

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «САНТЕХСЕРВИС»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001343  
Романенко Родиона Андреевича

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

Белгород 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА .....	7
1.1 Понятие и сущность системы обучения персонала.....	7
1.2 Виды и методы обучения персонала.....	20
1.3 Показатели оценки эффективности обучения персонала.....	29
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «САНТЕХСЕРВИС».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сантехсервис».....	35
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Сантехсервис».....	40
2.3 Оценка актуального состояния организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис» .....	49
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	54
3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис».....	54
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации обучения персонала ООО «Сантехсервис».....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В повышении эффективности развития общественного производства ключевую роль играют трудовые ресурсы, поскольку невозможно производить материальные блага без рабочей силы. Наличие опытных рабочих и специалистов способствует достижению высоких экономических показателей.

Рынок труда и рыночные отношения предъявляют необходимость совершенствования процессов развития персонала в организациях. В этом заключается важнейшее конкурентное преимущество персонала, которое увеличивает его рыночный потенциал. В связи с этим возникает необходимость и в профессиональном обучении и развитии персонала каждой организации.

В настоящее время происходит предъявление все новых требований к обучению персонала, характеризующиеся регулярным обновлением, расширением и углублением имеющихся знаний рабочих, специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения и развития персонала является ключевой при принятии многих управленческих решений в кадровом менеджменте – в частности, решений, которые касаются перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещение работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Возникает необходимость в постоянном развитии персонала профессионального мышления, креативности, поиска новых направлений бизнеса, путей оптимизации производственных процессов.

В теоретическом плане проблемам обучения и развития персонала уделено достаточно много внимания. Что касается процесса обучения персонала, то для каждого сотрудника он продолжается на протяжении всей его сознательной жизни.

Возрастающее значение обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Это объясняется тем, что многие компании, изменив кадровую политику, в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, стали рассматривать знания и квалификацию наемного работника, как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение – как доходные капиталовложения.

Большинство руководителей все чаще задумываются о целесообразности обучения и профессионального развития персонала, поскольку в условиях жесткой конкуренции именно развитие персонала играет ключевую роль в развитии организации. При возникновении ситуации, когда квалификация персонала не соответствует потребностям организации, происходит снижение эффективности показателей, что отражается на финансовых результатах деятельности организаций. Помимо этого, профессиональное развитие персонала способствует созданию благоприятной корпоративной культуры в организациях, оказывает существенное влияние на мотивацию работников и их преданность организации.

Актуальностью данной темы является возрастающая необходимость в качественно другом подходе к профессиональному обучению и развитию персонала. Учебу, трудовую деятельность и жизнь следует рассматривать как единый непрерывный процесс. Процесс обучения персонала не должен навязываться и вмещаться в привычные рамки учебных программ, тренингов и семинаров. Обучению персонала в организации должны способствовать

создание благоприятных условий, при которых обучение превратится в потребность и некую организационную норму.

При существующем огромном разнообразии систем, методов и форм обучения, выбирая тот или иной метод обучения, необходимо в каждом конкретном случае обращать внимание на факторы, цели и задачи обучения, уровень квалификации и профессиональной подготовки обучаемых, их мотивационные установки.

**Объект исследования** – Общество с ограниченной ответственностью «Сантехсервис»

**Предмет исследования** – организация обучения персонала в ООО «Сантехсервис».

**Цель работы** - разработка конкретных предложений по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис».

В соответствии с целью в процессе выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы обучения персонала;
- проанализировать эффективность управления персоналом в ООО «Сантехсервис»;
- проанализировать эффективность обучения персонала в ООО «Сантехсервис»;
- предложить рекомендации и мероприятия по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис».

**Теоретико-методологической основой исследования** являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: Дейнека А.В., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Коул Д., Курбатова М.Б., Маслова В.М., Новопашин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и других.

**Эмпирической базой исследования** выступают: материалы исследований; справочно - аналитическая литература по данной проблеме,

иные материалы, представляющие непосредственное значение для данной выпускной квалификационной работы.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать организацию обучения персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности организации.

**Структура работы** состоит из: введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие и сущность системы обучения персонала

Развитие персонала представляет собой важнейшее условие эффективного функционирования любой организации. Это наиболее актуально для современного времени, когда стремительное развитие научно-технического прогресса существенно ускоряет процесс обесценивания профессиональных знаний, навыков и умений.

Профессиональным развитием является процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, а также, занятию новых должностей [71, с.222].

К мероприятиям по профессиональному развитию персонала относятся различные методы обучения. Как правило, организации занимаются созданием специальных методов и систем управления профессиональным развитием, а именно, управлением корпоративным обучением, развитием персонала и созданием кадрового резерва.

Организациями затрачиваются на профессиональное развитие значительные средства. Такие затраты представляют собой капиталовложения организации в развитие своих сотрудников, от которых ожидаются отдачи в виде повышения эффективности и производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижение поставленных целей.

Несмотря на непосредственное влияние на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие персонала влияют на создание благоприятного климата в организации, повышение мотивации сотрудников и их преданности организации.

Обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями,

навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [40].

Приступая к анализу подходов к обучению и развитию персонала необходимо определение и разграничение таких понятий как «обучение персонала» и «развитие персонала», а также определения понятия «система обучения и развития персонала».

Рассмотрим трактовку данных понятия с точки зрения различных авторов ( табл. 1.1).

Таблица 1.1

Трактовка понятий «обучение персонала», «развитие персонала», «корпоративное обучение персонала»

№	Автор	Определение	Трактовка
1	Брэмли П.	Обучение персонала	«систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности» [10]
2	Егоршин А.П.	Обучение персонала	«это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления» [23, с. 237].
3	Зайцева Ю.А.	Обучение персонала	«Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» [27, с. 51].
4	Кибанов А.Я.	Обучение персонала	«целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками» [34, с. 125]
5	Магура М.И.	Обучение персонала	«обеспечение работников знаниями и навыками, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами; подготовка работников к более сложным работам» [46, с.204]

6	Магура М.И.	Обучение персонала	«процесс передачи профессиональных знаний, умений и навыков» [46, с. 109]
7	Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо	Развитие персонала	«обучение, которое выходит за рамки нынешней работы, оно ставит более долгосрочные цели» [52, с. 256].
8	Одегов Ю.Г.	Развитие персонала	«это его качественное изменение, которое выражается в новом поведении, состоянии, с новыми целями и функциями, профессионально-квалификационными и коммуникационными параметрами» [53, с.777].
9	Петровская О.А.	Обучение персонала	«мощный ресурс внутриорганизационных изменений» [55].
10	Петряков П.А., Певзнер М.Н.	Корпоративное обучение персонала	«организованный в интересах корпорации и ее сотрудников процесс взаимодействия обучающихся (тренеров) и обучающихся (слушателей), осуществляемый как внутри организации, так и вне ее, направленный на решение учебных задач и обеспечивающий профессиональное развитие сотрудников» [56].
11	Хиннричс Д.	Обучение персонала	«это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании». [73]

Обучение персонала представляет собой тесную взаимосвязь с организационным развитием персонала, а также со стратегическими целями компании. Место обучения в общей системе управления персоналом организации представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Место обучения персонала в общей системе управления персоналом

Система обучения персонала является эффективной только тогда, когда прослеживается тесная взаимосвязь с основными направлениями работы по управлению человеческими ресурсами, куда входят система стимулирования труда персонала, работа с кадровым резервом на должности руководителей подразделений, а также, программы развития персонала.

На персонал организации благоприятное влияние оказывает не только обучение, но и развитие персонала, а именно, профессиональное. Так, например, повышение квалификации приводит к приобретению сотрудниками новых навыков, знаний и умений, что автоматически делает их более конкурентоспособными специалистами на рынке труда. Это все дает им дополнительные возможности для карьерного роста, как внутри организации, так и за ее пределами. Особую актуальность это приобретает в

современных условиях ускоренного обновления и устаревания профессиональных навыков и знаний.

Что касается корпоративного обучения, то тут можно сказать, что такое обучение играет немаловажную роль в интеллектуальном развитии сотрудников, расширяя эрудицию, круг общения и придавая большей уверенности в себе.

Корпоративное профессиональное развитие благотворительно влияет как на персонал организации, так и на общество в целом. Благодаря такому обучению и развитию персонала увеличивается количество высококвалифицированных сотрудников, что приводит к увеличению объемов производства без дополнительных капитальных вложений.

Немаловажным моментом является тот факт, что прежде, чем приступить к управлению профессиональным развитием персонала необходимо определить потребность организации в этом. В данном случае, мы имеем ввиду несоответствие между имеющимися у сотрудников профессиональными знаниями и навыками, которыми они обладают и теми, которыми они должны обладать для реализации ключевых целей организации. Для определения потребности в корпоративном профессиональном развитии конкретного сотрудника необходимо подключить совместные усилия этого сотрудника, его непосредственного руководителя и службы управления персоналом организации, в которой он работает.

К традиционному методу, определяющему потребность в обучении сотрудников организации относят аттестацию и оценку персонала. По результатам аттестации или комплексной оценки персонала и разрабатывают индивидуальный план развития персонала.

Необходимо разграничивать понятия «обучение» и «развитие» персонала. Обучение персонала способствует решению текущих проблем организации, его целью является прививание сотрудникам тех навыков, знаний и умений, которые им необходимы в настоящее время для

выполнения своих трудовых обязанностей. Развитие персонала направлено на перспективу, оно включает в себя индивидуальные способности сотрудников, такие как креативность, командный дух и обязательно согласовывается со стратегией организации. Именно такой комплексный подход к профессиональному развитию персонала способен показать желаемую эффективность [71, с.224].

Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации [71, с.225].

Организация профессионального обучения персонала представлена на рис.1.2



Рис. 1.2. Организация профессионального обучения персонала

Как правило, обучение включает в себя 3 вида: подготовку персонала, повышение квалификации и переподготовку кадров. Рассмотрим их более подробно.

Подготовка кадров является планомерным, организованным обучением и выпуском квалифицированных кадров во сфех сферах деятельности, обладающими специальными знаниями, умениями, навыками и способами общения [71, с.225].

Повышение квалификации кадров представляет собой обучение персонала с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения, связанных с ростом требований к профессии или повышением в должности [71, с.225].

Переподготовкой кадров является обучение персонала с целью усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [71, с.225].

Выделяют четыре направления обучения (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основные направления обучения персонала

Дадим подробное описание направлений обучения в организации.

1. Продуктовое обучение представляет собой передачу знаний о продукте (услугах).

Данный вид обучения проводят для того, чтобы ознакомить сотрудников организаци со спецификой деятельности, а также для того, чтобы проявить лояльность по отношению к руководству.

Знание продукта для персонала отличается глубиной каждого уровня, начиная поверхностным ознакомлением, заканчивая детальным владением производственными технологиями. Обычно, продуктивное обучение начинают с адаптации нового персонала. В этот период новым сотрудникам читают курс о продуктах и услугах компании.

2. Навыковое обучение представляет собой развитие деловых навыков.

К деловым навыкам можно отнести навыки ведения переговоров, навыки проведения презентаций, навыки управления временем, навыки эффективного общения и т.д.

Степенью владения навыками выступает подготовка персонала и уровень его позиции в иерархии организации.

Основными уровнями ответственности являются:

- управление собой;
- управление людьми;
- управление бизнесом.

3. Функционально-производственное обучение представляет собой совершенствование профессиональных навыков и знаний.

К данному направлению относятся узкоспециализированные знания и навыки, которые направлены на расширение предметной области.

4. Развитие лидерских качеств.

Данное направление обучения применяется по отношению к сотрудникам с высоким управленческим потенциалом, т.е. к тем, кто входит в кадровый резерв компании.

Чтобы создать собственный центр обучения или корпоративный институт, требуются существенные затраты, более того, данный процесс будет оправдан тогда, когда сможет вписаться в концепцию развития организации.

Наличие собственной системы обучения и развития персонала дает предпосылки для формирования более объективной оценки персонала,

способствуя при этом снижению затрат на процедуру адаптации и аттестации персонала, а также, формированию корпоративной культуры и культуры обучения.

Привлекая независимого консультанта и преподавателя в программу обучения, организация вносит определенные инновации, препятствуя стагнации в обучении, что является необходимым во всей системе обучения.

Корпоративное обучение включает в себя пять этапов. Рассмотрим их более подробно (рис. 1.4).

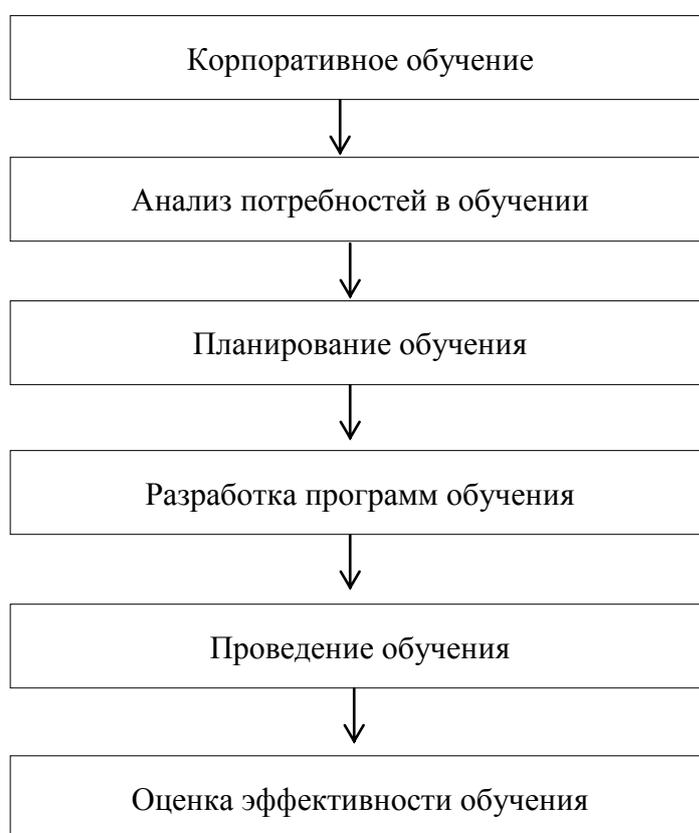


Рис. 1.4 Этапы корпоративного обучения

Пропуск хотя бы одного из этапов способствует снижению качества обучения. Чтобы не потерять смысл всего обучения необходимо периодически проводить анализ потребности в обучении персонала. Плохо спланированный процесс получения знаний и навыков способствует не усвоения информации сотрудниками в нужном объеме.

Важное значение имеет оценка эффективности обучения, так как организацией из года в год затрачиваются средства, а персонал получает знания и навыки, абсолютно не отвечающие действительным требованиям бизнеса. Рассмотрим эти этапы более детально.

1. Анализ потребностей в обучении можно сравнить с постановкой задачи. От того, насколько корректно заданы параметры, будет зависеть эффективность всего обучения и его конечный результат. В процессе анализа потребностей следует отметить расхождение между реальной результативностью труда сотрудников и желаемой и определить, почему это расхождение имеет место. Причины могут быть разными:

- отсутствие у сотрудника работы с отдачей;
- отсутствие у сотрудника возможностей для работы в полную силу (отсутствие времени, ресурсов или полномочий);
- отсутствие у сотрудника четкого понимания, что от него требуется — ему не ясны критерии качества работы.

Анализ потребностей должен исходить от линейного менеджера. Специалисту по управлению человеческими ресурсами необходимо заниматься организацией процесса взаимодействия и поддержания диалога, при этом не беря на себя слишком большую ответственность, как это часто случается на практике. Это может вылиться в обучение «всех понемногу, чему-нибудь» и перестанет соотноситься с реальной бизнес-стратегией организации.

2. Планирование обучения характеризуется:

- определением целей и задач обучения;
- отбором участников;
- выбором ресурсов;
- выбором формы обучения;
- бюджетированием обучения.

Формулируя цели обучения необходимо описывать знания, умения и навыки, которые требуется передать участникам обучения, а также ожидания

от его проведения. Целями обучения определяются основные акценты, используемые при разработке программы обучения.

Правильно сформулированные цели являются основой для измерения эффективности обучения. Для этого возникает необходимость в выяснении ожидания участников от обучающего мероприятия. Они могут быть самыми разными, поэтому требуется четко и детально описать каждое из них. Участники должны четко знать, зачем они пришли на обучение и какие знания и навыки они получат в результате его проведения.

Модель организации планирования персонала представлена на рис. 1.5

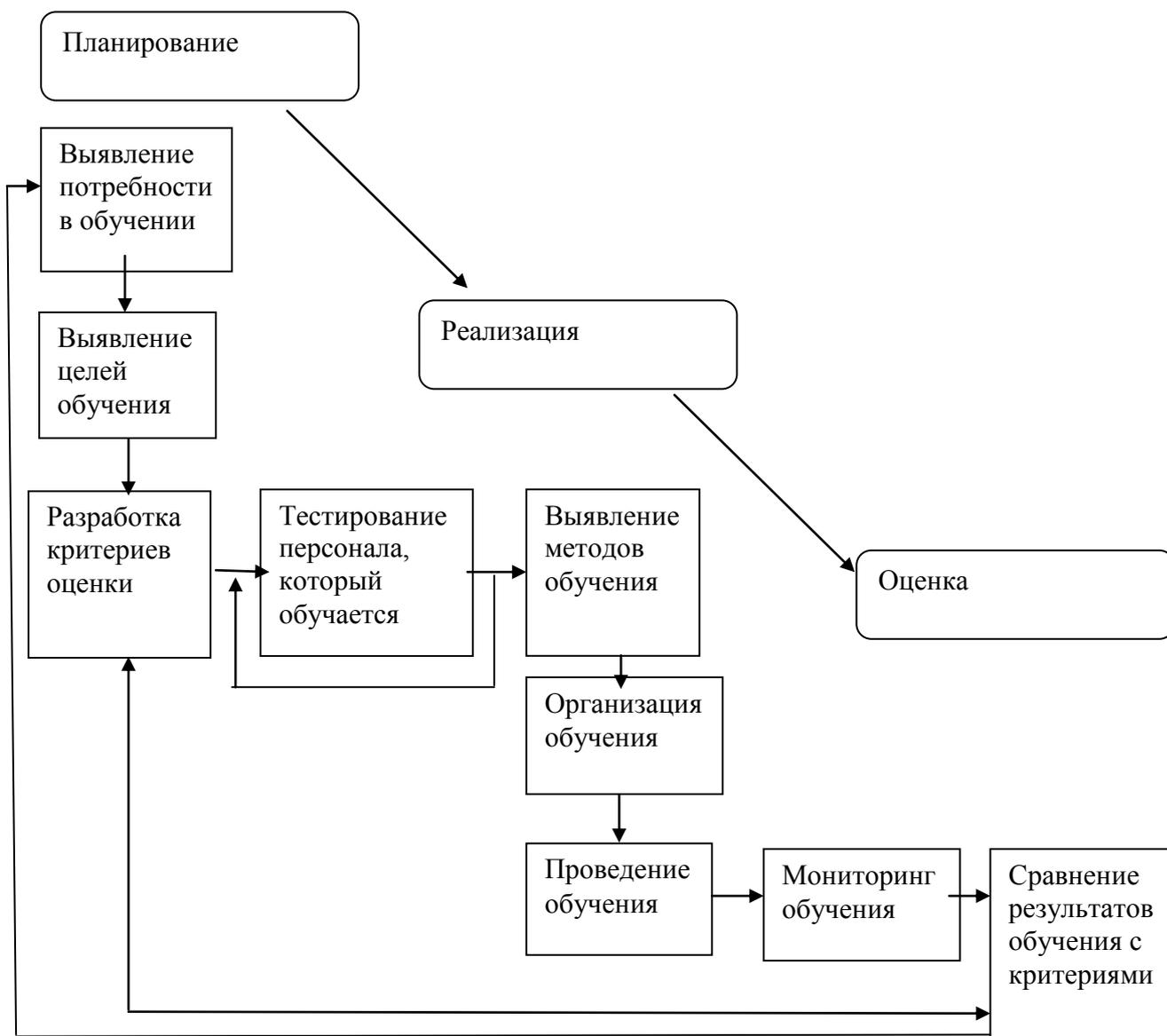


Рис. 1.5 Модель организации планирования обучения персонала

3. Участники обучения отбираются линейными менеджерами и руководителями, которые лучше всего знают потребности в обучении своих сотрудников.

Формируя группы обучающихся необходимо обратить внимание на служебный уровень сотрудников и учет специфики работы подразделений организации. Желательно, не допускать нахождения в одной группе как руководителя, так и его подчиненных. Это отразится на обеих сторонах. Среди подчиненных приведет к скованности сотрудников, среди руководителей также может привести к некому дискомфорту. Это будет способствовать к нарушению процесса обучения и установлению обратной связи.

4. Ресурсы для проведения обучения можно разделить условно на внутренние и внешние. Каждый ресурс имеет свои положительные и отрицательные стороны. Преимущество внутренних тренеров заключается в хорошем знании организации, ее организационной структуры, специфики, участников, корпоративной культуры, а также быстрой адаптации и смены программы с учетом новых потребностей. Создавая внутреннюю базу обучения необходимо привлечь преподавателей, тренеров, которых нужно обучить. Также необходимо произвести разработку и апробацию программы обучения, а для этого требуются большие инвестиции на начальном этапе. В долгосрочной перспективе это будет выглядеть как достаточно эффективное решение с точки зрения оптимизации затрат, поскольку необходимость оплаты каждого курса в отдельности отпадет.

Внешние ресурсы — это те компании-провайдеры, которые могут работать на предприятие и на конкурентов этого предприятия одновременно. Здесь главное, как выбрать компанию-провайдера, которая станет бизнес-партнером [71, с.230].

Для определения или выбора компании-провайдера необходимо выяснить следующее: квалификацию тренеров, количество штатных тренеров, возможность проводить обучение в оговоренных временных

рамках, возможность проводить тренинги в корпоративном и открытом форматах, наличие аудиторного фонда, оборудованного помещения для проведения обучения. Часто внешним провайдерам приходится адаптировать свои курсы под требования конкретной организации.

Специалист по управлению персоналом совместно с провайдером определяет, в какой форме будет проходить обучение: очной, модульной или заочной.

В настоящее время комбинирование классических аудиторных занятий с интернет-технологиями приобретает все большее значение.

5. Бюджетирование обучения, как правило, определяет процент от фонда оплаты труда или процент от прибыли, который и ограничивает возможные затраты на обучение.

Если работодатель считает, что все сотрудники имеют равные возможности для обучения, тогда расчет идет от численности персонала и стоимости обучения для каждого.

При бюджетировании, когда нужно вписаться в определенную сумму, имеет большое значение выбор форм обучения и провайдера. Наименее затратная форма обучения - это лекция, но нужно понимать, что сотрудники получают только знания, зато можно за короткий период времени обучить огромное число людей. Тренинг, помогающий сформировать навыки, потребует гораздо больше средств, однако дорого и модно не всегда значит лучше.

Также при бюджетировании значимую роль играет ценовая политика провайдеров. Если в году планируется провести пять-шесть и более тренингов, то провайдер, скорее всего, пойдет на уступки и снизит стоимость на 20 - 30%.

Разработка программы обучения является следующим этапом, на котором происходит адаптация программы под конкретные задачи предприятия. В этап разработки содержания программы входит определение ее длительности и формата, а также структуры. Неотъемлемой частью про-

граммы являются такие элементы, как групповые дискуссии, упражнения, промежуточные тесты, деловые игры и т.д.

Проведение обучения готовится специалистом по управлению персоналом с тем, чтобы условия проведения соответствовали всем необходимым параметрам (просторное помещение, подготовка раздаточных материалов, обеспечение питанием во время перерывов и т.д.). Основная задача на этом этапе — не испортить хорошую идею плохой организацией. Специалист по управлению персоналом должен заранее ознакомить участников с программой обучения, объявить время начала и окончания, обеспечить перевозку сотрудников на место занятий. Пример: одна торговая компания провела тренинг по маркетингу, пригласив на него дорогостоящего преподавателя. При этом мероприятие проводилось в помещении престижного московского отеля. Единственным недостатком было то, что в этой комнате не было окон. В результате участники тренинга чувствовали большую усталость, головную боль. Поэтому приходилось делать незапланированные перерывы, нарушая ход тренинга.

Благодаря профессиональному обучению персонала происходит формирование единой терминологии, а также, формируется общий подход к выполнению конкретных обязанностей и к профессиональной деятельности в целом. Это оказывает благоприятное воздействие на координацию подразделений в организации. Также, происходит удержание высококвалифицированных специалистов в организации, поскольку сотрудники, прошедшие обучение, начинают относиться к нему с большей степенью лояльности.

## **1.2 Виды и методы обучения персонала**

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас

модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Виды обучения и их классификация представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2

Виды обучения и их классификация

Классификация	Виды обучения
По видам обучения	Внутреннее Обучение сотрудников организации внутренними тренерами, наставниками и коучами
	Внешнее - обучение, проводимое с привлечением внешнего провайдера;
	Самообразование - использование индивидуальных методов обучения; - дистанционные обучающие программы; - индивидуальная работа со специальной литературой.
По форме обучения	С отрывом от рабочего места
	Без отрыва от рабочего места
По месту обучения	На рабочем месте
	Вне рабочего места
По методам обучения	- тренинг - конференция - симпозиум - семинар - форум - презентация
По целевому назначению	- обучение новых сотрудников; - ротация, обучение кадрового резерва; - обучение специалистов, переподготовка, повышение квалификации

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся [6].

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения [6].

В современной быстро меняющейся рыночной среде организации могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Организация вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Решением проблемы профессионального обучения персонала занимаются отделы профессионального обучения организаций. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль. Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления. Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают

использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying».

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно - обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

Методы обучения также можно разделить на:

- традиционные;
- активные.

Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия- дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

К традиционным методам относятся лекции, семинары и самостоятельное обучение, например просмотр учебных видеофильмов. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

#### 1. Обучение с помощью лекций.

Данный вид обучения представляет собой традиционный и один из древнейших методов, относящихся к профессиональному обучению. Это непревзойденное средство изложения объемного материала за короткие сроки, способствующее развитию множества новых идей, а также правильной расстановки акцентов в течение одного занятия. Недостатком лекционных занятий является то, что их слушатели предстают в роли пассивных участников. В результате чего происходит отсутствие диалога, обратной связи и контроля степени усвояемости материала со стороны лектора, которому в такой ситуации сложнее внести коррективы.

Эффективностью обучения с помощью лекционной подачи являются личностные способности лектора, его эрудиция, умение вызывать интерес к представленной теме, а также способность четкого и ясного изложения

материала. Немаловажное значение имеет обеспеченность слушателей необходимыми дидактическими и раздаточными материалами.

## 2. Обучение в виде семинаров.

Семинары способствуют активности участников обучения, в ходе которой происходит совместное обсуждение той или иной проблемы, выработка общих вариантов решения и поиск новых идей. Среди семинаров наиболее используемыми являются мозговой штурм и стратегические сессии.

## 3. Видеообучение

Данный вид обучения представляет собой такой вид обучения, при котором нет необходимости в индивидуальном инструкторе, специальном помещении, четко регламентированном времени. В связи с этим, слушатели проходят программу обучения в удобное время и в удобном месте. В ходе данного вида обучения организациями извлекается значительная польза из самообучения, когда происходит разработка и предоставление сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

## 4. Дистанционное обучение

При данной форме обучения предполагается использование телекоммуникационных технологий, способствующих обучению персонала на расстоянии. Данный вид обучения способствует самостоятельной организации учащегося своих знаний, в удобное для него время.

Схему дистанционного обучения можно представить следующим образом: учащимся выбирается интересующая его тема и проводится предварительное тестирование. На основании тестирования делается отчет о текущем уровне знаний. После чего, учащемуся будет выслан пробный урок, который необходимо выполнить. После того, как учащийся выполнит ряд уроков по одной тематике, им пишется контрольный тест. На основании результатов теста, учащемуся высылают упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

При данной форме обучения требуется хорошая техническая оснащенность и грамотная проработка материалов для обучения и контрольных процедур. Данная форма имеет и свои недостатки, например, отсутствие формирования поведенческих навыков. Также, высокая мотивация учащегося для качественного усвоения знаний.

#### 5. Модульное обучение

Данный вид обучения способствует созданию программы обучения из отдельных тематических блоков, которые направлены на достижение необходимого результата. Как правило, в учебном курсе содержатся не менее трех модулей, которые могут быть представлены отдельными теоретическими и практическими модулями, а также итоговыми проектами. Тематические модули не ограничены в зависимости от времени, необходимого на освоение навыков и получения знания по заданному материалу.

Данный вид обучения распространен среди менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов.

#### 5. Кейс-обучение.

Данный метод обучения представляет собой разбор практических ситуаций (case-study) и изучение ситуации из опыта реальной практической деятельности предприятия. Целью данного метода является обучение слушателей работать как самостоятельно, так и в группе. А также развитие навыков анализа информации, умение структурирования информации, выявления ключевых проблем, генерация альтернативных путей решения, их оценка и решение. В ходе кейс-обучения происходит развитие навыков анализа, диагностика и принятие решений, с помощью которых, слушатели станут более успешными в решении аналогичных проблем в своей профессиональной деятельности.

#### 7. Обучение с помощью тренинга.

Тренинг представляет собой обучение с применением различных методов и техник активного обучения: деловых, ролевых и имитационных игр, разбора конкретных практических ситуаций и групповых дискуссий.

Данный вид обучения способствует обеспечению наиболее интенсивного и интерактивного обучения, ориентированного на получение практических навыков и умений, которые необходимы обучающемуся в работе, а также, способствующий обмену опыта среди участников (слушателей). Все это способствует получению результата, обладающего высокой практической ценностью, экономией времени и ресурсов как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

#### 8. Обучени персонала на основе деловой игры.

Деловая игра представляет собой такую форму обучения, при которой отработка учебной тематики происходит на основе конкретных ситуаций и материала, моделирующего те или иные аспекты профессиональной деятельности обучаемых.

#### 9. Обучение персонала при помощи поведенческого моделирования.

К поведенческому моделированию относятся достаточно новые методы обучения, при котором происходит обучение навыкам межличностного общения и изменения установок. Примером поведенческого моделирования можно назвать ситуацию, когда опытный сотрудник организации (наставник) знакомит нового сотрудника с тем, как следует работать с клиентом. После чего новичкам представляется возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

#### 10. Наставничество

К наставничеству относятся индивидуальное или коллективное шефство опытных сотрудников над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры

труда и корпоративных ценностей новичку [3].

Наставничество способствует развитию недавно пришедшего персонала в организацию. В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний.

#### 11. Обучение действием

Данный метод способствует эффективному решению возникающих организационных проблем, разработке структуры и динамики организационных изменений.

#### 12. Обучение при помощи basket- метода.

Данный метод способствует оценке способностей кандидата при работе с информационными источниками, а также распределению информации по степени важности срочности, приоритетности, а также, умению принимать решения на основе имеющейся информации.

#### 14. Ротация кадров

Ротация является методом самостоятельного обучения, при котором происходит временное перемещение сотрудника на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется в организациях, которые требуют от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Несмотря на большое разнообразие существующих методов обучения персонала, каждому из методов свойственно наличие как достоинств, так и недостатков.

Для грамотного составления программы развития и обучения персонала организациям, планирующим обучение персонала, необходимо учитывать различные факторы. Методы обучения следует выбирать зависимости от конкретных целей: получения новых знаний и навыков, формирования умений, выработки установок на уровне мышления и ценностей. Для достижения комплексных целей, представляется необходимым использование нескольких методов обучения.

### 1.3 Показатели оценки эффективности обучения персонала

Оценка эффективности обучения персонала представляет собой центральный момент управления профессиональным обучением в современной организации.

Оценка экономической эффективности обучения персонала проводится путем анализа, основными компонентами которого являются общая сумма, структура затрат, а также, анализ результатов реализации конкретных программ обучения.

Критерии оценки устанавливаются до обучения и доводятся до сведения обучающегося персонала и персонала, который управляет процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения (рис. 1.6).

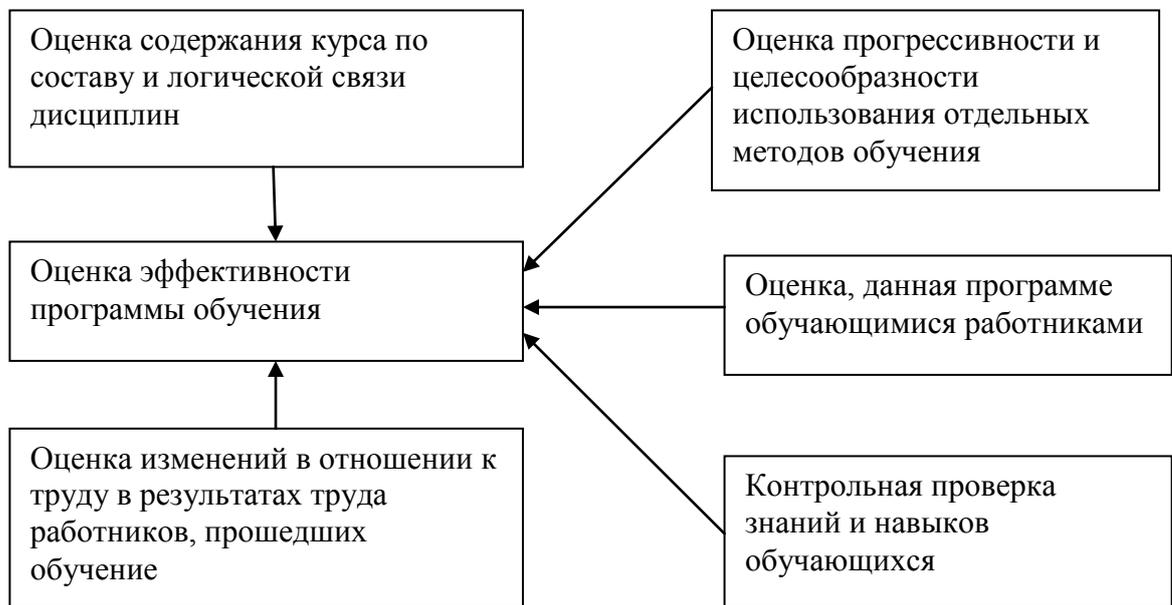


Рис. 1.6 Оценка эффективности обучения сотрудников организации

На основании данной информации происходит совершенствование учебных планов, когда они наиболее соответствуют поставленным целям, а

также происходит концентрация внимания на дальнейшую потребность в обучении и развитии персонала.

Для оценки эффективности обучения персонала, необходимо выполнять два условия:

1. Ориентироваться на оценку эффективности работы сотрудников на их рабочих местах до и после обучения.

2. Разрабатывать короткие курсы, которые закрепляют новые знания.

Регулярное проведение оценки персонала позволяет отследить тенденцию и динамику организационных изменений, а также способствует определению дальнейших целей по обучению и развитию персонала. Благодаря данной системе, происходит снижении расходов на обучение и развитие персонала.

Затраты на обучение персонала рассчитываются с учетом потенциальных преимуществ (рис. 1.7).



Рис. 1.7 Стоимостная оценка эффективности обучения персонала

Коэффициент обучения персонала можно рассчитать по формуле:

$$K_{об} = \frac{\text{Количество работников, прошедших обучение}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1.1)$$

Стоимость обучения сотрудников можно рассчитать по формуле

$$S_0 - (R \cdot t) + Ц, \quad (1.2)$$

где

$S_0$  — стоимость обучения, руб.;

$R$  — заработная плата сотрудника, руб.;

$t$  — объем курса (в часах);

$Ц$  — цена курса, руб.

Методика измерения эффективности должна учитывать специфику обучающих мероприятий, спектр которых достаточно широк.

При оценке успешности мероприятий через снижение стоимости бизнес-процесса (правда это только частный случай – снижение издержек), оптимальным будет следующий набор формул для оценки эффективности обучения.

Частный экономический эффект ( $E$ ) от мероприятия по обучению персонала, вызвавшего изменение стоимости данного бизнес-процесса можно определить следующим образом:

$$E = C_0 - C_t \quad (1.3)$$

Где  $C_0$  — стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции) до обучения, ден. ед.;

$C_t$  — стоимость бизнес-процесса после обучения, ден. ед.

Определение абсолютного значения эффекта позволяет лишь выяснить тенденции, масштаб и направление эффекта от обучения (положительный, нейтральный, отрицательный), поэтому целесообразно сопоставить значение эффекта с затратами, направленными на обучение персонала.

Интерпретация результата: если  $E \geq 0$  – следовательно, успех был достигнут, по крайней мере, цель снижения издержек была достигнута, однако – вопрос цены.

Поэтому – необходимо определить чистый эффект.

Чистый частный экономический эффект от мероприятий по обучению персонала определяется следующим образом:

$$E_N = C_0 - C_t - C_b \quad (1.4)$$

Где:

$C_0$ – стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции) до обучения, ден. ед.;

$C_t$ – стоимость бизнес-процесса после обучения, ден. ед.;

$C_b$ –стоимость программы обучения (затраты компании на содержание учебного центра), ден. ед.

Определение абсолютного значения частного эффекта позволяет сравнить результат от деятельности с затратами на обучение (превышают выгоды затраты или нет).

Интерпретация результата: если  $E_N \geq 0$  – следовательно положительный результат был достигнут, по крайней мере, снижение издержек превысило затраты – деятельность приносит чистый эффект.

Данная последовательность расчетов целесообразна для оценки эффективности обучения именно линейного персонала, например, в результате проведения тренинговых мероприятий, скорость обслуживания клиентов увеличилась, качество обслуживания клиентов (при этом качество может оцениваться снижением количества ошибок, жалоб клиентов) улучшилось и т.д.

В случае сопоставления нескольких вариантов обучения (программ, видов, во времени, пространстве) целесообразно определить эффективность.

Экономическая эффективность обучения (динамическая связь между ресурсами и деятельностью) может быть выражена формулой:

$$E_N = \frac{C_0 - C_t}{C_b} \quad (1.5)$$

где:

$C_0$ – стоимость бизнес-процесса (единицы производимой продукции) до обучения, ден. ед.;

$C_t$ – стоимость бизнес-процесса после обучения, ден. ед.;

$C_b$ – стоимость программы обучения (затраты компании на содержание учебного центра), ден. ед.

Интерпретация результата: Таким образом, мы понимаем, что если  $< 1$  обучение неэффективно, если  $> 1$  обучение эффективно.

Более традиционный для восприятия и простой в интерпретации – показатель доходности (рассмотрим как типичный показатель для бизнеса – соотношением чистого дохода к затратам):

$$d_N = \frac{C_0 - C_t - C_b}{C_b} \times 100\% \quad (1.6)$$

Доходность (возврат на инвестиции в обучение) выражается в процентах.

Интерпретация результата: если  $d_N > 0$  – следовательно вид деятельности доходен, иначе – затраты на обучение не возвращаются в виде дополнительного эффекта.

Этот показатель удобно применять в случае сопоставления нескольких вариантов или реализованных мероприятий.

### **Вывод по главе:**

В данной главе мы рассмотрели теоретические аспекты организации обучения персонала. Подробно рассмотрели содержание направлений обучения персонала в организации. Уделили особое внимание стандартным методам обучения персонала.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов.

Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов.

Существует огромное количество методов обучения работников. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте само по себе очень практично и связано непосредственно с производством. При этом возможно повторение и закрепление материала многократно.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ученичество и наставничество.

Проведение инструктажа: работнику показывают и объясняют приемы работы прямо на рабочем месте. Инструктаж проводится сотрудником, имеющим высокую квалификацию. Инструктаж предназначен для освоения конкретных операций. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством обучения. Поэтому он широко используется в Обществе. Ученичество и наставничество это еще один метод развития персонала. Здесь более опытный и квалифицированный работник помогает в работе менее опытному. Личность наставника играет ключевую роль в обучении. Наставник должен уметь правильно и своевременно донести до обучаемого работника все тонкости профессии.

Главным здесь является то, что этот метод не требует отрыва от производства. То есть, во время всего обучения работник постоянно находится на рабочем и процесс обучения не прерывен.

Обучение вне рабочего места, как правило, проходит с привлечением сторонних организаций и вне производства. Основная форма обучения в таком случае - лекции, деловые игры, моделирование ситуаций и др.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «САНТЕХСЕРВИС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сантехсервис»**

Общество с ограниченной ответственностью «Сантехсервис» является торгово-монтажной компанией, работающей в сфере установки систем водоснабжения, отопительных и канализационных систем. Общество было учреждено 16 марта 2009 года.

Полное официальное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Сантехсервис».

Юридический адрес: 308015, г. Белгород, ул. Сумская, д. 46.  
Телефоны/факсы: (4722) 22-37-10.

Основной целью данной организации является извлечение прибыли в соответствии с уставом предприятия и нормативно-правовой базой.

Свою коммерческую деятельность ООО «Сантехсервис» осуществляет на основании учредительного договора и устава, в соответствии с которыми она вправе иметь дочерние и другие хозяйствующие субъекты в своей юрисдикции на территории РФ и за пределами страны, а также приобретать имущество от своего имени. Уставной капитал Общества создан за счет вкладов участников.

ООО «Сантехсервис» имеет все гражданские права и несет ответственность за нарушение прав других лиц, может являться как истцом, так и ответчиком в суде

Как коммерческая организация, ООО «Сантехсервис» осуществляет свою деятельность на основе полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим фирменным наименованием, штампы, бланки, расчетный и иные счета в банках.

Согласно Уставу основными видами деятельности ООО «Сантехсервис» являются:

- торговля (оптовая и розничная) сантехническим оборудованием;
- посредническая деятельность;
- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Комплекс выполняемых сантехнических работ включает проектирование, монтаж и разводку инженерных коммуникаций, а также, установку сантехники.

На этапе проектирования инженерных систем ООО «Сантехсервис» осуществляет разработку и необходимые согласования проекта.

На этапе устройства инженерных систем производится:

- монтаж системы отопления (выбор труб, установка радиаторов, ремонт и пуско-наладочные работы);
- монтаж горячего и холодного водоснабжения, канализации (подбор оборудования для установки систем водопровода, разводка труб, изготовление и монтаж узлов учета воды, разводка трубопровода канализации);
- монтаж теплых полов (выбор технологии монтажа теплого пола, подготовка поверхности к укладке системы);
- другие работы.

На этапе расстановки сантехнического оборудования выполняются:

- навеска раковин, установка смесителя и фильтров грубой очистки;
- монтаж шаровых кранов;
- установка счетчиков воды;
- установка и подключение бытовой техники.

Сантехнические работы производятся как на этапе строительства, так и в период реконструкции (ремонта) помещений.

Для ООО «Сантехсервис» характерна линейно-функциональная организационная структура, представленная на рисунке 2.1.

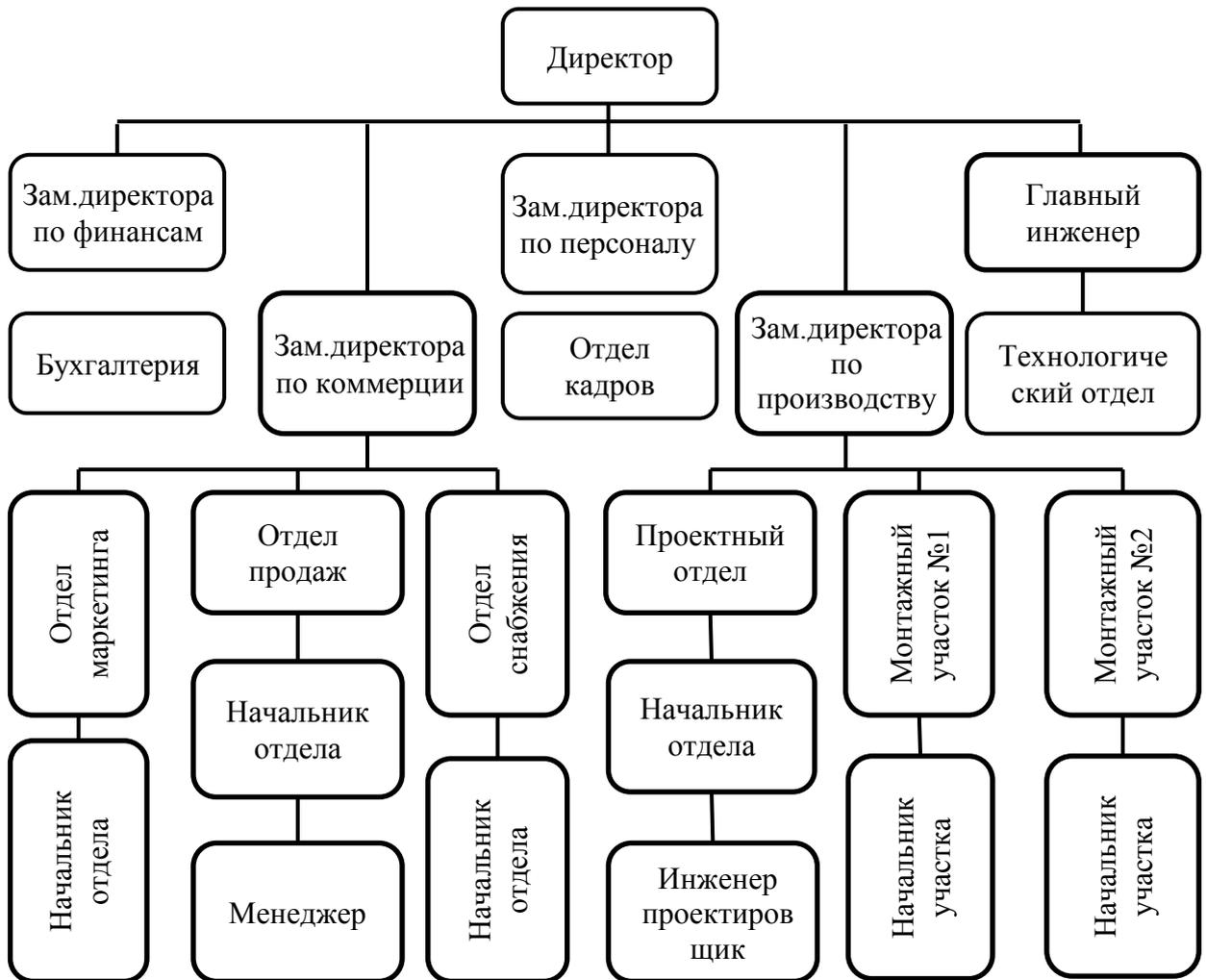


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Сантехсервис»

Из данного рисунка видно, что управление ООО «Сантехсервис» осуществляется непосредственно генеральным директором. В прямом подчинении генеральному директору находятся заместитель директора по финансам, заместитель директора по персоналу, заместитель директора по коммерции, заместитель директора по производству, главный инженер.

В силу того, что организация относится к предприятиям малого бизнеса, оно не имеет возможности содержать дополнительный штат сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессы функций. Именно поэтому, такие функции, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг.

Контроль за оперативной работой и качественным выполнением обеспечивающих функций несет заместитель директора по персоналу. На

него возложена так же ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может затратить на осуществление данного бизнес-процесса. На нем же лежит ответственность за осуществление контроля целевого использования выделенных денежных средств.

Далее рассмотрим деятельность организации и показатели размера производства за последние три года, в том числе объемов производства и реализации услуг, которые могут выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях (таб. 2.1).

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО  
«Сантехсервис»

Показатели (руб.)	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение (+/-)
1	2	3	4	5
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, руб.	1 140 840	1 218 000	1 498 020	357 180
Стоимость основных производственных фондов, руб.	8 974 000	9 237 000	12 846 000	3 872 000
Прибыль, руб.	5 117 400	5 532 100	6 768 100	1 650 700
Чистая прибыль, руб.	2 046 960	2 212 840	2 707 603	660 643

Из данной таблицы видно, что в 2016 году по сравнению с 2014 произошло увеличение стоимости валовой продукции на 357 180 руб., это связано с ростом курса валют, поскольку закупка сантехнического оборудования и его комплектующих производится в долларах, следовательно, цена меняется в зависимости от роста курса. Стоимость основных производственных фондов за последние 2 года выросла на 3 872 000 руб. Прибыль за период с 2014 по 2016 годы увеличилась на 1 650 700 руб. Чистая прибыль увеличилась на 660 643 руб. составила 2 707 603 руб., что составляет примерно 225 603 руб. в месяц.

Эти данные свидетельствуют об успешном и стабильном развитии организации и ее положении на рынке услуг.

Для проведения качественного анализа так же важно изучить объем основных производственных фондов, их структуры и динамики (таб. 2.2).

Таблица 2.2

Состав и структура основных производственных фондов ООО «Сантехсервис»

Виды основных фондов	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+,-), руб.
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	5 000 000	55,7	5 000 000	54,1	5 000 000	38,9	0
Машины и оборудование	973 600	10,8	1 100 000	11,9	1 596 000	12,4	622 400
Транспортные средства	2 400 000	26,7	2 400 000	26,0	4 800 000	37,3	2 400 000
Инвентарь	600 400	6,8	737 000	8,0	1 450 000	11,3	849 600
Итого	8 974 000	100	9 237 000	100	12 846 000	100	3 872 000

Рассматривая таблицу 2.2., можно отметить тенденцию роста всех показателей, за исключением критерия «здания». Так, машины и оборудование за период с 2014 по 2016 год увеличились на 622 400 руб., транспортные средства на 2 400 000 руб., инвентарь на 849 600 руб.

Таким образом, показатели основных производственных фондов ООО «Сантехсервис» за 3 года увеличились на 3 872 000 руб. Данные показатели свидетельствуют об увеличении объема предоставляемых услуг, и как следствие, увеличении прибыли организации.

Рассмотрим структуру товарной продукции и услуг организации, представленной в таб. 2.3

Таблица 2.3

Структура товарной продукции и услуг ООО «Сантехсервис»

Наименование продукции и услуг	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
	руб.	%	руб.	%	руб.	%		
							руб.	%

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Проектирование и устройство инженерных систем, руб.	1 340 000	26,3	1 404 100	25,4	1 925 400	28,4	585 400	143,6
2. Установка сантехники, руб.	1 756 000	34,3	1 967 000	33,5	2 145 000	31,7	389 000	137,5
3.Продажа сантехнического оборудования, руб.	1 901 400	37,1	2 030 000	36,7	2 496 700	36,9	595 300	131,3
Прочие услуги, руб.	120 000	2,3	131 000	2,4	201 000	3,0	81 000	167,5
Итого по предприятию, руб.	5 117 400	100	5 532 100	100	6 768 100	100	1 650 700	132,2

Из данной таблицы видно, что за период с 2014 по 2016 годы организации удалось увеличить объем предоставляемых услуг. Так, проектирование и устройство инженерных систем 143,6% и составило 585 400 млн. руб., установка сантехники была произведена на сумму 2 145 000 млн. руб., что на 389 000 млн. руб. больше, чем в 2014 году. Сумма продажи сантехнического оборудования увеличилась на 595 300 руб. и составила 2 496 700 руб. Прочие услуги за 3 года увеличились на 81 000 руб. и составили 201 000 руб. по сравнению с 2014 годом (120 000 руб.).

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Сантехсервис»

Рассмотрим организационную структуру отдела кадров ООО «Сантехсервис» (рис. 2.2).

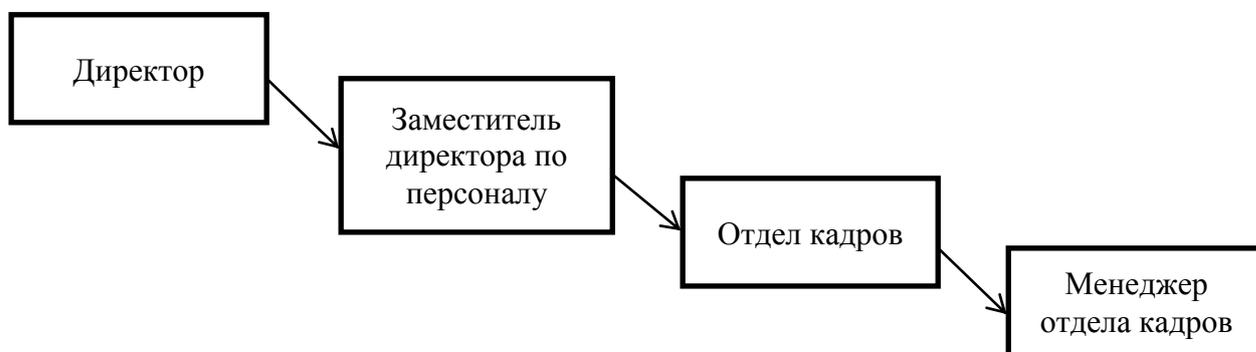


Рис. 2.2 Организационная структура отдела кадров ООО «Сантехсервис»

Деятельность по управлению персоналом в ООО «Сантехсервис» осуществляют заместитель директора по персоналу, начальник отдела кадров и менеджер отдела кадров.

Главное назначение службы управления персоналом состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством организации роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед организацией. Перечень работ, связанных с обеспечением эффективного управления персоналом, имеет относительно стандартный вид для всех предприятий. Это значит, что их реализация является необходимым и достаточным условием реализации задач и функций управления.

Основной целью создания отдела кадров ООО «Сантехсервис» является реализация кадровой политики в Обществе. В соответствии с целью отдел кадров выполняет следующие функции:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- оформление и учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников Общества;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в Обществе.

Цель отдела кадров ООО «Сантехсервис» соответствует задачам, которые ставит перед собой общество. Положение об отделе кадров представлено в приложении .

Должностная инструкция является внутренним правовым документом Общества, регламентирующим основные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности в определенной должности.

Рассмотрим функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации (табл.2.4).

Таблица 2.4

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица			
	Директор	Отдел кадров	Бухгалтерия	Руководители отделов
Привлечение, отбор и найм персонала	Р	О	У	У
Трудовая адаптация	Н	О	Н	У
Профорентация	Н	У	Н	Н
Организация труда персонала	Р	У	У	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	П	У	У
Развитие и обучение персонала	Р	П	Н	У
Деловая оценка персонала	Н	У	П	У
Аттестация	Р	У	Н	У
Повышение квалификации	Р	П	Н	Н
Высвобождение персонала	Р	О	У	У

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ;

Н – не участвует в выполнении данной функции.

Данная схема функциональных взаимосвязей составлена на основании имеющихся в организации должностных инструкций и положений

о подразделениях, а также было учтено фактическое положение дел, не зафиксированное документально.

Из таблицы 2.4 видно, что для выполнения своих функций и реализации предоставленных прав отдел кадров взаимодействует с директором, бухгалтерией и руководителями отделов.

Директор принимает решение, утверждает и подписывает документы по вопросам привлечения, отбора и найма персонала, организации труда, мотивации и стимулирования, развития и обучения, аттестации, повышения квалификации и высвобождения персонала.

С бухгалтерией отдел кадров взаимодействует по вопросам обмена информацией: о заработной плате работников; штатной численности; учете рабочего времени; финансовом обеспечении отпусков, командировок, увольнений; иных объектах и предметах.

Руководители подразделений также участвуют в вопросах привлечения, отбора и найма персонала, организации труда, мотивации и стимулирования, развития и обучения, аттестации, повышения квалификации и высвобождения персонала.

Важно отметить, что взаимодействие со структурными подразделениями Общества не выходит за пределы компетенции отдела кадров, а также приводит к выполнению функций отдела кадров другими подразделениями.

Организационная структура ООО «Сантехсервис» включает в себя три основные квалификационные категории: руководители, специалисты и рабочие. Рассмотрим профессионально квалификационный состав организации более подробно в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала ООО «Сантехсервис» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016/2014, (+/-)	Темп роста 2016/2014, (%)
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%		
Среднесписочная численность, всего:	53	100,0	58	100,0	64	100,0	11	20,7
в том числе:								
руководители	8	15,0	8	13,8	8	12,5	0	0
специалисты	20	37,7	20	34,5	22	34,3	2	10
Рабочие	25	47,1	30	51,7	34	53,2	9	36

Из данных таблицы видно, что произошло увеличение общей численности работающих в период с 2014 по 2016 год. Вместе с этим, наблюдается, что численность руководителей осталась неизменной, а количество специалистов и рабочих в период с 2014 по 2016 год увеличилось. Количество специалистов увеличилось на 10% и составило 22 человека. Количество рабочих увеличилось на 36% и составило 34 человека. Удельный вес руководителей в 2016 году составил 12,5%, специалистов 34,3%, рабочих 53,2%. Увеличение количества рабочих в организации объясняется расширением деятельности и предоставляемых услуг.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение персонала ООО «Сантехсервис» по возрасту за 2014-2016 гг.

Группа работников, лет	2014г.	2015г.	2016г.	Процентное соотношение сотрудников по группе %			Абсолютное отклонение, (+, -) 2016/2014	Темп прироста, (%) 2016/2014
	чел.	чел.	чел.	2014г.	2015г.	2016г.		
До 20	1	0	0	1,8	0	0	-1	0
От 21 до 30	12	9	10	22,7	15,6	15,6	-2	- 16,6

Продолжение таблицы 2.6

От 31 до 40	24	30	33	45,3	51,7	51,5	9	37,5
От 41 до 50	15	17	19	28,4	29,3	29,7	4	26,6
Свыше 50	1	2	2	1,8	3,4	3,2	1	100
Итого	53	58	64	100	100	100	11	20,7

Исходя из данных таблицы 2.6, следует, что численность трудовых ресурсов по возрасту в ООО «Сантехсервис» имеет следующую динамику: число работников в возрасте до 20 лет в период с 2014 по 2016 год снизилось на 1 человека. Также произошло снижение численности сотрудников в возрасте от 21 до 30 лет на 2 человека или на 16,6%.

При этом, увеличилась численность сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет на 9 человек (37,5%), в возрасте от 41 до 50 лет произошло увеличение на 4 человека (26,6%). В основном в данной организации преобладают сотрудники в возрасте от 31 до 40 лет, их удельный вес составляет 51,5%. Наименьшее количество сотрудников в возрасте свыше 50 лет, их удельный вес составляет 3,2%.

Рассмотрим распределение персонала по полу (табл. 2.7)

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «Сантехсервис» по полу за 2014 – 2016 гг.

Группы работников по полу	2014		2015		2016		Абсолютное отклонение, (+, -) 2016/2014	Темп прироста, (%) 2016/2014
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%		
мужчины	45	84	50	86	55	86	10	22,2
женщины	7	16	8	14	9	14	2	28,5
Итого	53	100	58	100	64	100	11	20,7

Из данных таблицы видно, что в ООО «Сантехсервис» работает больше мужчин, чем женщин. Это связано со спецификой данной организации. За период с 2014 по 2016 годы наблюдается увеличение численности персонала,

как среди мужчин, так и среди женщин. Количество мужчин в 2016 году увеличилось на 22,2% по сравнению с 2014 годом и составило 55 человек. Количество женщин увеличилось на 28,5% и составило 9 человек. Удельный вес мужчин составляет 86%, удельный вес женщин составляет 14%.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «Сантехсервис» по трудовому стажу за 2014 – 2016 гг.

Группы работников по стажу, лет	2014		2015		2016		Абсолютное отклонение, (+, -) 2016/2014	Темп прироста, (%) 2016/2014
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%		
До 5	1	1,9	3	5,2	9	14	8	800
От 5 до 10	14	26,3	16	27,6	19	29,7	5	35,7
От 10 до 15	24	45,3	22	37,9	22	34,4	-2	- 8,3
От 15 до 20	12	22,7	13	22,4	11	17,2	-1	- 8,3
Свыше 20	2	3,8	4	6,9	3	4,7	1	50
Итого	53	100	58	100	64	100	11	20,7

Проанализировав таблицу 2.8, получаем следующие результаты: в 2016 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение численности работников с опытом работы до 5 лет на 8 человек (800%), это связано с тем, что организация привлекает на работу молодых специалистов. Также, наблюдается увеличение численности сотрудников с опытом работы от 5 до 10 лет на 5 человек (35,7%) и свыше 20 лет на 1 человека (50%). При этом, наблюдается снижение численности персонала с трудовым стажем от 10 до 15 лет на 2 человека (8,3%) и от 15 до 20 лет на 1 человека (8,3%). По состоянию на 2016 год наибольший удельный вес (34,4%) составляют сотрудники с опытом работы от 10 до 15 лет, наименьший удельный вес (4,7%) составляют сотрудники с опытом работы свыше 20 лет.

Полученные результаты говорят о том, что на предприятии присутствует персонал с разнообразным опытом работы, но большее его число приходится на работников с уже имеющимся опытом трудовой деятельности.

Рассмотрим распределение персонала по образованию (табл. 2.9)

Таблица 2.9

Распределение персонала ООО «Сантехсервис» по образованию за 2014 – 2016 гг.

Группы работников по уровню образования	2014		2015		2016		Абсолютное отклонение, (+, -) 2016/2014	Темп прироста, (%) 2016/2014
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%		
высшее	17	32,0	17	29,3	19	29,7	2	11,7
незаконченное высшее	16	30,1	18	31,0	17	26,6	1	6,25
среднее специальное	18	33,9	20	34,5	31	48,4	13	72,2
среднее	2	3,7	3	5,2	0	0	-2	0
Итого	53	100	58	100	64	100	11	20,7

Из данной таблицы видно, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом численность сотрудников с высшим образованием увеличилась на 11,7% и составила 19 человек. Численность персонала с незаконченным высшим образованием увеличилась на 6,25% и составила 17 человек. Численность персонала со средне-специальным образованием увеличилась на 72,2% и составила 31 человек. Численность персонала со средним образованием осталась неизменной. Наибольший удельный вес в ООО «Сантехсервис» занимают сотрудники со средне-специальным образованием (48,4%), наименьший – со средним образованием.

Далее проведем анализ изменения основных кадровых процессов ООО «сантехсервис» за период 2014, 2015 и 2016 годов (табл. 2.10).

## Показатели расчета основных коэффициентов

№	Наименование коэффициента, формула расчета	Показатель расчета
1.	Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр): $K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$	$K_{\text{пр}} = 16/53 = 0,3$ (2014); $K_{\text{пр}} = 14/58 = 0,2$ (2015); $K_{\text{пр}} = 24/64 = 0,4$ (2016);
2	Коэффициент оборота по выбытию (Кв): $K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$	$K_{\text{в}} = 11/53 = 0,2$ (2014); $K_{\text{в}} = 8/58 = 0,1$ (2015); $K_{\text{в}} = 18/64 = 0,3$ (2016);
3	Коэффициент текучести кадров (Ктк): (2.3) $K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	$K_{\text{тк}} = 11/53 = 0,2$ (2014); $K_{\text{тк}} = 8/58 = 0,1$ (2015); $K_{\text{тк}} = 18/64 = 0,3$ (2016);
4	Коэффициент замещения (Кз): (2.4) $K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	$K_{\text{з}} = (16-11) / 53 = 0,09$ (2014); $K_{\text{з}} = (14-8) / 58 = 0,1$ (2015); $K_{\text{з}} = (24-18) / 64 = 0,09$ (2016);
5	Коэффициент стабильности кадров (Кск): (2.5) $K_{\text{ск}} = 1 - \frac{P'_{\text{ув}}}{P + P_{\text{п}}}$	$K_{\text{ск}} = 1 - (11/53 + 16) = 0,99$ (2014); $K_{\text{ск}} = 1 - (8/58 + 14) = 0,99$ (2015); $K_{\text{ск}} = 1 - (18/64 + 24) = 0,99$ (2016);
6	Коэффициент absenteeизма (Кабс): (2.6) $K_{\text{абс.}} = \frac{\text{число дней невыхода на работу}}{\text{общее число рабочих дней за год}}$	$K_{\text{абс.}} = 63/248 = 0,25$ (2014); $K_{\text{абс.}} = 83/249 = 0,33$ (2015); $K_{\text{абс.}} = 71/247 = 0,28$ (2016);

Для наглядности занесем наши расчеты в таблицу 2.11.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов ООО «Сантехсервис» за 2014 – 2016 гг.

№	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп прироста, (%) 2016/2014
1	Среднесписочное число работников (человек)	53	58	64	20,7
2	Принято всего (человек)	16	14	24	50
3	Выбыло всего (человек)	11	8	18	63,6

Продолжение таблицы 2.11

4	В том числе:	-	-	-	-
5	- по сокращению штатов				
7	- по собственному желанию	11	6	14	27,2
8	- за нарушение трудовой дисциплины	0	2	4	0
9	Количество рабочих дней	248	249	247	- 0,4
10	Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	63	83	71	12,6
11	В том числе по болезни	57	68	69	21
12	Коэффициент оборота по приёму,	0,3	0,2	0,1	- 66,6
13	Коэффициент оборота по выбытию,	0,2	0,1	0,3	50
14	Коэффициент текучести кадров	0,2	0,1	0,3	50
15	Коэффициент замещения	0,09	0,1	0,09	0
16	Коэффициент стабильности кадров	0,99	0,99	0,99	0
17	Коэффициент абсентеизма	0,25	0,33	0,28	12

В таблице 2.10 наглядно отражены показатели основных кадровых процессов. Среднесписочная численность работников ежегодно повышается и в 2016 году она составила 64 штатные единицы, что на 11 человек больше, чем в 2014. Также в 2016 году, по сравнению с 2014 годом было больше всего принятого и выбывшего персонала (24 человека и 18 человек). В основном, персонал покидал организацию по собственному желанию. Коэффициент оборота по приёму в 2016 году по сравнению с 2014 годом снизился и составил 0,1. Коэффициент оборота по выбытию, наоборот, увеличился и составил 0,3. Коэффициент текучести кадров также увеличился и зафиксирован на отметке 0,3, что свидетельствует о проблеме текучести кадров в организации. Коэффициент стабильности кадров на протяжении 3-х лет составляет 0,99, что свидетельствует о стабильной кадровой ситуации в организации.

### **2.3 Оценка актуального состояния организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис»**

Рассмотрим обучение персонала в ООО «Сантехсервис» более подробно (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Обучение персонала в ООО «Сантехсервис» за 2014-2016 гг.

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, (+, -) 2016/2014	Темп прироста, (%) 2016/2014
Руководители	3	2	3	0	0
Специалисты	6	4	7	1	16,6
Рабочие	3	4	2	-1	- 33,3
Итого:	12	10	12	0	0

Из данной таблицы видно, что в ООО «Сантехсервис» в 2016 году было обучено 3 человека среди руководителей, что составляет 37,5%; 7 человек среди специалистов, что составляет 31,8%; 2 человека среди рабочих, что составляет 5,8%. Мы видим, что в организации обучение проводится в основном среди руководящего состава и специалистов. В организации уделяется мало вниманию обучению рабочих.

Рассмотрим более подробно программы, по которым осуществляется обучение персонала в ООО «Сантехсервис» (табл. 2.13).

Таблица 2.13

## Программы обучения персонала в ООО «Сантехсервис»

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение, (+, -) 2016/2014	Темп прироста, (%) 2016/2014
Повышение квалификации	10	8	11	1	10
в том числе:					
Руководители	2	2	3	1	50
Специалисты	8	5	6	-2	- 25
Рабочие	0	1	2	2	0
Переподготовка	2	2	1	-1	- 50
в том числе:					
Руководители	0	1	0	0	0
Специалисты	2	1	0	-2	0
Рабочие	0	0	1	1	0
Итого:	12	10	12	0	0

Из данных таблицы 2.13 мы видим, что большинство сотрудников проходит повышение квалификации. Так, в 2016 году повышение квалификации прошли 11 человек, что составляет 17,2% от среднесписочной численности персонала. Также, в 2016 году была проведена переподготовка 1 рабочего.

Обучение персонала в ООО «Сантехсервис» происходит за счет собственных средств организации. Рассмотрим затраты на обучение персонала (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Затраты на обучение персонала в ООО «Сантехсервис» за 2014 – 2016 гг.

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Относ. откл. 2016 г. к 2014 г.
Повышение квалификации	96 000	80 000	132 000	36 000
Переподготовка	42 000	50 000	25 000	- 17 000
Итого:	138 000	130 000	157 000	19 000

Из данной таблицы видно, что в период с 2014 по 2016 год затраты на обучение увеличились на 17 000 руб., это связано с повышением цен на обучение.

Таким образом, мы видим, что в 2016 году ООО «Сантехсервис» затратило 157 000 руб. на обучение персонала. Обучение прошли 12 человек, что составляет 18,75% от общей численности персонала.

Рассчитаем коэффициент обучения персонала в ООО «Сантехсервис»:

$$K_{об} = \frac{\text{Количество работников, прошедших обучение}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.7)$$

$$K_{об} = 12 / 64 = 0,18.$$

Из полученных данных видно, что коэффициент обучения персонала составляет 0,18. Показатель невысокий, что свидетельствует о недостаточно эффективной организации обучения персонала.

Проанализировав обучение персонала в ООО «Сантехсервис» мы выявили ряд недостатков:

1. В организации отсутствует Положение об обучении персонала.
2. Существующая система обучения персонала направлена на обучение в основном руководителей и специалистов.
3. Отсутствует обучение новых сотрудников.

**Вывод по главе:**

В этой главе мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику ООО «Сантехсервис».

Итак, из вышеизложенного важно отметить, организация «Сантехсервис» являясь юридическим лицом, имеет правовую форму – ООО (Общество с ограниченной ответственностью), зарегистрировано 16 марта 2009 года.

Согласно Уставу основными видами деятельности ООО «Сантехсервис» являются: торговля (оптовая и розничная) сантехническим оборудованием; посредническая деятельность; другие виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Можно отметить тенденцию роста всех показателей основных производственных фондов, за исключением критерия «здания». Так, машины и оборудование за период с 2014 по 2016 год увеличились на 622 400 руб., транспортные средства на 2 400 000 руб., инвентарь на 849 600 руб.

Также целесообразно обозначить, что объем предоставляемых услуг в период с 2014 по 2016 год вырос. Так, проектирование и устройство инженерных систем увеличилось на 43,6% и составило 585 400 млн. руб., установка сантехники была произведена на сумму 2 145 000 млн. руб., что на 37,5 % больше, чем в 2014 году. Сумма продажи сантехнического оборудования увеличилась на 31,3 % и составила 2 496 700 руб. Прочие услуги за 3 года увеличились на 67,5 % и составили 201 000 руб. по сравнению с 2014 годом (120 000 руб.).

Организационная структура ООО «Сантехсервис» включает в себя три основные квалификационные категории: руководители, специалисты и рабочие. За период с 2014 по 2016 год количество руководителей осталось неизменным, количество специалистов увеличилось на 10 % и составило 22 человека, а количество рабочих выросло на 36 %.

Среднесписочная численность персонала за 3 года увеличилась на 20,7% и составила 64 человека. Коэффициент оборота по приему в 2016 году по сравнению с 2014 годом снизился, коэффициент оборота по выбытию

увеличился, как и коэффициент текучести кадров. Коэффициент стабильности кадров на протяжении 3-х лет составляет 0,99, что свидетельствует о стабильной кадровой ситуации в организации.

## ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

### 3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис»

На основании проведенного анализа и выявленных недостатков мы предлагаем следующие мероприятия, направленные на совершенствование организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис».

Таблица 3.1

Перечень мероприятий, направленных на совершенствование организации  
обучения персонала в ООО «Сантехсервис»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1	В организации отсутствует Положение об обучении персонала	Совершенствование организации обучения персонала	1. Разработка Положения об обучении персонала 2. Создание графика обучения персонала	Повышение эффективности обучения персонала
2	Существующая система обучения персонала направлена в основном на обучение руководителей и специалистов	Рационализация процедуры обучения персонала для менеджеров по продажам и рабочих	1. Стажировка и повышение технического уровня рабочих на заводах-производителях. 2. Обучение менеджеров по продажам у компаний – поставщиков.	Повышение теоретического и практического уровня рабочих и менеджеров по продажам, снижение финансовых затрат на обучение персонала.
3	Отсутствует обучение новых сотрудников	Рационализация процедуры обучения персонала для новых сотрудников	1. Обучение по программе «Монтажник санитарно-технических систем и оборудования» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород 2. Обучение по программе «Рабочий по обслуживанию сосудов работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды».	Достижение необходимой эффективности работы нового сотрудника в наиболее короткий срок

## Рассмотрим стоимость предложенных нами мероприятий (табл.3.6)

Таблица 3.2.

## Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организации обучения персонала

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Разработка Положения об обучении персонала	03.07.2017 – 07.07.2017	Начальник отдела кадров, менеджер отдела кадров	В рамках заработной платы менеджера по персоналу
2.	Создание графика обучения персонала	03.07.2017 – 07.07.2017	Начальник отдела кадров, менеджер отдела кадров	В рамках заработной платы менеджера по персоналу
3.	Стажировка и повышение технического уровня рабочих на заводах-производителях.	17.07.2017 – 22.07.2017	Заместитель директора по персоналу, менеджер отдела кадров	В рамках сотрудничества ООО «Сантехсервис» с заводами-производителями
4.	Обучение менеджеров по продажам у компаний – поставщиков.	24.07.2017 – 26.07.2017	Заместитель директора по персоналу, менеджер отдела кадров	В рамках сотрудничества ООО «Сантехсервис» с компаниями - поставщиками
5.	Обучение по программе «Монтажник санитарно-технических систем и оборудования» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород	17.07.2017 – 17.08.2017	Заместитель директора по персоналу, менеджер отдела кадров	31 600 руб. (7 900 руб. * 4 чел. = 31 600 руб.)
	Обучение по программе «Рабочий по обслуживанию сосудов работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород	24.07.2017 – 07.08.2017	Заместитель директора по персоналу, менеджер отдела кадров	9 600 руб. (3200 руб. * 3 чел. = 9 600 руб.)
Итого:				41 200 руб.

Из таблицы 3.2 видно, что затраты на предложенные нами мероприятия составляют 41 200 рублей.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации обучения персонала ООО «Сантехсервис»**

Рассмотрим более подробно программы обучения персонала в ООО «Сантехсервис» в рамках предложенных мероприятий.

Таблица 3.3

Программы обучения персонала в ООО «Сантехсервис»

№	Наименование программы обучения	Количество чел., прошедших обучение	Затраты на обучение
1.	Стажировка и повышение технического уровня рабочих на заводах-производителях.	7	0
2.	Обучение менеджеров по продажам у компаний – поставщиков.	5	0
3.	Обучение по программе «Монтажник санитарно-технических систем и оборудования» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород	4	31 600
4.	Обучение по программе «Рабочий по обслуживанию сосудов работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород	3	9 600
Итого:		19	41 200

Из данных таблицы видно, что обучение прошли 19 человек, а затраты на мероприятия составили 41 200 руб. Напомним, что в 2016 году, обучение прошли 12 человек, а сумма затрат на обучение персонала составила 157 000 руб.

Рассчитаем коэффициент обучение персонала после предложенных мероприятий:

$$K_{об} = \frac{\text{Количество работников, прошедших обучение}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3.1)$$

$$K_{об} = 19 / 64 = 0,29.$$

Рассчитаем эффект от обучения персонала:

$$\text{Эф}_{об} = K_{об2} - K_{об1}; \quad (3.2)$$

где:

$\text{Эф}_{об}$  – эффект от обучения персонала;

$K_{об1}$  – коэффициент обучения персонала до предложенных мероприятий;

$K_{об2}$  – коэффициент обучения персонала после предложенных мероприятий;

$$\text{Эф}_{об} = 0,29 - 0,18 = 0,11.$$

Из полученных данных видно, что коэффициент обучения персонала после предложенных мероприятий удалось увеличить на 0,11, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Для подтверждения эффективности предложенных мер проведем расчет экономического эффекта затрат на обучение персонала.

$$\text{Э}_ф = Z_1 - Z_2. \quad (3.3)$$

$\text{Э}_ф$  – экономический эффект от предложенных мероприятий;

$Z_1$  – затраты на обучение персонала до предложенных мероприятий, руб.;

$Z_2$  – затраты на обучение персонала после предложенных мероприятий, руб.

$$\text{Э}_ф = 157\,000 - 41\,200 = 115\,800 \text{ руб.}$$

Из полученных данных видно, что затраты на обучение после предложенных мероприятий удалось снизить и эффективность составляет 115 800 руб.

Из полученных данных мы видим, что эффект от внедрения предложенных мероприятий по привлечению персонала составляет 32 960 руб.

Рассчитаем срок окупаемости наших мероприятий

$$B = Z_p / \text{Э}. \quad (3.4)$$

где:

$B$  - время окупаемости предложенных затрат;

$Z_p$  - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$\text{Э}_\phi$  - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$B = 41\,200 / 115\,800 = 0,3.$$

Таким образом, срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 3 месяца.

### **Вывод по главе:**

Проведя оценку актуального состояния организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис» мы выявили некоторые недостатки, на основании которых предложили мероприятия, способствующие совершенствованию организации обучения персонала:

1. Разработка Положения об обучении персонала
2. Создание графика обучения персонала
3. Стажировка и повышение технического уровня рабочих на заводах-производителях.
4. Обучение менеджеров по продажам у компаний – поставщиков.
5. Обучение по программе «Монтажник санитарно-технических систем и оборудования» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород
6. Обучение по программе «Рабочий по обслуживанию сосудов работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород.

Мы выявили, что затраты на мероприятия составляют 41 200 руб., что на 115 800 руб. меньше, чем до этого.

Коэффициент обучения персонала увеличился на 0,11 и составил 0,29.

Срок окупаемости предложенных нами мероприятий составил 3 месяца.

Подводя итоги, можно судить об эффективности предложенных мероприятий.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты организации обучения персонала. Подробно рассмотрели содержание направлений обуче-

ния персонала в организации. Уделили особое внимание стандартным методам обучения персонала.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов.

Объектом нашего исследования выступает ООО «Сантехсервис». Общество с ограниченной ответственностью «Сантехсервис» является торгово-монтажной компанией, работающей в сфере установки систем водоснабжения, отопительных и канализационных систем. Общество было учреждено 16 марта 2009 года.

Как коммерческая организация, ООО «Сантехсервис» осуществляет свою деятельность на основе полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим фирменным наименованием, штампы, бланки, расчетный и иные счета в банках.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности можно сказать следующее: в 2016 году по сравнению с 2014 произошло увеличение стоимости валовой продукции на 357 180 руб., это связано с ростом курса валют, поскольку закупка сантехнического оборудования и его комплектующих производится в долларах, следовательно, цена меняется в зависимости от роста курса. Стоимость основных производственных фондов за последние 2 года выросла на 3 872 000 руб. Прибыль за период с 2014 по 2016 годы увеличилась на 1 650 700 руб. Чистая прибыль увеличилась на 660 643 руб. составила 2 707 603 руб., что составляет примерно 225 603 руб. в месяц.

Можно отметить тенденцию роста всех показателей, за исключением критерия «здания». Так, машины и оборудование за период с 2014 по 2016 год увеличились на 622 400 руб., транспортные средства на 2 400 000 руб., инвентарь на 849 600 руб.

Таким образом, показатели основных производственных фондов ООО «Сантехсервис» за 3 года увеличились на 3 872 000 руб. Данные показатели свидетельствуют об увеличении объема предоставляемых услуг, и как следствие, увеличении прибыли организации.

ООО «Сантехсервис» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Управление ООО «Сантехсервис» осуществляется непосредственно генеральным директором. В прямом подчинении генеральному директору находятся заместитель директора по финансам, заместитель директора по персоналу, заместитель директора по коммерции, заместитель директора по производству, главный инженер.

Анализируя кадровый состав ООО «Сантехсервис» можно отметить, что среднесписочная численность персонала в период с 2014 по 2016 год увеличилась на 20,7 % и составила 64 человека.

Количество руководителей за анализируемый период не изменилось, количество специалистов увеличилось на 2 человека, количество рабочих на 9 человек.

В основном в ООО «Сантехсервис» работает персонал в возрасте от 31 до 40 лет – 51,5% и от 41 до 50 лет – 29,6%.

В данной организации работает больше мужчин (86 %), нежели женщин (14 %).

В 2016 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение численности работников с опытом работы до 5 лет на 8 человек, это связано с тем, что организация привлекает на работу молодых специалистов. Также, наблюдается увеличение численности сотрудников с опытом работы от 5 до 10 лет (на 5 человек) и свыше 20 лет (на 1 человека). При этом, наблюдается снижение численности персонала с трудовым стажем от 10 до 15 лет (на 2 человека) и от 15 до 20 лет (на 1 человека).

В организации преобладает персонал со средне-специальным образованием. За анализируемый период снизилась численность сотрудников с высшим образованием и составила 29,7%. При этом, увеличилось

количество персонала с незаконченным высшим (26,6%) и средне-специальным образованием (31%).

Проведя анализ основных кадровых процессов в организации можно отметить, что коэффициент оборота по приему в 2016 году по сравнению с 2014 годом снизился и составил 0,1. Коэффициент оборота по выбытию, наоборот, увеличился и составил 0,3. Коэффициент текучести кадров также увеличился и зафиксирован на отметке 0,3, что свидетельствует о проблеме текучести кадров в организации. Коэффициент стабильности кадров на протяжении 3-х лет составляет 0,99, что свидетельствует о стабильной кадровой ситуации в организации.

Проведя оценку актуального состояния организации обучения персонала в ООО «Сантехсервис» нами были выявлены следующие проблемы:

1. В организации отсутствует Положение об обучении персонала.
2. Существующая система обучения персонала направлена на обучение в основном руководителей и специалистов.
3. Отсутствует обучение новых сотрудников.

На основании выявленных проблем нами были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка Положения об обучении персонала
2. Создание графика обучения персонала
3. Стажировка и повышение технического уровня рабочих на заводах-производителях.
4. Обучение менеджеров по продажам у компаний – поставщиков.
5. Обучение по программе «Монтажник санитарно-технических систем и оборудования» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород
6. Обучение по программе «Рабочий по обслуживанию сосудов работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды» на базе ОГАУ ДПУ «Учебно-курсовой комбинат», г. Белгород.

Затраты на мероприятия составили 41 200 рублей.

После предложенных мероприятий коэффициент обучения персонала удалось увеличить на 0,11. Затраты на обучение персонала удалось снизить на 115 800 руб. Срок окупаемости мероприятий составил 3 месяца. Данные показатели свидетельствуют об эффективности предложенных мероприятий.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]. – М.: Экономика, 2010.-26 с.

2. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. [Текст] – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 252 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник[Текст]. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 366 с.
4. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311>
5. Бачин Д.А. Актуальность обучения линейных руководителей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7480>.
6. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Национальная гильдия профессиональных консультантов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning%20methods.pdf>
7. Бирюзкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка[Текст]: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2005.- 134 с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала[Текст]. – СПб.: Питер, 2012.- 98 с.
9. Бондаренко С. А. Особенности управления персоналом[Текст]. – М.: Экономика, 2009.- 88 с.
10. Брэмли П.. Оценка эффективности обучения (2-е издание) [Текст] / П. Брэмли.- Лондон. В Макгроу-Хилл Компании. 1997
11. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие[Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. –М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала[Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст]: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2005.- 57 с.

14. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда[Текст]. – М.: Дело, 2006.- 198с.
15. Герчиков, В.И. Управление персоналом[Текст]: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
16. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 63 с.
17. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей[Текст]. / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 60 с.
18. Грачев М. В. Суперкадры[Текст]: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2009. – 122 с.
19. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость[Текст]: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. –М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
20. Дементьева, А.Г. Управление персоналом[Текст]: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. –М.: Магистр, 2011. - 287 с.
21. Демидова Н. В. Как повысить результаты труда сотрудников[Текст] – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 72 с.
22. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – М.: 2003.- 114 с.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] /А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2008. 352 с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом[Текст]. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 128с.
25. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия[Текст]. – М.,2011.- 99 с.
26. Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации[Текст]. – СПб.: Питер, 2010. – 165 с.
27. Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала [Текст] / Ю.А. Зайцева. - М.: Экзамен, 2011. 208 с.
28. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]. –М.,2010.- 45 с.
29. Иванова С.В. Искусство подбора персонала[Текст]. – М.: 2011- 174 с.

30. Казначевская, Г. Б. Менеджмент[Текст]: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
31. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация[Текст]: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2009.- 223 с.
32. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии[Текст]. – М.:, 2004.- 138 с.
33. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации[Текст]: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2007.- 201 с.
34. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов.- М.: Инфра-М, 2008. 304 с.
35. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала[Текст]. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005.- 62 с.
36. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент[Текст] \ Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2008.- 144с.
37. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управление персоналом[Текст]. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2004.- 201 с.
38. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие[Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2008.- 234 с.
39. Красовский Ю.Д. Организационное поведение[Текст]: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 76 с.
40. Куликова Е.А., Ковалёв А.А. Внутрифирменное обучение: теория и практика [Текст] // Транспорт XXI века: исследования, инновации, инфраструктура: материалы научн.-техн. конф., посв. 55-летию УрГУПС : в 2 т. / Уральский государственный университет путей сообщения. – Екатеринбург, 2011. – Вып. 97(180), т. 2. – С. 248–258.
41. Куликова Е.А. Эффективное внутрифирменное обучение – основа профессионального развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/63012>.

42. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие[Текст]: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2013. - 255 с.
43. Лебедева Т.Е. Возможности повышения профессиональной эффективности менеджера в «обучающейся организации» // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/43497>.
44. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник[Текст]/ Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
45. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент.Современный учебник[Текст] / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
46. Магура М.И. Организация обучения персонала компании [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатов. - М: Б. и,2003. - 264 с.
47. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие. – Москва – Новосибирск: «ИНФРА – М», 2006.- 27 с.
48. Мелихов, Ю.Е.Управление персоналом: портфель надежных технологий[Текст]: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 34 с.
49. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом[Текст]: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом[Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
50. Минцберг, Генри. Менеджмент[Текст]: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. – М. : ЭКСМО, 2009. – 463с.
51. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение[Текст]: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2011. - 56 с.

52. Монди Уэйн р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо Управление персоналом [Текст] / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошевой. - Спб.: Издательский дом «Нева», 2004. - 640 с.
53. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов . - М.: Академический проспект, 2005. - 1088 с.
54. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. - 46 с.
55. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Вестник Адыгейского государственного университета. 2009. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-obucheniya-personala-kak-upravlencheskiy-resurs-organizatsii>
56. Петряков П.А., Певзнер М.Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации // Человек и образование. 2009. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-personala-kak-strategiya-razvitiya-organizatsii>
57. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. – М.: Питер, 2010. - 128 с.
58. Прохорова, А, Казанская И, Иванова Е. Внутрифирменный Public Relations. Планирование мероприятий. Креативное решение [Текст] \ А. Прохорова, И. Казанская, Е. Иванова. – М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2006.- 80 с.
59. Розанова В. А. Психология управления [Текст], –М.:, Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2003. – 133 с.
60. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Е.В. Романов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.

61. Репина, Е.А. Основы менеджмента[Текст]: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. - 240 с
62. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С. Основы управления персоналом[Текст]. Серия «Учебники и учебные пособия», Ростов н/Д: Феникс, 2004. 234 с.
63. Свергун, О, Пасс, Ю., Дьякова, Д. HR-практика. Управление персоналом[Текст]: Как это есть на самом деле \ О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова. – СПб.: Питер, 2005.- 46 с.
64. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
65. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. - 128 с.
66. Удальцова М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления[Текст]: Учебное пособие. – Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2004.- 139 с.
67. Управление организацией[Текст]: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2006.- 221 с.
68. Управление персоналом[Текст]: Учебник для вузов \ под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003.- 215 с.
69. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие для вузов \ под. ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 201с.
70. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. - М.: Издательскобторговая корпорация «Дашков и К°», 2010. - 292 с.
71. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

72. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент[Текст]: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез», 2005. – 132 с.
73. Хинричс Дж. Обучение персонала. [Текст] / Дж.Хинричс. - Чикаго, 1976. - 390 с.
74. Хорин, А.Н. Стратегический анализ[Текст]: учеб. пособие для для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2009. - 44с.
75. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2013. - 320 с.
76. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / В.И. Шилков. – М.: Форум, 2013. - 304 с.
77. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент[Текст]/М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.