

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления обучением персонала организации
(на примере ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти)»»

Студент

Е.В. Борисова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е

_____ (личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017 г.

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.В. Борисова

Тема работы: «Совершенствование управления обучением персонала организации (на примере ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, должность, ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти».

Объект исследования – Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти», основным видом деятельности которого является защита граждан от безработицы, их трудоустройство, а также решение вопросов трудовой миграции.

Предмет исследования – вопросы организации обучения кадров на предприятии.

Применены такие методы исследования как статистическая обработка результатов, сравнительный и факторный анализ, прогнозирование и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление обучением персонала представляет собой процесс целенаправленного воздействия руководства организации, обеспечивающий получение сотрудником новых знаний и навыков, профессионального опыта и профессиональных качеств, требуемых для осуществления функциональной деятельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы специалистами ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» при управлении обучением персонала и другими муниципальными учреждениями.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 34 источников и 4-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 13.

Abstract

The topic of the given bachelor's thesis is Improving the Management of Staff Training.

The bachelor's thesis consists of introduction on 2 pages, 3 chapters, including 13 figures, 20 tables, the list of 34 references including 4 foreign sources, and 4 appendices.

All three parts are aimed at improving the effectiveness of the management of staff training by the example of Samara Oblast State Public Institution The City of Togliatti Employment Centre.

The object of the bachelor's thesis is Samara Oblast State Public Institution The City of Togliatti Employment Centre.

The subject of this work is staff training management.

The aim of the work is to give some information about specifics of the management of staff training by the example of the enterprise, to identify shortcomings and propose measures to improve this process.

The bachelor's thesis may be divided into several logically connected parts which are:

1. Theoretical aspects of staff training management.
2. Analysis of the management of staff training by the example of Samara Oblast State Public Institution The City of Togliatti Employment Centre.
3. Development of measures to improve the management of staff training.

The issues of the objectives, types, and methods of staff training are highlighted in the main body of the bachelor's thesis. In addition, the main stages of the management of staff training are described.

The special part of the project gives details about activities of Samara Oblast State Public Institution The City of Togliatti Employment Centre.

As a result of the analysis we conducted at the enterprise, problems with the management of staff training were revealed, and we suggested measures for their elimination.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления обучением персонала	7
1.1 Понятие, виды и методы обучения персонала	7
1.2 Основные этапы управления обучением персонала	21
2 Анализ управления обучением персонала на примере ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти».....	31
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти»	31
2.2 Анализ управления обучением персонала исследуемого учреждения ..	37
3 Разработка предложений по совершенствованию управления обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» и их социально-экономическая оценка	48
3.1 Разработка предложений по управлению обучением персонала учреждения.....	48
3.2. Социально-экономическая оценка предложений по управлению обучением персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.....	53
Заключение	58
Список используемой литературы	61
Приложения.....	64

Введение

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, одним из важнейших ресурсов организации является персонал. Быстрый темп развития современного общества предъявляет новые требования к знаниям, умениям, навыкам и уровню квалификации сотрудников.

Обучение персонала как подсистема управления персоналом является одним из важнейших факторов успешности и эффективности работы любой организации.

Благодаря грамотно выстроенному управлению обучением персонала компания может увеличить производительность труда и качество выполняемой работы своих работников, а, как следствие, это положительно повлияет на показатели всей организации в целом. Она будет конкурентоспособной, развивающейся, а также эффективной для потребителей и экономики.

Цель бакалаврской работы – разработка предложений по совершенствованию управления обучением персонала ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти» на основе проведенного анализа.

Для реализации поставленной цели бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты управления обучением персонала организации;
- провести анализ управления обучением персонала ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала.

Объектом исследования бакалаврской работы является ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти».

Предмет исследования – вопросы управления обучением персонала организации.

Границы исследования – 2014-2016 гг.

Теоретической и методической базой исследования являются учебные пособия в области управления персоналом, организации на предприятии обучения персонала, информация интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемому вопросу.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала могут быть использованы специалистами муниципальных организаций.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 34 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 13.

1 Теоретические аспекты управления обучением персонала

1.1 Понятие, виды и методы обучения персонала

В настоящее время наибольшее влияние на успешное функционирование любой организации приобретают человеческие ресурсы. Именно человеческие ресурсы являются ключевым фактором оптимизации конкурентоспособности организаций и достижения их экономического благополучия.

В сложившихся условиях рыночных отношений работа предъявляет сотрудникам новые требования к уровню их квалификации, знаниям и умениям. Происходит быстрое устаревание профессиональных навыков, поэтому организациям для достижения поставленных целей необходимо постоянно повышать квалификацию своих сотрудников путем их обучения.

Под профессией понимается род или вид трудовой деятельности, который требует от человека определенных специальных и общих навыков, умений и знаний, приобретенных в процессе специального и общего образования, а также путем практической работы.

Обучение – это целенаправленный процесс передачи и усвоения знаний, имеющий двустороннюю направленность между преподавателем и учащимся [7].

Обратимся к понятию «персонал». Персонал организации представляет собой всех сотрудников организации, которые работают по найму и обладают определенными профессиональными и качественными характеристиками [5].

Рассмотрим несколько определений понятия «обучение персонала» различных авторов.

И.Б. Дуракова указывает, что «обучение персонала» является одним из элементов профессионального развития сотрудников, путем передачи новых профессиональных знаний и навыков работникам организации [12].

А.Я. Кибанов утверждает, что «обучение персонала» представляет собой процесс, целенаправленно организованный и осуществляющийся планомерно и

систематически, предполагающий овладение определенными знаниями, навыками, умениями и способами общения под наставничеством преподавателей, руководителей, специалистов и т.п. [17].

Р.Г. Мумладзе определяет «обучение персонала» как метод обеспечения сотрудников навыками и знаниями, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами и подготовки их к более сложным работам [23, с. 44].

Рассмотрев трактовки понятия «обучение персонала» различных авторов, можно сформулировать обобщенное определение. Таким образом, «обучение персонала» представляет собой процесс получения работником новых умений, знаний и навыков по ключевым компетенциям, которые приняты в компании и соответствуют требованиям к должности [7].

Почти во всех рассмотренных определениях понятия «обучение персонала» можно выделить предмет обучения:

- знания – это обладание теоретической, методической и практической информацией, которая необходима для выполнения функциональных обязанностей на рабочем месте;
- умения – это способность к выполнению функциональных обязанностей;
- навыки – это высшая степень умения применения полученных знаний на практике;
- способы общения или поведения, представляющие собой социальное общение, коммуникабельность, а также выработку характера поведения, которое соответствует требованиям рабочего места.

Основной целью обучения персонала является увеличение трудового потенциала сотрудников, необходимого для решения производственных задач.

Цели обучения со стороны работодателя и обучающегося имеют существенные различия.

Целями обучения с позиции работодателя являются:

- возможность организации и формирования персонала управления;

- обучение персонала определению, пониманию и поиску решения проблем;
- воспроизводство персонала;
- адаптация персонала;
- возможность внедрения нововведений;
- интеграция персонала.

С точки зрения работника целями обучения являются:

- возможность повышения профессиональной квалификации;
- возможность приобретения профессиональных знаний не только в самой сфере профессиональной деятельности, но и за ее пределами;
- получение профессиональных знаний о потребителях производимой продукции, поставщиках, банках и остальных организациях, которые влияют на работу фирмы [16].

Таким образом, целью обучения со стороны работодателя является предоставление возможности работникам совершенствования их навыков и знаний, а также овладения новыми профессиями. Работодатель использует это на благо фирмы, сотрудник же в свою очередь стремится повысить свою квалификацию и получить возможность карьерного роста.

Различают три вида обучения персонала (рисунок 1.1) [16, с. 45].

А.Я. Кибанов подготовку кадров определяет как приобретение знаний, навыков и умений, а также обучение способам общения, которые направлены на выполнение каких-либо производственных задач. По окончании подготовки ученик получает квалификацию и может осуществлять конкретную деятельность. Примером таких учащихся может являться обучающаяся молодежь.

В свою очередь подготовка кадров в высших учебных заведениях имеет градацию начальную и специализированную. Под начальной профессиональной подготовкой понимается процесс развития знаний, навыков, умений и способов общения, которые служат фундаментом для дальнейшего

профессионального обучения. Примером начальной профессиональной подготовки может быть получение степени «бакалавр».

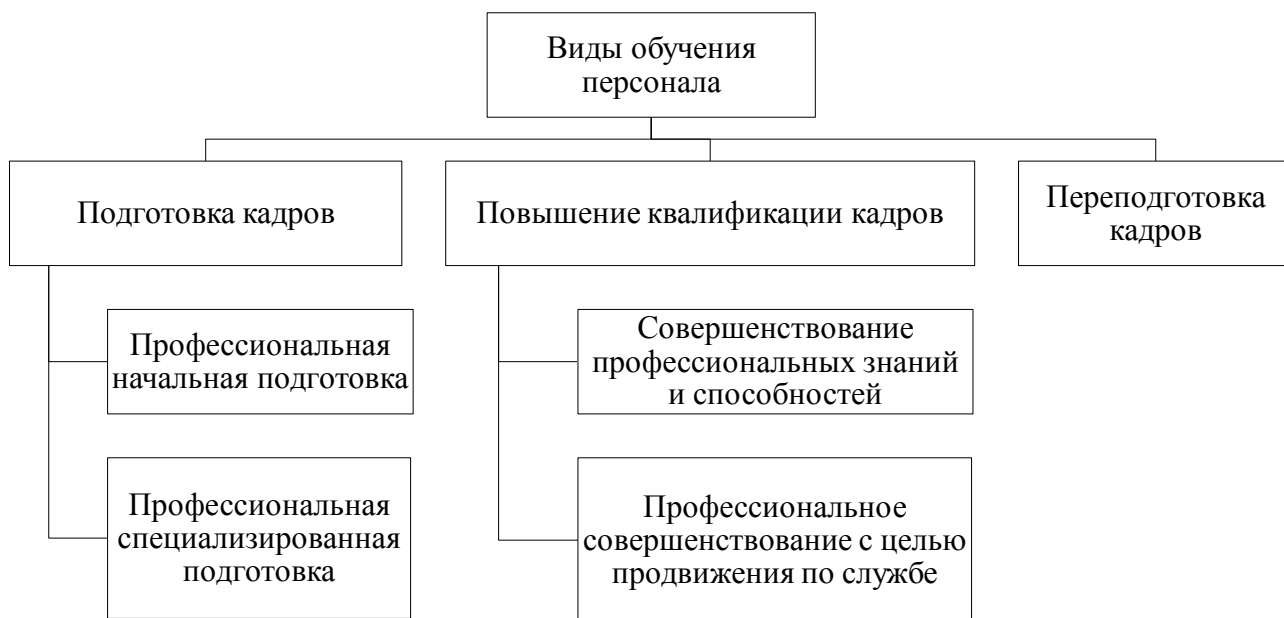


Рисунок 1.1– Виды обучения персонала

Профессиональная специализированная подготовка – это процесс, при котором учащийся получает специфическую профессиональную квалификацию. Такой вид обучения нацелен на овладение определенной профессией. Примером может быть получение такой степени как специалист или магистр.

Вторым видом обучения является повышение квалификации. Этот вид обучения предусматривает расширение уже имеющихся знаний, навыков, умений и способов общения в связи с изменившимися требованиями производства. Так же повышение квалификации используется с целью стимулирования профессионального роста. Посредством этого вида обучают занятых в производстве работников, которые имеют практический опыт [6].

Повышение квалификации имеет два направления как показано на рисунке 1.1. Первое направление подразумевает актуализацию, углубление и

совершенствование способностей и знаний. Обучающимися по данному направлению являются специалисты. Данный вид обучения обеспечивает горизонтальную мобильность.

Второе же направление подразумевает подготовку к выполнению более высоких задач, что служит фундаментом для вертикальной мобильности. В этом случае обучающимися являются руководители.

Третьим видом обучения выступает профессиональная переподготовка. Она представляет собой процесс получения знаний, навыков и умений, которые требуются для освоения качественно новой профессии. Такой вид обучения подходит работникам, занятым в производстве, или безработным, которые имеют практический опыт.

Все три вида обучения следует рассматривать неразрывно друг от друга. Тесная связь и координация между всеми видами обучения позволит обеспечить целенаправленное обучение квалифицированных кадров [21].

Каждый вид обучения имеет свою целевую группу, поэтому в зависимости от обучаемой целевой группы процесс обучения имеет свои задачи (рисунок 1.2).

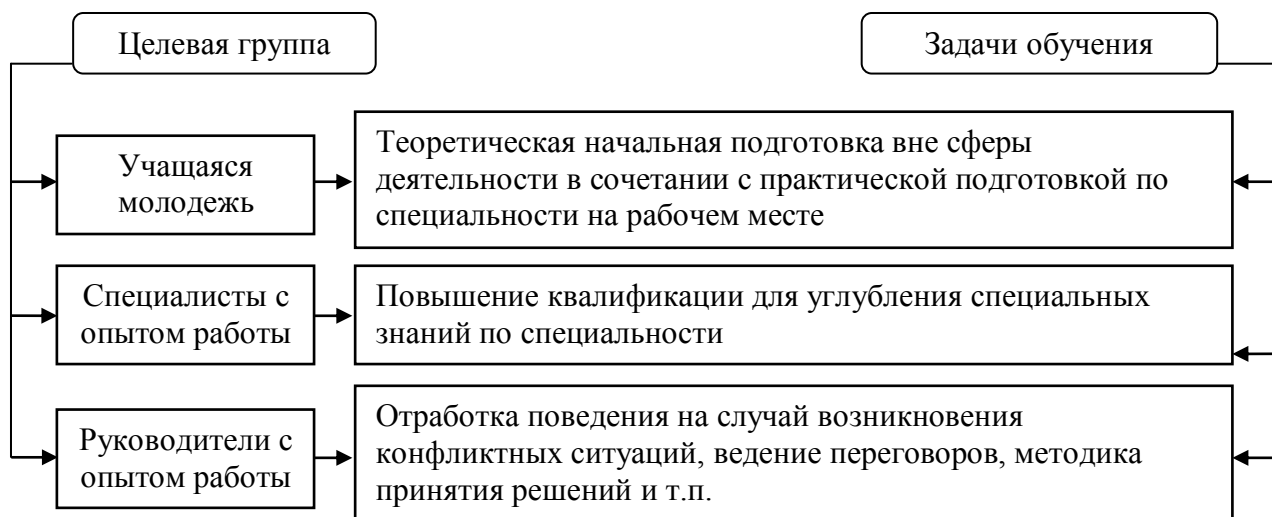


Рисунок 1.2 – Задачи обучения для различных целевых групп

Каждый вид обучения имеет свою целевую группу, в качестве которой могут выступать молодежь, специалисты или руководители. Поэтому процессу организации обучения предшествует процесс определения целевой группы, который направлен на постановку целей, задач, а также на выбор методов обучения [17].

Обратимся к понятию «методы обучения персонала». Оно представляет собой способы, с помощью которых обучающиеся получают возможность овладения знаниями, навыками и умениями [27].

В таблице 1.1 представлены принципы выбора метода обучения персонала [19].

Таблица 1.1 – Принципы выбора метода обучения персонала

Наименование принципа	Особенности принципа
Принцип объективности	Профессиональное обучение работников должно проводиться независимо от чьего-либо мнения или отдельных суждений
Принцип надежности	На процесс обучения не должны влиять ситуативные факторы (настроение, погода, прошлые успехи или неудачи)
Принцип достоверности	Предполагает определение эффективного использования знаний и навыков на практике, которые были получены в процессе обучения
Принцип доступности	Обучаемые и те, кто обучает должны понимать как сам процесс обучения, так и критерии его оценки

Совокупность таких принципов, как принцип объективности, принцип надежности, принцип достоверности и доступности позволяют разработать эффективную систему обучения персонала.

Существует множество методов обучения персонала. Все их можно разделить на две большие группы – обучение на самом рабочем месте и обучение вне рабочего места. Обучение на рабочем месте непосредственно связано с повседневной работой. В процессе обучения используются предметы и материалы, которые необходимы для дальнейшей работы сотрудника:

оборудование, рабочие инструменты или документация. Такой метод требует меньших затрат и является более оперативным. Он способствует быстрой адаптации в учебном процессе для работников, которые не привыкли обучаться в аудиториях. Для обучения в самой организации возможно привлечение преподавателей, которые смогут удовлетворить конкретные потребности в обучении работников. Однако из-за текущей работы и временных рамок при данном виде обучения может потеряться порядок и цель обучения.

Основные методы профессионального обучения в рамках организации представлены в таблице 1.2 [18].

Таблица 1.2 – Основные методы профессионального обучения персонала в рамках организации

Метод обучения персонала	Особенности метода
Демонстрация	Отработка навыка путем проведения инструктажа и демонстрации работы
Направленное приобретение опыта	Систематически запланированное обучение, основой которого служит индивидуальный план обучения, содержащий ключевые цели
Инструктаж	Передача основной информации, введение в должность, ознакомление с рабочим местом
Ротация	Подразумевает приобретение знаний, умений и опыта, в процессе систематической смены рабочего места
Использование работников как ассистентов или стажеров	Работник принимает на себя некоторую долю ответственности, при этом обучает и знакомит с проблемами высшего или иного порядка задач другого сотрудника
Наставничество	В обязанности наставника входит обеспечение процесса обучения работника и периодическая проверка уровня исполнения его работы
Работа в проектных группах	Создание проектных групп на предприятии, которые будут заниматься разработкой масштабных задач, ограниченных во времени
Командировка	Расширение кругозора сотрудников, получение опыта в незнакомых ситуациях и открытие новых перспектив. Распространенным видом командировки является работа в новом филиале компании, в офисе организации-клиента или партнера и т.п.

Перечисленные в таблице 1.2 методы обучения персонала в организации можно использовать комплексно.

Опишем некоторые из перечисленных в таблице методов обучения подробно.

Инструктаж включает в себя демонстрацию и разъяснение особенностей работы непосредственно на рабочем месте. Он может проводиться сотрудником, который давно выполняет рассматриваемые функции, или специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ориентирован на освоение конкретных процедур или операций, которые входят в круг профессиональных обязанностей учащегося, и имеет ограничение во времени. Минимизация финансовых затрат и эффективность обучения простым техническим навыкам являются преимуществами использования данного метода обучения на рабочем месте. Поэтому он приобретает широкое использование в современных организациях.

Ротация – метод самостоятельного обучения посредством временного перемещения сотрудника на другую должность, цель которого заключается в приобретении новых навыков. Ротация широко применяется компаниями, которые требуют от работников поливалентной квалификации, т.е. овладения несколькими профессиями. Этот вид обучения оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудников, помогает уменьшить стресс, вызываемый выполнением однообразных производственных функций, расширяет социальные взаимоотношения на рабочем месте.

Однако помимо названных достоинств ротация обладает серьезным недостатком, который важно учитывать при организации профессионального обучения – высокие издержки, которые связаны с потерей производительности при смене рабочего места [25, с.20].

Наставничество является традиционным методом профессионального обучения ремесленников. С давних времен молодые специалисты изучали профессию, работая рядом с мастером. Данный метод обучения находит

широкое применения и сегодня в особенности там, где практический опыт играет большую роль в подготовке специалистов [4].

Обучение в рамках организации отличается непосредственной связью с производственными функциями работника, обладает практической направленностью, предоставляет, как правило, множество возможностей для закрепления и повторения вновь изученного. Поэтому этот вид обучения является оптимальным для получения навыков, которые требуются для выполнения текущих производственных задач. Недостаток обучения на рабочем месте заключается в невозможности абстрагирования от сегодняшней ситуации и выхода за рамки обычного поведения. Наиболее эффективными для достижения таких целей являются методы обучения персонала вне рабочего места.

Вне организации обучение проходит под руководством опытных преподавателей и предназначено для усовершенствования профессиональных знаний и умений. Также такой вид обучения подходит и для овладения навыками поведения в соответствии с требованиями должности.

Рассмотрим существующие методы профессионального обучения сотрудников вне организации (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Существующие методы профессионального обучения персонала вне организации

Метод обучения	Особенности метода
Лекция	Является пассивным методом обучения. Осуществляется передача теоретического и методического материала, практического опыта
Курсы	Является более активным методом обучения. Подходит для передачи теоретического материала
Семинары, конференции	Является активным методом обучения. Позволяет развивать логическое мышление и вырабатывать способы общения и поведения для различных ситуаций
Деловая игра	Является активным методом обучения манерам поведения в различных рабочих ситуациях

Моделирование ситуаций для руководящих должностей	Процесс моделирования организационной проблемы, который позволяет применить имеющиеся теоретические знания на практике. Участники обрабатывают полученную информацию, развивают конструктивно-критическое мышление и творчество в процессе принятия решения
Тренинг	Интенсивное обучение, демонстрация и практическая работа, направленные на повышение эффективности деятельности
Самостоятельное обучение	Вид обучения, требующий лишь наличие сознательности и желания учащегося усваивать новое
Кружок качества	Представляет собой рабочую группу, состоящую из молодых специалистов, объединившихся для разработки конкретных решений по существующим в управлении предприятием проблемам. Решения, разработанные данными группами, рассматривает руководство организации. После этого оно либо принимает их, либо отклоняет, но в любом случае информируя рабочую группу о своем выборе
Моделирование ситуаций для решения производственно-экономических проблем	Обучающиеся представляют себя в роли предприятий, которые конкурируют между собой. Имея исходные данные, им предстоит принять решения на стадиях производства продукции или услуги (финансирование, производство, сбыт и т.д.)

Опишем особенности некоторых методов обучения вне организации подробно.

Лекция – традиционный и один из самых древних методов профессионального обучения. Также он является эффективным методом обучения с экономической точки зрения, т.к. один преподаватель может работать с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами обучающимися сотрудниками (при использовании видео). Ограничение лекции как средства профессионального обучения заключается в отсутствии практических действий со стороны учащихся, поэтому их роль заключается только в восприятии и самостоятельном осмыслении получаемого материала. В результате инструктор не может контролировать степень усвоения материала и вносить коррективы в ход обучения в связи с отсутствием обратной связи.

Деловая игра представляет собой метод обучения наиболее приближенный к действительной профессиональной деятельности учащихся. Преимущество деловой игры заключается в том, что, представляя модель реальной организации, появляется возможность сократить операционный цикл каких-либо процессов и за счет этого продемонстрировать участникам конечный результат их решений и действий.

Деловые игры бывают двух видов: локальные (подготовка бизнес-плана, ведение переговоров) и глобальные (управление всей компанией).

Использование метода деловых игр позволяет работникам исполнять многочисленные профессиональные функции, при этом расширяя собственное представление о компании и взаимоотношениях ее сотрудников. Данный метод обучения является достаточно полезным с точки зрения выработки управленческих, практических и поведенческих навыков.

Моделирование ситуаций, как для руководящих должностей, так и для решения производственно-экономических проблем предполагает анализ и групповое обсуждение реальных и гипотетических ситуаций, которые представляются в виде описания, видеоматериала и т.п. При рассмотрении ситуации ведется дискуссия, проходит обсуждение в группе, при этом обучающиеся играют активную роль, а инструктор контролирует и направляет их работу. Этот метод позволяет участникам обучения развить навыки анализа принятия решений, разработки тактики и стратегии, а также познакомиться с опытом других организаций (из содержания конкретной ситуации).

Для того чтобы метод обучения моделирования ситуаций проходил эффективно, обучающиеся сотрудники должны обладать определенным уровнем теоретических знаний и профессионализма, которые могут быть развиты с помощью других методов обучения или на рабочем месте.

Наиболее простым методом обучения является самостоятельное обучение. Оно носит индивидуальный характер и не требует ни инструктора, ни определенное время, ни специальное помещение. Работник может учиться так, тогда и там, где ему удобно. Он вправе контролировать некоторые

параметры процесса обучения, которые являются заданными при других видах обучения, т.е. самостоятельно может определить темп обучения, продолжительность занятия и число повторений.

При условии разработки и предоставления работникам эффективных вспомогательных средств, таких как учебники, аудио-видеокассеты, задачки с обучающими программами, организации могут извлечь значительную пользу из самообучения. Однако индивидуальный характер лишает работника одного из важнейших условий эффективности обучения – обратной связи.

В настоящее время внешнее тренинговое обучение теряет актуальность, поскольку организации стремятся сократить время, проведенное сотрудником вдали от рабочего места.

Обучение персонала с использованием неформальных методов обучения в свою очередь приобретает большую популярность.

Рассмотрим современные методы обучения персонала:

1. Коучинг представляет собой процесс обучения с помощью совокупности методов традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми и индивидуального консультирования. Целью данного вида обучения является формирование навыков и умений обучающихся сотрудников для самостоятельного решения поставленных задач [8].

2. Secondment подразумевает временное перемещение сотрудников для получения необходимых профессиональных навыков и знаний в другую структуру. Различают два вида secondmenta: краткосрочный (до 100 рабочих часов) и долгосрочный (до 1 года). На практике в основном используется внешний secondment – перемещение сотрудника в организации, которые осуществляют свою деятельность в другой сфере.

3. Метод обучения «buddying» основывается на предоставлении друг другу информации и, при достижении целей, связанных с приобретением новых навыков, эффективной обратной связи. От коучинга или наставничества «buddying» отличается тем, что его участники совершенно равноправны, т.е. информация поступает в обоих направлениях. В такой форме работы нет

подопечного и наставника, «младшего» и «старшего». Предполагается честная и объективная обратная связь, которая может предоставляться и после дискуссий, планерок, совещаний.

4. JobShadowing – процесс наблюдения обучающимся за действиями определенного работника в течение нескольких дней. При этом происходит изучение особенностей работы с возможностью обсуждения с остальными сотрудниками компании всех рабочих моментов [7].

5. Дистанционное (дистантное) обучение представляет собой способ обучения на расстоянии. Данный вид обучения подразумевает нахождение преподавателя и обучаемого физически в различных местах. Исторически, дистанционное обучение означало заочное обучение. Сейчас – это средство обучения, при котором используются аудио, видеотехника, интернет и спутниковые каналы связи [28].

В таблице 1.4 представлена информация о недостатках и преимуществах применения современных методов обучения на практике.

Таблица 1.4 – Особенности современных методов обучения

№	Наименование	Преимущества	Недостатки
1	Коучинг	-Низкая стоимость; -без отрыва от рабочего места; -укрепление командного духа	-Подходит для обучения не всех категорий персонала; -применение метода невозможно без предварительной подготовки и сертификации коуча
2	Secondment	-Личностное развитие сотрудников; -улучшение навыков межличностного общения; -укрепление командного духа	-Адаптация сотрудника к новой для него обстановке; -необходимость замещения сотрудника на рабочем месте; -обученный сотрудник может уволиться, потому что «на стороне» увидит для себя лучшие условия труда и перспективы развития
3	Buddying	-Получение сотрудником объективной информации о своей работе; -обозначение точек профессионального и личностного роста; -улучшение навыков межличностного взаимодействия	-Необходимость постоянного контроля со стороны руководителей или HR-специалистов; -необходимость подготовки всех; вероятность несовместимости пар, недостаточная открытость

Продолжение таблицы 1.4

4	JobShadowing	-Совершенствование навыков в предоставлении информации; -без отрыва от рабочего места; -повышенная мотивация у обучающего сотрудника, т.к. присутствует желание выглядеть компетентно	-Нежелание растить конкурентов, следовательно, неактивное участие в процессе обучения персонала
5	Дистанционное (дистантное) обучение	-Обучение проходит в привычной для учащегося обстановке; -преодоление временных и территориальных ограничений; -получение помощи от преподавателя в любое время	-Наличие высокой технической оснащенности; -большие затраты на покупку оборудования; -отрыв сотрудников от рабочего места

Управление обучением персонала следует осуществлять, учитывая все возможные варианты видов и методов обучения. Это поможет оптимально организовать и выстроить эффективную систему управления персоналом. Дистанционное обучение, перекрестное обучение, внутрифирменный коучинг, наставничество – все эти методы незаслуженно обходят стороной. Иногда хорошо организованное внутреннее обучение может составить конкуренцию многим образовательным учреждениям. Поэтому целесообразно рассмотреть преимущества и недостатки всех методов обучения в рамках организации и за ее пределами (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Существенные преимущества и недостатки обучения на рабочем месте и вне его

Показатель	Обучение в организации	Обучение вне организации
Преимущества	Относительно потребностей организации могут быть выбраны содержание обучения и время его проведения	Возможность обмена информацией, обсуждения проблем и опыта их решения с работниками других организаций
	Возможность использования участниками имеющегося в организации реального технологического оборудование	Использование дорогостоящего учебного оборудования, которое может быть недоступным в стенах организации

Продолжение таблицы 1.5

	Участники могут оторваться от обучения при помощи предупреждения, если это нужно	Участники имеют возможность более охотно обсуждать какие-либо вопросы в сравнительно безопасной обстановке
Недостатки	Взаимодействие происходит только между сотрудниками данной организации	Время и содержание обучения могут не совпадать с потребностями организации
	В присутствии руководства или в среде своих коллег участники могут неохотно открыто и честно обсуждать некоторые вопросы	В случае невозможности обучаться произведенная оплата обучения может быть не возвращена

Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбор вида и методов обучения персонала для каждой организации индивидуален. Это зависит от ее масштабов, финансовых ресурсов, специфики деятельности и других факторов.

Рассмотрим основные этапы управления процессом обучения персонала в следующем параграфе.

1.2 Основные этапы управления обучением персонала

Компании создают специальные методы и системы управления обучением персонала. На организацию процесса обучения затрачиваются значительные средства, которые представляют собой вклад в развитие сотрудников. Отдачей является повышение производительности труда и увеличение вклада каждого работника в достижение поставленных целей.

Обучение персонала влияет не только на такой показатель, как финансовые результаты, но и на улучшение климата в организации, мотивацию сотрудников и также на их лояльность предприятию.

Процесс обучения должен быть тесно связан со всеми подсистемами организационного развития в системе управления персоналом. На рисунке 1.3 представлена система управления персоналом компании.

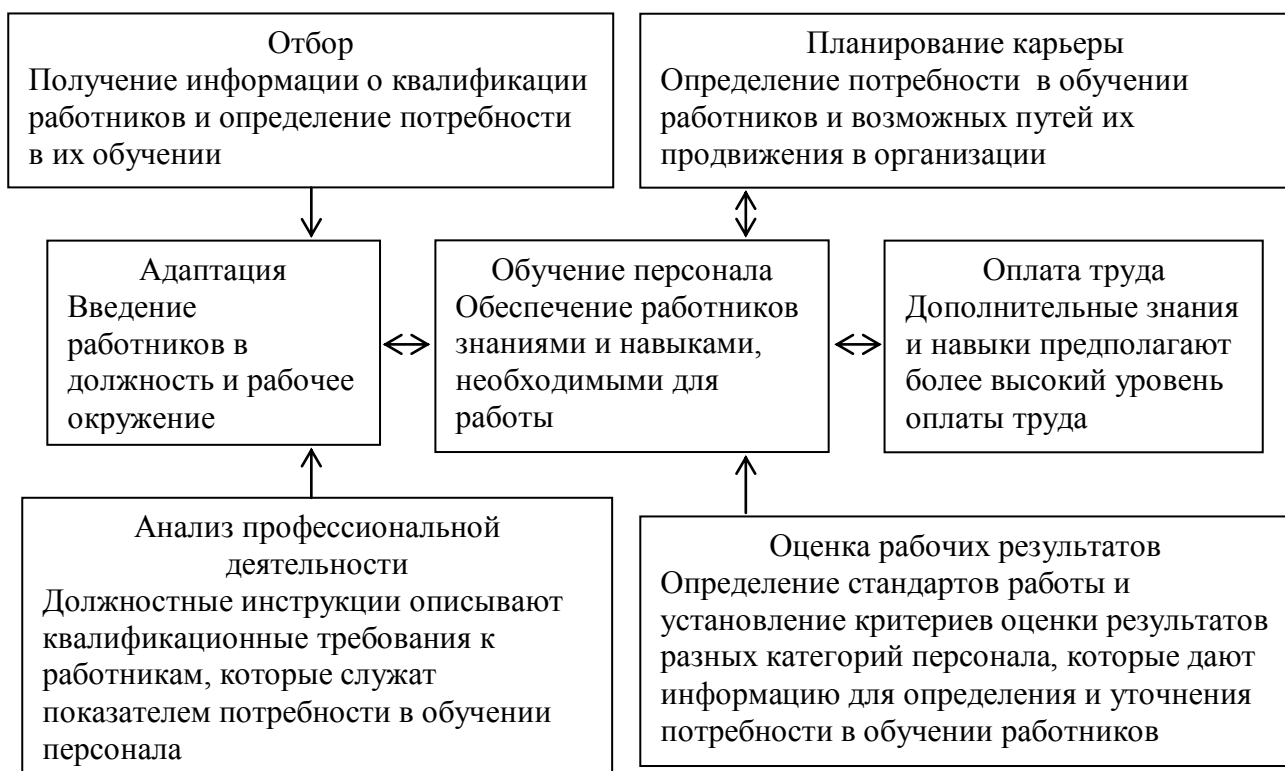


Рисунок 1.3– Система управления персоналом

Таким образом, система обучения является эффективной только тогда, когда присутствует тесная связь между всеми направлениями работы – адаптацией, работой с резервом кадров на руководящие должности, системой стимулирования и т.д.

В связи с вышеизложенным можно сделать вывод о том, что система обучения занимает особое место в управлении персоналом, поэтому следует обратить внимание на управление обучением.

Под управлением обучением персонала понимается совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, которые обеспечивают изменение профессиональных качеств персонала [5, с. 23].

Управление обучением персонала – это целенаправленное воздействие руководства организации, которое обеспечивает получение сотрудником новых знаний и навыков, профессионального опыта и профессиональных качеств, требуемых для осуществления функциональной деятельности.

Главной целью управления обучением персонала является определение потребности организации в использовании современных и эффективных

методов и форм обучения. Одним из аспектов управления обучением является выявление несоответствий между требуемыми профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать работник для эффективной реализации целей компании, и знаниями и навыками, которыми обладает он в действительности.

Процесс управления обучением персонала состоит из ряда этапов, изображенных на рисунке 1.4

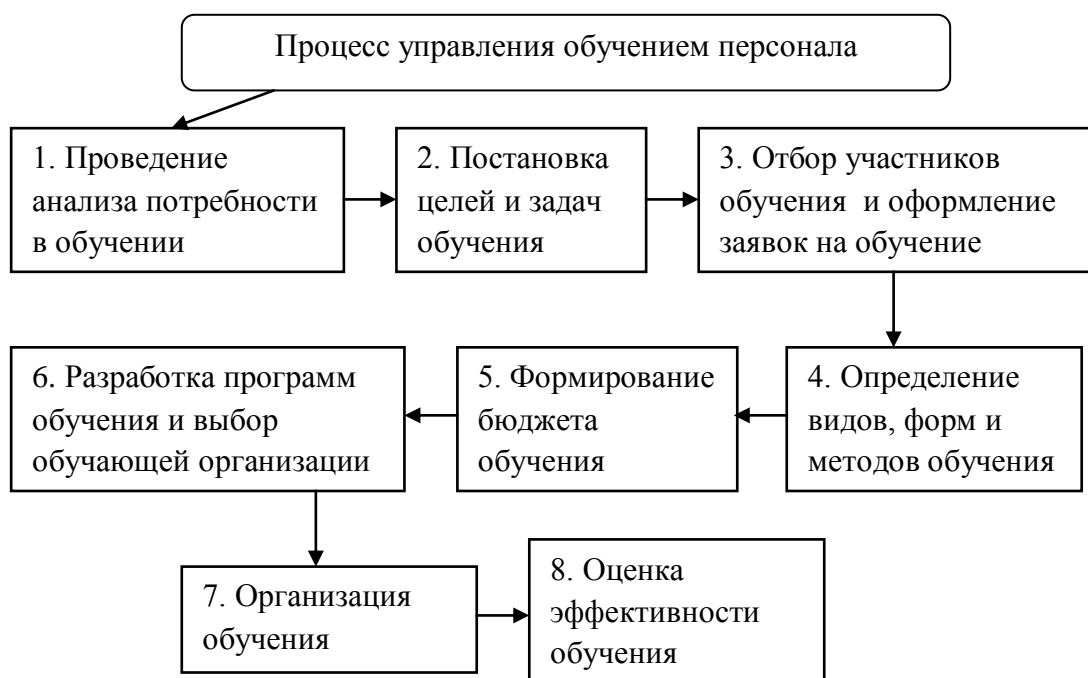


Рисунок 1.4 – Этапы процесса управления обучением персонала

Все этапы тесно взаимосвязаны между собой. Не проведя анализ потребностей в обучении, теряется смысл самого мероприятия. Плохо спланированный процесс получения знаний и навыков влечет за собой усвоение информации сотрудниками не в полном объеме. Проведение анализа эффективности обучения так же является важным этапом, поскольку, пропустив его, организация рискует из года в год напрасно тратить деньги, при этом сотрудники будут получать навыки и знания, которые абсолютно не отвечают действительным требованиям бизнеса [34].

Рассмотрим подробно этапы процесса обучения персонала.

Управление обучением персонала основывается на процессе непосредственной передачи знаний и профессиональных навыков работникам организации. К регулированию этих процессов можно подойти по-разному, но в любой модели управления первой ступенью всегда будет определение потребностей, как организации, так и персонала. Это является необходимым условием успешного планирования работы с персоналом.

Существует множество методов, с помощью которых можно выявить потребность в обучении. На рисунке 1.5 представлено описание основных методов определения потребности в обучении персонала.

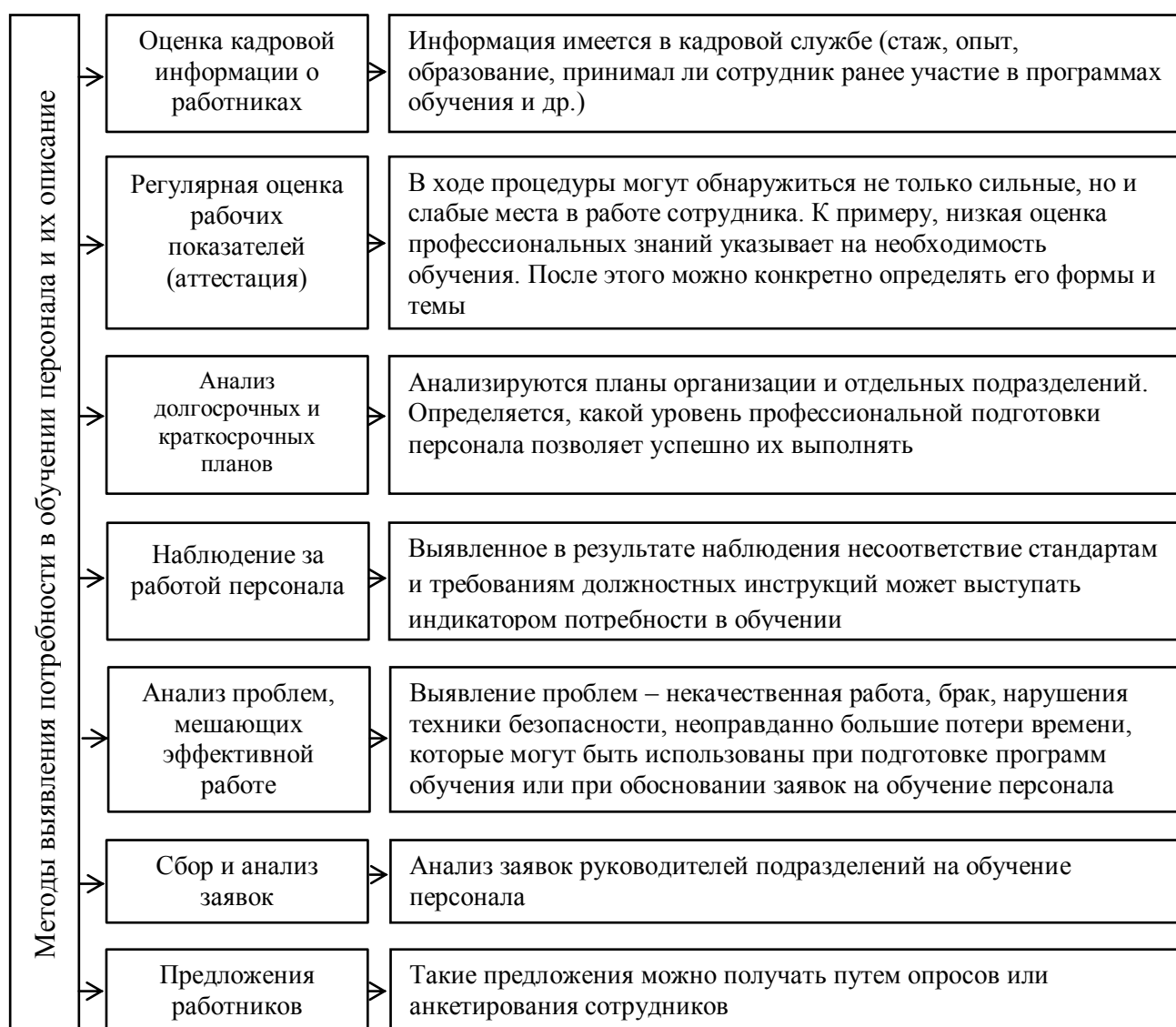


Рисунок 1.5 – Методы выявления потребности в обучении персонала и их описание

Потребности в обучении, связанные непосредственно с выполнением функциональных обязанностей, могут определяться на основе личных дел сотрудников, заявок руководителей, проведения аттестации или аудита, а также аналитической обработки результативных показателей, тестирования работников компании. Также стоит учесть заявки и пожелания самих сотрудников, которые могут быть направлены в службу профессиональной подготовки, что позволит повысить мотивацию и увеличить производительность их труда.

В процессе определения целей обучения необходимо описать знания, навыки и умения, которые должны получить участники обучения, и желаемые результаты от проведения обучения. Участники должны четко понимать для чего им нужно обучение, и какие навыки они получают в результате.

Следующим этапом процесса управления обучением является отбор участников. Все обязанности выполняет линейный менеджер, потому что он лучше всех знает потребности его подчиненных. При этом разрабатывается план обучения на конкретный период. Определим вопросы, на которые следует ответить на данном этапе:

- какое количество человек примет участие в обучении?
- было ли у них обучение ранее, и какое оно было?
- что служит их мотивацией?
- способны ли они к обучению?

Бюджетирование обучения происходит за счет процента от фонда оплаты труда или от прибыли. При бюджетировании главную роль играет выбранная форма обучения и провайдер. Бюджет должен формироваться до начала финансового года и на основании таких документов как:

- план развития компании за отчетный год;
- план по изменению численности штата организации и его состава;
- рекомендации менеджеров;
- анализ выполнения бюджета за отчетный период.

На следующем этапе управления выбираются ресурсы обучения. Ресурсы, с помощью которых можно провести обучение, бывают двух видов: внутренние и внешние.

Внутренними ресурсами могут служить тренеры или преподаватели. Данный вид ресурса имеет преимущество в том, что обучающие люди хорошо знают саму организацию, ее организационную и корпоративную культуру, сотрудников, поэтому могут легко адаптироваться и изменить программы с учетом новых потребностей. Недостатком же данного вида ресурса служит тот факт, что опыт и знания тренеров и преподавателей могут быть устаревшими и однообразными.

Внешними ресурсами являются компании-провайдеры. Преимуществом такого вида ресурса является большое разнообразие программ обучения и тренеров, которые работают в различных направлениях. Таким образом, можно обучить персонал новым технологиям, дать им актуальные знания, а так же показать опыт и наработки других компаний. Недостатками являются затраты времени на поиск подходящей компании-провайдера, большие финансовые затраты по сравнению с внешними ресурсами. Также программы обучения могут быть не адаптированными под специфику работы организации-клиента [9].

Организацией процесса обучения занимается специалист по управлению персоналом. В его обязанности входит ознакомление учащихся с программой обучения и его временными рамками (началом и окончанием обучения). Так же этот этап подразумевает формирование пакета документов, содержащих права и обязанности заказчика и обучающей организации. Необходимо также подготовить документы о потраченных средствах для бухгалтерского отчета. Создается приказ о направлении сотрудников на обучение.

Заключаящим этапом управления обучением персонала является оценка эффективности проведенного обучения. Однозначного решения, как проводить оценку обучения, нет. Основная цель на данном этапе заключается в

определении соотношения полученных результатов от обучения с вложениями в этот процесс.

Эффективность различных способов оценки процесса управления обучением персонала можно определить с помощью критериев оценки (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Способы оценки результатов обучения и их эффективность

Оцениваемый критерий	Содержание	Способы оценки
Степень удовлетворенности участника обучения	-Преподавателем и программой; -полезностью обучения; -организацией процесса обучения	-Интервьюирование линейного руководителя участника обучения на предмет удовлетворенности последним пройденным обучением; -анкетирование или интервьюирование учащегося
Степень усвоения учебного материала	Изменение навыков, знаний, установок и мотивации обучающегося	-Интервьюирование или анкетирование преподавателя/тренера (отчет); -анкетирование самооценки навыков, знаний, мотивов и установок участником обучения; -контрольные упражнения
Динамика изменения результатов деятельности обучающегося	Изменение результатов достижения индивидуальных целей обучающегося, бизнес-показателей группы и в целом структурного подразделения после проведения обучения	-Оценка индивидуальных результатов; -оценка результатов подразделения
Динамика изменения рабочего поведения обучающегося, в том числе его компетенций	-Изменение компетенций и рабочего поведения участника обучения; -комплексное применение на практике навыков и знаний, полученных на тренинге	-Наблюдение консультанта-тренера за работой учащегося; -оценка при помощи метода "360 градусов"; -регулярная оценка (аттестация)

Динамика изменения результатов деятельности компании и финансовый эффект от обучения	Эффективность от вложения инвестиций в обучение	Эффективность: доход от программы – затраты на программу
--	---	--

Опишем способы оценки эффективности процесса управления обучением персонала приведенные в таблице 1.6:

- анкета обратной связи линейного руководителя представляет собой процесс оценки подчиненного сотрудника с позиции изменений в его работе. Руководитель отмечает применение полученных навыков и знаний сотрудника на практике, и как это повлияло на результаты бизнеса;
- анкета обратной связи для работника – оценочный лист, который может включать вопросы, касающиеся возможности применения полученных знаний в работе, оценки работы тренера, описания сильных и слабых сторон программы, полноты и понятности содержания обучения и т.п.;
- метод «360 градусов» применяется для объективной оценки работников (в том числе руководителей) при помощи анонимного опроса персонала. Отзывы о работе сотрудника оставляют разные люди это и сослуживцы, и непосредственные руководители, и работники других служб и отделов;
- регулярная оценка (аттестация персонала) представляет собой получение информации об уровне квалификации сотрудников и их соответствии занимаемым должностям. Аттестация может проводиться в форме беседы, тестирования, комплекса беседы и тестирования, с использованием шкалы оценок или ранжирования.

При оценке эффективности появляется возможность выполнения следующих действий:

- определение сильных и слабых сторон программы;
- проведение оценки качества организации обучения;

- проведение оценки полученных знаний участниками обучения;
- осуществление выбора наилучшей программы обучения.

Система обучения персонала должна быть документально оформлена. Существует единый вариант ее оформления – это «Положение об обучении и развитии персонала». Такое положение содержит информацию обо всех процессах и процедурах, проводимых в рамках данной системы. Описывается алгоритм выбора форм, видов и методов обучения персонала, а также фиксируется процедура оценки эффективности обучения. Устанавливаются обязательства всех сторон процесса: компании и работника.

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

- попытка обучить весь персонал компании. Выбор обучающейся программы, подходящей для всего персонала, для которой характерно поверхностное рассмотрение большого числа вопросов, не всегда является выгодным вложением средств и времени. В подобных программах уделяется слишком мало внимания для усвоения новых знаний;
- попытка обучить персонал без точного определения потребностей, отдавая предпочтение направлениям, пользующимся высоким спросом. Необходимо помнить, что, прежде чем отправлять сотрудников на обучение, нужно с максимальной точностью определить, насколько тот или иной курс необходим персоналу и способен повлиять на развитие компании;
- выбор тем для обучения без учета существующих реалий. Как следствие, у руководства возникают завышенные, не определенные ожидания.

Таким образом, с помощью правильно организованного процесса обучения персонала можно сформировать единую терминологию, общий подход к выполнению определенных обязанностей и вообще ко всей профессиональной деятельности. Это положительно скажется не только на

координации работы подразделений, но и на все предприятие в целом. Немало важным фактором является и то, что при помощи обучения появляется возможность удержать высококвалифицированных сотрудников, потому как после прохождения обучения вырабатывается высокая степень лояльности по отношению к организации.

2 Анализ управления обучением персонала на примере ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти»

2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти»

ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» – принадлежащая социальной сфере некоммерческая организация. Учреждение создано с целью защиты граждан от безработицы, их трудоустройства, а также решения вопросов трудовой миграции.

На рисунке 2.1 представлены виды государственных услуг, которые предоставляет «Центр занятости населения г.о. Тольятти».

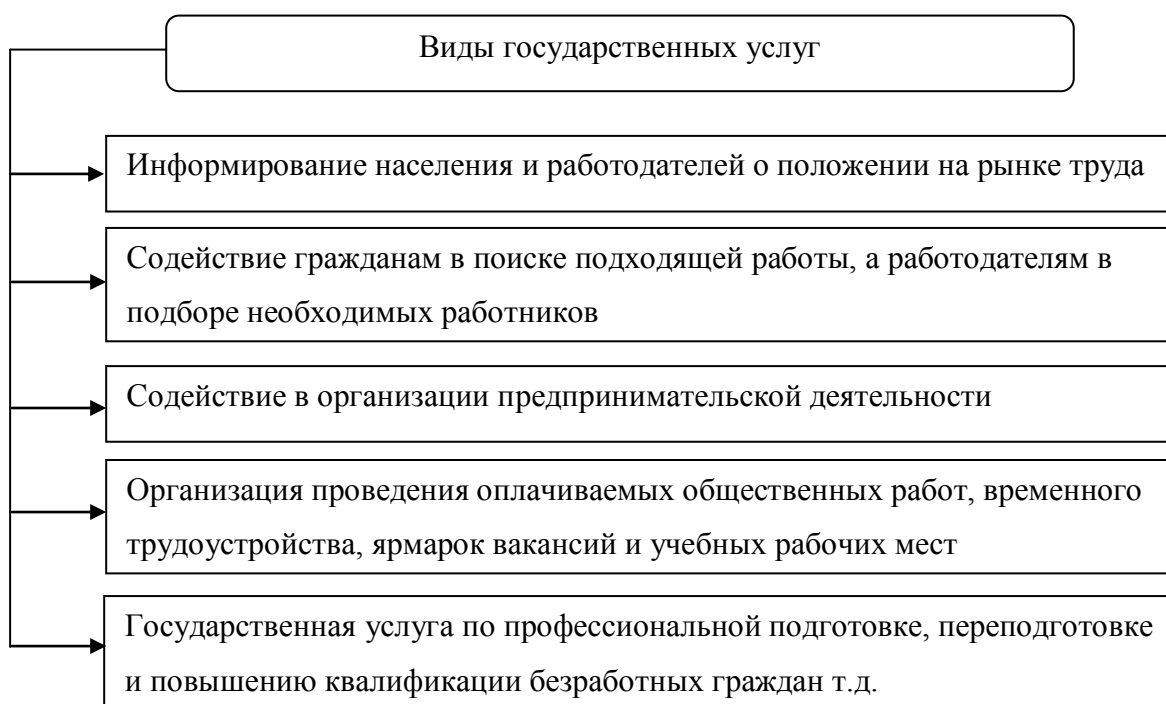


Рисунок 2.1 – Виды государственных услуг, предоставляемых организацией

Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения г.о. Тольятти» осуществляет множество направлений деятельности, которые распределены по отделам (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные направления деятельности ГКУСО «ЦЗН»

№	Название отдела	Направления работы отдела
1	Отдел профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки	<ul style="list-style-type: none"> – Профессиональное информирование о рынке труда; – Профессиональное консультирование по выбору профессии; – Профессиональный отбор; – Психологическая поддержка; – Психологические тренинги по обучению навыкам успешного трудоустройства; – Содействие в успешном трудоустройстве путем профессиональной подготовки, переподготовки и повышении квалификации безработных граждан
2	Отдел взаимодействия с работодателями и информационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> – Организация работы по информированию населения и работодателей о деятельности государственной службы занятости; – Организация и проведение специализированных мероприятий для работодателей и соискателей работы; – Установление контактов с работодателями с целью получения информации о наличии свободных рабочих мест, работа с вакансиями
3	Отдел специальных программ и организационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> – Работа с предприятиями и организациями по заключению договоров об организации временных рабочих мест по общественным работам; для безработных граждан, особо нуждающихся в социальной защите; для выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования в возрасте от 18 до 20 лет; для несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет; – Работа с гражданами, желающих временно трудоустроиться в рамках специальных программ; – Консультирование граждан, желающих заняться предпринимательской деятельностью; – Взаимодействие с органами местного самоуправления, учреждениями, предприятиями и организациями по вопросам реализации специальных программ активной политики занятости
4	Районные отделы по работе с населением	<ul style="list-style-type: none"> – Консультации по вопросам занятости; – Регистрация граждан в качестве безработных; – Перерегистрация безработных граждан; – Содействие в подборе подходящей работы; – Направление безработных граждан на профессиональную подготовку

Перечислим функции, которые выполняет «Центр занятости»:

- сбор и предоставление информации о рынке труда;
- социально-психологическая поддержка граждан;

- проведение консультаций по поводу профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- проведение консультаций для предпринимателей;
- помощь предприятиям в вопросах кадрового планирования;
- организация профессиональной ориентации для граждан;
- осуществление выплат пособий по безработице.

Во главе «Центра занятости населения» находится Федеральная служба по труду и занятости.

«Центр занятости населения» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления (Приложение А). Учреждение возглавляет директор. Деятельность по назначению и снятию его с должности осуществляет областное законодательство. Трудовой договор с человеком, который занимает должность директора, заключается на пять лет.

Директору учреждения подчиняются руководители подразделений. Функциональная сторона структуры подразумевает то, что сами подразделения находятся в постоянном взаимодействии и контакте.

Деятельность учреждения регламентируется его уставом, областным законодательством, законами и нормативно-правовыми актами российской Федерации, а также конвенциями Международной организации труда.

Осуществление финансирования «Центра занятости населения» происходит за счет субвенций Федерального фонда компенсаций и средств, которые выделяются из бюджета области на осуществление переданных в установленном порядке полномочий в сфере занятости населения.

Для более подробного изучения деятельности ГКУСО «ЦЗН г. о. Тольятти» ниже представлена таблица основных организационно-экономических показателей предприятия за исследуемый период 2014-2016 г. (таблица 2.2).

На основе данных, представленных в таблице 2.2 видно, что в 2014 г. среднегодовая стоимость основных средств составляла 4 674 тыс. руб. Численность персонала – 138 человек. Среднемесячная заработная плата

одного работника была в размере 14,3 тыс. руб., что в итоге дает нам фонд заработной платы равный 3 163 тыс. руб. Субвенции из Федерального бюджета составляли 17 563 тыс. руб.

В 2015 г. среднемесячная заработная плата возросла на 1,3 тыс. руб., вследствие чего повысился фонд оплаты труда на 315,3 руб. и составил 3 478 тыс. руб. Количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН, составляет 8 336 чел. Это на 2 669 чел. больше, чем в 2014 г.

В 2016 г. среднегодовая стоимость основных средств составила 4 696,4 тыс. руб. Субвенции из Федерального бюджета возросли на 2 711 тыс. руб. и составили 22 110 тыс. руб. Количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН – 12 568 чел.

Таблица 2.2 – Организационно-экономические показатели учреждения за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г	2015г.	2016г.	Изменение					
				2015/2014		2016/2015		2016/2014	
				Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %
Основные средства, тыс. руб.	4674	5073,8	4696,4	399	8,54	-377,4	-7,44	22,4	0,48
Числ-ть персонала, чел.	138	139	138	1	0,72	-1	-0,72	0	0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3163	3478,3	3010,3	315,3	9,97	-468	-13,45	-152,7	-4,83
Среднемес. заработная плата работника, тыс. руб.	14,3	15,6	13,2	1,3	9,09	-2,4	-15,38	-1,1	-7,69
Субвенции из федерального бюджета, тыс. руб.	17563	19399	22110	1836	10,45	2711	13,98	4547	25,89

Количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН, чел.	5667	8336	12568	2669	47,1	4232	50,77	6901	121,8
--	------	------	-------	------	------	------	-------	------	-------

На рисунке 2.2 представлена графическая интерпретация динамики показателя численности персонала учреждения за 2014-2016 гг.

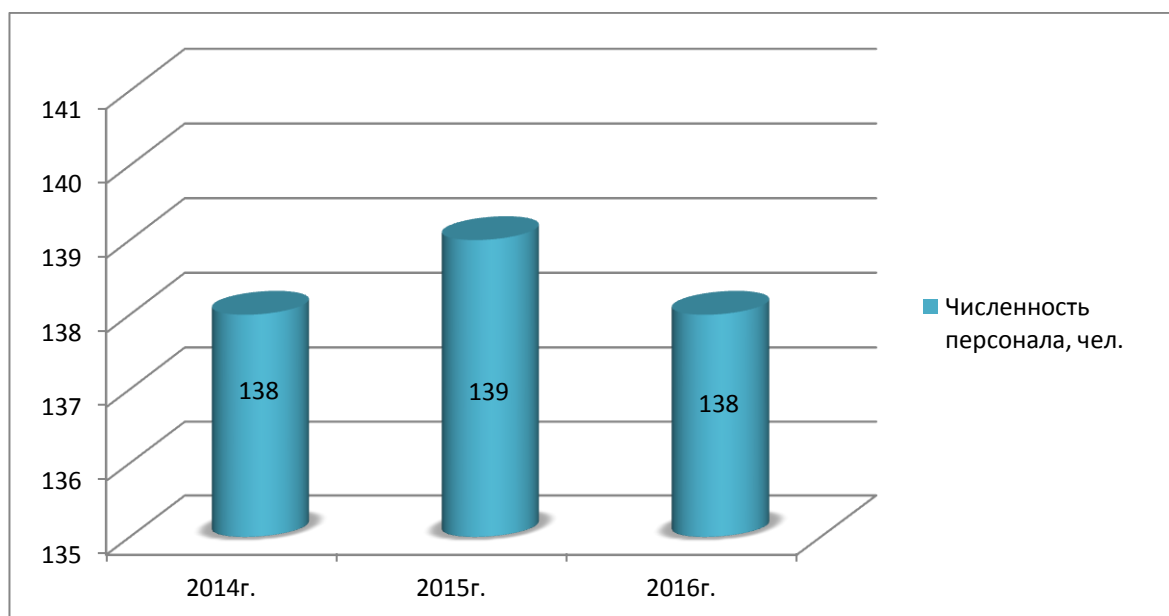


Рисунок 2.2 – Динамика изменения численности персонала учреждения за период 2014-2016 гг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что показатель численности работающего персонала стабилен. Это связано с тем, что количество должностей ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» определяет и контролирует Министерство труда, занятости и социальной защиты. Поэтому численность персонала за последние три года практически не изменилась.

На рисунке 2.3 представлено графически изменение показателя фонда заработной платы «Центра занятости населения».

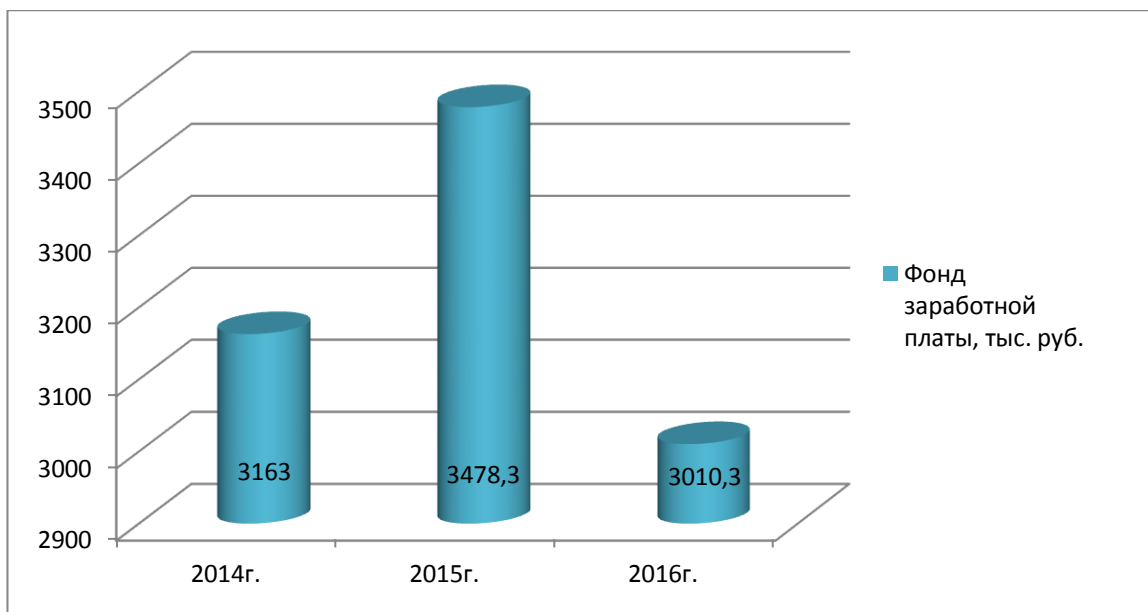


Рисунок 2.3 – Изменение фонда оплаты труда за период 2014-2016 гг.

В связи с ухудшением экономического положения в регионе и в частности в городе показатель фонда оплаты труда за рассматриваемый период уменьшился на 4,8%.

На рисунке 2.4 представлена динамика изменения средней месячной заработной платы одного работника.

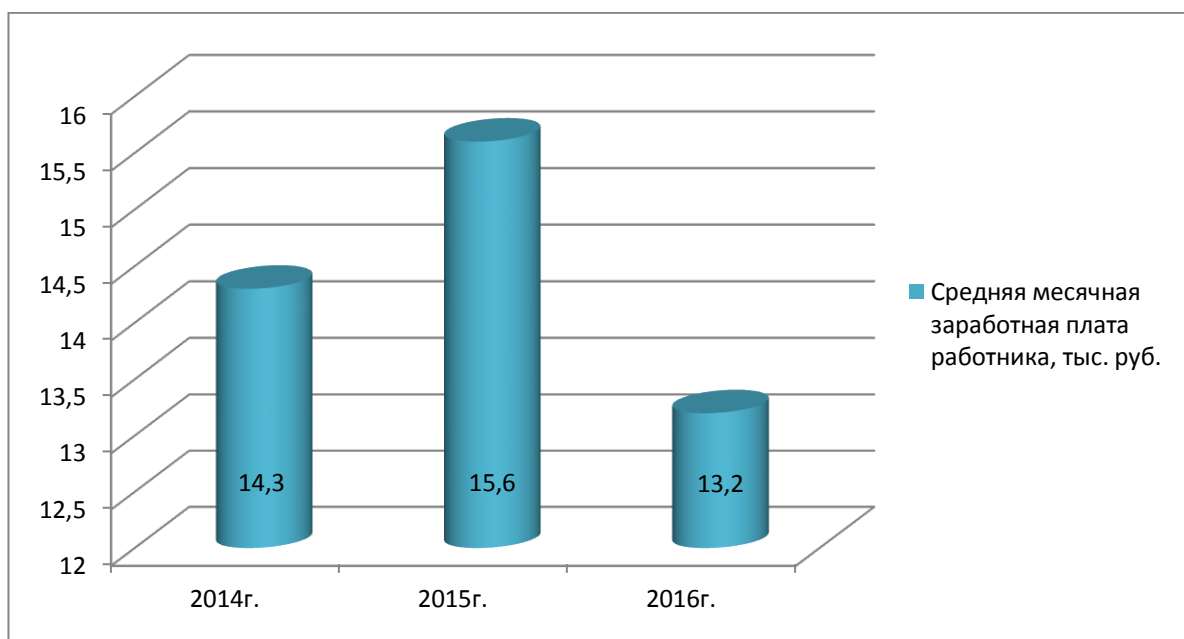


Рисунок 2.4 – Динамика изменения средней месячной заработной платы сотрудника учреждения за 2014-2016гг.

Показатель средней месячной заработной платы одного работника за рассматриваемый период снизился на 7,7%. Что также вызвано изменением в отрицательную сторону экономической ситуации в городе и регионе.

Рассмотрев в целом показатели деятельности «Центра занятости населения», перейдем к анализу управления обучением персонала.

2.2 Анализ управления обучением персонала исследуемого учреждения

Деятельность по управлению персоналом в ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» осуществляет организационный отдел. В задачи данного отдела входит кадровое, архивное и документационное обеспечение учреждения. Данный отдел выполняет следующие функции:

- организация и ведение архива учреждения;
- подготовка статистической и оперативной документации;
- организация работы с сотрудниками с учетом кадровой политики учреждения;
- ведение делопроизводства;
- обеспечение административно-распорядительной деятельности учреждения;
- организация мероприятий, проводимых учреждением или с его участием.

Организационный отдел состоит из двух человек – ведущего инспектора 1 категории и ведущего инспектора 2 категории. Оба специалиста отвечают за работу с кадрами. По статистике на 100 сотрудников необходим 1 работник кадровой службы, так как численность данного учреждения составляет 138 человек, то двух специалистов вполне достаточно. Каждый из специалистов имеет определенные трудовые задачи и обязанности, которые представлены на рисунке 2.5.

Как показано на рисунке 2.5 организацией процесса обучения персонала учреждения занимается ведущий инспектор 1 категории.

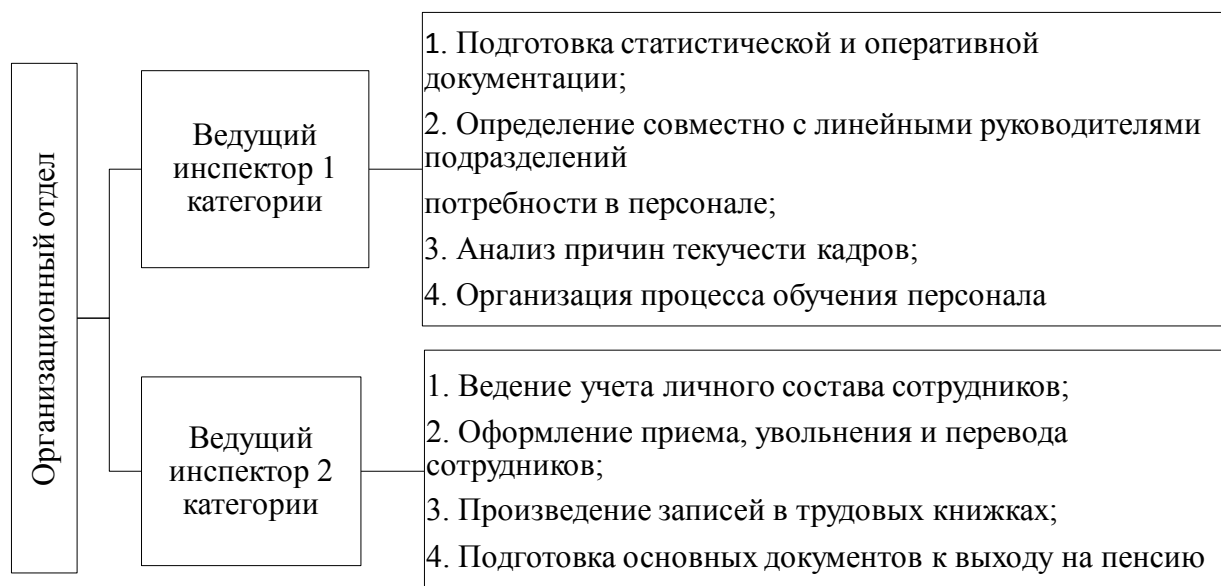


Рисунок 2.5 – Функции специалистов организационного отдела, связанные с управлением персоналом

Рассмотрим основные показатели, которые касаются структуры, состава, обеспеченности и движения персонала.

Анализ структуры персонала по уровню образования за последние три года представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура персонала по уровню образования

Показатели	2014г.		2015г.		2016г.	
	Числ., чел	Доля, %	Числ., чел	Доля, %	Числ., чел	Доля, %
Сотрудники, имеющие среднее специальное образование	15	10,9	15	10,8	15	10,9
Сотрудники, имеющие высшее образование	123	89,1	124	89,2	123	89,1
Итого	138	100	139	100	138	100

Таким образом, можно сделать вывод о том, что численность сотрудников учреждения с высшим образованием преобладает над численностью сотрудников, имеющих среднее специальное образование.

Структура персонала учреждения по возрастному признаку представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура персонала по возрастному признаку за 2014-2016 гг.

Возраст работников	2014		2015		2016	
	Числ., чел	Доля, %	Числ., чел	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
До 25 лет	7	5,1	6	4,3	5	3,6
26-30 лет	12	8,7	11	7,9	10	7,3
31-35 лет	42	30,4	44	31,8	49	35,5
36-40 лет	38	27,5	38	27,3	30	21,7
41-45 лет	17	12,3	17	12,2	24	17,4
46-50лет	16	11,6	17	12,2	15	10,9
51-55 лет	6	4,4	6	4,3	5	3,6
Итого	138	100	139	100	138	100

Анализ структуры персонала по возрастному признаку показал, что возраст большинства сотрудников составляет 31-50 лет.

Постоянство состава кадров является одним из важнейших факторов успешной работы «Центра занятости». В таблице 2.5 представлена динамика движения сотрудников учреждения за 2014-2016гг.

Таблица 2.5 – Анализ движения кадров «Центра занятости населения» за последние три года

Показатели	2014г., чел.	2015г., чел.	2016г., чел.	Абсолютное отклонение, чел		Изменение, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Состояло по списку на начало года	138	138	139	0	1	0	0,72
Выбыло – всего,	2	2	4	0	1	0	50
в том числе							
-по собственному желанию;	2	2	3	0	0	0	0
-уволены за другие нарушения трудовой дисциплины и прогулы;	0	0	0	0	0	0	0
-уволены по другим причинам	0	0	1	0	1	0	0
Принято - всего	2	3	3	1	0	50	0
Состояло по списку на конец отчетного периода	138	139	138	1	-1	0,72	-0,72

По данным, представленным в таблице 2.5, рассчитаем основные показатели характеризующие движение кадров учреждения за 2014-2016гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ показателей движения кадров учреждения

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015
Коэффициент оборота по приему, %	1,4	2,2	2,2	0,8	0
Коэффициент выбытия, %	1,4	1,4	2,9	0	1,5
Коэффициент замещения, %	1,0	1,5	0,8	0,5	-0,7
Коэффициент текучести, %	1,4	1,4	2,2	0	0,8

На основе данных, представленных в таблице 2.6, можно сделать вывод о том, что в 2016г. коэффициент выбытия увеличился на 1,5%, коэффициент замещения снизился на 0,7%, а коэффициент текучести за рассматриваемый период увеличился на 0,8%. Это обусловлено повышением требований к персоналу, а также отсутствием темпов роста заработной платы.

На рисунке 2.6 графически представлено изменение коэффициента текучести кадров за 2014-2016 гг.

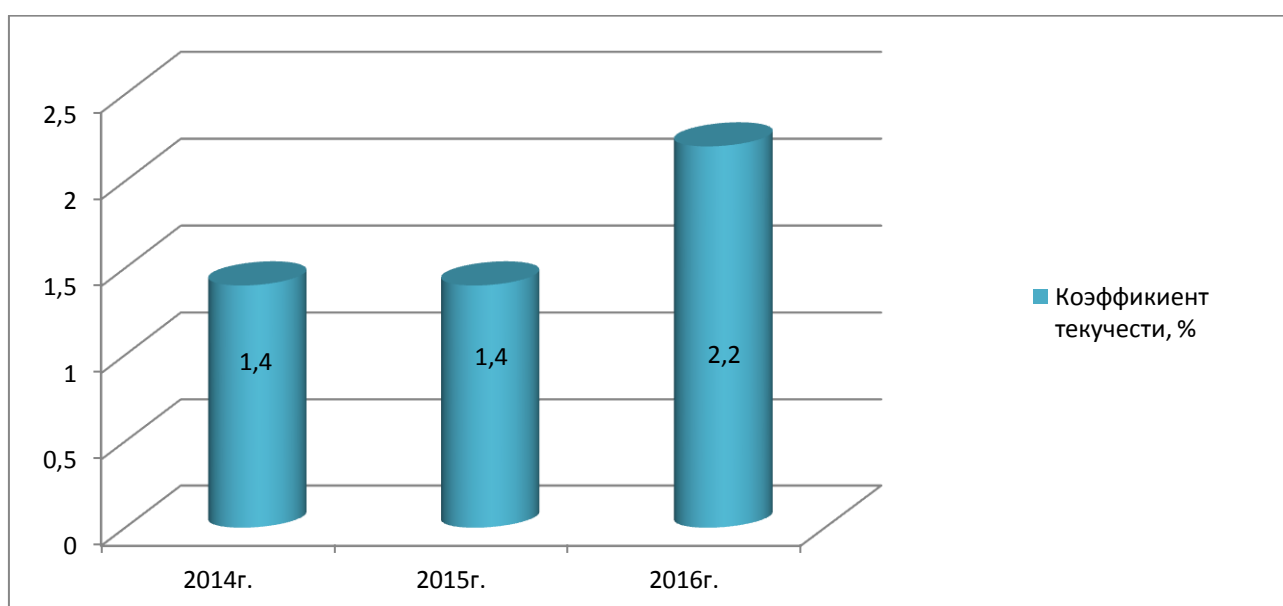


Рисунок 2.6 – Динамика изменения коэффициента текучести кадров за 2014-2016 гг.

Анализ обеспеченности кадрами учреждения представляет собой выявление соответствия между фактической и плановой численностью работников требуемых категорий работников. Обеспеченность кадрами способствует эффективной и непрерывной работе учреждения. В таблице 2.3 представлены данные об обеспеченности персоналом ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» за 2014-2016гг.

Таблица 2.7 – Анализ обеспеченности персоналом учреждения

Категория персонала	По плану		Фактически		Уровень обеспеченности, %	Отклонение	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %		Числ., чел.	Доля, %
2014г.							
Руководители	12	8,5	12	8,7	100	0	0
Специалисты	114	81,4	113	81,9	99,1	-1	-0,9
Служащие	8	5,8	8	5,8	100	0	0
Обслуживающий персонал	6	4,3	5	3,6	83,3	-1	-16,7
Всего	140	100	138	100	98,6	-2	-1,4
2015г.							
Руководители	11	7,9	11	7,9	100	0	0
Специалисты	113	81,3	113	81,3	100	0	0
Служащие	10	7,2	10	7,2	100	0	0
Обслуживающий персонал	5	3,6	5	3,6	100	0	0
Всего	139	100	139	100	100	0	0
2016г.							
Руководители	11	7,9	11	8,0	100	0	0
Специалисты	113	81,3	112	81,2	99,1	-1	-0,9
Служащие	10	7,2	10	7,2	100	0	0
Обслуживающий персонал	5	3,6	5	3,6	100	0	0
Всего	139	100	138	100	99,3	-1	-0,7

Из таблицы 2.7 видно, что в 2014 г. абсолютное отклонение численности персонала между плановым показателем и фактическим было равно 2 чел, в связи с этим уровень обеспеченности персоналом учреждения составил 98,6%. В 2015г. показатель обеспеченности кадрами был равен 100%, а в 2016 г. – 99,8%.

Графическая интерпретация таблицы 2.7 представлена на рисунке 2.7.

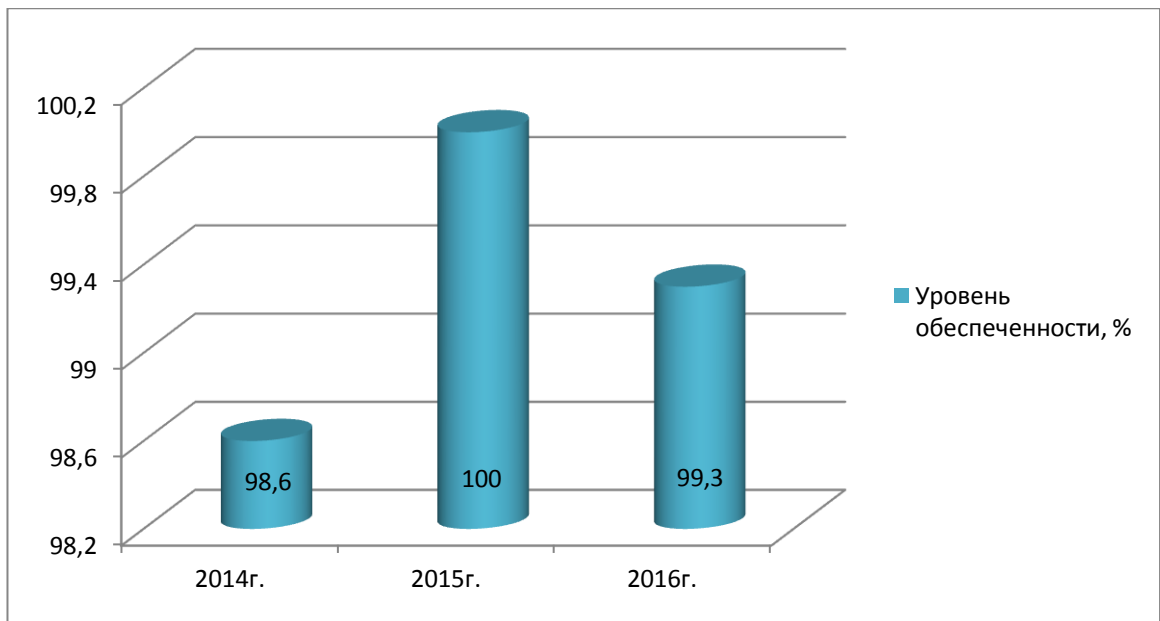


Рисунок 2.7 – Динамика изменения уровня обеспеченности персоналом ГУКСО ЦЗН г.о. Тольятти

Можно сделать вывод о том, что обеспеченность персонала учреждения с каждым годом почти не изменяется и составляет в среднем 100%.

Рассмотрев основные показатели структуры, состава, обеспеченности и движения персонала, перейдем к анализу управления обучением персонала.

Организация обучения персонала входит в обязанности сотрудников, отвечающих за работу с кадрами.

Анализ документации, сопровождающей обучение персонала, показал, что процесс обучения сотрудников в учреждении несовершенен.

В учреждении применяются такие виды обучения, как повышение квалификации, проведение семинаров и тренингов.

Повышение квалификации сотрудников учреждения проводится в аудитории «Бизнес-инкубатора г.о. Тольятти». Для обеспечения процесса обучения приглашаются внешние специалисты по приказу Министерства труда, занятости и миграционной политики Самарской области. Обучение проводится в групповой форме в виде лекции-семинара, его периодичность составляет один раз в год, длительностью в среднем четырнадцать дней по два часа. Так как финансирование осуществляется из бюджета Министерства, то расходы на

повышение квалификации сотрудников не учитываются в организационно-экономических показателях. На каждое мероприятие выделяется квота в размере 25 человек.

Потребность в повышении квалификации кадров определяется на основе результатов прохождения аттестации и личных дел сотрудников. Аттестация позволяет получить информацию о квалификации сотрудников и соответствии их должностным инструкциям.

В ходе аттестации, проведенной в 2014 году, было выявлено, что 12 сотрудников соответствуют занимаемым должностям при условии успешного прохождения профессиональной подготовки или повышения квалификации с последующей переаттестацией через год (Приложение Б).

Рассмотрим статистику прохождения аттестации за последние три года (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Информация о прохождении аттестации за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г., чел.		2015г., чел.		2016г., чел.	
	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %	Числ., чел.	Доля, %
Не прошли аттестацию в отчетном периоде	12	8,6	15	10,9	19	13,8
Всего работников на конец отчетного периода	139	100	138	100	138	100

Из таблицы 2.8 видно, что с каждым годом количество сотрудников, непрошедших аттестацию и направленных на курсы повышения квалификации, увеличивается.

Следует отметить, что из-за большого количества людей, непрошедших аттестацию, на курсы повышения квалификации отправляются не все нуждающиеся в обучении сотрудники.

Помимо повышения квалификации для обучения сотрудников ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» проводятся тренинги и семинары. Списки сотрудников, которым необходимо пройти обучение, формируются руководством

самостоятельно на основе личных дел и заявок руководителей подразделений. Семинары и тренинги также как и курсы по повышению квалификации проводятся в арендуемых аудиториях «Бизнес-инкубатора г.о. Тольятти».

Для организации обучения сотрудников согласно статье расходов в организационно-экономических показателях учреждения, выделяется сумма в размере 210 тыс. руб.

В таблице 2.9 представлены данные о затратах на проведение обучения персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» в 2016 г.

Таблица 2.9 – Информация о затратах на проведение обучения персонала

Метод обучения	Описание	Количество участников за одно мероприятие и периодичность проведения	Стоимость в год, тыс. руб.
Семинар	Ознакомление персонала с изменениями и новыми технологиями политики занятости населения Сам. обл.	– 40 участников; – 1 раз/год	49,6
Семинар	Бухгалтерский учет и налогообложение бюджетных учреждений с учетом изменений 2015-2016 гг.	– 40 участников; – 1 раза/год	44,0
Тренинг	Совершенствование навыков эффективного управления	– 10 участников; – 1 раза/год	57,9
Тренинг	Психологическое консультирование	– 10 участников; – 1 раза/год	58,5
Итого	210 тыс. руб.		

На основе данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что затраты времени и средств на организацию обучения персонала учреждения велики, так как обучение проводится вне рабочего места и при помощи привлекаемых специалистов.

В таблице 2.10 представлена динамика распределения мест на обучение, относительно количества работников учреждения по категориям за 2014-2016 гг.

Проведя анализ динамики распределения мест на обучение сотрудников можно сделать вывод о том, что категория специалистов в 2014-2016гг.

обучалась меньше остальных. Количество мероприятий по обучению составляет примерно 1 участие в год на одного человек, поэтому не все специалисты имеют возможность пройти обучение в течение года.

Таблица 2.10 – Динамика распределения мест на обучение сотрудников

Показатель	2014			2015			2016		
	Служ.	Спец.	Рук.	Служ.	Спец.	Рук.	Служ.	Спец.	Рук.
Количество сотрудников, присутствующих на семинаре, чел.	7	61	9	9	59	10	8	60	9
Количество сотрудников, присутствующих на тренинге, чел.	4	7	9	3	9	8	5	6	9
Количество сотрудников, присутствующих на курсах повышения квалификации, чел.	2	19	4	2	20	3	3	18	4
Всего, чел	13	87	22	14	88	21	16	84	22
Количество сотрудников в категории, чел.	8	113	12	10	113	11	10	112	11
Отношение выделенных мест к численности, %	1,63	0,77	1,83	1,4	0,78	1,91	1,6	0,75	2

В настоящее время существуют методы обучения персонала, которые требуют меньших затрат как денежных, так и временных, а также способствующих увеличению численности обучающихся.

Также был проведено анкетирование всех сотрудников учреждения на тему «Удовлетворены ли Вы пройденным обучением в 2016г.?» (Приложение В). В таблице 2.11 представлены результаты опроса.

По данным опроса видно, что большинство сотрудников недовольны пройденным обучением. В большинстве случаев сотрудники не получили новых знаний, доля таких сотрудников составила 41%. Проведенное обучение не соответствовало профессиональным потребностям 39% сотрудников.

Полученная информация была интересна лишь 18% работников. Таким образом, обучение, проведенное в 2016г. можно считать неэффективным.

Таблица 2.11 – Результаты анкетирования тему «Удовлетворены ли Вы проведенным обучением в 2016г.?»

№	Вопрос	Ответ	Результат оценки, %
1	Во время обучения мною были получены новые знания	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»	28 11 15 41 5
2	Какой процент рабочего времени Вы тратите на задачи, требующие знаний, полученных при обучении?	«0-20%» «30-50%» «60-80%» «90-100%»	33 25 13 29
3	Был ли Вам интересна полученная информация?	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»	18 26 9 31 16
4	Понравилось ли Вам выступление тренеров/лекторов	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»	48 21 19 8 4
5	Соответствовало ли содержание программы обучения Вашим профессиональным потребностям?	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»	12 27 16 39 6
6	По-вашему мнению, каким темам нужно было уделить больше внимания?	-Изучение изменений в законодательстве -Компьютерная грамотность -Изучение изменений в сфере бухгалтерского учета -Тайм-менеджмент -Управление стрессом -Командообразование -Конфликтология -Лидерство, навыки руководителя	71 59 20 39 47 31 51 43

Обучение персонала является важной составляющей для конкурентоспособности и развития любой организации. При наличии возможности обучения сотрудник будет трудиться больше и качественно

выполнять возложенную на него работу. Оценка труда персонала со стороны руководства повышает внутреннюю мотивацию к работе и производительность труда персонала, что положительно влияет и на работу всего учреждения.

На основе анализа управления обучением персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти, были выявлены следующие проблемы:

- использование ограниченного количества методов выявления потребности в обучении персонала (рисунок 1.5 параграфа 1.2);
- большие затраты на обучение персонала, которые возможно сократить за счет использования менее дорогостоящих методов обучения (таблица 2.9 параграфа 2.2);
- задействовано небольшое количество способов оценки эффективности проведенного обучения (таблица 1.6 параграфа 1.2).

Таким образом, выявленные проблемы в управлении обучением персонала снижают эффективность деятельности учреждения. Так как «Центр занятости населения» является учреждением, финансирование которого осуществляется федеральным бюджетом, расходы на обучение персонала должны быть минимальны. В связи с этим, целесообразно использовать дистанционную форму обучения сотрудников. Это позволит минимизировать затраты, увеличить количество обучающихся и повысить мотивацию сотрудников с точки зрения повышения производительности труда.

Следующая глава будет посвящена разработке предложений по совершенствованию управления обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти».

3 Разработка предложений по совершенствованию управления обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» и их социально-экономическая оценка

3.1 Разработка предложений по управлению обучением персонала учреждения

Специалисты ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» оказывают помощь безработным гражданам. Исходя из этого, существует необходимость в проведении систематического обучения сотрудников для повышения качества их работы, и, следовательно, для увеличения производительности труда.

По результатам анализа управления обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» были выявлены проблемы, которые необходимо устранить для повышения эффективности функционирования данной системы.

В таблице 3.1 представлены выявленные проблемы в управлении обучением персонала, их обоснование и предложены пути их устранения.

Таблица 3.1 – Выявленные проблемы и пути их устранения

№	Проблемы	Обоснование проблем	Предложенные мероприятия по устранению проблем
1	Ограниченное использование методов выявления потребности в обучении персонала	- Анализ методов выявления потребности в обучении персонала (рисунок 1.5 параграфа 1.2)	- Проведение анкетирования руководителей по выявлению потребности в обучении; - сбор заявок сотрудников на обучение
2	Большие затраты на обучение персонала, которые возможно сократить за счет использования менее дорогостоящих методов обучения	- Анализ стоимости и программ обучения персонала (таблица 2.9 параграфа 2.2) - Анализ опроса сотрудников (таблица 2.10 параграфа 2.2)	- Внедрение дистанционного обучения
3	Задействовано небольшое количество способов оценки эффективности проведенного обучения	- Анализ способов оценки эффективности проведенного обучения (таблица 1.6 параграфа 1.2)	- Проведение анкетирования обученных сотрудников по результатам обучения

Опишем подробно пути решения выявленных проблем.

Анализ управления обучением показал, что потребность в обучении выявляется неполно. Источниками информации в данном случае в основном являются итоги аттестации и заявки руководителей. Перечисленных способов выявления потребности в обучении недостаточно. Необходимо использовать дополнительные способы получения информации для более полного учета всех факторов. Предлагается проводить анкетирование руководителей и организовать сбор заявок с инициативой на обучение от самих сотрудников. Это позволит оперативно выявлять потребность в обучении.

Предлагается разработать соответствующие формы внутренней документации для учета получаемой информации. Это может быть форма обобщения результатов анкетирования руководителей, табель учета заявок сотрудников и т.п. Примерные формы первичных учетных документов представлены в Приложениях Г1, Г2.

Анкетирование руководителей предлагается проводить один раз в квартал с целью получения информации о работе подразделения. Анкета содержит вопросы, которые охватывают все сферы деятельности подразделения. Эти вопросы сгруппированы по разделам. Руководители обязаны ответить на все вопросы.

Результаты анкетирования помогут определять кого, чему и когда необходимо обучить. Ответы на вопросы анкеты позволят сформировать однородные по потребностям группы сотрудников и определить направления обучения.

Учет заявок сотрудников предлагается осуществлять поквартально. Сотрудники могут подать заявки на обучение не менее чем за три месяца до предполагаемой даты начала обучения.

Бюджетирование обучения сотрудников представляет собой часть средств, выделяемых из Федерального бюджета на расходы «Центра занятости населения». Как говорилось ранее, выделяемая сумма составляет 210 тысяч рублей в год.

Для того чтобы сократить временные и денежные расходы на обучение и увеличить количество обучаемых сотрудников, предлагается использовать дистанционное обучение.

Преимуществами использования дистанционного обучения в ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» являются:

- доступность обучения большого количества сотрудников;
- возможность сократить временные и финансовые затраты на перемещение до места обучения;
- исключается необходимость аренды помещений;
- высокая технологичность, способствующая яркой и динамичной передаче информации;
- повышение лояльности сотрудников учреждению.

Необходимым оборудованием для внедрения в учреждении дистанционного обучения является компьютерная техника, программное обеспечение, специалист по техническому обеспечению и специалист по проведению обучения.

В настоящее время в «Центре занятости населения» имеется компьютерный кабинет, который оборудован для проведения мастер-классов и занятий для безработных граждан. В нем имеется большой экран, 40 компьютеров и 130 посадочных мест. Эта аудитория используется только несколько раз в неделю и в основном пустует. Поэтому предлагается использовать этот компьютерный класс для организации дистанционного обучения.

В штате сотрудников имеются специалист по обучению персонала и специалист по техническому обеспечению. Специалисту по техническому обеспечению предстоит установить программное обеспечение и, если нужно, осуществлять его обновление и настройку.

В функциональные обязанности специалиста по обучению персонала добавятся обязанности по ведению процесса обучения, подготовке аудитории, подбору программ обучения и т.п. В связи с расширением должностных

обязанностей специалиста по обучению персонала предлагается увеличить его ежемесячную заработную плату, которая составляет 9,2 тыс. руб., на 4 тыс. руб.

В учреждение отсутствует необходимое программное обеспечение, поэтому его необходимо закупить. Рассмотрев ассортимент предложений на рынке, была выбрана система «Web Tutor».

Доступ к функциональным возможностям программного обеспечения «Web Tutor» осуществляется при помощи двух интерфейсов:

- интерфейс «Портал»;
- интерфейс «Администратор».

«Портал» предназначен для организации единой точки доступа к различным сервисам и ресурсам всех пользователей программного комплекса. С помощью него осуществляется прохождение обучения, тестирования; получение информации; управление процессами тестирования, обучения, оценки персонала; получение ответов.

Интерфейс «Администратор» позволяет создать и настроить параметры тестов, учебных программ; управлять доступом пользователей; создать различные базы данных; настроить и получить отчеты и отчетные формы.

Преимуществом данной системы является то, что сотрудники могут вернуться к пройденному материалу, освежить знания и восполнить пробелы. Новые сотрудники или сотрудники, которые не смогли присутствовать на лекции из-за непредвиденных обстоятельств также смогут ознакомиться с материалами позже.

Стоимость данного программного обеспечения составляет 110 тысяч рублей.

В таблице 3.2 представлены тематики обучения всех категорий персонала посредством использования программного обеспечения «Web Tutor».

В таблице приведен примерный перечень тематик тренингов и семинаров для различных категорий персонала, которые можно провести с использованием программного обеспечения «Web Tutor».

Таблица 3.2 – Примерная тематика обучения с помощью различных методов

Тематика обучения	Метод обучения	Количество участников за одно мероприятие
- Изменения в муниципальном и федеральном законодательстве; - Современные методы управления персоналом; - Управление стрессом - Новации бюджетного законодательства и законодательства о закупках; - План финансово-хозяйственной деятельности и бюджетная смета; - Тайм-менеджмент - Развитие основ компьютерной грамотности для более эффективного документооборота и работы с электронной системой учета; - Конфликтология	Семинар	50 участников;
	Тренинг	15 участников;
	Тренинг	15 участников
	Семинар	50 участников;
	Семинар	50 участников;
	Тренинг	15 участников
	Семинар	50 участников;
	Тренинг	15 участников

В таблице 3.3 представлено примерное распределение мест на обучение, относительно количества работников учреждения по категориям.

Таблица 3.3 – Распределения мест на обучение сотрудников по категориям

Показатель	Служащие	Специалисты	Руководители
Количество сотрудников, присутствующих на семинаре, чел.	28	136	36
Количество сотрудников, присутствующих на тренинге, чел.	8	43	9
Всего, чел.	36	179	45
Количество сотрудников в категории, чел.	11	112	10
Соотношение выделенных мест к численности, %	3,3	1,6	4,5

На основе данных, представленных в таблице 3.3, можно сделать вывод о том, что с помощью дистанционного обучения каждый сотрудник учреждения сможет проходить обучение от 1 до 4 раз в год.

Для того чтобы всесторонне оценить эффективность обучения, проведения аттестации персонала недостаточно, поэтому предлагается проводить интервьюирование обученных сотрудников на выявление степени удовлетворенности обучением. Анкета содержит вопросы, которые касаются

полезности обучения, степени удовлетворения преподавателем и обучающей программой, а также организацией самого процесса обучения. Сотрудники обязаны ответить на все вопросы анкеты. Форма анкеты для интервьюирования сотрудников по итогам пройденного обучения приведена в приложении В.

Результаты такого анкетирования помогут выявить достоинства и недостатки проведенного обучения и определить дальнейшую стратегию управления обучением персонала.

Таким образом, предложенные рекомендации будут способствовать оптимизации управления обучением персонала и повышению эффективности работы всего учреждения в целом.

Проведем расчет экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий в следующем параграфе.

3.2. Социально-экономическая оценка предложений по управлению обучением персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Для того чтобы мероприятия по управлению обучением персонала, которые внедряются в учреждении, положительно влияли на его функционирование и деятельность, они должны быть экономически и социально эффективны.

Проведем экономическую и социальную оценку разработанных предложений.

Экономический эффект предложений заключается в соотношении предыдущих затрат к настоящим, необходимым для внедрения рекомендуемых мероприятий.

Обучение сотрудников, предлагается осуществлять при помощи дистанционной формы обучения, которая позволит увеличить количество обучающихся и сократить затраты. Затраты на покупку программного обеспечения составляют 110 тыс. руб. Также рекомендуется повысить заработную плату специалиста по обучению персонала на 48 тыс. руб в год.

Планируемые затраты на обучение составляют 158 тыс. руб. в год, предыдущие затраты – 210 тыс. руб. в год.

Для того чтобы рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий, необходимо воспользоваться формулой 3.1.

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект, руб.;

- P - планируемые затраты, руб.;

- Z - предыдущие затраты, руб..

Экономическую эффективность рассчитаем по формуле 3.2.

$$\mathcal{E}_f = (P / Z) * 100\% , \quad (3.2)$$

где \mathcal{E}_f - экономическая эффективность, %;

- P - планируемые затраты, руб.;

- Z - предыдущие затраты, руб..

Таким образом, произведем расчеты по формулам:

$$\mathcal{E} = 210 \text{ тыс. руб.} - 158 \text{ тыс. руб.} = 52 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_f = (52 \text{ тыс. руб.} / 210 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 24,8\%.$$

Таким образом, экономия средств по предложению внедрения дистанционного обучения составляет 24,8%. Так, как экономическая эффективность $\mathcal{E}_f > 0$, то мероприятие считается эффективным.

Оставшиеся средства в размере 52 тыс. руб. предлагается использовать на приобретение дополнительного программного обеспечения. Например, программное обеспечение для комплексной оценки сотрудников «1С: Предприятие 8. Оценка персонала», стоимость которого составляет 50400 рублей.

Сумма затрат на обучение практически полностью распределена. Так как это рекомендации для учреждения на будущее, то цены могут варьироваться.

Предложения на распределение сэкономленных средств позволят оптимизировать управление обучением сотрудников и в целом процесс управления персоналом.

Не меньшую значимость имеет и социальная эффективность предложенных мероприятий. Она показывает соответствие достигнутых результатов потребностям и ожиданиям сотрудников. При помощи данного показателя можно повысить мотивацию сотрудников, увеличить их лояльность организации, значительно улучшить микроклимат в коллективе, что приведет к более быстрому и качественному выполнению должностных обязанностей и к улучшению показателей деятельности всей организации.

Социальная эффективность в данном случае определяется повышением производительности труда сотрудников. Для расчета производительности труда категории специалистов воспользуемся формулой 3.3.

$$ПТ = O / K \quad (3.3)$$

где $ПТ$ - производительность труда специалиста в месяц, ед.;

- O - объем предоставляемых услуг, ед.;

- K - количество работников в категории специалистов, чел.

Объем предоставляемых услуг измеряется в количестве принятых безработных граждан. Производительность труда представляет собой количество безработных граждан, которым оказана помощь со стороны работника.

Для того чтобы узнать динамику изменения производительности труда, рассчитаем данный показатель до и после внедрения разработанных предложений.

Произведем расчет производительности труда по формуле 3.3.

$$ПТ_{пред.} = 45881 \text{ ед.} / 112 \text{ чел.} = 409 \text{ ед./чел.}$$

$$ПТ_{внедр.} = 48792 \text{ ед.} / 112 \text{ чел.} = 435 \text{ ед./чел.}$$

Для расчета абсолютного изменения показателя производительности труда необходимо воспользоваться формулой 3.4.

$$\Delta ПТ = ПТ_{внедр.} - ПТ_{пред.}, \quad (3.4)$$

где $\Delta ПТ$ - абсолютное изменение производительности труда специалиста в месяц, ед.;

- $ПТ_{внедр.}$ - производительность труда специалиста после внедрения разработанных предложений в месяц, ед.;

- $ПТ_{пред.}$ - производительность труда специалиста до внедрения разработанных предложений в месяц, ед.

$$\Delta ПТ = 435 \text{ ед./чел.} - 409 \text{ ед./чел.} = 26 \text{ ед./чел.}$$

По итогам представленных расчетов можно сделать вывод, о том, что производительность труда специалистов учреждения увеличилась на 26 единиц.

Рассчитаем относительное изменение производительности труда работника в месяц при помощи формулы 3.5.

$$\Delta ПТ_{от.} = (\Delta ПТ / ПТ_{пред.}) * 100\%, \quad (3.5)$$

где $\Delta ПТ_{от.}$ - относительное изменение производительности труда специалиста в месяц, %;

- $\Delta ПТ$ - изменение производительности труда специалиста в месяц, ед.;

- $ПТ_{пред.}$ - производительность труда специалиста до внедрения разработанных предложений в месяц, ед.

$$\Delta ПТ_{от.} = (26/409) * 100\% = 6,4\%$$

На рисунке 3.1 представлено графически изменение производительности труда специалиста ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти .

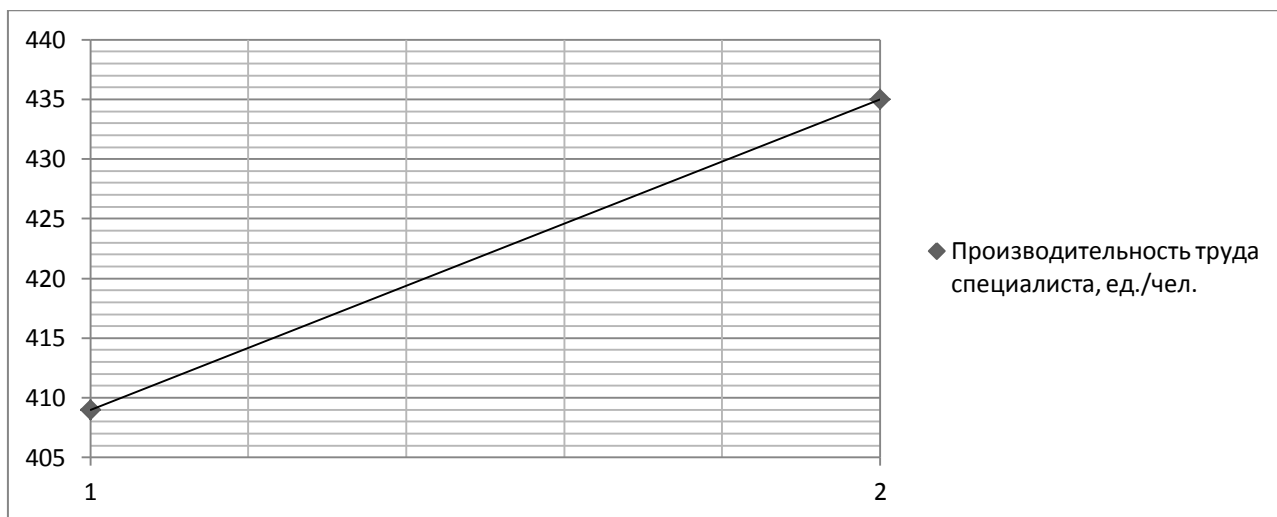


Рисунок 3.1 – Динамика изменения производительности труда специалиста после внедрения разработанных предложений

Таким образом, производительность труда специалистов увеличилась на 26 ед./чел, что составляет 6,4%. Можно сделать вывод о том, разработанные предложения позволят повысить мотивацию сотрудников, и они будут работать качественнее и продуктивнее.

Проведя анализ экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий можно сделать вывод о том, что они положительно повлияют на управление обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» и всего учреждения в целом.

Заключение

В настоящее время человеческий ресурс представляет собой один из важнейших ресурсов для успешной деятельности любой организации. Систематическое обучение способствует его совершенствованию. Посредством обучения сотрудников увеличивается их производительность труда, это положительно сказывается на показателях деятельности компании в целом. В современных постоянно меняющихся условиях эффективное управление обучением сотрудников дает возможность быть конкурентоспособным не только работнику, но и организации.

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты управления обучением персонала.

Обучение персонала представляет собой процесс получения работником новых умений, знаний и навыков по ключевым компетенциям, которые приняты в компании и соответствуют требованиям к должности.

Под управлением обучением персонала понимается совокупность принципов, правовых основ, методов, технологий, которые обеспечивают изменение профессиональных качеств персонала.

Процесс управления обучением персонала состоит из восьми этапов, которые тесно взаимосвязаны между собой. Не проведя анализ потребностей в обучении, теряется смысл самого мероприятия. Плохо спланированный процесс получения знаний и навыков влечет за собой усвоение информации сотрудниками не в полном объеме. Проведение анализа эффективности обучения так же является важным этапом, поскольку, пропустив его, организация рискует из года в год напрасно тратить деньги, при этом сотрудники будут получать навыки и знания, которые абсолютно не отвечают действительным требованиям бизнеса.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ показателей деятельности, системы управления персоналом и в частности управления обучения персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти».

Учреждение создано с целью защиты граждан от безработицы, их трудоустройства, а также для решения вопросов трудовой миграции.

В 2016 г. среднегодовая стоимость основных средств «Центра занятости населения» была равна 4 696,4 тыс. руб., субвенции из Федерального бюджета – 22 110 тыс. руб., а количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН, составило 12 568 чел.

Деятельность по обучению персонала в ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» осуществляет организационный отдел. В учреждении применяются такие виды обучения, как проведение курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов.

На основе анализа управления обучением персонала ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти» были выявлены следующие проблемы:

- использование ограниченного количества методов выявления потребности в обучении персонала;
- большие затраты на обучение персонала, которые возможно сократить за счет использования менее дорогостоящих методов обучения;
- задействовано небольшое количество способов оценки эффективности проведенного обучения.

В третьей главе предложены предложения по совершенствованию управления обучением персонала.

Решением первой проблемы является проведение анкетирования руководителей по выявлению потребности в обучении и сбор заявок сотрудников на обучение. Эти мероприятия позволят сформировать однородные по потребностям группы сотрудников и определить направления обучения.

Для того, чтобы уменьшить затраты на обучение персонала предлагается внедрить дистанционное обучение.

Экономический эффект от данного мероприятия составит 52 тыс. руб., а экономическая эффективность – 24,8%.

Проведение анкетирования обученных сотрудников по результатам обучения является решением третьей проблемы. Результаты такого анкетирования помогут выявить достоинства и недостатки проведенного обучения и определить дальнейшую стратегию управления обучением персонала.

Социальная эффективность разработанных предложений была оценена с помощью анализа производительности труда специалистов. Она учреждения увеличилась на 26 единиц, что составило 6,4%.

Полученные результаты говорят о том, что в ходе бакалаврской работы удалось решить поставленные задачи – разработать мероприятия по совершенствованию управления обучением персонала учреждения.

Можно сделать вывод, что разработанные предложения положительно повлияют на функционирование системы обучения и управления персоналом ГКУСО «ЦЗН г.о. Тольятти», и, как следствие, на деятельность всего учреждения в целом.

Список используемой литературы

1. Аллен М. E-learning. Как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным (книга) / М. Аллен.— М.: Альпина Паблишер, 2017. 200с.
2. Алексеева М. Главный дивиденд в обучении ваших сотрудников – это готовность бизнеса к новым вызовам // Управление персоналом. 2015. № 31. С. 48-51.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. – 12-е изд. – М.: Академия, 2014. 224 с.
4. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. №4. С. 9-12.
5. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. № 16. С. 23-35.
6. Волкова Л.П. Управление персоналом: учебник / Л.П. Волкова, И.Б. Дуракова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М. : ИНФРА-М, 2013. 570 с.
7. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Предпринимательство и право. 2015. № 23. С. 45-47.
8. Дайнека А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека – М.: Дашков и К, 2013 г. С. 145-156.
9. Деловой журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. URL: www.top-personal.ru (дата обращения 05.01.2017).
10. Дорофеева Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2016.
11. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров/ Дубровин И.А. – М.: Дашков и К, 2017. 432 с.
12. Дуракова И.Б. Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. и др. Управление персоналом: учебник для студентов вузов.– М.: ИНФРА-М, 2015. 570 с.

13. Журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: www.hr-director.ru (дата обращения 15.02.2017).
14. Журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. URL: www.hr-journal.ru/articles/oc (дата обращения 03.01.2017).
15. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукачева. / под ред. Ю.П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2013. 263 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 446 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. 51 с.
18. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст] : практическое пособие / К. Г. Кязимов. – М.: МИК, 2013. 236 с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. 492 с.
20. Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. – М. : КноРус, 2013. 432 с.
21. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М. : проспект, 2013. 72 с.
22. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. 561 с.
23. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие/ Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. – М.: Русайнс, 2015. С. 44-49.
24. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. URL: www.kadrovik.ru (дата обращения 28.01.2017).
25. Поршнева П.О. Ротация как средство мотивации // Директор по персоналу. 2015. № 5. С. 19-21.

26. Сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: www.pro-personal.ru (дата обращения 30.01.2017).
27. Словарь по экономике и финансам [Электронный ресурс]. URL: www.glossary.ru (дата обращения 15.01.2017).
28. Стулов А. Дистанционное обучение // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 4. С. 45-49.
29. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.
30. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management) / R. Noe. 2016. С. 453-456.
31. Omuse F. Present Day Human Resource Management; Investing in People / F. Omuse. 2013. С. 111-113.
32. Ostrowski B. Training methods: a review and analysis / B. Ostrowski, K. Kolomitro, C. Lam // Human Resource Development Review. 2014. № 13. С. 12-34.
33. Popova-Nowak I. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective / I. Popova-Nowak, M. Cseh // Human Resource Development Review. 2015. № 14. С. 298-330.
34. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: www.hr-portal.ru (дата обращения 25.01.2017).

Приложения

Приложение А

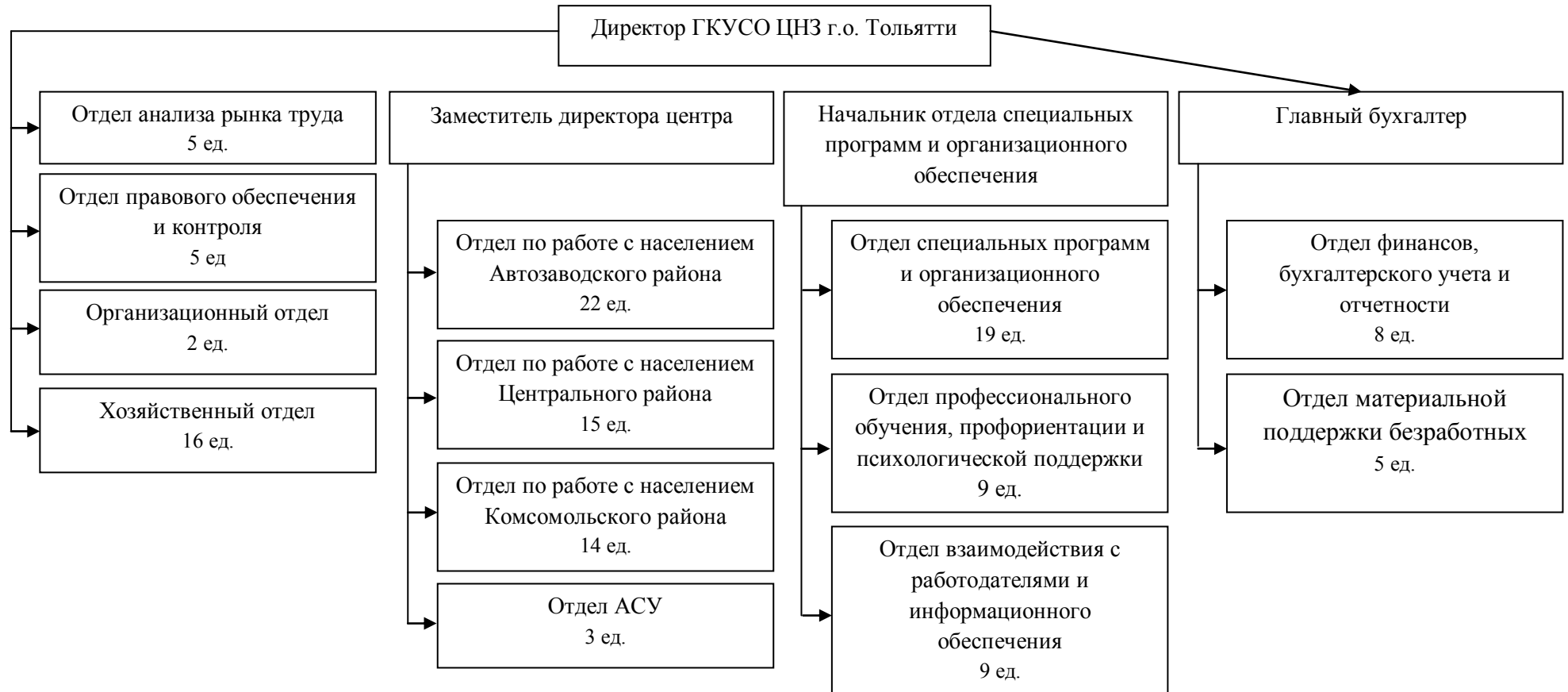


Рисунок 1 – Организационная структура управления ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

ПРОТОКОЛ

заседания Комиссии по аттестации сотрудников государственного казенного учреждения Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти» (далее – Комиссия)

№ 1

от « 14 » марта 2014 года

ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВОВАЛ

Директор государственного казенного учреждения Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти»

О.П. Кирсов

Присутствовали:

Заместитель руководителя - руководитель организационного управления - М.С. Павлов
департамента труда и занятости населения Самарской области
Секретарь Комиссии, ведущий инспектор 1 категории ГКУСО ЦЗН г.о. - А.А. Музина
Тольятти

Члены Комиссии:

Заместитель директора центра ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти - Н.Л. Сомова
Заместитель директора - начальник отдела профессионального обучения, - З.М. Бокова
профорientации и психологической поддержки (председатель
профкома)
Руководитель управления правового и кадрового обеспечения - Е.Д. Синко
департамента труда и занятости населения Самарской области
Главный консультант управления правового и кадрового обеспечения - А.Н. Лисина
департамента труда и занятости населения Самарской области

ПОВЕСТКА ЗАСЕДАНИЯ

I. В соответствии с приказом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти от 30.01.2014 № 10 «О проведении аттестации сотрудников государственного казенного учреждения Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти»: провести аттестацию на соответствие занимаемой должности следующих сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти:

Административно-управляющий персонал:

- Заместитель директора центра;
- Заместитель директора центра-начальник отдела специальных программ и организационного обучения;
- Главный бухгалтер.

Отдел профессионального обучения, профорientации и психологической поддержки в числе 9 человек;

Отдел специальных программ занятости в числе 17 человек;

Отдел взаимодействия с работодателями и информационного обеспечения в числе 9 человек;

Отдел по работе с населением Автозаводского района в числе 22 человек;

Отдел по работе с населением Центрального района в числе 15 человек;

Отдел по работе с населением Комсомольского района в числе 12 человек;

Отдел финансов, бухгалтерского учета и отчетности в числе 8 человек;

Отдел материальной поддержки безработных в числе 4 человек;

Отдел персонала и правового регулирования в числе 7 человек;

Отдел анализа рынка труда в числе 5 человек;

Продолжение приложения Б

Отдел АСУ в числе 2 человек.

II. Перенести аттестацию на соответствие занимаемой должности следующих сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти:

Отдел специальных программ занятости:

- Павловская М.А., начальник отдела (временная нетрудоспособность);
- Лазарева Л.А., ведущий инспектор 1 категории (временная нетрудоспособность).

Отдел по работе с населением Комсомольского района:

- Титова Т.Л. (отпуск без сохранения заработной платы с 13.03.2014 по 16.03.2014, приказ от 07.03.2014 № 24-к).

Отдел материальной поддержки безработных:

- Никифорова Н.А. (временная нетрудоспособность).

III. Не подлежат аттестации на соответствие занимаемой должности следующие сотрудники ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти:

Отдел по работе с населением Комсомольского района:

- Павлова Ю.А. (справка о беременности от 09.02.2014).

Отдел персонала и правового регулирования:

- Кротова О.Ю. (справка о беременности от 21.02.2014).

Отдел АСУ:

- Мишин П.М., ведущий инспектор 1 категории (уволен 06.02.2014, приказ от 31.01.2014 № 08-к).

Хозяйственный отдел:

- Класина Г.Г., инспектор 1 категории (уволена 06.03.2014, приказ от 05.03.2014 № 22-к).

IV. Комиссия заслушивала отзывы аттестуемых сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти с краткой характеристикой должностных обязанностей.

I. Решение Комиссии по итогам голосования:

57 человек соответствуют занимаемой должности;

12 человек соответствуют занимаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации с последующей переаттестацией через год:

- Филимонова Н.А.
- Котова Н.А.
- Рузикова Т.А.
- Грищенко Г.В.
- Евгратина С.Н.
- Филкина Е.В.
- Жукова Л.В.
- Миланова О.А.
- Костицина Е.В.
- Асимова О.А.
- Христофорцева Е.М.
- Осина А.В.

II. Замечания, предложения Комиссии:

Замечания отсутствуют.

Продолжение приложения Б

Председатель Комиссии	- О.П. Кирсов
Заместитель председателя Комиссии	- М.С. Павлов
Секретарь Комиссии	- А.А. Музина
Члены Комиссии:	
	- Н.Л. Сомова
	- З.М. Бокова
	- Е.Д. Синко
	- А.Н. Лисина

С решением, замечаниями, предложениями Комиссии ознакомлен(а): Подписи аттестуемых.

Инструкция по заполнению анкеты:

Внимательно прочитайте предложенные вопросы. Подчеркните выбранные Вами варианты ответов. Если вариантов ответа нет, то напишите свой вариант в графе «Ответ».

Таблица 1 – Форма анкеты для сотрудников по итогам пройденного обучения

№	Вопрос	Ответ
1	Во время обучения мною были получены новые знания	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»
2	Соответствовало ли содержание программы обучения Вашим профессиональным потребностям?	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»
3	Какой процент рабочего времени Вы тратите на задачи, требующие знаний, полученных при обучении?	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
4	Был ли Вам интересна полученная информация?	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»
5	Понравилось ли Вам выступление тренеров/лекторов	«Да» «Скорее да» «Трудно сказать» «Скорее нет» «Нет»
6	Что Вам не понравилось в пройденном обучении?	
7	По-вашему мнению, каким темам нужно было уделить больше внимания? (Нужное подчеркнуть)	-Изучение изменений в законодательстве; -Компьютерная грамотность; -Тайм-менеджмент; -Управление стрессом; -Командообразование; -Конфликтология; -Лидерство, навыки руководителя
8	Предложите свой вариант темы, которую Вам было бы интересно и полезно изучить	
9	Прочие комментарии	

Формы первичных учетных документов

Инструкция по заполнению анкеты:

Внимательно прочитайте предложенные вопросы. Подчеркните выбранные Вами варианты ответов. Если вариантов ответа нет, то напишите свой вариант в графе «Ответ».

Таблица 2 – Форма анкеты для руководителей по определению потребности в обучении

№	Вопрос	Ответ
Изменения во внешней обстановке учреждения		
1.	Произошли ли за последнее время какие – либо существенные изменения в муниципальном и федеральном законодательстве, касающиеся нашего учреждения (вашего подразделения)?	
Технологические изменения		
2.	Будет ли в ближайшее время изменяться технология работы вашего подразделения?	
3.	Планируется ли в ближайшее время внедряться новое программное обеспечение или оборудование в вашем подразделении?	
Внутренние изменения		
4.	Будут ли в ближайшее время меняться предоставляемые подразделением услуги?	
5.	Планируется ли расширение штата вашего отдела?	
6.	Планируются ли кадровые перестановки в вашем отделе?	
Изменения состояния человеческих ресурсов		
7.	Кто из молодых специалистов лучше всех показывает себя в профессиональной сфере?	
8.	Какого сотрудника вы бы назвали для себя самым проблемным?	
9.	Есть ли типовые ошибки в деятельности подразделения, по которым в последнее время высказывались претензии со стороны руководства или со стороны других отделов?	
10.	Эффективно ли проходят совещания в вашем подразделении?	
11.	С чем связаны конфликты, возникающие в вашем отделе?	
12.	Сталкиваются ли сотрудники с проблемами при выполнении своей работы?	
13.	Поможет ли обучение сотрудника в решении проблемы?	

Продолжение приложения Г1

14.	Какие направления обучения сотрудников Вы бы выбрали? (отметить галочкой)	Тайм-менеджмент; Управление стрессом; Командообразование; Конфликтология; Лидерство, навыки руководителя; Компьютерная грамотность; Изучение изменений в законодательстве
15.	Прочие комментарии	

Таблица 3 – Форма заявки сотрудника на обучение

1. Ф.И.О.	
2. Подразделение	
3. Должность	
4. Вид обучения	
5. Содержание обучения	
6. Срок обучения	
7. Основание для обучения	

Сотрудник

(И.О. Фамилия)

(Подпись)

Руководитель
подразделения

(И.О. Фамилия)

(Подпись)

Ведущий инспектор 1
категории

(И.О. Фамилия)

(Подпись)