

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Студент

А.А. Вербина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

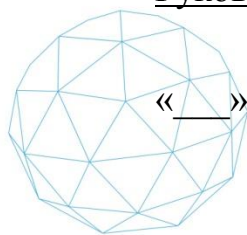
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«    »

20     г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.А. Вербина

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

Научный руководитель: к.э.н., доцент Л.Л. Кифа

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования управления обучением персонала организации.

Объектом исследования является персонал ООО «Энлайт». Основным видом деятельности организации является оптовая торговля компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением.

Предметом исследования является система управления обучением персонала на предприятии.

Методами сбора и анализа практической информации стали: метод изучения документов, метод наблюдения, метод опроса, логические методы, графические методы, статистические методы.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученные результаты дают возможность сформировать более эффективную систему управления обучением персонала, которую можно применить не только в исследуемой организации, но и в других аналогичных компаниях.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе изучаются теоретические основы управления обучением персонала. Во втором разделе производится анализ управления обучением персонала в ООО «Энлайт». В третьей главе описываются мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации.

Структура и объем работы. Работа представлена на 61 листе и включает введение, три раздела, заключение, список используемых источников и литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Место и значение обучения персонала в системе управления персоналом современной организации .....	6
1.1 Понятие и структура обучения персонала организации .....	6
1.2 Характеристика методов обучения персонала организации .....	15
1.3 Способы оценки эффективности обучения персонала .....	21
2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Энлайт» .....	25
2.1 Краткая характеристика организации.....	25
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	29
2.3 Оценка управления обучением персонала организации.....	37
3 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации .....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию обучения и повышения квалификации персонала.....	41
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий .....	52
Заключение .....	55
Список используемых источников.....	59

## Введение

Успешное функционирование любой организации не представляется возможным без постоянного развития профессиональных компетенций, расширения знаний, улучшения навыков и умений, способностей, то есть без обучения персонала. От степени квалификации персонала зависит доход организации, мнение клиентов и процветание компании в целом. В нынешних современных условиях жизни каждый сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, широкой эрудицией, предприимчивостью, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям среды. Организации должны обладать необходимыми ресурсами для реализации своих непосредственных функций. Одними, из которых, являются человеческие ресурсы самой организации.

Недостаток квалифицированных кадров является основным внутренним бизнес-риском в функционировании российских и зарубежных организаций [23, с. 15]. Значимость данного фактора наглядно демонстрируют результаты опросов руководителей крупнейших мировых компаний, проводимых PwC в 2016 и в 2017 годах. В то же время влияние нехватки квалифицированных кадров за последние 10 лет увеличилось более чем в 2 раза. Если в 1998 году такую обеспокоенность высказывали 31% опрошенных руководителей, то в 2017 году таких становится уже 77%.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования управления обучением персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Определить место и значение обучения персонала в системе управления персоналом современной организации;
- 2) проанализировать систему управления обучением персонала в организации;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию управления

обучением персонала организации.

Объект исследования является персонал ООО «Энлайт».

Предмет исследования – система управления обучением персонала на предприятии.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что полученные результаты дают возможность сформировать более эффективную систему управления обучением персонала.

Теоретико-методологическую базу выпускной квалификационной работы составили результаты работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам экономики труда и управления человеческими ресурсами, качественных характеристик рабочей силы, развития персонала на предприятии, применения компетентностного подхода в области развития персонала, таких как Аверин А.Н., Блинов А.О., Галенко В.П., Захаров В.Я., А. Я. Кибанова и другие.

Методами сбора и анализа практической информации стали: метод изучения документов, метод наблюдения, метод опроса, логические методы, графические методы, статистические методы.

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список использованных источников и литературы.

В первом разделе изучаются теоретические основы управления обучением персонала.

Во втором разделе производится анализ управления обучением персонала в ООО «Энлайт».

В третьей главе описываются мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации.

## 1 Место и значение обучения персонала в системе управления персоналом современной организации

### 1.1 Понятие и структура обучения персонала организации

В настоящее время в экономике России существует колоссальная востребованность в молодых специалистах, которые нацелены на занятие высоких позиций в различных компаниях [2, с. 57]. Однако, мнение многих работодателей сходится к тому, что далеко не все вузы могут научить своего выпускника сразу применять полученные знания в работе. Компании 21 века склонны выбирать молодых специалистов, недавно закончивших вуз, нежели работников со стажем. Это можно объяснить, во-первых, тем, что на данный момент многие организации готовы профессионально обучать и развивать новых сотрудников на рабочих местах, а во-вторых, организации просто необходимо компенсировать выбытие работников по естественным причинам — пенсионный возраст. В тоже время, подавляющее большинство компаний не рассчитывают на то, что вуз может дать молодому специалисту тот необходимый уровень образования, который необходим ему для того, чтобы он смог быстро включиться в работу организации. Выпускник вуза является для работодателя исходным материалом для подготовки полноценного специалиста. Те знания, которые студент получает в вузе, являются отправной точкой для обучения молодого специалиста. Важный фактор при оценке потенциального работника - это его желание развиваться в рамках профессии, учиться, адаптироваться к нужным условиям работодателя [13, с. 474].

В ходе проведенного исследования было определено, что управление обучением персонала является одним из элементов управления персоналом организации в целом.

Попытаемся разобраться в многообразии определений. Ряд авторов считают, что управление обучением персонала – комплексная, прикладная

наука об административно-управленческих, организационно-экономических, технологических, правовых, личностных и групповых факторах, способах и методах обучения персонала для обеспечения достижения целей организации [17, с. 36].

Другие авторы отмечают, что управление обучением персонала является частью менеджмента, занимающейся людьми и их обучением, и что как общая система менеджмента, так и подсистема управления обучением персонала должны строиться с учетом особенностей организации, комплексной характеристикой которой выступает организационная культура.

Кибанов А.Я. отмечает, что «под управлением обучения персонала следует понимать целенаправленную деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, методов и принципов управления коллективом. Следовательно, управление персоналом состоит в разработке системы управления персоналом; определении кадрового потенциала, проведении мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала» [10, с. 83].

Также А. Я. Кибанов считает, что «обучение - это специально организованный, управляемый процесс взаимодействия между учителем и учеником, который направлен на получение знаний, умений и навыков, который формирует мировоззрения, развивает умственные силы и потенциальные возможности обучаемых, вырабатывает и закрепляет навыки самообразования в соответствии с поставленными целями» [10, с. 87].

Обучение персонала – это «систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности» [2, с. 58].

«Ключевым моментом определения является указание на

систематический характер развития качеств каждого сотрудника компании, а также направленность на обеспечение соответствующего уровня выполнения служебных обязанностей» [2, с. 58].

«В другом определении, отражается типичный американский подход к обучению в организации. Последнее лучше вписывается в концепцию стратегического развития человеческих ресурсов» [20, с. 62].

«Ключевыми моментами данного определения являются указания на то, что обучение должно рассматриваться как «процесс, организованный и инициированный компанией», что ответственность за результаты обучения распределена между компанией и каждым обучаемым работником, что «вклад в достижение максимальной эффективности работы компании» является основной целью обучения, и интегральный вклад формируется из вклада каждого работника в результате повышения производительности и эффективности труда на каждом рабочем месте» [24, с. 15].

«Анализ приведенных трактовок сущности и целей внутрифирменного обучения позволяет нам сделать вывод, что, во-первых, это не разовый акт, а непрерывный процесс, во-вторых, это процесс, инициированный и управляемый самой компанией, основанный на стремлении к достижению единства интересов каждого отдельного работника и компании в целом» [27, с. 632].

Понятие «развитие персонала» безусловно, шире. Наиболее полно и точно различие между обучением и развитием определено у М. Педлера и соавторов. Он определил, что «обучение касается вопросов увеличения знаний или достижения более высокого уровня в уже имеющихся навыках, в то время как развитие подразумевает движение к другому образцу существования или функционирования».

Т. Гарван отмечает, что «развитие человеческих ресурсов – это стратегическое управление обучением работников, обеспечивающее максимальное использование их знаний, навыков и опыта для реализации целей организации» [6, с. 258].



Руководитель должен осознавать и быть заинтересованным в обучении своего персонала, так как это приведет к эффективной работе подчиненных и повышению конкурентоспособности компании. От того, насколько тесно обучение связано со стратегией и целями компании будет зависеть продуктивность и польза этого процесса [7, с. 63].

Если связь процесса обучения с организационными целями слаба или вовсе отсутствует, то организация рискует попросту потратить время и средства, а работники не оценят обучение, потому что в дальнейшей работе они не смогут применять результаты данного процесса. Если обстоятельства для обучения персонала являются благоприятными, то они выполняют двойную функцию — наилучшее использование работника и его мотивацию.

Э. Майклз считает, что «обучение – лишь небольшая часть этого процесса. Развитие происходит главным образом благодаря последовательности повышающих профессионализм заданий, коучингу и наставничеству».

Таким образом, развитие и обучение тесно связаны. Хорошая система обучения является основой управления персоналом. Система обучения включает в себя следующие элементы:

- 1) диагностика на входе;
- 2) определение потребностей в обучении;
- 3) определение конечного результата;
- 4) выбор форм обучения, которые за максимально короткое время и максимально качественно приведут к тем результатам, которые запланированы.

В целом система обучения предполагает создание такого поэтапного непрерывного образования сотрудника внутри организации, которое обеспечит максимально эффективное выполнение его профессиональных функций.

Чтобы обучение было эффективным, оно должно быть системным. Кроме того, важно, чтобы наряду с обучением и оценкой существовали

возможности для обратной связи, схемы адаптации новых сотрудников, возможности применения новых навыков и карьерный рост.

Во многих компаниях показателями эффективности при проведении программ по обучению ставят такие показатели, как текучесть кадров, повышение производительности, рост доли рынка компании, сокращении издержек, удовлетворенность клиентов и т.п.

Хочется отметить, что в настоящее время, в условиях быстро меняющегося, развивающегося рынка необходимость в повышении профессиональных компетенций и профессиональном развитии сотрудников становится одним из ключевых факторов, обеспечивающих необходимый уровень конкурентоспособности организации. Высококвалифицированному специалисту все чаще приходится работать в режиме многозадачности, совмещая в своей работе помимо своих непосредственных обязанностей все больше различных трудовых функций и принимая решения, которые требуют знание основ менеджмента, маркетинга, психологии и социологии.

Подобные трансформации приводят к акцентированию внимания на вопросах обучения, подготовки и переподготовки кадров, а также совершенствовании действующей в организации системы обучения. Эта необходимость подтверждается тем, что если у конкретного работника будет отмечен недостаток необходимых профессиональных навыков и знаний, это обязательно проявится при выполнении возложенных на него обязанностей и будет способствовать снижению продуктивности труда, повышению стрессовых ситуаций и энергетических затрат, связанных с работой, а также снижению мотивации [22, с. 910].

«Соответственно эффективное обучение персонала организации помимо улучшения ее финансового состояния, имеет ряд и других важных последствий, например, таких как обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе, раскрытие кадрового потенциала организации, формирование соответствующей организационной культуры и образцов поведения, которые способствуют успешному достижению

организационных целей, привлечение новых высококвалифицированных кадров в организацию» [22, с. 911].

Также процесс обучения сотрудников организации ориентирован на формирование лояльности конкретного работника своей организации.

В связи с выше изложенным можно сделать вывод, что обучение персонала является важным процессом, проводящимся в организации с регулярной периодичностью для получения дополнительного конкурентного преимущества на рынке в лице высококвалифицированного персонала, способного принимать эффективные управленческие решения. В связи с этим в настоящее время высшее руководство организаций к процессу обучения стало подходить в индивидуальном порядке. Это в свою очередь способствует получению более эффективных результатов от применения разработанных в организации программ обучения. Топ-менеджмент организации расставляет приоритеты решаемых в каждом конкретном случае задач и, в зависимости от каждой из них, применяет те или иные методы обучения.

В качестве наиболее распространенных задач проведения обучения персонала организации стоит отметить следующие. Во-первых, обеспечение сотрудников необходимыми профессиональными компетенциями, ориентированные на обеспечение продуктивности труда. Несмотря на то, что на должность набираются люди, имеющие высшее образование, для грамотного выполнения возложенных на них обязанностей не хватает именно профессиональных и практических навыков. Поэтому во многих организациях предусмотрено регулярное обучение, позволяющее приобрести все необходимые новые знания и навыки [17, с. 58].

Во-вторых, поддержка профессионального уровня персонала и его ознакомление с прогрессивными технологиями, преобразованиями в социально-экономической обстановке и законодательстве. Традиционно для обозначения этой цели используется термин «повышение квалификации», при проведении которого сотрудники получают возможность приобрести

дополнительные знания и умения касательно только того места работы и должности, на которой находится сотрудник в текущий момент. Таким образом, сотрудник должен регулярно обновлять профессиональные навыки в соответствии с направленностью выполняемой работы и ее изменениями.

В-третьих, подготовка сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения. Процессы, которые выполняет тот или иной сотрудник, не должны останавливаться во время его отсутствия. Следовательно, для эффективного ведения бизнеса часть персонала должна быть обучена навыкам, позволяющим производить замещение отсутствующих коллег.

В-четвертых, поддержка в сотрудниках позитивного отношения к работе. Сам факт обучения сотрудника, которое проводится в организации, как правило, способствует улучшению его настроения и повышению мотивации по отношению к работе. Применение подобного подхода означает, что организация заботится о своем персонале и планирует долгосрочное сотрудничество с ним [17, с. 57].

Если обучение сопровождается встречей с высшим руководством организации, в процессе которой могут проводиться кофе-паузы, обеды, проявляются другие знаки внимания к обучаемым сотрудникам, т. е. появляется возможность неформального общения, этот положительный эффект оказывается еще более ощутимым, результативность обучения повышается.

Эффективность достижения стратегических целей в данном случае будет зависеть от того, насколько качественно проинформирован об этом весь персонал организации. Это означает, что до каждого сотрудника необходимо донести, каких целей планирует достигнуть организация, с помощью каких способов и методов. Перед началом обучения, требуется изучить потребности, которые должны быть удовлетворены после завершения процесса. Специалистами выделяются три вида потребностей [27].

Во-первых, стоит отметить потребности производственного процесса, представляющие собой необходимость получения персоналом организации конкретных профессиональных навыков и умений, способствующих более эффективному выполнению должностных обязанностей и достижению поставленных высшим руководством стратегических целей. Издержки на предоставление сотрудникам возможности повысить свой профессиональный уровень позволяют не только влиять на итоговые результаты ведения бизнеса, но и способствуют созданию благоприятной атмосферы в коллективе.

Во-вторых, отмечают потребности профессии предполагают проведение углубленного анализа работы топ-менеджмента организации и его подчиненных, аттестации сотрудников. Увеличивая свои профессиональные знания, персонал не только простимулирован своим карьерным и личностным ростом, но и каждый сотрудник способен внести свой вклад в развитие организации, почувствовать свою ценность для организации.

Также необходимо упомянуть и потребности личности. Приступая к обучению, сотрудник получает возможность повысить свой интеллектуальный уровень, расширить кругозор, стать более эрудированным. Это, в свою очередь, способствует приобретению уверенности в себе, почувствовать себя единым целым с коллективом, в который пришел работать. Поэтому подобное обучение позволяет новым сотрудникам быстрее влиться в рабочий коллектив, выявить и устранить в себе слабые профессиональные стороны, что в дальнейшем позволит обеспечить карьерный рост на долгосрочную перспективу.

«Логика развития бизнеса неумолимо требует более тесной взаимосвязи и взаимодействия процессов обучения персонала и организационного развития. И действительно, последние два-три года можно наблюдать изменение отношения высшего руководства многих организаций к проведению обучения своего кадрового состава. Все чаще обучение

начинает рассматриваться как инструмент поддержки корпоративной стратегии, т.к оказывать влияние на формирование организационной культуры. Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, с помощью которого можно определить эффективность использования всех остальных ресурсов» [1, с. 58].

Как показывает опыт лучших отечественных и зарубежных бизнес-практик, инвестиции, вложенные в персонал, создание условий для его профессионального роста дают в два-три раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач. Также топ-менеджмент организации должен с должным вниманием отнестись не только к построению самого процесса обучения, но и к организации работы после прохождения работы. После прохождения обучения, включая повышение квалификации, сотрудник рассчитывает на то, что его работа станет более ответственной, более трудоемкой, повысится его заработная плата. Но зачастую, все условия работы остаются прежними, поэтому существует риск потери высококвалифицированных кадров.

«Для того, чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на позволяющих закрепить и удержать эту категорию сотрудников» [23, с. 15].

Разработка и реализация специальных программ, способствующих обеспечению развития карьеры персонала после прохождения им обучения, и востребованность приобретенных профессиональных компетенций представляют собой мероприятия, помогающие закрепить в организации обученный персонал.

Отсюда следует вывод, что обучение персонала должно быть увязано со многими другими процессами, протекающими в организации, такими как: управление человеческими ресурсами, мотивация персонала, управление

изменениями, формирование корпоративной культуры. Процесс обучения должен постоянно совершенствоваться. Для того, чтобы понять, как наладить этот процесс, как его усовершенствовать, необходимо разработать собственную систему оценки обучения персонала, с помощью которой можно получить наиболее полную информации о необходимости совершенствования учебных планов, концентрации внимания на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

## 1.2 Характеристика методов обучения персонала организации

«Персонал является сложнейшим объектом управления на предприятии, так как в отличие от вещественных факторов производства он одушевленный и имеет способность самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, также он имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакцию на которое сложно предугадать» [23, с. 15].

«В современном мировом менеджменте характерен переход к непрерывному образованию, который обусловлен двумя важнейшими обстоятельствами» [41, с. 227]:

1) «требования к квалификации большинства специалистов в современных условиях возрастают настолько, что ни одно учебное заведение, из-за временной ограниченности учебного процесса, не способно сформировать эту квалификацию в полном объеме. В итоге выпускник учебного заведения, придя на работу, вынужден доучиваться, получать дополнительные знания и умения» [41, с. 227];

2) «требования к квалификации специалиста в современных условиях очень быстро устаревают. Российские управленцы В.В. Травин и В.А. Дятлов, ссылаясь на результаты западных исследований, отмечают, что сегодня знаний, полученных в ВУЗе, достаточно на первые 3-5 лет работы, после чего требуется переподготовка. Неправильный выбор форм и методов

обучения, их несоответствие целям и индивидуальным характеристикам обучающихся может самым негативным образом сказаться на результатах обучения» [41, с. 227].

«В зависимости от конечного результата обучение проводится внутри самой организации или во внешних учебных заведениях. Обычно во внешних учебных заведениях проходит обучение новым или более углубленным навыкам, таким, как повышение статуса образовательного уровня или приобретение новой специальности. Внутри самого предприятия проводят обучение при внедрении и модернизации технологий, не требующих углубленных знаний теоретического характера, повышение разрядов, а также организацию обучающих мероприятий с выездом преподавателей в компанию» [41, с. 227].

«Все существующие методы обучения можно разделить на следующие три группы:

1. Традиционные методы обучения (лекции, семинары, видеообучение), наиболее часто используемые для передачи и закрепления различных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться по сегодняшний день, получая знания во время лекций и семинаров. Тот факт, что именно эти методы обучения остаются преобладающими, доказывает их высокую эффективность» [41, с. 227]

2. «Методы активного обучения – методы, которые уделяют центральное внимание практической обработке передаваемых знаний, умений и навыков. К данным методам относятся тренинги, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры» [41, с. 227].

3. «Методы профессионального обучения, к которым относят следующие:

- производственный инструктаж;
- наставничество;
- стажировки;
- ротация кадров;



- использование сотрудников в качестве ассистентов;
- подготовка в проектных группах» [41, с. 227].

Разберем подробнее данные методы обучения.

«Производственный инструктаж – ознакомление работника с новыми для него условиями труда, в том числе освоение рабочего места, адаптация, овладение необходимыми знаниями» [41, с. 227].

«Производственный инструктаж проходит в форме разъяснения и демонстрации на рабочем месте приемов работы инструктором или сотрудником, который имеет большой опыт в данной области.

Наставничество – обучение неопытного сотрудника на примере наставника, развитие его профессиональных навыков, компетентности» [41, с. 228].

«Наставничество необходимо для того, чтобы:

- поддерживать и поощрять осуществление обучения сотрудника;
- передавать знания, накопленные на предприятии, нормы поведения, принятые в организации;
- раскрыть потенциал обучаемого работника» [41, с. 228].

«Стажировка предполагает приобретение новых или же восстановление утраченных профессиональных навыков на рабочем месте.

Ротация кадров подразумевает получение опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника» [41, с. 228].

«Внутриорганизационные перемещения способствуют получению более четкого представления о производственном процессе, целях и задачах различных подразделений предприятия, их вкладе в общие результаты деятельности организации» [33, с. 35].

«Использование персонала в качестве ассистентов основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами качественно нового порядка. При этом некоторая ответственность ложится и на самого обучающегося. Метод подготовки в проектных группах используется,

обычно в учебных целях в условиях ограниченности времени при необходимости в короткие сроки решить серьезные задачи» [33, с. 35].

Результат обучения во многом зависит от правильности выбранного метода обучения и соответствия целей обучения индивидуальным целям обучаемого (материальное поощрение, профессиональный рост или обучение). При выборе подходящего метода обучения следует опираться не только на то, какие цели перед собой ставит организация, сколько средств и времени она планирует потратить, какое количество работников требуется обучить, но и на цели самих обучаемых. Только при соблюдении этих условий процесс обучения становится наиболее эффективным [7, с. 74].

В зависимости от поставленных задач самой организацией и ее возможностями выбираются различные формы обучения, ведь это не просто процесс подачи материала на определенную тему, это действия преподавателя (тренера), которые способствуют развитию и приумножению знаний, умений, навыков и качеств, касающихся профессии работника, которые он будет использовать в своей работе. Как показывает опыт, многие организации стараются проводить обучение своими силами, ведь так легче контролировать процесс обучения и подстроить его под тот результат, который способен удовлетворить интересы и цели организации. Достоинства и недостатки традиционных методов обучения приведены в Таблице 1.

Таблица 1 - Достоинства и недостатки традиционных методов обучения

Название метода	Достоинства	Недостатки
Лекция	– возможность обучить одновременно большое количество работников; – возможность изменить последовательность подачи материала; – небольшая стоимость проведения лекции	– ограниченность знаний об уровне профессионального и образовательного опыта обучающихся; – высокие требования к самому тренеру; – низкая активность обучаемых; – отсутствие обратной связи; – сотруднику, пропустившему лекцию, будет тяжело наверстать материал.
Семинар	– разбирается материал, который не получилось усвоить на лекции или самостоятельно; –	– небольшие группы (8–25 человек); – преподаватель должен обладать большим

Название метода	Достоинства	Недостатки
	присутствует двусторонняя коммуникация; – уровень восприятия материала выше, нежели на лекциях.	опытом и коммуникативными качествами.

### Продолжение таблицы 1

Название метода	Достоинства	Недостатки
Деловая игра	– возможность оценить уровень готовности решать проблемы; – можно подробно разобрать проблему; – подготовка к решению проблем, которые могут возникнуть в реальной работе; – небольшая стоимость обучения; – обучение достаточно большого количества людей (20–80 человек); – активное участие всех обучающихся.	– большая работа по подготовке программы обучения; – не для всех организаций, рекомендуется применять в тех компаниях, где присутствует конкуренция и соревнования между отделами или подразделениями.
Обсуждение в группах	- вырабатывается самостоятельность у обучающихся; - осознание значимости в организации; - самостоятельное принятия решения и ответственность за них.	- активность и заинтересованность возможна не у всех обучающихся; - возможно решение только одного человека; - использование в дальнейшей работе неправильного варианта.
Ротация	- обновление коллектива для последующей эффективной работы; - готовность к изменениям и принятию решений; - универсальность; - результатом ротации является служебное продвижение.	- стресс сотрудника, сопровождающийся снижением эффективности работы; - ухудшение психологического климата коллектива.
Наставничество	- меньшее время на адаптацию; - вероятность служебного роста сотрудника; - эффективное выполнение работы сотрудником; - проходит непродолжительное время; - заинтересованность и мотивация работников.	- отсутствует структура подачи материала; - большие требования к знаниям наставника; - снижение эффективности работы самого наставника.
Поведенческое моделирование	- не ограничено по времени; - учитывает индивидуальные особенности сотрудников; - проводится в небольших группах (до 12 человек)	- требует профессиональной подготовки специалистов.

В связи с развитием информационных технологий и развитием компетентностного подхода в последние десятилетия начинают появляться новые интерактивные методы обучения.

В Таблице 2 представлены достоинства и недостатки современных методов обучения.

Таблица 2 - Достоинства и недостатки современных методов обучения

Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Вебинар	- подача материала доступна и наглядна; - небольшая стоимость обучения; - возможность повторного обучения; - обучение большого количества сотрудников; - приближенность к реальным ситуациям, которые могут возникнуть в работе.	- низкая активность слушателей; - не учитывает индивидуальные различия; - нет возможности задавать вопросы и получать на них ответы.
Тренинг	- высокая активность обучающихся; - возможность высказаться и послушать мнение других участников тренинга; - повышает уровень сплоченности коллектива; - мотивация работников повышается; - полученные знания тут же закрепляются на практике.	- работники могут испытывать чувство скованности; - работники могут высказывать не то, что думают на самом деле, а то будет подходить под мнение группы; - обучаться одновременно может небольшая группа (7-20 человек).
Кейс-метод	- высокая активность и мотивация у обучающихся; - возможность высказать свое мнение и выслушать мнение других; - тематика обучения тесно связана с профессиональной деятельностью работников.	- вероятность того, что запланированный результат не будет достигнут; - преподаватель должен обладать большим опытом; - если плохо организовано обучение, то займет много времени.

«Такое разнообразие форм и методов обучения дает компаниям возможность выбрать наиболее подходящий для них в данный момент и при конкретных сложившихся условиях, который позволит добиться желаемых целей» [33, с. 35].

«Выбор форм и методов обучения должен определяться конкретными условиями, в которых функционирует предприятие, и целями, которые должны быть достигнуты в процессе обучения. Неправильный выбор форм и

методов обучения может свести на нет положительный эффект от проведенного обучения. И наоборот, правильный выбор форм и методов обучения персонала может значительно улучшить психологический климат в компании, разрешить межличностные противоречия» [33, с. 35].

### 1.3 Способы оценки эффективности обучения персонала

В настоящее время широкое применение современных методов и инновационных технологий в системе обучения персонала на предприятиях и в организациях имеет ряд трудностей, основной из которых является отсутствие проработанных методик, позволяющих оценить эффективность проведенного обучения и целесообразность затрат на него [35, с. 4]. Наличие достаточно большого количества способов измерения показателя приводит к тому, что каждый дает свой результат [10, с. 43]. Поэтому разработка подобной оценки становится все более актуальной и востребованной.

Как правило, большинство имеющихся систем оценки эффективности обучения персонала основано на четырехуровневой модели, предложенной Д. Киркпатриком (Рис.1) и доработанной профессором Томсоном. Считаясь классической на сегодняшний день, она была предложена в 1959 году и опубликована в книге «Четыре ступеньки к успешному тренингу» (Four Levels Evaluation Program) [20, с. 64].

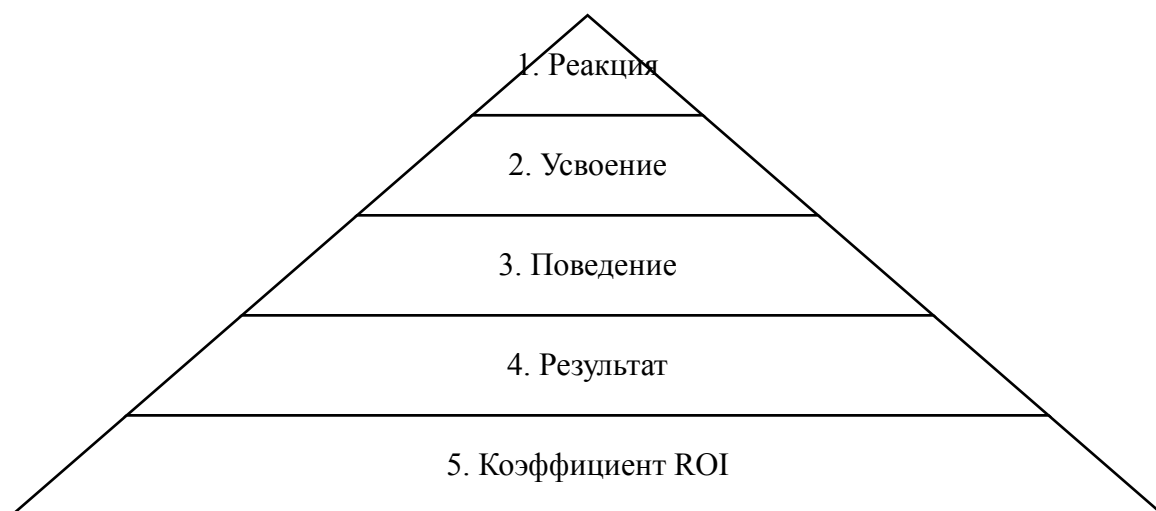


Рисунок 1 – Модель оценки эффективности обучения персонала Д. Киркпатрика [4, с. 46]

Доработанная модель оценки эффективности обучения персонала предполагает оценку эффективности обучения по пяти уровням:

1. Реакция: оценка реакции обучаемых, то есть, насколько обучение понравилось участникам.

2. Усвоение: оценка уровня знаний, то есть, какие знания, умения и навыки были приобретены и усвоены в результате проведенного обучения.

3. «Поведение: оценка поведения на рабочем месте, то есть, каким образом в результате обучения изменилось поведение, действия участников в рабочей обстановке» [4, с. 46].

4. «Результат: оценка влияния на результаты бизнеса, то есть, каковы результаты обучения для компании, посчитанные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т. д.» [4, с. 47].

5. Коэффициент ROI: оценка стоимости, темпа окупаемости и прибыльности внедрения. Для реализации первого уровня с помощью интервью или анкет собираются отзывы, в которых обучаемых просят дать оценку пройденного учебного курса или программы.

На втором уровне измеряется степень усвоения новых знаний и навыков работниками, а также, каким образом они планируют применять приобретенные навыки на рабочем месте. Обычно в организациях данная

оценка происходит с помощью тестирования. Его прохождение полезно организовать до и после обучения, а в конце соотнести полученные на выходе ответы с целями обучения.

Третья ступень представляет собой оценку того, как изменилось общее поведение подчиненных, и в какой мере они используют новые знания и навыки на рабочих местах. Здесь в качестве вспомогательных инструментов измерения могут быть применены контрольные чек-листы оценки изменения рабочего поведения, ключевые показатели эффективности как отдельного сотрудника, так и конкретного подразделения в целом.

«На четвертом уровне оценивается воздействие обучения на результаты бизнеса. Организации понимают, что важно не только провести обучение, но и оценить впоследствии его эффективность. В этом случае может быть выделена контрольная группа, результаты которой после завершения обучения сравниваются с достижениями персонала, не проходившего обучение» [4, с. 47].

Итоги должны оцениваться на протяжении хотя бы трех месяцев после окончания обучения, чтобы можно было в полной мере увидеть отложенные эффекты. Данный уровень наиболее сложен для анализа, поскольку требуется отследить динамику бизнеспоказателей организации. Здесь на помощь приходит коэффициент ROI (Return on Investment) – конкретный количественный показатель в системе оценки обучения персонала, рассчитанный как процентное соотношение прибыли от обучающего мероприятия к затратам на него. Благодаря такому подходу стало возможным сделать обучение экономически эффективным. Очевидное достоинство представленной модели состоит в целостности ее подхода. Однако среди ее основных недостатков можно выделить трудоемкость и долгую продолжительность поэтапного процесса оценки.

Стоит также отметить, что данная методика не всегда может быстро и эффективно оценить вложения. Ярким примером может послужить электронное образование, когда необходимо обосновать финансовую

эффективность не всего процесса, а только лишь конкретной учебной программы или часть курса электронного обучения.

«Избирательность в подборе инструментов для измерения экономического эффекта электронного образования обеспечит руководителям большую защиту их инвестиций, а их действиям придаст большую точность» [22, с. 76]. Так, на наш взгляд, можно выделить следующие критерии, позволяющие оценить результат электронного обучения сотрудников организации:

1. Обратная связь от участников курса. Поскольку обучение происходит при помощи электронных программ и технологий, которые использует компания, процесс обратной связи будет автоматизирован. Иными словами, прежде чем завершить обучение, сотрудник должен перейти на опросный лист и его заполнить.

2. Результаты итоговых заданий по курсу. Одним из критериев, отражающих эффективность обучения, служит уровень полученных знаний, который измеряется после завершения обучения с помощью электронного тестирования, встроенного в программу. Применение профессиональной диагностики также позволяет оценить эффективность обучения, фиксируя количественные и качественные изменения относительно приобретаемых знаний, умений и навыков [13, с. 1120].

3. Количество сотрудников, прошедших обучение.

4. Важность учебного курса. Оценка важности учебного курса характеризуется степенью заинтересованности в его разработке со стороны заказчика, как правило, это руководители структурных подразделений.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что полная или частичная автоматизация оценки эффективности учебных курсов для персонала позволит легко контролировать весь процесс обучения, в том числе количество подчиненных, проходящих обучение в данный момент времени и уже прошедших учебный курс, с возможностью сравнения результатов. Переход предприятий и организаций на электронное



обучение безусловно будет способствовать оптимизации затрат на подготовку и организацию проведения обучения.

Также для успешной оценки инновационных и традиционных систем обучения персонала, необходима модель расчета эффективности электронного обучения, позволяющая в кратчайшие сроки определять потребность организации в том или ином курсе обучения и оценить его качественный уровень. Такая модель сможет обеспечить оперативность создания отчетов по проведенному обучению с помощью автоматизированной системы, что значительно сократит трудозатраты, а в дальнейшем повлияет на повышение финансового результата всей компании в целом.

## 2 Оценка управления обучением персонала в ООО «Энлайт»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Компания ООО «Энлайт» зарегистрирована в 2010 г.

Юридический адрес: 450098, респ Башкортостан, город Уфа, улица Российская, дом 98/2, помещение 17.

Основным видом экономической деятельности является торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением. Также Компания ООО «Энлайт» работает еще по 74 направлениям.

Организационная структура представлена на рисунке 2.



## Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Энлайт»

«Организационная структура является линейно-функциональной. Все функциональные подразделения компании подчинены руководителям подразделений. Организацию возглавляет генеральный директор, который осуществляет весь комплекс мер по обеспечению рационального и эффективного функционирования общества» [33, с. 35]. Ему подчиняются: отдел продаж, бухгалтерия и сервисная служба.

Отдел продаж состоит из менеджеров по продажам и помощников менеджеров. Возглавляет отдел начальник отдела.

В таблице 3 представлена динамика и структура объема продаж и оказание услуг ООО «Энлайт» за 2016-2018 гг.

Таблица 3 – Динамика и структура объема продаж и оказание услуг ООО «Энлайт» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Темп прироста 2018 г. в % к	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	2016 г.	2017 г.
Продажа компьютеров	48143	65,97	45217	65,51	42145	66,00	-12,46	-6,79
Продажа периферийных устройств	15014	20,57	14819	21,47	12997	20,36	-13,43	-12,30
Прочие товары	8564	11,74	7865	11,39	7685	12,04	-10,26	-2,29
Сервисные услуги	1254	1,72	1124	1,63	1024	1,60	-18,34	-8,90
Итого	72975	100,0	69025	100,0	63851	100,0	-12,50	-7,50

Как видно из данной таблицы, в 2018 г. произошло сокращение продаж всех наименований товаров, работ и услуг. В 2018 г. по сравнению с 2016 г. выручка от реализации компьютеров сократилась на 12,46 %, периферийных устройств продали на 13,43 % меньше, прочих товаров – на 10,26 %, и оказали меньше сервисных услуг на 18,34 %. Сокращение выручки от реализации за анализируемый период обусловлено ежегодным снижением спроса ввиду повышения цен на товары.

В 2018 г. выручка от реализации сократилась по сравнению с 2017 г. с 72975 тыс. руб. с 63851 тыс. руб., т.е. на 12,5 %.

В целом можно сделать вывод, что за счет снижения покупательской способности на предприятии ООО «Энлайт» за анализируемый период снизились объемы продаж товаров и оказания сервисных услуг.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Энлайт» за 2016-2018 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ основных показателей деятельности организации за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Выручка от реализации ООО «Энлайт», тыс. руб.	72975	69025	63851	-3950	-5174	94,6	92,5
Среднесписочная численность работающих ООО «Энлайт», чел	66	62	60	-4	-2	93,9	96,8
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	28259	28622	28398	363	-224	101,3	99,2
Среднемесячный уровень оплаты труда работников ООО «Энлайт», тыс. руб.	35,7	38,5	39,4	2,8	1,0	107,8	102,5
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	18661	17508	17093	-1152,50	-415,0	93,8	97,6
Себестоимость	62478	61145	57148	-1333	-3997,0	97,9	93,5

продаж ООО «Энлайт», тыс. руб.							
Фондоотдача, руб./руб.	3,91	3,94	3,74	0,03	-0,21	100,8	94,8
Фондоёмкость, руб./руб.	0,26	0,25	0,27	0,00	0,01	99,2	105,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7211	4384	1121	-2827	-3263	60,8	25,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	6686	2894	1096	-3792	-1798	43,3	37,9
Капитал, тыс. руб.	35749	36136	39285	387	3149	101,1	108,7
Рентабельность продаж, %	9,88	6,35	1,76	-3,53	-4,60	-	-
Рентабельность затрат, %	11,54	7,17	1,96	-4,37	-5,21	-	-
Рентабельность активов, %	20,63	8,05	2,91	-12,58	-5,15	-	-
Рентабельность оборотных активов, %	41,33	13,26	4,21	-28,07	-9,05	-	-
Рентабельность капитала, %	33,19	11,61	4,07	-21,59	-7,54	-	-

Как видно из данной таблицы деятельность ООО «Энлайт» за 2016-2017 гг. развивалась следующим образом: выручка от оказания услуг и продажи товаров в 2017 г. снизилась на 3950 тыс. руб. по сравнению с 2016 г., и в 2018 г. на 51274 тыс. руб. по сравнению с 2017 г. и составила 19332 тыс. руб.

Как видно из таблицы 4, численность работников ООО «Энлайт» в 2018 г. составила 60 человек, что на 2 сотрудника меньше уровня прошлого года.

Фонд оплаты труда работников ООО «Энлайт» в 2018 году составил 28398 тыс. руб., что на 224 тыс. руб. меньше, чем в 2017 году; при этом уровень оплаты труда увеличился на 2,5 %.

Прибыль от реализации услуг и продажи товаров в отчетном году снизилась на 3263 тыс. руб. и составила 1121 тыс. руб. При ежегодном снижении прибыль от продаж не могла не отразиться на снижении уровня рентабельности продаж. Данный показатель в 2018 г. составил 1,76 %, что на 4,6 % ниже уровня прошлого года.

Рентабельность затрат ООО «Энлайт» в 2018 г. ниже уровня 2017 г. на 5,21 %. В целом можно сказать, что за счет превышения темпа роста

себестоимости продаж над выручкой от реализации товаров прибыль от продаж и, соответственно, чистая прибыль, ООО «Энлайт» сократилась, что не могло не отразиться на показателях эффективности деятельности организации.

Таким образом, обобщив все вышеперечисленное можно отметить, что управленческая структура ООО «Энлайт» состоит из трех отделов, возглавляет которые директор организации.

Проведя анализ основных показателей деятельности данного предприятия, был сделан вывод о сокращении объема продаж ООО «Энлайт», прибыли, и снижении эффективности его деятельности.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом

Для начала рассмотрим основные показатели, которые характеризуют персонал ООО «Энлайт».

Состав численности персонала ООО «Энлайт» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Состав численности персонала ООО «Энлайт»

№ п/п	Должность	Количество персонала, чел.
РУКОВОДИТЕЛИ:		
1	Генеральный директор	1
2	Начальник отдела продаж	1
3	Главный бухгалтер	1
4	Начальник сервисной службы	1
5	Начальник отдела кадров	1
СПЕЦИАЛИСТЫ:		
5	Инспектор по кадрам	2
6	Бухгалтер-кассир	2
7	Логист	2
8	Экспедитор	2
9	Менеджер по продажам	15
10	Ассистент менеджера по продажам	15

РАБОЧИЕ:		
12	Сервис-менеджер	10
13	Водитель	2
14	Уборщица	2
15	Охранник	3
Всего		60

В таблице 6 проведем анализ структуры динамики численности персонала по категориям.

Таблица 6 – Численность работников по категориям в ООО «Энлайт» в 2014 – 2016 гг.

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. к 2016 г., чел.	Темп прироста 2018 г. к 2016 г., %
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	%		
Среднесписочный состав работников всего:	66	100,0	62	100,0	60	100,0	-6	-9,1
-руководители	5	7,6	5	8,1	5	8,3	0	0,0
-специалисты	42	63,6	39	62,9	38	63,3	-4	-9,5
-рабочие	19	28,8	18	29,0	17	28,3	-2	-10,5

Как видно из таблицы 6, число работников ООО «Энлайт» за анализируемый период снизилось на 6 человек, из которых 2 работника – это численность рабочих, и 4 работника - специалисты.

В свою очередь численность основного аппарата управления осталась неизменной за период 2016-2018 гг.

Наибольший удельный вес в общей структуре численности работников ООО «Энлайт» приходится в 2018 г. на специалистов – 63,33 %. 28,33 % от общей структуры численности работников ООО «Энлайт» в 2018 г. приходится на рабочих, 8,33 % на руководителей.

Далее проведем анализ соотношения мужчин и женщин в ООО «Энлайт» (таблица 7).

Таблица 7 – Соотношение мужчин и женщин в ООО «Энлайт» в 2016-2018 г.

Пол	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение численности персонала в

							2018 г. по отношению к 2016 г.	
	количество человек	% к итогу	количество человек	% к итогу	количество человек	% к итогу	чел.	%
Мужчины	51	77,3	48	77,4	47	78,3	-4	-7,8
Женщины	15	22,7	14	22,6	13	21,7	-2	-13,3
Всего	66	100,0	62	100,0	60	100,0	-6	-9,1

Как видно из данной таблицы, за весь анализируемый период в ООО «Энлайт» больше работают мужчин, чем женщин. Так, например, в 2018 г. 47 должностей занимают мужчины и 13 должностей занимают женщины.

Оценка движения персонала ООО «Энлайт» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка движения персонала ООО «Энлайт»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение в 2018 г. по сравнению с 2016 г.	
				чел.	%
Среднесписочный состав работников ООО «Энлайт»	66	62	60	-6	-9,1

Продолжение таблицы 8

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение в 2018 г. по сравнению с 2016 г.	
				чел.	%
За год принято работников ООО «Энлайт», человек	2	2	3	1	50,0
За год выбыло работников из ООО «Энлайт», человек	7	6	5	-2	-28,6
В том числе:					
Выбыло по собственному желанию	6	5	5	-1	-16,7
Выбыло по причине недовольности уровнем заработной платы, человек	4	4	3	-1	-25,0
Выбыло по семейным обстоятельствам, человек	1	1	2	1	100,0
Выбыло в связи с наступлением пенсионного возраста и получением пенсии по возрасту, человек	1	-	-	-1	-100,0
Выбыло работников за нарушение трудовой дисциплины, человек	1	1	0	-1	-100,0

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение в 2018 г. по сравнению с 2016 г.	
				чел.	%
Коэффициент оборота персонала по приему в ООО «Энлайт», %	3,0	3,2	5,0	2,0	65,0
Коэффициент оборота персонала по выбытию в ООО «Энлайт», %	9,1	8,1	8,3	-0,8	-8,3
Коэффициент текучести персонала ООО «Энлайт», %	10,6	9,7	8,3	-2,3	-21,4
Коэффициент постоянства кадров ООО «Энлайт», %	89,4	90,3	91,7	2,3	2,5

Как видно из данной таблицы, организация имеет удовлетворительный показатель текучести кадров – 8,33 % в 2018 г., что свидетельствует о необходимости сокращения данного показателя. Коэффициент постоянства персонала ООО «Энлайт» составляет 91,67 %. За счет увеличения численности работников организации ООО «Энлайт», в 2018 г. коэффициент оборота по приему работников увеличился на 1,97. В свою очередь коэффициент оборота по выбытию работников в 2018 г. снизился на 0,76 по сравнению с 2016 г. Необходимо отметить, что в 2018 г. по причине неудовлетворенности уровнем заработной платы из организации уволились 3 сотрудника. Данная причина является одной из главных при увольнении. А как уже отмечалось ранее, увольняются в основном работники, имеющие высшее образование.

Характеристика структуры персонала по уровню образования представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Распределение работников ООО «Энлайт» по уровню образования

Уровень образования	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение в 2018 году по отношению к 2016 году	
	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу
Весь персонал,	66	100,0	62	100,0	60	100,0	-6	90,9



в т.ч.								
Высшее	31	47,0	28	45,2	26	43,3	-5	83,9
Среднее профессиональное	35	53,0	34	54,8	34	56,7	-1	97,1
Среднее общее	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	-
Основное общее	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	-

Как видно из данной таблицы, в 2018 г. на предприятии 26 работников имеют высшее образование, и 34 среднее профессиональное. Отметим, что все руководители ООО «Энлайт» имеют высшее образование. Специалисты преимущественно имеют высшее образование (6 сотрудников), 2 сотрудника – незаконченное высшее и 1 среднее профессиональное. Рабочие имеют высшее образование (15 сотрудников), 13 – незаконченное высшее образование и 6 ассистентов – среднее профессиональное, работники сервисной службы в основном – среднее профессиональное образование.

В динамике наблюдается снижение численности сотрудников, имеющих высшее образование.

Далее проведем анализ распределения сотрудников по категориям в зависимости от возраста, данные показаны в таблице 10.

Наибольшее количество сотрудников (50 человек) относится к возрастной категории 31-40 лет, 9 – от 20-30 лет имеют, 21 – старше 40.

В динамике наибольшее снижение наблюдается по возрасту 51-60 лет.

Таблица 10 – Анализ возрастной структуры персонала

Возраст	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. к 2016 г., чел.	Темп прироста 2018 г. к 2016 г., %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
20-30 лет	10	15,1	10	16,1	9	15,0	-1	-10,0
Руководители								
Специалисты	2	3,0	2	3,2	2	3,3	0	0,0
Рабочие	8	12,1	8	12,9	5	8,3	-3	-37,5
31-40 лет	30	45,4	30	48,4	30	50,0	0	0,0
Руководители	5	7,6	5	8,0	5	8,3	0	0,0
Специалисты	20	30,3	20	32,2	16	26,6	-4	-20,0
Рабочие	5	7,6	5	8,0	9	15,0	4	80,0

Возраст	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. к 2016 г., чел.	Темп прироста 2018 г. к 2016 г., %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
41-50 лет	24	36,4	21	33,9	21	35,0	-3	-12,5
Руководители								
Специалисты	20	30,3	17	27,4	18	30,0	-2	-10,0
Рабочие	4	6,0	4	6,4	3	5,0	-1	-25,0
51-60 лет	2	3,0	1	1,6			-2	-100,0
Рабочие	2	3,0	1	1,6			-2	-100,0
Всего	66	-	62	-	60	-	-6	-9,0

Далее проведем анализ структуры персонала по общему стажу работы (таблица 11).

Таблица 11 – Структура персонала по общему стажу работы

Общий стаж	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение в 2018 году по отношению к 2016 году	
	человек	% к итогу	человек	% к итогу	человек	%	человек	%
менее 1 года	2	3,03	1	1,61	1	1,67	-1	50,0
1 – 3 года	5	7,58	4	6,45	4	6,67	-1	80,0
4 – 5 лет	12	18,18	11	17,74	10	16,67	-2	83,3
6 – 10 лет	30	45,45	29	46,77	28	46,67	-2	93,3
11 – 20 лет	12	18,18	12	19,35	12	20,00	0	100,0
свыше 20 лет	5	7,58	5	8,06	5	8,33	0	100,0
Всего	66	100,00	62	100,00	60	100,00	-6	90,9

Как показал данный анализ, наибольшая численность работников организации имеет стаж работы от 6 до 10 лет.

Управление персоналом в ООО «Энлайт» основывается на базе следующих нормативных документов:

- Трудовой кодекс РФ,
- кадровая политика организации,
- правила внутреннего трудового распорядка,
- положение о персонале,

– должностные инструкции работников предприятия, приказы руководства.

Другие локальные нормативные акты в трудовой сфере ООО «Энлайт»:

- штатное расписание,
- положение о защите персональных данных,
- программа вводного инструктажа,
- регламенты проведения работ; СТП СР/09-07-02/ПР01 (97-ПР02-01) «Порядок организации и обеспечения офисных рабочих мест»;
- СТП СР/09-0101/ЗМУ01 «Методические указания по обеспечению безопасности персональных данных»,
- личный листок по учету кадров.

Реализация этапов управления персоналом в ООО «Энлайт» представлена в Таблице 12.

Таблица 12 - Реализация этапов управления персоналом в ООО «Энлайт»

Элементы управления персоналом	Реализация элемента в ООО «Энлайт»
Планирование ресурсов	Этот этап процесса управления персоналом очень актуален для предприятия, так как здесь часто возникает необходимость в наеме дополнительного персонала. Этим аспектом в ООО «Энлайт» занимается служба по управлению персоналом и экономист. Основной же персонал фирмы остается неизменным на протяжении двух лет. Данный процесс проводится сотрудниками предприятия на интуитивном уровне, без проведения каких либо расчетов направленных на оптимизацию численности персонала предприятия.
Профориентация потенциальных работников	Не производится

Продолжение таблицы 12

Элементы управления персоналом	Реализация элемента в ООО «Энлайт»
Поиск и привлечение кандидатов	Для привлечения сотрудников на предприятие ООО «Энлайт» используются следующие методы: - Привлечения кадров через объявления в прессе - Привлечения кадров через Центр занятости.

Элементы управления персоналом	Реализация элемента в ООО «Энлайт»
Отбор и найм персонала	Этим фактически занимается служба по управлению персоналом.
Прохождение испытательного срока	3 месяца
Обучение	В ООО «Энлайт» чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник предприятия имеет наставника, который обучает его теоретически и практически.
Переподготовка	Не производится
Повышение квалификации	Не проводится
Аттестация персонала	Не производится
Высвобождение персонала	Для увольняющегося работника на предприятии в большинстве случаев нет своевременной замены и, следовательно, он уходит, не передав дел приемнику.
Формирование кадрового резерва	Кадровый резерв на предприятии формируется
Планирование карьеры и обеспечение профессионально-должностного роста работников	Не проводится
Ротация персонала	Какой-либо разработанной системы ротации на предприятии не существует. При появлении руководящей вакантной должности на предприятии в первую очередь рассматриваются кандидатуры из уже имеющихся сотрудников, хорошо себя проявивших в профессиональной деятельности и имеющих большой опыт работы.
Стимулирование персонала	Премиальные ежемесячные выплаты при выполнении плана по продажам и подключениям, всевозможные соревнования с дорогостоящими призами. В ООО «Энлайт» начислением ежемесячных премий занимается главный бухгалтер на основе отчетности об отработанном каждым работником времени, а также данных об выполнении плана предоставленных начальниками отделов.

В целом подводя итог, можно сделать вывод, что ООО «Энлайт» имеет удовлетворительный показатель текучести кадров – 8,33 % в 2018 г., что свидетельствует о необходимости сокращения данного показателя. Положительным моментом является снижение данного показателя в

динамике. Необходимо отметить, что в 2018 г. по причине неудовлетворенности уровнем заработной платы из организации уволились 3 сотрудника. А как уже отмечалось ранее, увольняться в основном работники, имеющие высшее образование.

### 2.3 Оценка управления обучением персонала организации

Следует отметить, что в настоящее время в организации не проводится профессиональное и личностное обучение персонала организации. Обучение проходят только специалисты и руководители ООО «Энлайт», которые обязаны каждые 5 лет повышать свою квалификацию.

Оценка работников организации по наличию профильного образования дана в таблице 13.

Таблица 13 – Профильное образование персонала на предприятии

№ п/п	Должность	Количество персонала всего, чел.	Наличие профильного образования	
			Имеется	Не имеется
<b>РУКОВОДИТЕЛИ:</b>				
1	Директор	1	Высшее. Направление подготовки «Экономика и управление предприятием»	-
2	Начальник отдела продаж	1	Высшее. Направление подготовки «Экономика и управление предприятием»	-
3	Главный бухгалтер	1	Высшее. Направление подготовки «Экономика, анализ и аудит»	-
4	Начальник сервисной службы	1	Высшее. Направление подготовки	-
5	Начальник отдела кадров	1	Высшее. Направление подготовки «Управление персоналом»	-
<b>СПЕЦИАЛИСТЫ:</b>				
5	Инспектор по кадрам	2	Оба сотрудника имеют высшее образование. Направление подготовки «Управление персоналом»	
6	Бухгалтер	2	Среднее-специальное. Направление подготовки «Экономика, анализ и аудит»	

Продолжение таблицы 13

№ п/п	Должность	Количество персонала всего, чел.	Наличие профильного образования	
			Имеется	Не имеется
7	Логист	2	Высшее. Направление подготовки «Логистика»	Не законченное высшее. Направление подготовки «Менеджмент»

8	Экспедитор	2	Один сотрудник имеет высшее образование. Направление подготовки "Логистика"	Второй сотрудник не имеет профильного образования. Высшее. Направление подготовки «Экономика»
9	Менеджер по продажам	15	8 сотрудников имеют высшее образование. Направление подготовки «Экономика и управление предприятием»	7 сотрудников не имеют профильного образования.
11	Ассистент менеджера по продажам	15	2 сотрудника имеют высшее образование Направление подготовки «Экономика и управление предприятием»	13 сотрудников не имеют профильного образования
РАБОЧИЕ:				
12	Сервис-менеджер	10	Среднее-специальное.	
13	Водитель	2	Права категории А, В, С	

Как видно из данной таблицы, все руководители организации имеют высшее профильное образование. Один логист не имеет профильного образования, а также ряд основных сотрудников: экспедитор; менеджеры по продажам и их ассистенты.

Именно на образование данных сотрудников необходимо обратить внимание в первую очередь.

Отметим, что в настоящее время в организации отсутствуют нормативные локальные акты, направленные на отбор, обучение, развитие персонала.

Анализируя работу организации по обучению и повышению квалификации сотрудников, можно отметить, что в организации не используется возможность личностного роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника.

«Рассчитать коэффициент квалифицированности персонала (по своей группе):

$$K_{кв} = \frac{0,5Q_1 + 0,3Q_2 + 0,2Q_3 + 0,5Q_4 + 0,3Q_5 + 0,2Q_6}{\bar{S}} \quad (1)$$

где  $Q_1$  – количество сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование,

$Q_2$  – количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование,

$Q_3$  – количество сотрудников, имеющих полное среднее образование,

$Q_4$  – количество сотрудников в возрасте от 35 лет,

$Q_5$  – количество сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет,

$Q_6$  – количество сотрудников в возрасте до 25 лет» [1, с. 58].

На основе формулы 1 произведем расчет показателя квалифицированности персонала ООО «Энлайт».

$$K_{кв} = \frac{0,5 * 26 + 0,3 * 34 + 0,2 * 0 + 0,5 * 51 + 0,3 * 4 + 0,2 * 5}{60} = 0,85.$$

«0,8-1 – высокий уровень квалифицированности персонала;

0,5-0,8 – средний уровень;

ниже 0,5 – низкий уровень» [1, с. 58].

Полученное значение равное 0,85 свидетельствует, что организация имеет высокий уровень квалификации персонала, однако из 43 сотрудников, категории руководители и специалисты, 21 сотрудник не имеет профильного образования.

В целом проведенное исследование позволило сделать вывод, что 56,7 % трудовых ресурсов ООО «Энлайт» представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом сокращается. Это говорит о неэффективной работе отдела кадров: реализации политики ООО «Энлайт» по обучению и повышению квалификации персонала.

Отметим, что 70 % руководителей и специалистов ООО «Энлайт» имеет высшее образование. Работники аппарата управления в большей степени имеют высшее экономическое образование. Работники сервисной службы имеют среднее техническое образование.

Немаловажной характеристикой квалифицированности персонала является стаж работы сотрудников организации.

Отметим, что стаж работы руководителей и специалистов организации, составляет более 10 лет. Что является положительным моментом в деятельности предприятия, поскольку на предприятии работают опытные сотрудники. В свою очередь опыт большинства работников организации позволяет им стать конкурентными на рынке труда.

Средний возраст работников компании в 2016 г. составляет 35 лет, такое положение дел является положительным, так как основной персонал принадлежит к довольно молодой возрастной группе. Работают в компании преимущественно мужчины.

Также были выявлены следующие недостатки системы управления персоналом в ООО «Энлайт»:

- на предприятии не ведется оптимизация численности персонала;
- не проводится профориентация потенциальных работников;
- не проводится переподготовка, обучение повышение квалификации и аттестация персонала.

Также имеются следующие недостатки в технологии развития кадрового потенциала на предприятии:

- на предприятии не формируется кадровый резерв;
- на предприятии не ведется планирование карьеры и обеспечение профессионально-должностного роста работников.

3 Мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала организации



### 3.1 Мероприятия по совершенствованию обучения и повышения квалификации персонала

В настоящее время на предприятии ООО «Энлайт» назрела необходимость непрерывного развития персонала, т.е. создания необходимых условий для полного раскрытия потенциала сотрудников. Речь идет о предоставлении сотрудникам организаций равных возможностей и получении достойного заработка, в профессиональном росте и т.п.

Анализ результатов исследований, посвященных выявлению наиболее значимых характеристик бренда работодателя для молодых специалистов и проработавших в организации более 3 лет, проведенных совместно с Морквиной О., Керимовой И., Маресьевой А. показывает, что перспективы профессионального роста (развития) входят в тройку приоритетных для привлечения и закрепления высококвалифицированного персонала. Среди важных факторов, которые иллюстрируют важность непрерывного обучения, можно выделить следующие:

1. Внедрение новых технологий, техники, производство товаров, соответствующих современным требованиям, рост коммуникативных возможностей создают все условия для изменения или ликвидации в целом некоторых видов работ. И поэтому необходимая квалификация не может быть гарантирована полученным базовым профессиональным образованием.

2. Глобализация превращает современный мир в рынок без границ с огромным уровнем конкуренции между странами, компаниями, работниками. Лидерами в условиях такой конкуренции становятся страны с современной системой инженерного и управленческого образования.

3. Постоянные изменения во всех сферах жизни - основной элемент современности. Непрерывные и стремительные изменения в технологиях требуют постоянного обучения персонала.

4. Наиболее экономичным и эффективным для организаций является повышение отдачи от давно работающих сотрудников на основе их

постоянного обучения, чем привлечение новых, менее опытных работников.

С интенсивным изменением внешних условий (законодательство, экономическая политика государства, новые конкуренты и т.д.) меняются и внутренние факторы, влияющие на функционирование организации, а также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом организации. И поэтому, организационные стратегии незамедлительно требуют внесения корректив в систему кадрового менеджмента, и ключевым элементом управленческого процесса становится обучение персонала. В настоящее время этап научно-технической революции, привел к колоссальному изменению роли человека в производственном процессе и постепенному превращению его в решающий фактор непосредственно на производстве.

Как показывает опыт более успешных отечественных или зарубежных организаций, инвестиции в персонал, повышение профессионального потенциала работников и создание условий для их роста дают в 2-3 раза более высокую прибыль, чем средства, которые были направлены на решение только производственных задач. И поэтому обучение, подготовка и повышение квалификации персонала наиболее часто становятся приоритетным направлением в деятельности различных организаций.

Обучение персонала призвано подготовить его к наиболее оптимальному решению широкого круга целей, задач и обеспечить более высокий уровень эффективной работы. При этом позволяя не только повышать уровень профессионализма и расширять спектр знаний сотрудников, но и вырабатывать необходимые профессиональные навыки, а также формировать у них систему ценностей и установок, которые соответствовали бы сегодняшним реалиям и поддерживали рыночную стратегию организации.

В последнее время повышению профессионального уровня специалистов путем направления их на обучение уделялось мало внимания. Это особенно отражается на выручке от реализации продуктов компании.

Выше было выявлено, что объем выручки от продаж на 2018 г. снизился по сравнению с 2016 г. Из этого следует, что торговый персонал недостаточно компетентен, в связи с этим необходимо провести обучение.

Анализ выявленных недостатков в процессе обучения персонала позволил сформировать следующие рекомендации по совершенствованию методов обучения в ООО «Энлайт». Основными направлениями обучения персонала, которые можно усовершенствовать, являются:

1. Проведение обучения с помощью внешнего тренера можно заменить обучением с помощью вебинара. Для того, чтобы организовать обучение с помощью вебинара необходимо:

- аудитория для проведения обучения;
- наличие связи Интернет;
- компьютер с минимальным набором программ;
- проектор;
- веб–камера.

Применительно к организации вебинар может эффективно проводиться, так как в процессе можно обучить одновременно более 50 человек, которых даже не обязательно собирать в Учебном центре. Это можно осуществить путем организации видео-конференции.

Для того, чтобы провести первый вебинар легко и эффективно, нужно выполнить ряд последовательных шагов.

Шаг №1 — необходимо определить цели, задачи, а также обговаривается время для проведения обучения.

Шаг №2 — тренеру необходимо заранее подготовить материал к проведению вебинара, включающий в себя короткие вопросы по теме, небольшие задания, тестирование, не требующее много времени. Тренер должен подготовиться к интерактивной работе. В специально отведенное время, ему будет необходимо отвечать на вопросы и проверять выполнение заданий через чат, который будет объединять тренера и участника обучения.

Шаг №3 — необходимо заранее подготовить раздаточный материал, содержащий информацию о вебинаре, и попросить участников скачать его и ознакомиться до обучения. Информация в раздаточном материале должна быть краткой, доступной для понимания всем.

Шаг №4 — подготовить презентацию для просмотра ее на обучении. Слайды должны быть информативными. Здесь необходимо проследить за временем показа каждого слайда, чтобы оно не было ни коротким, ни продолжительным для того, чтобы обучающиеся смогли вникнуть в их суть.

Шаг №5 — более конкретно подготовить саму основу вебинара. С помощниками– программистами изучить возможности проведения вебинара, чтобы все участники могли принимать активное участие в обучении, голосовать, задавать вопросы и получать на них ответы. Для проверки можно провести пробу, чтобы узнать, как все функционирует и если есть недочеты, то исправить их.

Шаг №6 — здесь нужно проверить весь исходный и раздаточный материал, контроль за функционированием оборудования и связи Интернет.

Шаг №7 — информирование участников вебинара о теме, длительности, требованиям к проведению, для того чтобы они были осведомлены для чего он проводится.

Если сотрудники имеют желание участвовать в вебинаре, но не имеют опыта и знаний о нем, то это можно исправить краткосрочным семинаром (1–2 часа) о технологиях проведения вебинаров.

После проведения вебинара, необходимо оценить эффективность и качество его проведения с помощью обратной связи. С помощью обратной связи можно выявить заинтересованность участников в обучении, качество подачи материала и его усвоение, комфорта аудитории.

Проанализировав ответы участников, можно выявить и исправить недочеты.

Если цели вебинара правильно поставлены, то есть возможность оценить его результативность по анализу дальнейшей работы сотрудников.

2. Необходимо ввести анкету для опроса сотрудников на выявление потребности в обучении. От того, насколько правильно выбрано обучение, зависит его эффективность. Здесь очень важно определить какое обучение необходимо самим сотрудникам. Для того, чтобы определить необходимость обучения, можно воспользоваться технологии анализа задач и анализа исполнения.

При использовании технологии анализа задач, можно определить не только необходимость обучения, но и требуемый уровень конкретно для каждого сотрудника. Здесь детально для каждого сотрудника изучается профиль должности и его должностные инструкции.

При использовании технологии анализа исполнения можно определить реальной недостатки работы, а не предполагаемые. Этого можно добиться, если использовать различные методы: беседа с сотрудниками, наблюдение за ними, различные виды тестирования и анкетирование.

При анализе исполнения очень важно получить ответы на ряд вопросов:

- Возникают ли проблемы у сотрудника при выполнении им работы?
- Почему эти проблемы могут возникнуть?
- Как сотрудник ведет себя в таких ситуациях и его отношение к ним?
- Что необходимо сделать сотруднику, чтобы решить возникшие проблемы?
- Какие варианты решения проблем являются для сотрудника наиболее приемлемыми?
- Сможет ли сотрудник самостоятельно решить эти проблемы?
- Сможет ли проведенное обучение как-то помочь сотруднику?

Если провести технологии анализа задач и анализа исполнения, то можно выявить разницу между имеющимся уровнем развития и желаемым. Это позволяет выявить необходимость обучения индивидуально для каждого сотрудника.

Чтобы ввести анкетирование для сбора информации о необходимости обучения работников, необходимо выполнить:

–составить опросник и попросить всех управленцев заполнить его. Необходимо, чтобы руководители указали, какие проблемы есть в работе их отдела, на каких этапах у сотрудников возникает больше всего трудностей, в чем они состоят и поможет ли обучение их преодолеть. Также опросить самих работников - хотят ли они учиться и чему именно;

–сравнить требуемые компетенции с теми, которыми обладает сотрудник. Попросить руководителей отделов составить список компетенций, которыми должен обладать каждый подчиненный, затем список компетенций, которыми он в действительности обладает. Сопоставить списки. Расхождения между желаемыми компетенциями и существующими по каждому сотруднику, необходимо свести в общий список и выявить часто повторяющиеся. Если эти расхождения устраняются с помощью обучения, то можно утверждать, что оно необходимо;

– посмотреть, по каким компетенциям у сотрудников были низкие баллы. Это можно сделать, так как ранее в организации проводилась оценка персонала. Если эти компетенции можно подтянуть, организовав обучение, то его нужно проводить;

– попросить наставников составить карты эффективности на каждого работника. В этой карте нужно перечислить все служебные обязанности, которые должен выполнять сотрудник, и оценить, насколько хорошо он с ними справляется. Также попросить наставника указать, какие навыки и знания требуются от работника и обладает ли он ими. Если да, то насколько.

Очень важно, чтобы наставник указал в карте, каких результатов должен был добиться сотрудник и за какие сроки, а так же добился ли он их.

Проанализировав эти данные, можно без особого труда выявить слабые места в компетенциях работников и понять, требуется ли дополнительное обучение и какой направленности. Так же можно узнать, желает ли сам

сотрудник учиться и развиваться, и вообще, хочет ли он продолжать работать в организации.

Данную анкету можно разделить на несколько блоков:

1. В первый блок (1–2 вопросы) входят вопросы, в ответах на которые можно выявить как сотрудник относится к организации, в которой он работает, хочет ли он дальше оставаться в ней.

2. Второй блок (3–5 вопросы) может выявить причины, по которым у сотрудника, возможно, не складывается работа и продвижение, а также психологический климат в коллективе.

3. Третий блок (6–7 вопросы) показывает то, есть ли у работника желание обучаться и развиваться.

4. Четвертый блок (8–10 вопросы) нацелен на осознание работником ключевых компетенций его работы и самостоятельная их оценка, а так же направления, интересные для обучения. Данный блок поможет не только оценить уровень понимания занимаемой должности, но и направления, на которые также можно отправить на обучения сотрудника.

3. Тренинг. С помощью анкет обратной связи. Проанализировав результаты анализа управления обучением персонала можно сделать вывод о том, что в организации отсутствует тренинг, который позволяет избежать «Синдром эмоционального выгорания» или помочь выйти из него. Исходя из этого, можно ввести мини–тренинг «Профилактика эмоционального выгорания».

Программа данного тренинга рассчитана на один неполный день (4 часа). Тренинг представляет собой рабочую тетрадь для участников мини–тренинга, а также программу проведения для тренера и приложения к ней. В программе есть как теоретическая часть, так и практическая, которая представлена различными упражнениями и разминками. Программа обучения с помощью мини–тренинга «Профилактика эмоционального выгорания» помогает сотрудникам понять что такое «Синдром эмоционального выгорания», рассмотреть его симптомы и причины

возникновения, а так же его профилактику. Данный мини–тренинг позволит сотрудникам не «сгореть на работе», сохранять отличное настроение и благоприятный климат в коллективе, а также эффективно справляться со своей работой.

4. В качестве нововведения можно предложить поручать обучающимся на тренингах домашние задания, которые смогут позволить участникам обучения более качественно усвоить знания и навыки, приобретенные в ходе проведения тренинга.

Домашнее задание может включать:

– 1 задание. Если у Вас случилась напряженная эмоциональная ситуация, то выполните упражнения на расслабления. Проанализируйте эффекты процедуры и запиши их.

– 2 задание. Вам предлагается составить список «вредных советов» — рекомендаций, которые формируют «Синдром эмоционального выгорания». Попытайтесь не следовать им. Напишите этот список и опишите свое состояние, когда Вы не используете эти рекомендации.

– 3 задание. Проанализируйте поведение своих коллег (4–5 человек). Опишите их действия в то время, когда они «не в настроении» или же в стрессовых ситуациях. Запишите их эмоции, которые возможно и являются симптомами «Эмоционального выгорания». Какие советы Вы им дадите?

После проведения тренинга «Профилактика эмоционального выгорания» эти задания присылаются всем участникам обучения на электронную почту, для дальнейшего выполнения ими. После выполнения заданий, сотрудники присылают свои решения на электронную почту отдела кадров для дальнейшего его анализа.

Также для повышения квалификации персонала ООО «Энлайт» нами был составлен план обучения следующих категорий персонала компании на год: 7 менеджеров по продажам, 13 ассистентов, 2 инспектора по кадрам, 6 сервис-менеджеров, 1 начальника отдела кадров.



Анализ образования сотрудников показал, что не имеют профильного образования 7 менеджеров по продажам, 13 ассистентов менеджера по продажам. «Для эффективных продаж товаров и услуг, менеджерам по продажам необходимо в первую очередь получить необходимые знания, умения и навыки. Для этого включаем в план 2 мероприятия по обучению именно этих сотрудников. Менеджеры по продажам вместе с ассистентами приносят большую долю выручки организации, т.к. занимаются непосредственно продажей товаров и услуг. Также стоит отметить, что менеджеры – это лицо организации, при работе с которыми у клиентов формируется мнение об организации» [23, с. 15].

«Законодательство меняется ежедневно, поэтому для эффективной работы всей организации, предлагается провести обучение 2 инспекторов по кадрам. Внедряемая нами программа обучения поможет избежать инспекторам различных ошибок, которые могут совершаться при работе с кадрами» [1, с. 58].

«Каждый год появляются новые виды компьютеров и периферийных устройств, которые обладают совершенно новыми технологиями, поэтому обучение сервисных работников также необходимо данной организации. Т.к. от компетенции работников сервисной службы напрямую зависит выручка данного подразделения. Поэтому, предложенные нами мероприятия по обучению данной категории работников будет положительно сказываться на динамике роста прибыли. Для этого организовываем обучение 6 работникам сервисной службы. После успешного прохождения обучения, они смогут передать полученные знания, умения и навыки тем сотрудникам, которые не пройдут обучение. Это позволит снизить затраты на обучение по данной категории работников» [23, с. 15].

Для успешного функционирования отдела кадров, начальник отдела кадров должен быть компетентен по всем вопросам кадровой службы. После получения высшего профильного образования, начальник отдела кадров не проходил каких-либо обучений по инициативе организации и обучался

самостоятельно. Считается, что самостоятельной подготовки для поддержания эффективного управления отделом недостаточно, поэтому предлагаем посетить начальнику отдела кадров специализированный семинар, в результате которого он получит как свежие теоретические знания, так и практический опыт в решении сложных ситуаций.

Логисты и экспедитор также не имеют высшего профильного образования, но для них обучения предлагать не будем. Т.к. основными отделами, приносящих прибыль, являются отдел продаж и сервис, то большинство мероприятий направляем на обучение категорий работников, которые работают в данных отделах.

План включает в себя несколько обучающих курсов, тренингов и вебинаров, стажировок целенаправленных на повышение компетенций. Предлагается обучить 29 сотрудников. Продолжительность обучающих программ от 8 часов и будут проходить как в рабочее время, так и в часы, отведенные для совещаний и планерок, т.е. в начале рабочего дня. В связи с этим будут выпущены документы в виде отдельных соглашений, с каждым сотрудником, включающие условие об оплате дней обучения или предоставлении работнику дополнительных выходных дней. Гарантии при направлении на обучение работников в нерабочее время также установлены в коллективном договоре и локальных нормативных актах.

Для обучения персонала в компании необходимо составить план внедрения обучающих программ (таблица 14). Даты и время обучения зависят от момента начала реализации проекта и могут отклоняться на несколько дней из-за рабочих и плановых мероприятий.

Таблица 14 – План-график обучающих программ

Сроки проведения	Наименование подготовки	Обучающая организация	Количество часов	Количество чел.	Затраты, руб.
20.07.19	Тренинг «Профессиональные продажи»	«Учебный центр» г. Уфа	20	13	15000

25.08.19 - 27.08.19	Вебинар «Совершенствование навыков эффективных продаж»	Центр кадровых решений «Выбор» (дистанционно)	8	7	2000
---------------------------	---	---	---	---	------

Продолжение таблицы 14

Сроки проведения	Наименование подготовки	Обучающая организация	Количество часов	Количество чел.	Затраты, руб.
25.09.19 - 28.09.19	Семинар «Начальник отдела кадров»	Moscow Business School Москва	20	1	30000
27.10.19 - 30.10.19	Курс «Кадровое делопроизводство»	Инновационный кадровый центр, г Уфа	50	2	16300
16.11.19 - 27.11.19	Курс «Улучшение качества ремонта и обслуживания компьютерной техники»	Учебный центр, г Уфа	20	3	20000
ИТОГО					83300

Таким образом, можно отметить, что обучение и улучшение навыков и умений в анализируемой организации следует всем ведущим работникам, от качества профессиональной деятельности которых зависит рентабельность всей коммерческой деятельности организации.

Обучение ведущих специалистов в ООО «Энлайт» будет осуществляться в различных формах. В частности, это будут: тренинг, вебинар, стажировка, курсы и семинар в организации ООО «Энлайт» с использованием в качестве образовательных программ дистанционное обучение, обучение вне компании. Такие формы обучения носят оперативный характер и обеспечивают достаточную целенаправленность подготовки.

Обучение сотрудников ООО «Энлайт» будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учётом приобретённых ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить

взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Сочетание данных факторов позволит:

- существенно увеличить прибыль компании ООО «Энлайт»;
- гарантированно увеличить объем продаж и торговый оборот;
- разработать и внедрить конкурентоспособную торговую стратегию.

### 3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий

Понятно, что для реализации предложенных мероприятий могут потребоваться определенные временные и финансовые затраты.

Чтобы рассчитать стоимость реализации предложенных мероприятий, была взята средняя стоимость в России.

Все затраты, необходимые для реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты на реализацию предложенных мероприятий

Направление	Стоимость, руб.
Затраты на обучение персонала	83300
Заработная плата сотрудникам, участвующих в процессе разработки	28000
Анализ существующего опыта (зарплата ответственному за выполнение этой задачи)	17000
Итого	128300

Общие затраты на мероприятия составят 128300 рублей.

Исходя из данных значений, проведем расчет показателей эффективности деятельности предприятия, а также производительности труда работников предприятия, за счет реализации предложенных мероприятий, таблица 16.

Таблица 16 – Расчет эффективности от предложенных мероприятий

Показатели	2018 г.	Прогноз	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс.руб.	63851	65 128	1 277	102,0
Полная себестоимость, тыс.руб.	57148	57 276	128,3	100,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	6703	7852	1149	117,1

Продолжение таблицы 16

Показатели	2018 г.	Прогноз	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	1596	2745	1149	172,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	1096	1645	549	150,1
Численность работников предприятия (КР)	60	60	0	100,0
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1064,18	1085,47	21,28	102,0
Рентабельность продаж, %	10,50	12,06	1,56	-

Как видно из данной таблицы, при реализации мероприятий направленных на совершенствование управления обучением персонала организации ООО «Энлайт» можно ожидать увеличения выручки от 2 до 10 % в год, затраты предприятия увеличатся на сумму программы развития – 128,30 тыс. руб., или всего 0,2 %, в свою очередь прибыль от реализации увеличится на 1149 тыс. руб.

Реализация мероприятий, направленных на совершенствование управления обучением персонала организации, не может не отразиться на производительности труда сотрудников предприятия. Так по нашим расчетам, данный показатель увеличится минимум на 2 %, при неизменной численности работников.

В целом считаем, что программа предполагает получение хороших результатов на долгосрочную перспективу, т.к. рационально принятое решение позволит организации получить прибыль. Т.е. затраты, связанные с разработкой мероприятий, направленных на совершенствование управления обучением персонала организации, будут экономически оправданы,

поскольку приведут к повышению эффективности деятельности предприятия, повышения эффективности и качества обслуживания клиентов, создадут благоприятную атмосферу в коллективе, и тем самым повышения доходности.

На наш взгляд, проект может способствовать увеличению оперативности принятия решений, что поможет быстрее достигать стратегические цели данной организации. Также программное решение поможет не только развить лидерские качества и умение работать в команде, но и сформировать иное мышление, нацеленное на решение важных для организации задач в долгосрочной перспективе.

## Заключение

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод что управление обучением персонала – это управление развитием знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику в компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности.

В ходе проведенного исследования было определено, что в настоящее время в организации не проводится профессиональное и личностное обучение персонала организации. Обучение проходят только специалисты и руководители ООО «Энлайт», которые обязаны каждые 5 лет повышать свою квалификацию.

56,7 % трудовых ресурсов ООО «Энлайт» представляют сотрудники со средним специальным образованием, в то же время доля сотрудников с высшим образованием с каждым годом сокращается. Это говорит о неэффективной работе отдела кадров: реализации политики ООО «Энлайт» по обучению и повышению квалификации персонала.

Отметим, что 70 % руководителей и специалистов ООО «Энлайт» имеет высшее образование. Работники аппарата управления в большей степени имеют высшее экономическое образование. Работники сервисной службы имеют среднее техническое образование.

Немаловажной характеристикой квалифицированности персонала является стаж работы сотрудников организации.

Отметим, что стаж работы руководителей и специалистов организации, составляет более 10 лет. Что является положительным моментом в деятельности предприятия, поскольку на предприятии работают опытные сотрудники. В свою очередь опыт большинства работников организации позволяет им стать конкурентными на рынке труда.

Средний возраст работников компании в 2016 г. составляет 35 лет, такое положение дел является положительным, так как основной персонал принадлежит к довольно молодой возрастной группе. Работают в компании преимущественно мужчины.

Также были выявлены следующие недостатки системы управления персоналом в ООО «Энлайт»:

- на предприятии не ведется оптимизация численности персонала;
- не проводится профориентация потенциальных работников;
- не проводится переподготовка, обучение повышение квалификации и аттестация персонала.

Также имеются следующие недостатки в технологии развития кадрового потенциала на предприятии:

- на предприятии не формируется кадровый резерв;
- на предприятии не ведется планирование карьеры и обеспечение профессионально-должностного роста работников.

Чтобы профессиональное обучение, предоставляемое организацией, было более эффективным, необходимо соблюдать ряд условий:

- оценка положения компании должна быть достоверной на момент подготовки к процессу обучения;
- необходимо описать как результат желаемого, так и возможные перспективы;
- спрогнозировать изменения в организации после обучения;
- определить затраты и сроки.



Для устранения выявленных в процессе исследования методов обучения персонала в организации недостатков были предложены следующие рекомендации:

1. Ввести новый метод обучения персонала — вебинар, который позволит проводить обучение внутренним тренером и отказаться от помощи внешних тренеров. Использование вебинара позволит сократить часть финансовых расходов.

2. Анкета для опроса сотрудников на выявление потребности обучения позволит правильно определить необходимость обучения как со стороны руководителя, так и со стороны работника. Также можно выявить желание работника продолжать работать в данной организации.

3. Тренинг «Профилактика эмоционально выгорания» — данный тренинг позволит сотрудникам «не сгореть на работе», более эффективно справляться со своими обязанностями.

4. Домашнее задание после тренинга — является послетренинговым сопровождением для более точного понимания и осознания темы обучения, а так же для отработки пройденного материала

Как показали наши расчеты, при реализации мероприятий направленных на совершенствование управления обучением персонала организации ООО «Энлайт» можно ожидать увеличения выручки от 2 до 10 % в год, затраты предприятия увеличатся на сумму программы развития – 128,30 тыс. руб., или всего 0,2 %, в свою очередь прибыль от реализации увеличится на 1149 тыс. руб.

Реализация мероприятий, направленных на совершенствование управления обучением персонала организации не может не отразиться на производительности труда сотрудников предприятия. Так по нашим расчетам, данный показатель увеличится минимум на 2 %, при неизменной численности работников.

В целом считаем, что программа предполагает получение хороших результатов на долгосрочную перспективу, т.к. рационально принятое

решение позволит организации получить прибыль. Т.е. затраты, связанные с разработкой мероприятий, направленных на совершенствование управления обучением персонала организации, будут экономически оправданы, поскольку приведут к повышению эффективности деятельности предприятия, повышению эффективности и качества обслуживания клиентов, создадут благоприятную атмосферу в коллективе, и тем самым повышению доходности.

На наш взгляд, проект может способствовать увеличению оперативности принятия решений, что поможет быстрее достигать стратегические цели данной организации. Также программное решение поможет не только развить лидерские качества и умение работать в команде, но и сформировать иное мышление, нацеленное на решение важных для организации задач в долгосрочной перспективе.

## Список используемых источников

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (в ред. от 01.05.2019 N 85-ФЗ)
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – Санкт – Петербург: Питер, 2015. – 460 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2017.- 328 с
4. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
5. Валиева, О.В. Управление персоналом / О.В. Валиева. – М.: Приор, 2015. – 176 с.
6. Горшенева Н.А. Способы оценки эффективности обучения персонала в организации / Горшенева Н.А. // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Н.В. Соловова. 2018. - С. 46-51.
7. Емелина, Т.А., Горнастаева, Н.В. Обучение персонала как основной метод повышения конкурентоспособности работников на внутрифирменных рынках труда: проблемы и пути их решения // Молодой ученый. - 2015. - №18. - С. 258-260.
8. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2015. - 576 с
9. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. - 2017. - №9. - С. 409-411.
10. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с.

11. Киселкина О.В. Проблемы измерения производительности труда // Вестник экономики, права и социологии. 2015. - №4. - С.43–46
12. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. - 2016.- №10. - С. 736-739.
13. Колесниченко Е.А., Иванова Е.Ю., Выжимова Н.Г. Совершенствование методов обучения персонала в организации / Колесниченко Е.А., Иванова Е.Ю., Выжимова Н.Г. // Бюллетень науки и практики. - 2018. - Т. 4. № 5. - С. 474-484.
14. Коропец О.А. Профессиональная диагностика как инструмент индикации наличного уровня образовательного потенциала трудовых ресурсов / О.А. Коропец, М.И. Плутова // Экономика и предпринимательство. 2016. - № 11-1. - С. 1120–1124
15. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2015. - №1. - С.37-41.
16. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. - 2016. - №2. - С.22-25.
17. Краснова, Н.В. Развитие персонала компании / Н.В. Краснова. – М.: МФПА – 2016. – 96 с.
18. Кязимов, К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К. Кязимов. – М.:МИК. 2015. – 240 с.
19. Луганцев А. В. Результативность отбора персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2371– 2375.
20. Медведева В.Р., Низамутдинова А.Н. Обучение персонала как технология управления человеческими ресурсами современной организации / Медведева В.Р., Низамутдинова А.Н. // Современные научные исследования и разработки. - 2018. - Т. 2. № 11 (28). - С. 910-916.

21. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами / под ред. проф. И.А. Кульковой. Екатеринбург: изд-во УрГЭУ, 2016. - 144 с.
22. Моисеенко Н.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала / Моисеенко Н.В. // Профессиональная ориентация. - 2018. - № 2. - С. 15.
23. Мошнина Е.А. Прикладные аспекты подбора персонала в организацию // [Электронный ресурс]// Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 12. - URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/60454>.
24. Надыкто М. Е. Совершенствование системы отбора персонала в сфере услуг // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. - С. 71-74.
25. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. - 2016. - №8.- С. 632-634.
26. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 467 с.
27. Обучение персонала-залог успеха организации. – URL: <https://teachbase.ru/learning/sovety/obuchenie-personala-zalog-uspeha-kompanii/>.
28. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. - 2015. - №8. - С. 565-567.
29. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 189-191.
30. Рудавина Е. Р., Екомасов В. В. Большая книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2015. - 65 с.
31. Руднев Е. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 11. - С.93-98.

32. Селиванова Е.Ю. Эффективность использования современных систем дистанционного обучения персонала в условиях кризиса / Е.Ю. Селиванова, О.А. Коропец // Human Progress. 2016. - Т. 2. № 11. - С.4–7.
33. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 496-499.
34. Скоробогатый П. Кадровая ротация как пролог к новой экономической политике // Эксперт. - 2017. - №8. - С.12-19.
35. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С.86-95.
36. Хисматуллина А.М., Мифтахова Ч.А ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА / Хисматуллина А.М., Мифтахова Ч.А // сборник статей XIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. - С. 227-229.