (субсидирование)       | 53   | 11000   | 583000                         |
| Усиление программы обучения и адаптации новых специалистов | 23   | 4000  | 92000                          |
| Итого  | -  | -   | 933000                         |

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, исходя из оплаты труда задействованных специалистов и расходов на материально-техническое обеспечение. Стоимость организационных мероприятий за год составит 261, 5 тыс. руб. Общая сумма затрат на реализацию мероприятия составит 1194, 5 тыс. руб.

Вычислим интегральный экономический эффект от осуществления мероприятия совершенствования обучения в компании ООО «Смайл», исходя из вышеперечисленных данных.

$$\mathcal{E}_{y1} = 10956 - 1194, 5 = 9761, 5 \text{ тыс. руб.}$$

Мероприятие является эффективным, что разрешает утверждать наличие положительного экономического эффекта.

Существуют предпосылки для увеличения экономической эффективности мероприятия. Стоимость организационных мероприятий после первого года реализации уменьшиться, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, потребуется только текущий контроль над внесением корректировок и исполнением планов.

Предполагается, что выделение бюджета на обучения позволит уменьшить расходы на обучение на 5-7% за счет эффективного планирования и более полного выявления потребностей в обучении. Рост показателя эффективности проиллюстрирован на рисунке 3.4.

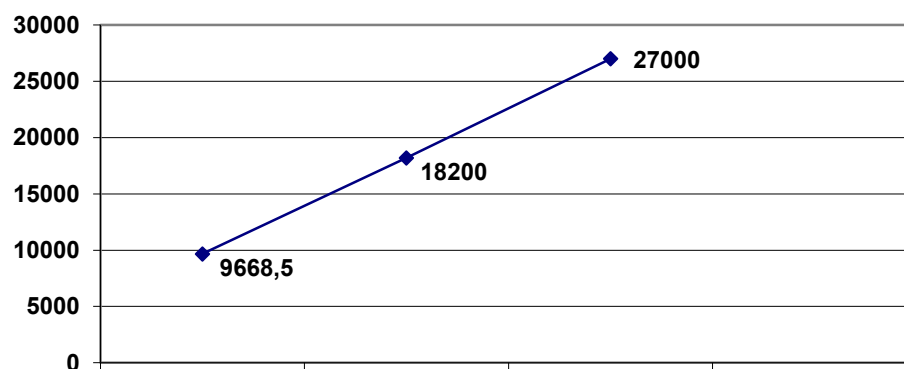


Рисунок 3.4 Рост экономической эффективности проекта, тыс. руб.

Некоторые эффекты от реализации мероприятия выражаются как в экономической, так и в социальной сфере:

- уменьшение текучести кадров (увеличение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снизить расход на поиск и обучение новых сотрудников);
- увеличение мотивации сотрудников (как следствие – высококачественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие сотрудников и т.д.);
- увеличение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – высококвалифицированный и конкурентоспособный персонал);
- улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и набора лучших специалистов в отрасли).

Оценить данные эффекты количественно довольно трудно ввиду вероятностного характера большинства показателей, но все же можно утверждать, что в целом мероприятие имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

Предлагаемое инвестиционное мероприятие является выгодным и экономически привлекательным, сделав вывод, исходя из анализа экономических показателей.

В связи со всем, вышеизложенным, можно сделать вывод о том, что повышение эффективности системы обучения персонала, способствует достижению компанией поставленных перед ней задач.

## Заключение

Процесс обучения и повышения квалификации кадров, в условиях современной экономики, должен носить регулярный характер и проходить на протяжении всего срока трудовой занятости работника. Поэтому руководящее звено обязано более эффективно применять последние изменения в методах обучения персонала, с помощью которых появляется возможность повысить эффективность от деятельности всего персонала.

Проведенный анализ настоящей практики по управлению персоналом в ООО «Смайл» показал, что в обществе:

- отсутствуют твердо сформулированные и зафиксированные документально цели и принципы системы управления персоналом, документально зафиксированных целей и принципов системы управления персоналом; нет разработок кадровой политики;
- не проходят процессы обучения персонала;
- не занимаются формированием кадровых резервов;
- не ведутся работы по оценке существующего положения дел в сфере использования штата, с целью повышения его эффективности;
- отсутствует система оценки компетентности персонала;

Всё это приводит к падению уровня качественного и эффективного использования человеческих ресурсов ООО «Смайл».

В целях устранения данных недостатков, в дипломном проекте был выдвинут ряд предложений по организации и обеспечению целесообразного использования персонала:

1. Внедрить в структуру организации отдел кадров, который будет отвечать требованиям современной экономики. отвечающий всем современным требованиям. Ввести новую должность инспектора по кадрам, по совместительству – психолога;

2. Разработать проект кадровой политики. Ответственность за разработку проекта возложить на руководителя отделом кадров. Зафиксировать в проекте

положения по работе с кадрами, а так же описания процессов исполнения рабочих обязанностей;

3. Внедрить системы мотивации труда в виде материальных поощрений за проявление инициативы, а так же штрафных санкций за нарушения;

4. Обеспечить персонал соответствующей техникой и оборудованием;

Процесс реализации предложенных мероприятий позволит более эффективно использовать персонал, снизит уровень текучести кадров, улучшит атмосферу в коллективе, условия труда, наметит рост престижа компании.

И даже с увеличением затрат на содержание управленческого аппарата, прибыль организации увеличится. Повышение продуктивности труда обеспечит предприятие и всё общественное производство дальнейшим развитием и благоприятными перспективами. А если сочетать это с правильной политикой отделов сбыта и маркетинга, то и высокой конкурентоспособностью, что является немаловажным условием в рыночной экономике.

В конечном итоге, повышение производительности приводит и к повышению уровня жизни сотрудников компании.

Разработки мероприятий могут быть использованы в практике управления персоналом ООО «Смайл».



## Библиографический список

1. Аксенова, Е.А. Управление персоналом/ Е.А.Аксенова. – 2010. – С. 423
2. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом/ Т.Ю.Базарова. - 2011.
3. Батяев, А.А. Идеальный персонал/ А.А. Батяев. - Москва «Альфа-Пресс», 2010. С.263-278
4. Беляцкий, Н. П., Маевская А. В. Деловая карьера/ Н.П.Беляцкий, А.В.Маевская. - Амалфея, Мисанта - Москва, 2012. - 208 с.
5. Букша, К. С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика/ К.С.Букша. - Вильямс - Москва, 2012. - 144 с
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала/ М.И.Бухалков. - Москва «Инфра-М», 2011 .
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика/ В.Р.Веснин. – 2010.
8. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М.Вудкок, Д.Френсис. - М., 2012. С.122
9. Герчиков, В.И. , Управление персоналом, учебное пособие/ В.И. Герчиков. – М., Инфра-М, 2010. – 110 с.
10. Горшкова, Екатерина Управление карьерой. Руководство по ловле золотых рыбок; Речь/ Екатерина Горшкова. -Москва, 2013.-208с.
11. Грибов, В.Д. Менеджмент: учеб, пособие/ В.Д.Грибов. - М.: Кнорус, 2011. С.136
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом - М.: Изд. Центр «Академия», 2014.-С. 126
13. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом/ А.П.Егоршин. - Москва «Инфра-М», 2011.С.49
14. Ефимова, Е.М., Полукаров В.Л. Основы управления введение в специальность: Учеб. - Метод. Пособие/ Е.М. Ефимова. - М., 2011. С.105
15. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом / Г.Г.Зайцев. - СПб. 2011.

16. Зайцев, Г.Г. Управление трудовым коллективом / Г.Г.Зайцев, С. И. Файбушевич. - СПб. 2013.С.65-66
17. Зайцев, Г.Г. , Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой/ Г.Г.Зайцев, Г.В.Черкасская. - М., 2011. С. 13
18. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В. Ю. Иванов. - М., 2011.С.45-50
19. Иванова, СВ. Искусство подбора персонала / С.В.Иванова. - М., 2014.С.105
20. Иванова, СВ. Кандидат, новичок, сотрудник / С.В.Иванова. - М., 2011. С.56
21. Иванцевич, Д. М. Человеческие ресурсы управления / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. — М., 2012.
22. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом/ Д.М.Иванцевич, А.А.Лобанов. - М: Дело, 2011, С-263
23. Ивченко, Лидия, Карьера; Издательство Калмыцкого обкома КПСС/ Лидия Ивченко. - Москва, 2013. - 208 с.
24. Карлоф, Б. Деловая стратегия/ Б.Карлоф. - М.: Экономика 2011. С.96-110
25. Кибанов, А. Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект/ А.Я.Кибанов, Е.В.Каштанова. - Москва, 2013.С.273
26. Климов, Е.А. Психология профессионального самоопределения / Е.А.Климов. - Ростов н/Д, 2014.
27. Королевский, М. Н. Поиск и отбор персонала / М. Н. Королевский. - М., 2011
28. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента / С.Крейнер. - М., 2012.
29. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е. В.Ксенчук, М. К. Киянова. - М., 2013.
30. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. - Ростов н/Д, 2011.

31. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самотренировка) / И. Д.Ладанов. - М., 2011.
32. Ливехуд, Б. Человек в сообществе / Б. Ливехуд. - Калуга, 2012.
33. Литвак, Б. Г. Технология успеха / Б.Г.Литвак. - М., 2013.
34. Лоутон, А. Развитие кадрового потенциала / А.Лоутон, Э.Роуз. - М., 2012. С.39-46
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента/ М.Х.Мескон, М.Альберт / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011.С. 89
36. Мишарин, Александр, Карьера; Книга/ Александр Мишарин. - Москва, 2013. - 320 с.
37. Молл, Е. Г. Управление карьерой менеджера/ Е.Г.Молл. - Питер - Москва, 2012.352 с.
38. Оксинойд, К. Э. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие; Проспект/ К.Э.Оксинойд, Е.В.Розина. - Москва, 2012. - 125 с.
39. Основы управление персоналом. Учебник под редакцией д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. Издательство «Инфра-М» Москва 2011. С.55
40. Полукаров, В.Л. Основы менеджмента/ В.Л.Полукаров. – М., 2011. –35 с.
41. Салтуп, Григорий Карьера дворника – Карелия / Григорий Салтуп. - Москва, 2012. - 304 с.
42. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом/ Б.Ю.Сербиновский. – Москва, 2011. С.46-55
43. Силин, А.К. Кадровые службы и методы оценки работников/ А.К.Силин. - М., 2011.
44. Справочник менеджера./ Под ред. Э.А. Уткина, М.: Экмос, 2012.
45. Сурин, А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент; КДУ/ А.В.Сурин. - Москва, 2015. - 368 с.

46. Управление персоналом на предприятии. Под ред. д.э.н. М.И. Бухалкова. Издательство «Экзамен», М., 2011
47. Управление персоналом организации. А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. Издательство «Экзамен», М., 2011, 205 с.
48. Управление персоналом. Регламентация труда, учебник под редакцией д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - Издательство «Экзамен» Москва 2010 г. – 280 с.
49. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Ученик/ Р.А.Фатхутдинов. - М.: ИТК «Дашков и Ко», 2011.
50. Филатова, Виолетта, Управление торговлей. Управление персоналом. - Питер - Москва, 2011. - 256 с.
51. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации/ С.В.Шекшня. - 2012. С. 368

Анкета (фрагмент)

1. Хотели бы Вы обучаться в корпоративном учебном центре?

---

---

2. Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?

---

---

3. Где, по Вашему мнению, должен находиться корпоративный учебный центр?

---

---

4. Какие направления обучения Вам были бы интересны? Пожалуйста, отметьте галочкой:

- ☐ командообразование
- ☐ управление временем
- ☐ технологии продаж
- ☐ продажи в розничной торговле
- ☐ управление стрессом
- ☐ конфликтология
- ☐ лидерство, навыки руководителя
- ☐ личная эффективность руководителя
- ☐ переговоры

Рекомендованный план проведения интервью с руководителем подразделения.

Цель беседы — разработка плана обучающих мероприятий для сотрудников Вашего подразделения. По итогам ежегодной оценки они набрали достаточно низкие баллы по компетенциям «стрессоустойчивость», «коммуникабельность», «ориентация на результат». Между тем, это ключевые компетенции в их работе. Давайте обсудим, как можно развить данные компетенции у сотрудников с помощью обучения.

1. Как Вы думаете, почему оценка показала именно такой результат?
2. Чтобы было понятно, какое обучение необходимо Вашим подчиненным, разберем конкретный пример — сотрудника N:
3. Какие рабочие задания, операции он выполняет в течение дня?
4. Представим, что к нему обратился постоянный клиент. Как обычно происходит их взаимодействие/ встреча? Какие действия, с Вашей точки зрения, создают препятствия для эффективной коммуникации? Какой результат можно считать приемлемым/ хорошим/ отличным?
5. Какие темы следует рассмотреть, какие навыки нужно развить, какие компетенции сформировать? Если будут предложены темы (название), можно ли ожидать достижения лучших результатов работы?
6. Какие методы обучения позволят достичь больших результатов?
7. Каковы сильные и слабые стороны Ваших сотрудников? Какие обучающие мероприятия для личностного развития Вы бы им порекомендовали?
8. Как Вы у себя развивали компетенции «стрессоустойчивость», «коммуникабельность» и «ориентация на результат»?
9. В работе системы обучения запланирована подготовка обучающих программ для руководителей. Какие направления (формы) обучения были бы интересны для Вас лично?

*Благодарю Вас за беседу, ориентировочный план обучающих мероприятий для Вашего подразделения будет представлен (дата).*

## Методы выявления потребностей

| Метод   | Преимущества   | Недостатки  |
|---|--|---|
| Предложения сотрудников   | Учитываются пожелания самих сотрудников на основе:<br>знания собственных достоинств и недостатков;<br>знания собственных интересов;<br>видения развития личной карьеры   | Сотрудникам, подающим заявку, могут быть присущи:<br>недостаточное знание целей и стратегии компании;<br>формализм и скептицизм               |
| Аттестация персонала  | У руководителей есть возможность оценить потенциал каждого подчиненного.<br>Регулярность процесса  | Есть опасность задать слишком общие критерии и получить слишком общие оценки  |
| Анализ результатов работы сотрудников   | Обеспечиваются:<br>наглядность и конкретность оценок, связь обучения с целями и стратегией компании;<br>Повышается мотивация сотрудников к эффективному труду  | Этот метод невозможно применить к топ-персоналу   |
| Анализ должностных инструкций   | Есть возможность оценить, соответствуют ли предъявляемые требования профессиональным качествам сотрудника  | Трудно точно оценить, какую работу сотруднику придется выполнять в будущем  |
| Экспертная оценка независимого консультанта   | Консультант дает оценку на основе:<br>глубокого понимания целей и стратегии обучения   | Запас знаний консультанта о компании ограничен  |
| Психологическая оценка (определение личных качеств и потенциала сотрудников на основе ролевых игр и психологических тестов) | Обеспечиваются:<br>связь обучения с целями и стратегией компании;<br>непосредственная оценка качеств конкретных сотрудников;<br>высокая точность оценки потенциала сотрудников;<br>индивидуальный подход к сотрудникам | Высокие издержки.<br>Не все сотрудники легко соглашаются пройти тестирование и участвовать в тренингах.                                       |
| Заявки руководителей  | Хорошо учитываются особенности конкретных сотрудников<br>Заявка на обучение отражает реальные потребности компании<br>Низкие издержки  | Руководителям, подающим заявку, могут быть присущи:<br>субъективизм, ориентация на краткосрочные цели;<br>отсутствие профессиональных навыков |