

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления обучением персонала организации ООО «ПКК»

Обучающийся

Д. А. Давлетшина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Д.А. Давлетшина.

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

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент, Е.Г. Пипко

Цель исследования заключается в разработке путей совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «ПКК».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы выступает – управления обучением персонала в ООО «ПКК».

Методы исследования – сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы, экспертную оценку, SWOT-анализ и другие.

Учитывая обнаруженные проблемы в управлении обучением персонала ООО «ПКК», были предложены мероприятия по ее улучшению, что привело к экономическому эффекту в размере 1873,2 т. р.

Эта работа имеет практическую значимость, так как ее отдельные положения, представленные в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложений, могут быть использованы руководством ООО «ПКК» для совершенствования управления обучением персонала.

Общий объем работы составляет 48 страниц машинописного текста, включая 3 раздела, введение, заключение, список использованной литературы из 27 источников и 1 приложение. В работе содержится 13 таблиц и 5 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления обучением персонала организации.....	6
1.1 Понятие, сущность и виды обучения персонала	6
1.2 Особенности управления обучением персонала	11
2 Оценка управления обучением персонала в ООО «ПКК».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	17
2.2 Анализ управления обучением персонала организации.....	23
3 Пути совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК»	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в организации	31
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	38
Заключение	44
Список используемой литературы	47
Приложение А Анкета для оценки эффективности управления обучением персонала в ООО «ПКК».....	50

Введение

В настоящее время главным приоритетом любой организации в России является обеспечение наличия универсальных высококвалифицированных сотрудников, которые способны обучаться и развиваться в течение всей своей жизни. Кадры являются ключевым конкурентным преимуществом для страны, и поэтому образование перестает быть доступным только на определенный период жизни человека. Оно становится одной из главных подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей получение систематизированных знаний, умений и навыков в определенной области профессиональной деятельности в течение всей жизни. Обучение персонала занимает одно из первых мест в управлении трудовыми ресурсами, поскольку от квалифицированности и профессионализма сотрудников зависит конкурентоспособность организации на рынке.

Организации, которые достигают больших успехов, всегда уделяют особое внимание обучению и развитию своих сотрудников. Это помогает им не только сохранять конкурентоспособность, но и активно развиваться. Современные специалисты в области образования утверждают, что для успеха необходимо непрерывно учиться и развиваться.

Для того, чтобы обучение и развитие персонала давали результаты, необходима не только соответствующая инфраструктура, но и грамотные и квалифицированные специалисты, которые занимаются организацией и осуществлением обучения внутри компании.

В современном мире условия быстро меняются, и это касается как внешних, так и внутренних условий функционирования организации. Экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появление конкуренции - все это ставит перед образовательными учреждениями задачу подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям. Это обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК».

Для реализации этой цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы управления обучением персонала организации;
- оценить управление обучением персонала в ООО «ПКК»;
- разработать пути совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «ПКК».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления обучением персонала в ООО «ПКК».

Для выполнения данной работы была использована информационная база, которая включает в себя учебно-методическую литературу, статьи из периодических изданий, организационные документы, а также данные ООО «ПКК».

Эта работа была выполнена на основе широкого спектра информации, полученной из различных источников, что позволило провести всесторонний анализ и сделать обоснованные выводы. Для обработки полученных данных были использованы современные методы исследования, что позволило получить качественные результаты. Для исследования были применены различные методы: сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы, экспертную оценку, SWOT-анализ и другие.

В данной работе использовалась стандартная структура, включающая введение, три раздела основной части, заключение и список используемой литературы. Основные разделы работы описывают выбранную тему и подробно рассматривают ее аспекты, включая анализ, сравнение, обзор литературы и другие методы исследования. Заключение содержит выводы и рекомендации в данной области.

1 Теоретические основы управления обучением персонала организации

1.1 Понятие, сущность и виды обучения персонала

Профессиональное обучение персонала является составной частью профессионального образования, однако в ходе изучения данного вопроса, многие авторы в понятие «обучение персонала» вкладывают разные значения.

«Согласно ТК РФ, различают три вида обучения персонала, которые могут быть организованы работодателем для своих работников:

- подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей деятельности, обладающих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения;

- повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышению в должности;

- переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или измененными требованиями к содержанию и результатам труда» [24].

«Причем, конкретные формы и перечень необходимых профессий и специальностей каждый работодатель определяет самостоятельно, но с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ. Иногда необходимое обучение проводится непосредственно в организации, в других случаях приходится заключать договоры с образовательными учреждениями начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования» [24].

В таблице 1 представим точки зрения различных авторов касательно понятия «обучение персонала».

Таблица 1 – Точки зрения различных авторов касательно понятия «обучение персонала»

Автор	Сущность понятия
Кязимов К.Г.	«Обучение персонала – это целенаправленный процесс обучения реальных и потенциальных работников профессиональным знаниям и умениям с целью приобретения навыков, необходимых для выполнения определенных видов работ с помощью различных форм получения профессионального образования, включая как заведения профессионального образования различных уровней, так и профессиональное обучение на производстве» [14].
Авдеев В.В.	«Обучение персонала – это целостный активный процесс усовершенствования знаний, умений и навыков, а также реализации потенциальных возможностей работников предприятия, осуществляемый через систему организационно-экономических мер» [1].
Дейнека А.В.	«Обучение персонала – это процесс непрерывного повышения профессионально-квалификационного уровня персонала для реализации стратегических целей деятельности предприятия» [6].
Полевой М.В.	«Обучение персонала – это формирование производственных навыков и умений работников с целью обеспечения выполнения ими своих функциональных обязанностей и повышение их способности вносить вклад в деятельность организации» [20].
Шейл П.	«Обучение персонала – это совокупность организационно-экономических мер службы управления персоналом в сфере обучения персонала организации, его переподготовки и повышения квалификации» [26].
Слободской А.Л.	«Обучение персонала – это одна из функций менеджмента, направленная на то, чтобы содействовать членам трудового коллектива всех иерархических звеньев в овладении квалификацией, необходимой для выполнения современных и будущих профессиональных требований» [19].

В свою очередь, Т. Воротынцева «профессиональное обучение рабочих в организации классифицирует по следующими критериями:

- по типам профессионального обучения (непосредственно в организации, за пределами организации, самостоятельная подготовка рабочих);

- по видам профессионального обучения (первичная профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации);

- по характеру профессионального обучения (на расстоянии от производства, без отрыва от производства);

- по формам профессионального обучения (обучение непосредственно на рабочем месте, обучение вне рабочего места)» [5].

«Специалистами по управлению персоналом предприятий представлены принципы профессионального обучения и развития персонала в организации и определена их сущность:

- оперативности и научности – соответствие программ обучения современным теориям управления персоналом предприятий и быстрому их внедрению в образовательный процесс;

- перспективности – при обучении и развитии следует учитывать возможность профессионального роста и самообучения;

- экономичности – обучение и развитие персонала должны быть экономически обоснованы;

- оптимальности и достаточности – соответствие предложенных теоретических положений и практических навыков требуемого и обязательного уровня профессионализма;

- специализации – при обучении и развитии персонала необходимо опираться на уже имеющиеся знания и умение и профессиональную специализацию учащихся-работников предприятия;

- преемственности – предполагает развитие методологических составляющих обучения персонала на основе имеющихся теорий и практик» [3; 8; 18; 27].

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, который включает в себя несколько этапов и представлен циклической моделью (рисунок 1).

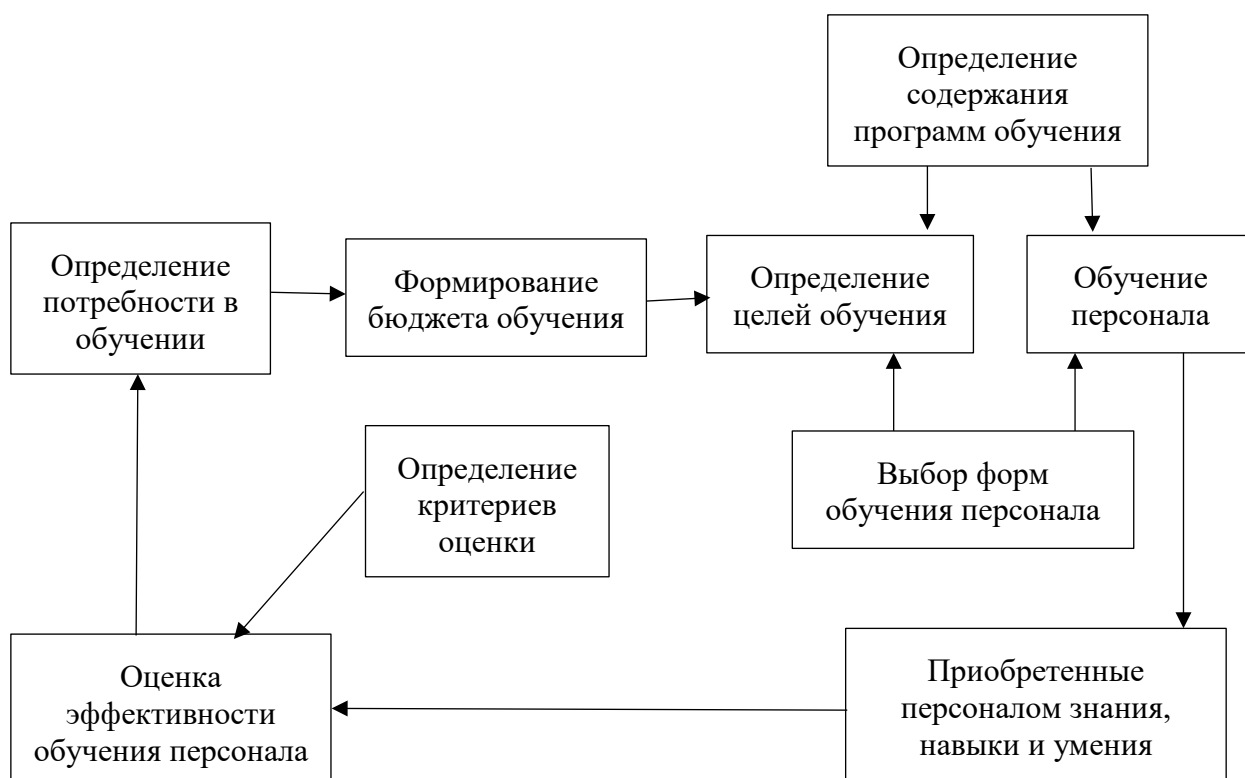


Рисунок 1 – Организация профессионального обучения персонала предприятий [25]

«При организации обучения работников предприятия выполняются следующие этапы:

- анализ потребностей в обучении путем сопоставления имеющихся знаний, умений и навыков персонала с теми, которые необходимы для достижения целей предприятия;
- разработка плана обучения, включающего программу обучения, выбор преподавателей, выбор способов и форм обучения, определение сроков обучения, разработку критериев оценки эффективности обучения и распределение затрат на обучение. Готовый план обучения утверждается высшим руководством предприятия;
- реализация плана обучения, которая включает подготовку, организацию и проведение обучения. Этот этап также предусматривает системную работу для выявления недостатков в имеющихся планах обучения и предотвращения возможных проблем в будущем;

– оценка эффективности обучения, которая направлена на определение того, насколько успешно работники используют знания и навыки, полученные в результате обучения» [17].

«При разработке планов и усовершенствовании программ обучения персонала на предприятии, рекомендуется следовать системе принципов, которая включает как традиционные, так и профессиональные методы обучения. Определение видов и форм обучения, а также выбор методов обучения персонала, можно разделить на три крупные группы: традиционные, активные и методы обучения на рабочем месте. Однако, необходимо учитывать множество факторов, таких как особенности предприятия, специфика обучаемого персонала и другие, при планировании организации обучения персонала на предприятии.

В настоящее время существует множество способов передачи знаний и обучения, в том числе и традиционные методы, такие как лекции, семинары и обучающие видеофильмы. Однако, в последнее время стали популярны новые формы обучения, которые предлагают эффективный и быстрый способ передачи информации и ее закрепления на практике. Такие методы, как компьютерное обучение, тренинги, групповые обсуждения, ролевые игры, разбор практических ситуаций и метод баскета, акцентируют внимание на практической отработке навыков, умений и знаний. В условиях быстрого роста объема информации, активные методы обучения становятся все более важными и необходимыми» [4].

«Методы обучения на рабочем месте, такие как наставничество, стажировка и рабочая ротация, отличаются от традиционных методов тем, что обучение происходит во время работы, а не в классе или аудитории. Такие методы обучения позволяют работникам непосредственно применять полученные знания на практике и повышать свою квалификацию в реальной рабочей среде, что отличает их от традиционных методов обучения» [2].

«Отдельные методы обучения, равно как и виды, не рассматриваются в отрыве друг от друга, предполагается их тесная взаимосвязь и координация.

При этом выбор методов обучения в значительной степени определяется не только целями и направленностью обучения, но и средствами, которые организация может на него потратить» [16].

Факторы, которые определяют важность непрерывного обучения персонала на предприятиях, включают в себя ряд аспектов. В частности, современные технологии и новые методы производства товаров требуют от работников соответствующей квалификации, которая не может быть обеспечена базовым образованием. В связи с этим, непрерывное обучение персонала становится необходимостью.

Кроме того, высокий уровень конкуренции между странами заставляет предприятия уделять большое внимание профессиональному обучению своих сотрудников. Страны, которые имеют современную систему непрерывного образования, являются лидерами в условиях конкуренции и могут быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

1.2 Особенности управления обучением персонала

Управление обучением персонала предприятия - это важный процесс, который позволяет компании развиваться и расти, обеспечивая своих сотрудников необходимыми знаниями и навыками [9]. От того, насколько эффективно управляется обучение, зависит успех бизнеса в целом.

Процесс управления обучением персонала предприятия должен быть основан на четких принципах, которые обеспечивают максимальную эффективность и результативность.

Первый принцип - это понимание потребностей сотрудников в обучении. Не все сотрудники имеют одинаковый уровень знаний и навыков, поэтому управление обучением должно быть нацелено на индивидуальные потребности каждого сотрудника. Некоторые сотрудники могут нуждаться в дополнительном обучении для повышения своей профессиональной

компетенции, в то время как другие могут нуждаться в обучении, чтобы улучшить свои лидерские качества [11].

Второй принцип - это разработка четкой стратегии обучения. Каждое предприятие должно иметь свою собственную стратегию обучения, которая должна соответствовать его бизнес-целям. Стратегия обучения должна определять, какие навыки и знания необходимы для достижения целей предприятия, а также какие методы обучения будут использоваться [23].

Третий принцип - это выбор правильных методов обучения. Существует множество методов обучения, включая классическое обучение, электронное обучение, тренинги и мастер-классы. Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, поэтому управление обучением должно выбирать методы, которые наилучшим образом соответствуют потребностям сотрудников и бизнес-целям предприятия [10].

Четвертый принцип - это оценка эффективности обучения. Управление обучением должно проводить регулярные оценки эффективности обучения, чтобы определить, достигли ли сотрудники поставленных целей, и какие методы обучения были наиболее эффективными. Это позволит определить, какие методы обучения необходимо изменить или улучшить, а также какие сотрудники нуждаются в дополнительном обучении [20].

Пятый принцип - это поощрение обучения и развития. Управление обучением должно поощрять сотрудников к обучению и развитию [7].

Перед началом обучения необходимо провести анализ потребностей компании и ее сотрудников. Это поможет определить, какие конкретные знания и навыки необходимо передать и какой формат обучения будет наиболее эффективен. Например, для обучения новичков может подойти классический формат лекций и практических занятий, а для сотрудников со стажем - онлайн-курсы и вебинары.

Важной составляющей управления обучением персонала является мотивация сотрудников на обучение. Она может быть обеспечена не только

через моральное поощрение, но и через финансовые стимулы, такие как повышение зарплаты или премии за успешное прохождение обучения.

После проведения обучения необходимо оценить его эффективность и результативность. Для этого могут быть использованы различные методы оценки, например, тестирование знаний или анализ изменений в работе сотрудников. Это позволяет выявить проблемные моменты и улучшить качество обучения в будущем.

Все вышеописанные процессы могут быть автоматизированы с помощью специальных систем управления обучением (LMS). Они обеспечивают удобный доступ обучающимся к материалам, оценку результатов обучения и создание отчетов. Использование LMS позволяет значительно упростить и оптимизировать процесс управления обучением [15]. Методы управления обучением персонала предприятия могут включать в себя различные подходы и техники, которые позволяют эффективно организовать и провести процесс обучения. Рассмотрим некоторые из наиболее распространенных методов (таблица 2).

Таблица 2 – Методы управления обучением персонала [12]

Наименование метода	Сущность метода
Курсовое обучение	Это метод обучения, который включает в себя проведение структурированных учебных занятий, как правило, в классе или в онлайн-формате.
Коучинг	Это метод обучения, при котором высококвалифицированный тренер (коуч) работает с сотрудником, чтобы помочь ему развить навыки и достичь конкретных целей.
Менторство	Это метод обучения, который включает в себя работу сотрудника с опытным коллегой, который помогает ему развиваться в профессиональном плане.
Электронное обучение	Это метод обучения, который включает в себя использование цифровых технологий для обучения, таких как интерактивные веб-семинары, виртуальные классы и онлайн-курсы.
Игровые технологии	Это метод обучения, при котором обучающиеся используют игровые технологии, чтобы усвоить новые навыки и знания.
Обратная связь	Это метод обучения, который включает в себя обеспечение обратной связи сотрудникам для помощи им в улучшении их производительности.

Каждый из этих методов может использоваться отдельно или в сочетании с другими методами, чтобы создать комплексную программу обучения для персонала предприятия.

Как и в других странах, управление обучением персонала на российских предприятиях включает в себя различные этапы и подходы. Однако, в России есть свои особенности, которые важно учитывать при организации процесса обучения.

Одной из таких особенностей является значительное влияние государственных органов на образовательную политику. В России имеется ряд федеральных программ, которые направлены на поддержку и развитие образования и науки, в том числе и на повышение квалификации персонала предприятий. Однако, для получения государственной поддержки, предприятия должны соответствовать определенным требованиям и проходить сертификацию [13].

Еще одной особенностью является значительная роль корпоративных университетов и академий в обучении персонала. Многие крупные компании имеют свои собственные образовательные центры, которые организуют обучение сотрудников в соответствии с потребностями компании. Кроме того, многие компании заключают соглашения с вузами и другими образовательными учреждениями о проведении совместных программ обучения [22].

Также важно отметить значительное влияние технологий на процесс обучения. В России широко используются онлайн-курсы, вебинары и другие формы дистанционного обучения. Это позволяет компаниям значительно сократить затраты на обучение, а также предоставить сотрудникам возможность обучаться в удобное для них время и из любой точки мира [16].

Наконец, важно учитывать культурные и языковые особенности России при организации обучения персонала. Например, многие российские компании предпочитают обучение на русском языке, что может быть проблематично для иностранных сотрудников. Кроме того, в России

существуют свои традиции и особенности в обучении и работе, которые могут быть не знакомы иностранным специалистам.

Также стоит отдельно выделить современные особенности управления обучением персонала на предприятии, которые позволяют максимально эффективно использовать потенциал сотрудников и повышать их квалификацию. Одной из таких особенностей является персонализация обучения. Современные технологии позволяют создавать обучающие программы, учитывающие индивидуальные потребности каждого сотрудника. Например, на основе результатов оценки компетенций и уровня знаний можно составить персональный план обучения, который будет направлен на развитие конкретных навыков и умений [6].

Другой важной особенностью является использование современных технологий в обучении. Курсы могут проводиться как в классе, так и онлайн, что позволяет сотрудникам учиться в удобное для них время и в удобном месте. Кроме того, в обучении часто используются интерактивные технологии, такие как игры, кейсы, вебинары, которые позволяют увлечь сотрудников и повысить эффективность обучения [10].

Также важным элементом управления обучением является оценка результативности обучения. После завершения курса проводится оценка уровня знаний и навыков, которые были приобретены сотрудником. Эта информация помогает определить, какие изменения нужно внести в обучающие программы и как можно улучшить эффективность процесса.

Наконец, еще одной особенностью управления обучением персонала на предприятии является удержание сотрудников. Сотрудники оценивают возможности для профессионального развития и повышения квалификации, что помогает удерживать их на предприятии. Поэтому инвестирование в обучение сотрудников является не только заботой о их развитии, но и инвестицией в будущее компании [15].

В итоге, управление обучением персонала предприятия - это сложный процесс, который требует серьезного подхода и внимания со стороны

руководства компании. Однако, правильно организованное обучение помогает повысить квалификацию сотрудников, улучшить их работу и, в конечном итоге, повысить эффективность бизнеса в целом.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы управления обучением персонала организации, сформулируем следующие выводы.

В современных экономических условиях повышение эффективности и качества труда на предприятии является одной из главных задач, которые может решить профессиональное обучение персонала. В то же время, обучение позволяет увеличить уровень жизни работников и создать возможности для реализации их способностей.

Для достижения максимальной эффективности профессионального обучения персонала необходимо использовать различные формы и методы, системно взаимодействуя между собой. Только так можно обеспечить высокий уровень качества трудового потенциала и гарантировать конкурентоспособность предприятия на отечественном и мировом рынках. Важно помнить, что инвестирование в обучение персонала является одним из самых эффективных способов повышения эффективности работы компании и увеличения ее прибыльности в долгосрочной перспективе.

Управление обучением персонала предприятия - это важный процесс, который позволяет компании развиваться и расти, обеспечивая своих сотрудников необходимыми знаниями и навыками.

Как и в других странах, управление обучением персонала на российских предприятиях включает в себя различные этапы и подходы. Однако, в России есть свои особенности, которые важно учитывать при организации процесса обучения.

2 Оценка управления обучением персонала в ООО «ПКК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Первая Клининговая Компания».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «ПКК».

Юридический адрес организации: 198216, г. Санкт-Петербург, пр-кт Народного Ополчения, д. 22, лит. П, пом. 20-Н, раб. место 1.

Основным видом деятельности ООО «ПКК» является деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая.

ООО «ПКК» специализируется на предоставлении услуг клининга управляющим компаниям, которые обслуживают жилые комплексы. Основные предоставляемые услуги: послестроительная уборка; генеральная уборка; ежедневная комплексная уборка МОП, территории, паркингов; уход за газонами; уборка и вывоз снега больших объемов. Для своих клиентов ООО «Первая Клининговая Компания» готова предоставить проверенный опытный персонал, качественную и безопасную бытовую и профессиональную химию для уборки (моющие средства), а также профессиональный уборочный инвентарь.

Миссия ООО «ПКК» – дать каждому клиенту решение задач любого уровня сложности, связанных с уборкой путем предоставления профессиональных клининговых услуг по доступной цене.

Специализация ООО «ПКК» – имея наработанный опыт в сфере клининга, ООО «Первая Клининговая Компания» справляется с уборкой разного типа сложности. Компания специализируется на уборках после ремонта, генеральных уборках, обслуживании корпоративных объектов.

ООО «Первая Клининговая Компания» оказывает все возможные виды клининговых услуг:

- генеральная уборка: Данный вид уборки выполняется специалистами и включает в себя несколько услуг для создания идеальной чистоты;
- уборка офисов: Уборка всех поверхностей при помощи чистящих и моющих средств, оборудования в офисах;
- уборка заведений: Уборка ресторанов, кафе, производственных помещений, гостиниц и отелей на постоянной и единоразовой основе;
- химчистка мебели: Качественная химчистка мягкой мебели в офисах, квартирах и складских помещениях.

Преимущества ООО «ПКК»:

- лучший инвентарь. Гарантированно при уборке помещений используются лучшие инвентарь и средства, что есть на рынке. Ими оснащены все исполнители компании;
- удобное время. Исполнитель будет в точно оговоренное время у двери, также менеджеры подберут и согласуют самое идеальное время для уборки;
- клиентский контроль качества. Самый главный критерий оценки стараний и работы. Персонал компании будет работать до того момента, когда клиент согласится, что результат превосходен;
- внимание к деталям и безупречный результат;
- команда надежных специалистов. В компании работают исполнители, которые прошли этапы отбора анкетированием, собеседованиями, стажировкой, обучением и практикой;
- конфиденциальность и безопасность. Все исполнители прошли проверку службой безопасности, а также у них присутствует актуальная медицинская книжка. Клиенты могут быть спокойны и доверять компании.

Организационная структура управления ООО «ПКК» представлена на рисунке 2.

Организационная структура управления ООО «ПКК» является линейно-функциональной. На линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений.

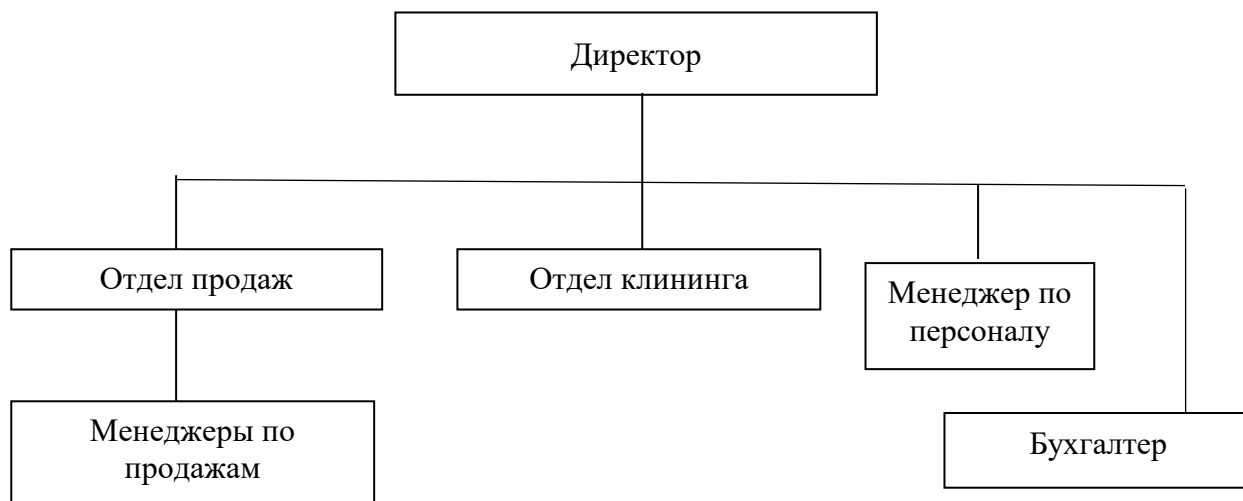


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «ПКК»

«На функциональные подразделения возлагаются методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учета, контроля и анализа по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности. Такая структура характеризуется использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений.

Каждый работник принадлежит только одному руководителю, от которого получает все необходимые указания и решения по управлению. Информационные связи между исполнителем и функциональными подразделениями являются методическими и консультативными. Чтобы решение функционального подразделения было обязательным, необходимо, чтобы его утвердил руководитель. Таким образом, каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, который является источником всех необходимых указаний и решений по управлению, и информационные связи между исполнителем и функциональными подразделениями имеют

консультативный характер. Директивный статус имеет только то решение функционального подразделения, которое было утверждено руководителем» [14]. В компании все руководители занимаются управленческими действиями, однако каждый из них занимается разными видами трудовой деятельности. Некоторым руководителям приходится потратить время на координацию работы других руководителей, которые, в свою очередь, занимаются координацией работой более своих сотрудников. На самом низком уровне находятся сотрудники, которые оказывают физические услуги. Такая иерархическая структура образует различные уровни управления.

В таблице 3 представлен анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПКК».

Таблица 3 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп роста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	38761	36014	24452	-2747	92,91	-11562	67,90
Себестоимость продаж, тыс. руб.	31234	22617	10816	-8617	72,41	-11801	47,82
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	7527	13397	13636	5870	177,99	239	101,78
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	1254	1483	1254	-	229	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	7057	7197	7057	-	140	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7527	5086	4956	-2441	67,57	-130	97,44
Чистая прибыль, тыс. руб.	7038	3212	545	-3826	45,64	-2667	16,97
Основные средства, тыс. руб.	8764	8638	8593	-126	98,56	-45	99,48
Оборотные активы, тыс. руб.	11483	12372	12943	889	107,74	571	104,62
Среднесписочная численность ППП, чел.	15	13	12	-2	86,67	-1	92,31
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	8251	7290	6807	-961	88,35	-483	93,37
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	2584,07	2770,31	2037,67	186,24	107,21	-732,64	73,55

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп роста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп роста, %
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	550,07	560,77	567,25	10,70	101,95	6,48	101,16
Фондоотдача (стр1/стр8), руб./руб.	4,42	4,17	2,85	-0,25	94,27	-1,32	68,25
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,38	2,91	1,89	-0,46	86,24	-1,02	64,90
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	19,42	14,12	20,27	-5,30	-	6,15	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	24,10	16,44	25,42	-7,65	-	8,98	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	80,58	85,88	79,73	5,30	106,57	-6,15	92,84

На рисунке 3 отразим динамику результатов деятельности предприятия ООО «ПКК».

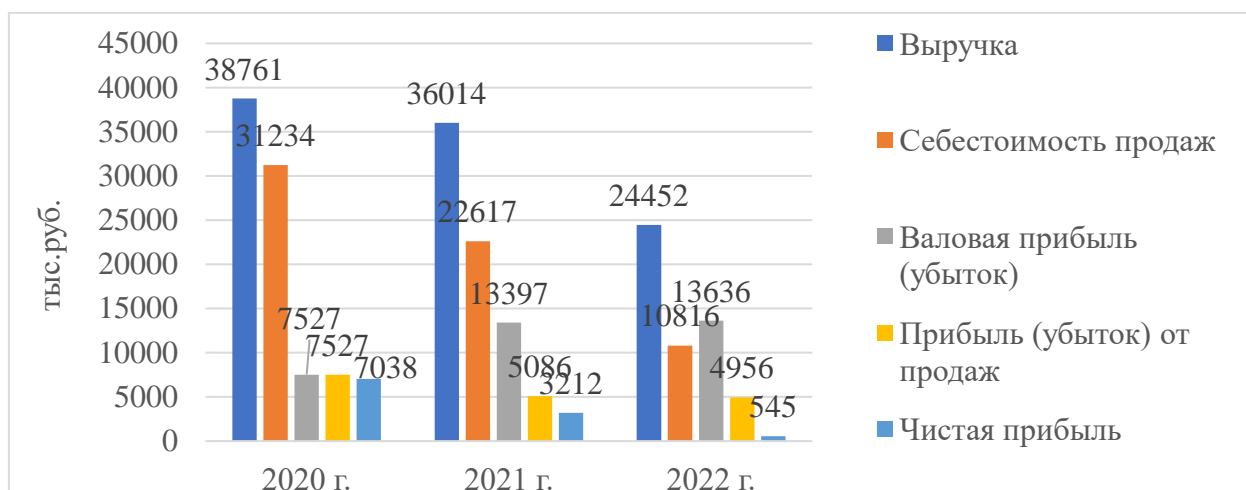


Рисунок 3 – Динамика результатов деятельности предприятия ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Данные таблицы 3 и рисунка 3 показывают, что в 2021 году выручка снизилась на 7,09%, а себестоимость продаж снизилась на 27,59%. За счет

этого валовая прибыль увеличилась на 77,99%. Однако прибыль от продаж уменьшилась на 32,43% за счет роста коммерческих и управленческих затрат. Чистая прибыль также снизилась (на 54,36%). Следовательно, наблюдалось снижение показателей рентабельности. Это указывает на ухудшение показателей экономической деятельности и снижение эффективности предприятия.

В 2022 году выручка сократилась на 32,10%, а себестоимость продаж уменьшилась на 52,18%. За счет этого валовая прибыль увеличилась на 1,78%. Однако прибыль от продаж уменьшилась на 2,56%, а чистая прибыль уменьшилась на 83,03%. Однако показатели рентабельности повысились, что указывает на повышение эффективности деятельности предприятия.

Далее на рисунке 4 представим динамику показателей эффективности деятельности предприятия ООО «ПКК».

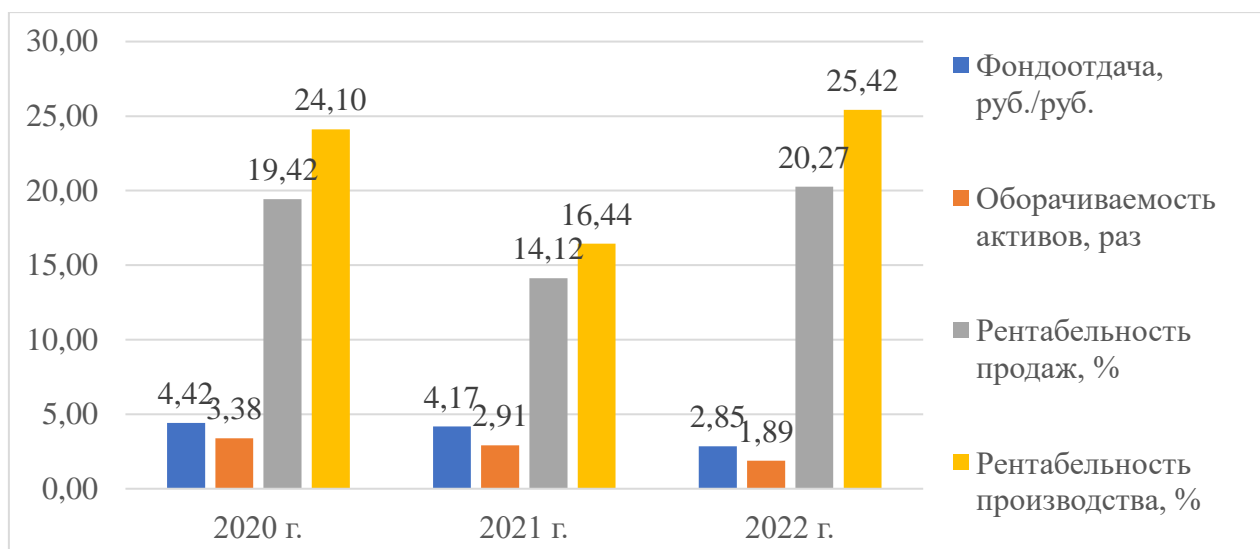


Рисунок 4 – Динамика показателей эффективности деятельности предприятия ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Из представленных в таблице 3 и рисунке 4 данных видно, что за анализируемый период ежегодно наблюдалось снижение фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов. Это свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств и оборотных средств.

Что касается использования персонала, то за период производительность труда снизилась при росте среднегодовой заработной платы. Это указывает на снижение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Следственно, проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПКК» показал, что за исследуемый период ухудшились результаты хозяйственной деятельности предприятия, что было обусловлено ухудшением деятельности предприятия. Также снизилась эффективность использования персонала, основных средств и оборотных средств, однако показатели рентабельности повысились, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Далее перейдем к анализу управления обучением персонала ООО «ПКК».

2.2 Анализ управления обучением персонала организации

Анализ управления обучением персонала ООО «ПКК» начнем с анализа состава и структуры персонала, его движения. В таблице 4 представим анализ состава и динамики персонала ООО «ПКК».

Таблица 4 – Анализ состава и динамики персонала ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Категория персонала	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Руководители	3	3	3	0	0	0	0
Специалисты	4	4	4	0	0	0	0
Рабочие	8	6	5	-2	-1	-25	-16,67
Итого:	15	13	12	-2	-1	-13,33	-7,69

Из данных таблицы 4 видно, что в 2021 году численность персонала предприятия сократилась на 2 человек или на 13,33%. В 2022 году численность персонала уменьшилась на 1 человека или на 7,69%. Сокращение численности

персонала было обусловлено сокращением объемов оказания услуг предприятия вследствие ухудшения деятельности.

Далее проведем анализ структуры персонала ООО «ПКК» (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры персонала ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Категория персонала	2020г.		2021г.		2022г.		Измен. удел. веса, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Руководители	3	20	3	23,08	3	25	3,08	1,92
Специалисты	4	26,67	4	30,77	4	33,33	4,10	2,56
Рабочие	8	53,33	6	46,15	5	41,67	-7,18	-4,49
Итого:	15	100	13	100	12	100	-	-

Данные таблицы 5 показывают, что в структуре персонала предприятия наибольший удельный вес приходится на рабочих, удельный вес которых уменьшился с 53,33% до 41,67% за счет сокращения численности рабочих. За счет этого наблюдался рост удельного веса руководителей и специалистов.

Далее проведем анализ движения персонала ООО «ПКК» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ движения персонала ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение, +/-	
				2021г./2020г.	2022г./2021г.
Численность работников, чел.	15	13	12	-2	-1
Принято, чел.	3	2	2	-1	0
Выбыло, чел.	2	4	3	2	-1
Коэффициент оборота по приему, %	20	15,38	16,67	-4,62	1,28
Коэффициент оборота по выбытию, %	13,33	30,77	25,00	17,44	-5,77
Коэффициент текучести кадров, %	13,33	30,77	25,00	17,44	-5,77
Коэффициент постоянства кадров, %	66,67	53,85	58,33	-12,82	4,49

Из данных таблицы 6 видно, что за анализируемый период наблюдалось повышение движения персонала, что является негативной тенденцией. На это указывает рост текучести кадров и снижение постоянства кадров.

Обучение персонала в ООО «ПКК» имеет следующие цели:

- повышение квалификации и профессионализма. Обучение персонала поможет им овладеть новыми навыками и знаниями, необходимыми для более эффективной и качественной работы;

- соблюдение стандартов безопасности и гигиены. Обучение персонала поможет им понимать и соблюдать правила и нормы безопасности и гигиены, что является важным для защиты здоровья клиентов и сотрудников компании;

- улучшение качества обслуживания клиентов. Обучение персонала поможет им лучше понимать потребности и ожидания клиентов и находить способы удовлетворения их запросов.;

- увеличение производительности и эффективности. Обучение персонала должно оптимизировать процессы работы и повышать производительность, что позволит компании обслуживать большее количество клиентов и увеличить свою прибыль.

Система обучения персонала в ООО «ПКК» включает в себя следующие особенности:

- ориентация на профессиональные навыки;
- обучение безопасности;
- обучение обслуживанию клиентов;
- обучение коммуникации;
- регулярное обновление знаний.

Рассмотрим методы обучения персонала, которые применяются в ООО «ПКК» (таблица 7).

Таблица 7 – Методы обучения персонала, которые применяются в ООО «ПКК»

Наименование методы	Содержание методы
Обучение на рабочем месте	Сотрудники обучаются на рабочем месте, где они получают реальный опыт и наблюдение за другими работниками. Этот метод также полезен для установления стандартов и процедур компании.
Курсовые программы	Компания предоставляет своим сотрудникам курсовые программы, которые позволяют им получать более глубокие знания в области клининга и улучшать их навыки.
Онлайн-обучение	Компания использует онлайн-обучение для обучения своих сотрудников, что позволяет им учиться в свободное время и на своем темпе.

Для того чтобы оценить эффективность управления обучением персонала в ООО «ПКК», проведем анализ показателей по обучению персонала (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ по обучению персонала в ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Численность персонала, чел.	15	13	12	-2	-1	-13,33	-7,69
Количество работников, прошедших обучение, чел.	3	4	5	1	1	33,33	25,00
Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	105	220	445	115	225	109,52	102,27

Из данных таблицы 8 видно, что за исследуемый период численность работников организации сократилась с 15 до 12 человек, а численность работников, прошедших обучение увеличилась с 3 до 5 человек. Затраты на обучение персонала организации увеличились с 105 до 445 т. р.

Далее проведем анализ показателей эффективности управления обучением персонала в ООО «ПКК» (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ показателей эффективности управления обучением персонала в ООО «ПКК» за 2020-2022 годы

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	38761	36014	24452	-2747	-11562	-7,09	-32,10
Себестоимость продаж, тыс. руб.	31234	22617	10816	-8617	-11801	-27,59	-52,18
Удельный вес затрат на обучение персонала в себестоимости продаж, %	0,34	0,97	4,11	0,64	3,14	-	-
Затраты на обучение персонала на 1 работника, тыс. руб./чел.	35	55	89	20	34	57,14	61,82
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2584,07	2770,31	2037,67	186,24	-732,64	7,21	-26,45
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8251	7290	6807	-961	-483	-11,65	-6,63
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	550,07	560,77	567,25	10,70	6,48	1,95	1,16

Из данных таблицы 9 видно, что ежегодно увеличивались затраты на обучение на 1 работника (35 т. р. до 89 т. р.). Тогда как производительность труда снизилась (с 2584,07 т. р./чел. до 2037,67 т. р./чел.), тогда как уровень оплаты труда ежегодно повышался. Это указывает на снижение эффективности управления обучением персонала в ООО «ПКК».

Также был проведен опрос среди работников в ООО «ПКК», которые за последний год проходили обучение по анкете, которая представлена в Приложении А. В опросе участвовали 5 работников организации. Результаты опроса представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты оценки эффективности управления обучением персонала в ООО «ПКК»

1 Удовлетворены ли Вы количеством проведения обучения в организации?			
Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
-	1 чел./20%	2 чел./40%	2 чел./40%
2 Какой процент новых навыков и знаний, приобретенных в процессе обучения, вы успешно применили на практике?			
25%	50%	75%	100%
3 чел./60%	1 чел./20%	1 чел./20%	-
3 Какую пользу принесло обучение для вашей производительности и качества работы?			
Позволило существенно повысить производительность и качество работы	Несущественно повысило производительность и качество работы	Никак не повлияло на производительность и качество работы	
-	4 чел./20%	1 чел./80%	
4 Как часто вы используете знания и навыки, полученные в процессе обучения, в вашей повседневной работе?			
Каждый день	Раз в неделю	Редко	Никогда
-	1 чел./20%	4 чел./80%	-
5 Оцените качество предоставляемого обучения: насколько оно соответствует вашим профессиональным потребностям и ожиданиям?			
Абсолютно соответствует	Мало соответствует	Не соответствует	
-	3 чел./60%	2 чел./40%	
6 Какие изменения в вашей работе произошли после прохождения обучения?			
Повысилась производительность труда	Улучшилось качество работы	Изменения не произошли	
-	1 чел./20%	4 чел./80%	
7 Как вы оцениваете эффективность программы обучения в целом?			
Эффективна	Малоэффективна	Неэффективна	
-	3 чел./60%	2 чел./40%	
8 Что можно улучшить в программе обучения, чтобы сделать ее более эффективной?			
Добавить наставничество по формированию корпоративной культуры			
Добавить наставничество при первичном обучении нового сотрудника			
Проводить исследование о том, какие знания и навыки нужны работникам			
Улучшить обучение по обслуживанию клиентов			

Из полученных данных понятно, что большинство работников организации, прошедших обучение, не удовлетворены обучением в

организации. Большинство из опрошенных (60%) ответили, что лишь 25% новых навыков и знаний, приобретенных в процессе обучения, успешно применили на практике.

80% опрошенных ответили, что за счет обучения несущественно повысило производительность и качество их работы. Также 80% отмечают что редко используете знания и навыки, полученные в процессе обучения и что качество не соответствует профессиональным потребностям и ожиданиям. Большинство опрошенных работников отметили, что после прохождения обучения изменения в их работе не произошли и эффективность программы обучения малоэффективна.

Для улучшения управления обучением персонала в ООО «ПКК» опрошенные выделили следующее:

- добавить мероприятия по формированию корпоративной культуры;
- добавить наставничество при первичном обучении нового сотрудника;
- проводить исследование о том, какие знания и навыки нужны работникам;
- улучшить обучение по обслуживанию клиентов.

Итак, проведенный анализ управления обучением персонала в ООО «ПКК» показал следующие основные проблемы:

- рост затрат на обучение на 1 работника при снижении производительности труда;
- неудовлетворенность работников организации эффективностью обучения в организации.

Следовательно, проведенная оценка управления обучением персонала в ООО «ПКК» позволяет сформулировать следующие выводы.

ООО «ПКК» специализируется на предоставлении услуг по уборке/клинингу (мойке окон, химчистке) как для частных клиентов: уборка квартиры, уборка дома или коттеджа после ремонта или генеральная уборка

данных видов недвижимости, так и уборка офисов, жилых комплексов или торговых помещений. Для своих клиентов ООО «Первая Клининговая Компания» готова предоставить проверенный опытный персонал, качественную и безопасную бытовую и профессиональную химию для уборки (моющие средства), а также профессиональный уборочный инвентарь известных европейских брендов. Миссия ООО «ПКК» – дать каждому клиенту решение задач любого уровня сложности, связанных с уборкой путем предоставления профессиональных клининговых услуг по доступной цене.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПКК» показал, что за исследуемый период ухудшились финансовые результаты деятельности предприятия, что было обусловлено ухудшением деятельности предприятия. Также снизилась эффективность использования персонала, основных средств и оборотных средств, однако показатели рентабельности повысились, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Обучение персонала в ООО «ПКК» имеет следующие цели: повышение квалификации и профессионализма, соблюдение стандартов безопасности и гигиены, улучшение качества обслуживания клиентов, увеличение производительности и эффективности. В ООО «ПКК» применяются следующие методы обучения персонала клининговой компании: обучение на рабочем месте, курсовые программы, онлайн-обучение.

Таким образом, проведенный анализ управления обучением персонала в ООО «ПКК» показал следующие основные проблемы:

- рост затрат на обучение на 1 работника при снижении производительности труда;
- неудовлетворенность работников организации эффективностью обучения в организации.

Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «ПКК».

3 Пути совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала в организации

Результаты проведенного анализа управления обучением персонала ООО «ПКК» позволили определить наличие следующих проблем:

- рост затрат на обучение на 1 работника при снижении производительности труда (см. таблицу 6);
- неудовлетворенность работников организации эффективностью обучения в организации (результаты опроса, см. таблицу 7).

Опираясь на результаты опроса сотрудников организации, для совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение наставничества при первичном обучении новых сотрудников;
- совершенствование обучения персонала в организации.

Рассмотрим эти мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Внедрение наставничества при первичном обучении новых сотрудников.

В ходе опроса, который проводился среди сотрудников ООО «ПКК» для оценки управления обучением персонала, опрошенные выделили необходимость внедрения наставничества при первичном обучении новых сотрудников.

В исследуемой организации по состоянию на 1 января 2023 года было 2 вакансии клинеров. Предлагается среди работающих в организации отобрать 2 работников-клинеров, которые будут наставниками для новых сотрудников.

Отбор наставников в ООО «ПКК» будет проводиться по следующим критериям:

– наличие знаний и опыта работы. Наличие опыта и высокого профессионализма являются основными условиями, которые позволят специалисту стать наставником. Также важен опыт работы: важно чтоб сотрудник, которые претендует на роль наставника, имел успешный опыт работы на должности от 2 лет;

– умение передавать знания. Помимо наличия опыта и профессионализма, очень важно уметь еще доходчиво передавать знания. Поэтому наставниками должны быть только те сотрудники, которые умеют легко и доступно передавать свои знания и опыт новичкам;

– личное желание. Известно, что любое дело идет на лад, если исполнитель имеет желание этим заниматься. Если наставничество сотрудником воспринимается как дополнительная нагрузка, тяжелый груз, ничего хорошего из этого не выйдет;

– влияние. Для эффективного влияния на всех участников учебного процесса наставник должен обладать определенными навыками и качествами. Важно, чтобы он был авторитетным не только в глазах руководства, но и в коллективе. Это поможет ему завоевать доверие и уважение всех участников образовательного процесса;

– ответственность и организованность. Каждое благое дело может быть подорвано непрофессиональными и неответственными людьми. Поэтому настолько важно, чтобы наставник полностью соответствовал этим критериям. Он должен нести ответственность не только за себя, но и за своего подопечного. Тогда процесс наставничества не будет бесцельным, а станет продуктивным для всех участников.

Когда новый сотрудник-клинер приступает к работе в ООО «ПКК» за ним на 1 месяц закрепляется наставник согласно на основании приказа руководителя организации. При этом новый сотрудник получает пакет документов, которые содержат:

- план-график обучения;
- бланк отзыва от наставника;

- форма для оценки выполнения индивидуального плана-графика.

Предлагается в ООО «ПКК» применять наставничество согласно модели «Расскажи-покажи-сделай». Для успешного освоения данного процесса предусмотрено три основных шага в данной модели:

- шаг 1 – «Расскажи». Наставник детально объясняет особенности и моменты задачи, используя пошаговый подход. Через задаваемые вопросы он проверяет понимание учеником того, что необходимо выполнить;
- шаг 2 – «Покажи». Наставник показывает, как выполнить задание, объясняя весь алгоритм выполнения и необходимые действия;
- шаг 3 – «Сделай». Ученик самостоятельно выполняет задание, а наставник контролирует процесс, выявляя ошибки и объясняя их причины, просит переработать некачественные этапы.

По окончании месячного срока наставник заполняет бланк отзыва и форму для оценки выполнения индивидуального плана-графика. В свою очередь в целях контроля проводится опрос нового сотрудника на предмет удовлетворенности наставничеством.

При условии, что после прохождения наставничества новый сотрудник остается работать в ООО «ПКК», выполняет свою работу успешно и положительно оценил процесс наставничества, наставник получает доплату в размере 25% от своего должностного оклада. Также по итогам года предлагается проводить конкурс «Лучший наставник года». Сотруднику будет вручена грамота и денежная премия в зависимости от результатов деятельности организации по итогам года.

Мероприятие 2. Совершенствование процесса обучения персонала организации.

В современном мире профессиональное развитие персонала становится все более важным фактором успешной деятельности организаций. Руководители осознают, что производительность труда и привлекательность компании для работников непосредственно связаны с уровнем

профессионального развития персонала и его местом в системе управления организации.

В России эффективная система профессионального развития персонала находится в стадии формирования, и в данной концепции предоставляются сотрудникам возможности для роста и раскрытия кадрового потенциала. Благодаря такой системе повышается квалификация сотрудников, нематериальная мотивация и снижается текучесть кадров.

В организации ООО «ПКК» представлена система потребностей в профессиональном развитии персонала, которая представлена на рисунке 5.

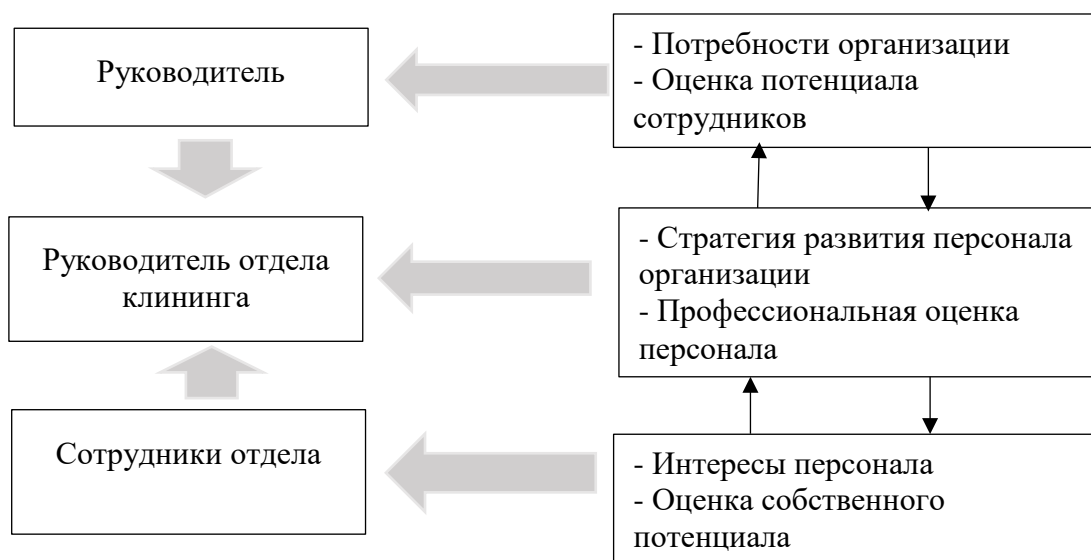


Рисунок 5 – Определение потребностей в профессиональном обучении персонала ООО «ПКК»

Квалификация, профессия, специальность и компетентность персонала играют важную роль в определении его пригодности для конкретной должности или рабочего места в организации. Эти профессиональные характеристики работника могут претерпевать изменения в ходе его трудовой деятельности и оказывать определяющее влияние на его профессиональную карьеру. Поэтому работодатели уделяют особое внимание этим характеристикам и направляют усилия на управление профессиональным развитием персонала.

Различают несколько подходов к управлению профессиональным развитием персонала в организации, включая экономический, социально-управленческий, психологический и органический. «Социолого-управленческий подход более глубоко рассматривает профессиональное развитие как одно из направлений управления персоналом, используя такие категории, как «профессиональная адаптация», «управление карьерой», «мотивация персонала». Целью этого подхода является разработка форм и методов управления персоналом с целью повышения эффективности его трудовой деятельности. Психологический подход анализирует профессиональное развитие с позиции самого работника и тех психических процессов, которые он испытывает в ходе профессионального обучения или иного внешнего воздействия. Органический подход к профессиональному развитию характеризуется тем, что управление персоналом рассматривается как гибкая система, в большей степени направленная на удовлетворение индивидуальных потребностей работника, и, как следствие, точечное развитие его профессиональных и личностных характеристик» [15].

С учетом вышеупомянутых подходов, рекомендуется использовать комплексный подход к управлению профессиональным развитием персонала ООО «ПКК», применяя базовые принципы и инструменты каждого из вышеуказанных направлений. Это позволит эффективно управлять профессиональным развитием персонала, удовлетворять индивидуальные потребности работников и повышать их производительность.

Важно уделить внимание различным фазам профессионального развития персонала, чтобы обеспечить эффективность работы и максимальное использование потенциала сотрудников. Существует классификация фаз профессионального развития, которая выделяет несколько этапов [11; 56]. Один из них - фаза адаптанта, которая охватывает период, когда молодой специалист приспосабливается к новому рабочему месту, коллективу и работе в целом. Эта фаза очень важна для каждого сотрудника, даже если он является опытным профессионалом, поскольку требует времени и усилий для

приспособления к новой среде работы. Целью управления персоналом является создание условий для успешной адаптации новых сотрудников, чтобы они могли быстро войти в рабочий процесс и начать проявлять свой потенциал. В этом случае компания сможет добиться наилучших результатов и максимальной производительности.

Этап интернала определяет профессионала, который сумел накопить достаточный опыт и теперь самостоятельно и успешно выполняет свои задачи. Следующая ступень - фаза мастерства, где работники решают сложные, нестандартные задачи и показывают стабильно высокие результаты.

В конечном итоге, наступает фаза авторитета, которая относится к специалистам с высочайшим уровнем профессионализма. Это те мастера, чье мнение и позиция имеют вес в профессиональном круге и в коллективе. Большинство таких специалистов становятся незаменимыми в своих компаниях, и их мнение учитывают не только коллеги, но и руководители.

Важно понимать, что наставник - это авторитетный профессионал, который находится в высшей фазе профессионального развития. Он окружен кругом последователей и единомышленников, и его влияние ощущается не только на его самосознание, но и на атмосферу в трудовом коллективе в целом.

Отслеживание прохождения соответствующих фаз каждым из работников и определение мероприятий кадровой политики является важным аспектом эффективного управления персоналом. В конечном итоге, определение фазы профессионального развития каждого работника поможет управлять коллективом и повысить производительность труда.

В ходе исследования было определено, что за процесс обучения персонала в ООО «ПКК» отвечает только менеджер по персоналу и программу обучения он составляет без согласования с отделом клининга. Именно поэтому процесс управления обучением в организации был определен как неэффективный. Поэтому в обязанности руководителя отдела клининга предлагается ввести дополнительные обязанности по определению

потребности обучения для сотрудников отдела, его непосредственном проведении и оценке его эффективности.

«Введение данной меры в организации имеет большое количество плюсов:

- руководитель отдела клининга самостоятельно будет заниматься планированием обучения и разработкой программ обучения для сотрудников организации, тем самым снизится нагрузка менеджера по управлению персоналом;

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

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

- снижение затрат на обучение персонала, потому что проведение обучение внутри организации значительно дешевле, чем на стороне» [3].

Руководитель отдела клининга сможет обеспечить теоретическую и практическую подготовку персонала необходимыми и разнообразными в зависимости от профессий программами. «Функциями руководителя отдела клининга станут:

- составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников отдела;

- определение потребности в обучении персонала;

- организация деятельности по составлению программ обучения;

- подбор наставников из числа успешно работающего персонала;

- участие в работе аттестационных комиссий;

- проведение социологических исследований;

- разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;

- составление графиков и расписания занятий для всех, кто участвует в обучении или переподготовке должностей» [10].

Итак, расширение обязанностей руководителя отдела клининга функциями по обучению персонала позволит устранить имеющиеся проблемы с внутрифирменным обучением персонала. Также появится возможность приобщить к процессу внутрифирменного обучения должности, внимание к которым раньше отсутствовало, от профессиональных навыков и мастерства которых напрямую зависит объем и качество оказания услуг и, как результат, прибыль организации.

По результатам прохождения обучения через 2 месяца предлагается проводить оценку деятельности работников для определения эффективности проводимого обучения.

Далее проведем оценку эффективности предложенных мероприятия для ООО «ПКК».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценку эффективности предложенных мероприятий для ООО «ПКК» начнем с расчета совокупных расходов на реализацию мероприятий (таблица 11).

Для расчета совокупных затрат на внедрение мероприятий будем учитывать, что дополнительные расходы будут связаны с доплатой работникам за наставничество 25% от оклада, доплатой руководителю отдела клининга за расширение обязанностей по обучению работников отдела и расходами на обучение руководителя отдела клининга организации.

Из данных таблицы 11 видно, что совокупная величина расходов на реализацию предложенных мероприятий для ООО «ПКК» составит 290 т. р.

Таблица 11 – Расчет совокупных расходов на реализацию мероприятий в ООО «ПКК»

Расходы	Величина, тыс. руб.
Доплаты работникам за наставничество (2 чел.)	20 (40 × 25% × 2)
Доплата руководителю отдела клининга в связи с расширением его обязанностей по обучению работников отдела	220 (20 × 12)
Обучение руководителя отдела клининга	50
Итого:	290

В плановом году планируется численность персонала организации ООО «ПКК» увеличить на 2 человек, и тогда плановая численность персонала организации составит 14 работников. По оценкам руководителя предложенных мероприятий для ООО «ПКК» внедрение предложенных мероприятий позволит повысить производительность труда в организации на 5%. Формула для расчета плановой производительности представлена ниже:

$$ПТ_{\text{план.}} = ПТ_{2022\text{г.}} \times 5\%, \quad (1)$$

где $ПТ_{\text{план.}}$ – плановая производительность труда;

$ПТ_{2022\text{г.}}$ – производительность труда за 2022 год.

Тогда плановая производительность труда ООО «ПКК» составит:

$$ПТ_{\text{план.}} = 2037,67 \text{ т. р.} \times 5\% = 2139,55 \text{ т. р.}$$

Для расчета плановой величины выручки от реализации ООО «ПКК» стоит использовать формулу (2):

$$В_{\text{план.}} = ПТ_{\text{план.}} \times Ч_{\text{план.}}, \quad (2)$$

где $Ч_{\text{план.}}$ – плановая численность персонала.

Тогда плановая величина выручки от реализации ООО «ПКК» составит:

$$V_{\text{план.}} = 2139,55 \text{ т. р.} \times 14 \text{ чел.} = 29953,7 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитаем экономического эффекта по проекту мероприятий (таблицы 12-13).

Таблица 12 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности в ООО «ПКК»

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	14	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	14	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	24452	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	29953,7	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	567,25	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	7320	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	290	По проекту

Используя данные таблицы 12, произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий (таблица 13).

Из данных таблицы 13 видно, что годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для ООО «ПКК» составит 1873,2 т. р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 13 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий для ООО «ПКК»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; $\text{ЧР}_{1,2}$ – численность работников до и после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 14 \times (1 + 5/100) - 14 = 0,7$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = (0,7 / 14 - 0,7) \times 100 = 5,26$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника.</p>	$\text{Эз/п} = 567,25 \times 0,7 = 397,08$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс} / o = \text{Эз} / n \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ <p>Н - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 397,08 \times 0,3 = 119,12$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу} / л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2, \quad (5)$ <p>У- условно-постоянные затраты; В - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу/л} = (7320 / 24452 - 7320 / 29953,7) \times 29953,7 = 1647$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу} / г = \text{Эз} / n + \text{Эс} / o + \text{Эу} / л \quad (6)$	$\text{Эу/г} = 397,08 + 119,12 + 1647 = 2163,2$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу} / г - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (7)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 2163,2 - 290 = 1873,2$

Далее представим социальную эффективность от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «ПКК»:

- улучшение качества работы. Наставничество и совершенствование обучения может помочь новым сотрудникам получить необходимые знания и навыки для выполнения своих обязанностей более эффективно. Это может привести к улучшению качества работы компании и удовлетворенности клиентов;

- сокращение текучести кадров. Внедрение наставничества и совершенствование обучения может помочь удерживать новых сотрудников в компании, так как они будут получать поддержку и обучение от опытных коллег. Это может сократить текучесть кадров и уменьшить затраты на поиск и обучение новых сотрудников;

- развитие профессиональных навыков. Наставничество и совершенствование обучения может помочь сотрудникам компании развиваться профессионально и повышать свои квалификации. Это может привести к повышению уровня компетенции сотрудников и, как следствие, к улучшению качества работы компании;

- укрепление корпоративной культуры. Наставничество и совершенствование обучения может помочь укреплять корпоративную культуру и создавать единство среди сотрудников компании. Опытные сотрудники могут поделиться своими знаниями и опытом с новыми коллегами, что может укрепить чувство принадлежности к команде;

- социальная ответственность. Внедрение наставничества и совершенствование обучения может быть воспринято как социально ответственное действие компании. Это может помочь укрепить репутацию компании и привлечь новых клиентов, которые ищут более ответственных и социально ориентированных партнеров.

Таким образом, разработав пути совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК» сформулируем следующие выводы.

Результаты проведенного анализа управления обучением персонала ООО «ПКК» позволили определить наличие следующих проблем:

- рост затрат на обучение на 1 работника при снижении производительности труда;
- неудовлетворенность работников организации эффективностью обучения в организации.

Опираясь на результаты опроса сотрудников организации, для совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение наставничества при первичном обучении новых сотрудников;
- совершенствование обучения персонала в организации.

Было определено, что совокупная величина расходов на реализацию предложенных мероприятий для ООО «ПКК» составит 290 т. р., годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для ООО «ПКК» составит 1873,2 т. р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Социальная эффективность от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «ПКК» проявляется в следующем: улучшение качества работы, сокращение текучести кадров, развитие профессиональных навыков, укрепление корпоративной культуры, социальная ответственность.

Заключение

В современных экономических условиях повышение эффективности и качества труда на предприятии является одной из главных задач, которые может решить профессиональное обучение персонала. В то же время, обучение позволяет увеличить уровень жизни работников и создать возможности для реализации их способностей.

Для достижения максимальной эффективности профессионального обучения персонала необходимо использовать различные формы и методы, системно взаимодействуя между собой. Только так можно обеспечить высокий уровень качества трудового потенциала и гарантировать конкурентоспособность предприятия на отечественном и мировом рынках. Важно помнить, что инвестирование в обучение персонала является одним из самых эффективных способов повышения эффективности работы компании и увеличения ее прибыльности в долгосрочной перспективе.

Управление обучением персонала предприятия - это важный процесс, который позволяет компании развиваться и расти, обеспечивая своих сотрудников необходимыми знаниями и навыками.

Как и в других странах, управление обучением персонала на российских предприятиях включает в себя различные этапы и подходы. Однако, в России есть свои особенности, которые важно учитывать при организации процесса обучения.

ООО «ПКК» специализируется на предоставлении услуг по уборке/клинингу (мойке окон, химчистке) как для частных клиентов: уборка квартиры, уборка дома или коттеджа после ремонта или генеральная уборка данных видов недвижимости, так и уборка офисов, жилых комплексов или торговых помещений. Для своих клиентов ООО «Первая Клининговая Компания» готова предоставить проверенный опытный персонал, качественную и безопасную бытовую и профессиональную химию для уборки (моющие средства), а также профессиональный уборочный инвентарь

известных европейский брендов. Миссия ООО «ПКК» – дать каждому клиенту решение задач любого уровня сложности, связанных с уборкой путем предоставления профессиональных клининговых услуг по доступной цене.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПКК» показал, что за исследуемый период ухудшились финансовые результаты деятельности предприятия, что было обусловлено ухудшением деятельности предприятия. Также снизилась эффективности использования персонала, основных средств и оборотных средств, однако показатели рентабельности повысились, что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Обучение персонала в ООО «ПКК» имеет следующие цели: повышение квалификации и профессионализма, соблюдение стандартов безопасности и гигиены, улучшение качества обслуживания клиентов, увеличение производительности и эффективности. В ООО «ПКК» применяются следующие методы обучения персонала клининговой компании: обучение на рабочем месте, курсовые программы, онлайн-обучение.

Результаты проведенного анализа управления обучением персонала ООО «ПКК» позволили определить наличие следующих проблем:

- рост затрат на обучение на 1 работника при снижении производительности труда;
- неудовлетворенность работников организации эффективностью обучения в организации.

Опираясь на результаты опроса сотрудников организации, для совершенствования управления обучением персонала в ООО «ПКК» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение наставничества при первичном обучении новых сотрудников;
- совершенствование обучения персонала в организации.

Для расчета совокупных затрат на внедрение мероприятий будем учитывать, что дополнительные расходы будут связаны с доплатой

работникам за наставничество 25% от оклада, доплатой руководителю отдела клининга за расширение обязанностей по обучению работников отдела и расходами на обучение руководителя отдела клининга организации.

Было определено, что совокупная величина расходов на реализацию предложенных мероприятий для ООО «ПКК» составит 290 т. р., годовой экономический эффект от внедрения мероприятия для ООО «ПКК» составит 1873,2 т. р., что указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Социальная эффективность от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала в ООО «ПКК» проявляется в следующем: улучшение качества работы, сокращение текучести кадров, развитие профессиональных навыков, укрепление корпоративной культуры, социальная ответственность.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2019. 544 с.
2. Бажин А. С., Светайло Р. В., Овчинников А. С. Перспективные методы и стили обучения персонала // Экономика и социум. 2021. № 1-2 (14). С. 306-311.
3. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2020. 504 с.
4. Валиуллин М. Р. Обучение персонала фирмы и оценка его эффективности в условиях конкурентной среды // Экономика и социум. 2020. № 1-1 (32). С. 128-134.
5. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала: практ. руководство для специалистов по обучению. Санкт-Петербург : Речь, 2019. 128 с.
6. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учебник. М.: Дашков и К°, 2022. 288 с.
7. Колесниченко Е. А. Совершенствование методов обучения персонала в организации // Бюллетень науки и практики. 2021. № 5. С. 474-483.
8. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2020. 370 с.
9. Елкина В. Н., Козлова Ю. С. Управление организацией обучения персонала // Экономика и социум. 2021. № 5-2 (84). С. 127-132.
10. Иванова Е. В. Система обучения персонала, ее роль в развитии современной организации // Экономика и социум. 2019. № 12 (55). С. 181-193.
11. Кривошекова Д. П. Совершенствование процесса обучения персонала // Экономика и социум. 2019. № 12 (55). С. 184-189.
12. Кудряшов В. С., Мосеева Е. А. Основы формирования системы обучения персонала организации // Экономика и социум. 2021. № 2. С. 19-25.

13. Кузьменко О. Р., Старчикова Е. А., Горностаева Ж. В. Система обучения персонала: цели, задачи, принципы // *Мировая наука*. 2021. № 1 (46). С. 134-141.
14. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами : профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
15. Никитина А. А., Черный Ю. А., Горностаева Ж. В. Организация обучения персонала на предприятии // *Форум молодых ученых*. 2021. № 1 (53). С. 143-150.
16. Охрименко Е. П. Необходимость обучения персонала организации // *Теория и практика современной науки*. 2019. № 9 (51). С. 203-209.
17. Павлова А. Д. Современные подходы к формированию эффективной системы обучения персонала // *Форум молодых ученых*. 2022. № 7 (71). С. 164-167.
18. Рахромова Г. О. Обучение персонала в организации // *Теория и практика современной науки*. 2019. № 6 (6). С. 1040-1043.
19. Слободской А. Л. Обучение персонала организаций : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. 124 с.
20. Соловьёв Д. П. Обучение и развитие персонала : учеб. пособие. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. 204 с.
21. Сотникова С. И. Управление карьерой: учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2021. 408 с.
22. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник. М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. 256 с.
23. Тонгуш В. В. Обучение персонала как важнейший механизм организационной культуры // *Форум молодых ученых*. 2019. № 11 (15). С. 187-193.
24. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.04.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

25. Шакирова Р. М. Организация системы обучения персонала на предприятии // Экономика и социум. 2020. № 2-5 (15). С. 28-32.

26. Шейл П. Руководство по развитию персонала. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 240 с.

27. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций : проблемы формирования и управления : монография. М. : ИНФРА-М, 2020. 192 с.

Приложение А

Анкета для оценки эффективности управления обучением персонала в ООО «ПКК»

1. Удовлетворены ли Вы количеством проведения обучения в организации?

Да Скорее да Скорее нет Нет

2. Какой процент новых навыков и знаний, приобретенных в процессе обучения, вы успешно применили на практике?

25% 50% 75% 100%

3. Какую пользу принесло обучение для вашей производительности и качества работы?

Позволило существенно повысить производительность и качество работы

Несущественно повысило производительность и качество работы

Никак не повлияло на производительность и качество работы

4. Как часто вы используете знания и навыки, полученные в процессе обучения, в вашей повседневной работе?

Каждый день

Раз в неделю

Редко

Никогда

5. Оцените качество предоставляемого обучения: насколько оно соответствует вашим профессиональным потребностям и ожиданиям?

Абсолютно соответствует

Мало соответствует

Не соответствует

Продолжение приложения А

6.Какие изменения в вашей работе произошли после прохождения обучения?

Повысилась производительность труда

Улучшилось качество работы

Изменения не произошли

7.Как вы оцениваете эффективность программы обучения в целом?

Эффективна

Малоэффективная

Неэффективная

8.Что можно улучшить в программе обучения, чтобы сделать ее более эффективной?

Ваш ответ _____

