

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 СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
(на примере ООО «ОЛИМПУС»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001262
Сергеевой Элеоноры Сергеевны

Научный руководитель

Старший преподаватель
Бессонова Марина
Александровна

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Модель систематического профессионального обучения работников и роль кадровых служб в ее реализации.....	6
1.2 Сущность и виды профессионального обучения персонала.....	8
1.3 Основные составляющие обучения персонала, критерии оценки эффективности системы обучения персонала.....	15
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОЛИМПУС».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Олимпус».....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия ООО «Олимпус».....	34
2.3 Оценка эффективности системы обучения персонала на примере организации ООО «Олимпус».....	47
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	53
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала.....	53
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: главным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия, в особенности сферы услуг, является обеспечение его качественными трудовыми ресурсами, которые в свою очередь в состоянии будут решить весь комплекс внутрифирменных задач. Систематическая нехватка квалифицированных кадров, их низкий потенциал и текучесть - основные проблемы обслуживания. При этом запросом практики управления является создание такой системы управления кадровым потенциалом, чтобы сотрудник, пришедший на работу, был уверен в завтрашнем дне и воспринимал должность не как временное явление, а долгосрочную перспективу своей трудовой деятельности. В результате, обучение персонала и его развитие становится одним из ведущих направлений деятельности в системе управления персоналом. Правильная организация систем управления обучением в организации позволяет решить не только задачи обучения, но также и сопутствующие проблемные зоны, оказывающие непосредственное влияние на функционирование организации.

В большинстве организаций программам обучения и повышения квалификации не уделяется должного внимания, в результате отсутствует системность и цикличность, вследствие чего система перестает полноценно работать и приводит лишь к нецелесообразным затратам, а ее эффективность остается недоказанной. В результате многие организации отказываются от данного направления деятельности как такового. Поэтому внедрение именно поступательной системы обучения обеспечивает ее результативность.

Формирование профессиональной компетентности позволяет сотруднику быстрее и качественней подходить к их выполнению. Также, профессиональное развитие способствует раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического

мышления, предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения, снижению текучести кадров, повышению качества трудовой деятельности, формированию и закреплению организационных ценностей и т.п.

Таким образом, актуальность обуславливает необходимость дополнительного теоретического исследования проблематики и практики ее внедрения на предприятиях региона.

Целью дипломного проекта является разработка системы обучения персонала.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- рассмотреть модель систематического профессионального обучения работников и роль кадровых служб в ее реализации;
- раскрыть сущность и виды профессионального обучения персонала;
- изучить основные составляющие обучения персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ системы управления персоналом на предприятии;
- рассмотреть построение системы обучения персонала в организации как системообразующего элемента системы обучения персонала;
- провести организационно-экономическое обоснование проекта совершенствования системы обучения персонала в ООО «Олимпус».

Объектом исследования является компания ООО «Олимпус».

Период исследования 2014–2016 годы.

Предметом исследования является система обучения персонала в организации.

Теоретическую основу исследования составили труды ведущих отечественных и зарубежных авторов по вопросам менеджмента, в том числе: В.И. Абдукаримова, Е.Н. Агапова, А.С. Бажина, Е.С. Березина, О.Н. Бородина, В.И. Дериховская, О.В. Дёмкина, Н.В. Захаркина, Н.Н. Катаева, И.Д. Кожевникова, И.О. Мартыненко и других авторов.

Практическая значимость исследования характеризуется практической направленностью предлагаемого проекта и разработанностью теоретического и практического подхода к его реализации, что может быть в дальнейшем использовано в профессиональной деятельности специалистов по управлению персоналом. При этом результаты проведенного исследования необходимы для анализа актуального состояния организации и станут полезны его руководству в целях совершенствования систем.

Информационной основой данного исследования являются законодательные и нормативные документы Российской Федерации, отдельные положения экономической теории, теории мотивации, экономические законы, методы анализа и моделирования экономических процессов, монографии, научные труды отечественных и зарубежных ученых, Устав, бухгалтерская и статистическая отчетность организации за период 2014-2016 годов, организационно-распорядительные документы и результаты исследования.

Основными методами исследования являются:

- 1) методы организации исследования – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирование, наблюдение;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) методы интерпретации результатов исследования – структурный (генетический).

Структура исследования соответствует поставленной цели и задачам и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы 77 печатных страниц, включая 22 таблиц, 8 рисунков и 7 использованных формул расчета.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Модель систематического профессионального обучения работников и роль кадровых служб в ее реализации

Обучение персонала, является одним из важнейших направлений деятельности динамично развивающихся предприятий и организаций. Данное обстоятельство обусловлено тем, что динамика факторов внешней среды требуют быстрой реакции на их изменения и адаптации знаний, умений и навыков сотрудников под запросы рынка. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям [17, с. 8].

Обучение персонала - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с

ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Дадим характеристику видам обучения (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика видов обучения
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей в целях овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), в том числе:	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование в целях продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Различные виды обучения находятся в непосредственной связи друг с другом и их нельзя рассматривать в отрыве. Участие сотрудников в профессиональном обучении должно опираться на индивидуальные

особенности групп обучающихся, и подходить необходимо дифференцировано в целях получения большего эффекта от разработанных образовательных программ. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (табл. 1.2) [22, с. 44].

Таблица 1.2

Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа - производство)
2. Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

Обучение персонала всегда сталкивается с важным понятием, как экономическая эффективность, которая в обязательном порядке должна превышать затраченные на образовательный процесс средства и работать на повышение производительности, а также рост других взаимосвязанных факторов. Обучение персонала - это проект, который начинает работать не сразу, а по прошествии некоторого времени, когда можно наблюдать как экономический, так и социальный прирост.

1.2 Сущность и виды профессионального обучения персонала

Современные подходы к организации процесса обучения основываются на различной методологии и классифицируются по различным основаниям:

По месту проведения классифицируются на: внешнее (организованное посредством приглашения специалистов в организацию, и направление

сотрудника в стороннюю организацию с отрывом от производства) и внутреннее (организованное через проведение обучающих мероприятий силами высококвалифицированных специалистов).

По формам проведения можно разделить на:

-групповую (бригадная) -предусматривает объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, проводимые под руководством профессиональных внутренних тьюторов (высококвалифицированных специалистов организации).

-курсовую - применяется для обучения работников сложным профессиям. Это происходит в два этапа: сначала в учебной группе под руководством специалиста (например, мастера производственного обучения) на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного центра (комбината), а затем на рабочих местах в группе под руководством консультанта (инструктора производственного обучения).

В настоящем трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды обучения: профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, обучение вторым профессиям.

Подготовка новых работников - первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности.

Переподготовка (переобучение) организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Повышение квалификации - обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и

совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, приведении). Для системы бизнес-образования кино- и видеофильмы являются относительно новым явлением. В западной практике они используются давно и успешно, а первые отечественные видео курсы появились лишь в конце 90-х годов. Рынок кино- видеофильмов для бизнес-образования еще находится в зачаточном состоянии, хотя пользователями видеокурсов уже являются организации из разных уголков Российской Федерации и других стран СНГ.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Методы обучения персонала – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на три большие группы [25, с. 55]:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы обучения на рабочем месте.

К традиционным методам обучения относятся:

- лекции;
- семинары;
- учебные кино- и видеофильмы.

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек.

Семинар обычно завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала. Цель семинара - проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в

содержании изучаемой темы. Главное в семинаре - диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей.

Все возрастающий поток информации в наше время требует новых форм обучения, которые позволяли бы за достаточно короткое время передавать обучающимся довольно большой объем знаний, давали бы возможность обеспечить высокий уровень присвоения слушателями изучаемого материала и закрепить его на практике.

В настоящее время наиболее распространенными являются следующие методы активного обучения:

- тренинги;
- программированное обучение;
- компьютерное обучение;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- ролевое моделирование;
- разбор практических ситуаций;
- баскет-метод.

Методы профессионального обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися профессиональной деятельности. К наиболее распространенным методам профессионального обучения относятся:

- наставничество;
- стажировки;
- рабочая ротация.

Многие современные организации, в целях экономии денежных средств переходят на организацию обучения в рамках организации, в том числе это позволяет быстрее вписать сотрудника в производственные процессы. Обучение на местах, позволяет с минимальными трудовыми

затратами овладеть имеющимся инструментарием и оборудованием, быстрее вникнуть в особенности сферы деятельности и при этом процент усвоенного материала значительно выше, так как имеет практикоориентированную направленность. Весь изученный материал пригодится сотруднику непосредственно в его профессиональной деятельности и это избавляет его от лишней информации. Также в процессе обучения передаются не только профессиональные компетенции, выраженные в знаниях, умениях и опыте деятельности, но и быстрее проходит период социализации сотрудника, пониманием им своей роли и правил взаимоотношений в коллективе. Наставничество - эта форма обучения характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Одно из основных преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к ученикам. Наставник обычно имеет от одного до нескольких учеников, и он не только должен обучать их профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе.

Метод наставничества применим для различных категорий сотрудников, начиная от рабочих заканчивая руководящим составом. Техника наставничества, также вариабельна. Руководитель или наставник, имея большой опыт деятельности, оказывает непосредственное руководство процессом обучения, обеспечивая обратную связь и создавая условия контроля выполнения на каждом этапе. Также он передает информацию о неформальной и формальной среде, существующей в организации и правила поведения в ней.

Профессиональное обучение с отрывом от производства в сторонних организациях, основной целью имеет повышение теоретического уровня обучающихся, а также формирование первичных профессиональных умений, Могут расширять опыт инновационного использования различных

технологий и процессов, социальных взаимоотношений, либо получению совершенно новой для слушателя информации. Оно использует следующие методы (табл. 1.3) [4, с. 23].

Таблица 1.3

Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7. Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)

9. Кружок качества («вместо учебы»), рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений
---	--

Наибольший интерес вызывает девятый метод, на котором хотелось остановиться и более подробно рассмотреть. Метод широко используется за границей, в США и Европе. Суть «кружка качества» состоит в том, что группа в размере не более 10 человек обсуждают какую-либо профессиональную задачу или проблему не в рамках рабочего времени и ищут пути выхода из нее.

В настоящее время методы, формы и способы организации обучения достаточно широки и разнообразны, что открываем массу возможностей для подбора индивидуальных траекторий образования в организациях, а также создания групповых занятий и тренингов под задачи и цели организации.

При этом современные технологии выгодны экономически, они экономят средства на командировочные расходы, позволяя обучать сотрудников без отрыва от производства. Поэтому выбор обучающих программ зависит от разных факторов, в первую очередь стратегических целей и задач организации, контингента обучающихся, тактических задач обучения и способов проведения. Но одним из важнейших условий является бюджет обучения и сроки его окупаемости.

Многие организации пытаются внедрить систему обучения персонала не учитывают главный фактор: либо необходимо внедрять как рекомендует методология, либо не стоит тратить время и деньги на воплощение только частичных моментов, потому как эффект от мероприятий может быть получен, только при реализации в полном его объеме.

Также важно понимание и учет контингента, тактических задач и критерии оценки эффективности. Потому как неправильный выбор одного из факторов, также не принесет положительного результата. Но если система

организована правильно, то ее синергетический эффект сложно переоценить, он дает предприятию колоссальный толчок и дает возможность выделиться среди фирм конкурентов, создать трудовой потенциал.

1.3 Основные составляющие обучения персонала, критерии оценки эффективности системы обучения персонала

Необходимость формирования системы обучения персонала в организации не поддается сомнениям, так как позволяет создать конкурентоспособную среду в организации готовую и в состоянии решить производственные задачи на различных интеллектуальных уровнях. Данная проблематика широко представлена как в отечественной, так и зарубежной научной литературе и к практическому решению данного вопроса в рамках организации существует много подходов. Хотелось бы на них отдельно остановиться и рассмотреть подробнее.

Анализ этимологии данного понятия позволил выделить три ключевых вопроса возникающих в процессе организации процесса, а именно: 1) для чего и с какой целью развивают персонал? 2) какие качества персонала развивают? 3) с помощью каких средств происходит обучения персонала? [9, с. 24].

Ответ на первый вопрос раскрывает взаимосвязь процесса обучения со стратегическими целями организации, которые в свою очередь, определяются согласно направлению деятельности, ситуации на рынке, сегменту функционирования, внутренним ресурсам организации и т.п. Не каждая организация ставит своей целью обучение персонала и его обучение, большинство предприятий хотят найти на рынке труда готовых специалистов и не вкладывать дополнительных финансов в кадры.

Но данная позиция может быть актуальна для маленьких организаций, и однодневок. Но если организация планирует продолжать свою

деятельность должна понимать необходимость обучения своих кадров, так как нет полностью готовых сотрудников на рынке труда.

Некоторые авторы при разработке систем обучения персонала, говорят о необходимости учета особенностей организации, этапа ее развития, факторов внешней и внутренней среды, особенностей рынка на котором оно работает, его экономической эффективности. Как и в любом вопросе необходим принцип оптимальности, их учет требует использования наукоемких технологий и передовых инструментариев, актуальных для направления. В процессе разработки подходов могут быть использованы следующие подходы:

1. Централизация и децентрализация. Соотношение данных факторов влияют на разработку систем обучения, потому как при разных структурных системах нужны различные профессиональные и личностные компетенции сотрудников. Для внедрения системного подхода в обучении персонала учитываются следующие факторы:

- размер компании;
- персональные представления руководства стратегического уровня о целесообразности распределения власти;
- уровень готовности персонала к децентрализации (квалификация, традиции, организация взаимоконтроля и самоконтроля);
- степень сложности отдельных видов деятельности.

2. Индивидуализм и коллективизм. Это соотношение в стратегии обучения персонала зависит от типа выбранной модели управления (например, японской или американской) или их удачных комбинаций, что в свою очередь влечет изменения в мотивационной схеме, механизме разработки и принятия управленческих решений, системе контроля результатов деятельности.

Учет разнообразных подходов, позволяет руководству скорректировать стратегию обучения персонала, при этом внедрить различные подходы к реализации.

В рамках тактических задач обучение персонала позволяет сбалансировать различные показатели: производительность труда, снизить текучесть кадров, повысить СПК. Многие управленцы видят огромный потенциал в подходе направленном на обучение сотрудников, потому как в значительной степени повышается лояльность и производительность.

Важным этапом в процессе реализации системы является понимание, что же необходимо развивать в сотрудниках: профессиональные компетенции, трудовую мотивацию, формировать потребность в саморазвитии. Решение вопроса зависит от стратегических целей организации и тактических перспектив, но однозначно все направления могут быть в той или иной ситуации полезны для обучения персонала, так как это всегда инвестиция в развитие, а не затраты. Потому как только высокопрофессиональный кадровый потенциал в состоянии решать сложные задачи современного рынка и сохранять конкурентоспособность организации.

Таблица 1.4

Стратегии обучения персонала

Стратегия	Характеристика
Традиционная (тейлористская) стратегия	предполагает использование на предприятии рабочей силы низкой квалификации, внедрение техники, позволяющей экономить на содержании рабочей силы, построение системы вознаграждения на основе четкого контроля и высокого уровня распределения труда. Такой вариант стратегии часто подвергается критике и рассматривается как консервативный. Однако при анализе конкретных производственных ситуаций становятся очевидными ее целесообразность и эффективность (особенно в отечественных условиях)
Перспективная (интеграционная) стратегия	Предусматривает основательный подбор персонала, предложение работы на продолжительный период времени, более высокую и однородную квалификацию кадров, достаточно высокий уровень взаимозаменяемости персонала, развитие

	персонала, длительный срок окупаемости затрат на его развитие.
--	--

Профессионализм, по мнению Е.С. Березиной, ведущую отечественного специалиста в этой области - это «совокупность, набор личностных характеристик человека, необходимых для успешного выполнения труда» [9, с. 2].

Анализ теоретических источников позволяет выделить две стороны профессионализма: мотивационную и операциональную [9, с. 2].

Сложным, но очень важным моментом в профессиональной деятельности каждого специалиста в своей области является духовное наполнение, создающее мотивационный вектор профессионального и личностного развития индивида и оно в свою очередь предполагает:

- потребность оставаться в профессии и ее гуманистическая составляющая, полезность обществу;
- стимул в достижении высоких результатов труда;
- наличие профессиональной динамики и целеполагания;
- поступательное и положительное прохождение этапов профессионального становления: от этапа адаптации и вхождения в профессию, развитие мастерства и индивидуальных методологических подходов, разработку новых творческих путей решения сложных профессиональных задач, и готовность к уходу из специальности;
- оптимальная адаптация и лабильность индивида к кризисным явлениям в профессии и отсрочка различных профессиональных деформаций и сгорания;
- сформированность внутреннего локуса контроля и рефлексии в рамках профессиональной деятельности;
- умение распределять профессиональную нагрузку во времени с целью оптимизации физических и эмоциональных стрессов, дизадаптирующими и дизорганизуемыми специалистами;

Состояние операциональной сферы профессиональной деятельности человека раскрывается через «технологическое» обеспечение профессии в таких характеристиках, как [9, с. 3]:

- понимание и четкий образ результатов своей профессиональной деятельности с пониманием особенностей социально-этических норм профессии;

- приведение своей компетентности, профессиональных знаний, умений и навыков в соответствии с запросами времени и ответственности специалиста;

- высокая производительность профессиональной деятельности как результат использования современных передовых технологий и способов действий, соответствующих современным стандартам качества;

- готовность и способность к личностному саморазвитию, открытость современности;

- расширение эмпирического опыта применения методологических теоретических подходов и отработка их на практике, изменения и преобразование профессиональной действительности в лучшую сторону;

- популяризация своего профессионального направления, приобщение к его результатам и важности для социальной среды.

Компетентность определяется как «сочетание психических качеств, как психическое состояние, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно (действенная компетентность), как обладание человеком способностью и умением выполнять определенные трудовые функции» [24, с. 57].

О.А. Рыболовлева различает разные виды профессиональной компетентности (рис. 1.1) [4, с. 114]:

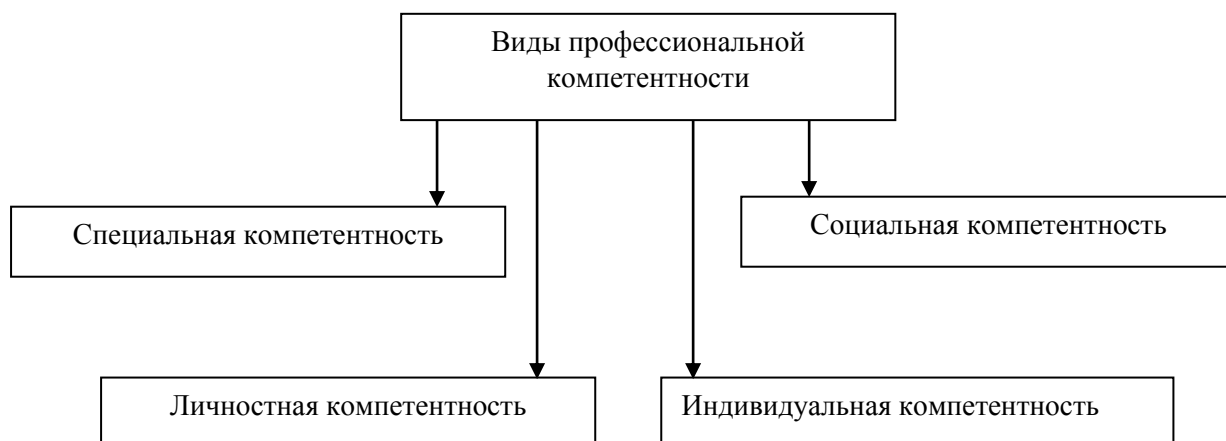


Рис. 1.1. Виды профессиональной компетентности

- специальная компетентность - владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессионально развитие;

- социальная компетентность - владение совместной (кооперативной) профессиональной деятельностью, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; сотрудничество, социальная ответственность за результат своего профессионального труда;

- личностная компетентность - владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

- индивидуальная компетентность - владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, рациональная организация труда.

В процессе обобщения теоретических источников, мы пришли к выводу, что обучение персонала бывает общим и профессиональным.

Общее обучение сводится к совокупности мероприятий по формированию у людей общих ценностей, служебному продвижению, более

полному раскрытию личного потенциала и росту возможностей внесения вклада в развитие организации.

Профессиональное обучение состоит в подготовке сотрудников, готовых к выполнению новых производственных функций и достойных для выдвижения на более высокие должности. В результате должен сократиться разрыв между требованиями, предъявляемыми должностью, и реальными качествами человека, занимающего эту должность.

Важным этапом процесса обучения является оценка эффективности системы обучения персоналом. Для мониторинга показателей обучения применяются следующие методы:

- социологический (анкетирование);
- экспертный, т. е. оценка со стороны экспертов на основании анкеты или выполнения контрольно-тестового задания оцениваемым сотрудником;
- расчетный (статистический), т. е. математическая обработка массива данных.

Целью сбора информации, необходимой для измерения показателей эффективности обучения, является установление воздействия обучения на уровень знаний сотрудников и то, как это проявляется на итоговых финансовых показателях организации.

Качество обучения сотрудников определяется с помощью критериев результативности обучения, таких, как:

1. Удовлетворенность обученного сотрудника. Определяется с помощью анкетирования, после чего проводятся анализ и расчет эффективности по данному критерию, выявляются причины неудовлетворенности и делаются выводы.

2. Приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений. Для оценки данного критерия используется специальная форма отчета по обучению, с помощью которой определяется степень развитости необходимых знаний, навыков и умений.

3.Эффективность внесенных предложений по усовершенствованию профессиональной деятельности. С учетом полученных знаний обученный сотрудник выносит на рассмотрение руководства свои предложения по улучшению деятельности как самого сотрудника, так и организации в целом, которые в дальнейшем оцениваются с точки зрения эффективности

4.Эффективность деятельности сотрудника, прошедшего обучение.

Оценивается эффективность, выраженная в:

- повышении норм выработки;
- росте производительности труда;
- сокращении времени на выполнение работ;
- сокращении финансовых затрат на выполнение проектов;
- увеличении объема продаж и т. д.

5.Удовлетворенность руководителя результатами обучения. Примерно через месяц для оценки заполняется специальная анкета результативности обучения.

После проведения анализа полученных данных делаются выводы о качестве обучения сотрудников организации с дальнейшим расчетом эффективности обучения.

По моему мнению, развитие персонала и, в конечном итоге, развитие каждой личности требует значительных усилий человека, поэтому невозможно его осуществить без заинтересованности с его стороны. В этом и состоит важная взаимосвязь обучения и стимулирования персонала, способствующих формированию у человека мотивов самосовершенствования, освоения новой работы, достижения успеха, расширения контактов и т. д. При совершенствовании средств и методов стимулирования персонала мотивация сотрудников тоже развивается, что способствует их профессиональной деятельности.

Таким образом, проведенное исследование показало, что в настоящее время обучение персонала для организаций является одним из ключевых

направлений повышения эффективности деятельности компаний. Обучение персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации. Цель обучения персонала - обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОЛИМПУС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Олимпус», является юридическим лицом, к основным видам деятельности которого относятся:

ОКВЭД 2- 56.1-Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

ОКВЭД 2-56.2- Деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий и прочим видам организации питания

ОКВЭД 2-56.3- Подача напитков

Сеть ресторанов общественного питания, которую представляет ООО «Олимпус» может предложить своим клиентам широкий ассортимент сложных блюд, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, в том числе заказные или фирменные. В ресторане изумительно вкусная еда и безупречное обслуживание. Качество и уровень организации отдыха и досуговых мероприятий предлагаются на высочайшем уровне.

Сеть ресторанов располагается на центральных и оживленных улицах в различных городах центрального Черноземья, с головным офисом в г. Белгороде.

Сеть ресторанов готова предложить высочайший уровень обслуживания, за счет высокопрофессиональной команды официантов, барменов, которые прошли специальную подготовку. Меню предлагаемых рестораном блюд и напитков разработано и готовятся поварами высшей квалификации. В ресторанах, которые обслуживают иностранных клиентов, наши сотрудники владеют одним или несколькими иностранными языками, в объеме необходимом для выполнения их должностных обязанностей.

Компания организует обслуживание конференций, съездов и различного рода официальных вечеров, банкетов, семейных торжеств, тематических вечеров, где наши сотрудники помогут выбрать не только ассортимент готовых блюд, но также предложить квалифицированную консультацию по винному ряду.

Предприятие представляет собой разветвленную сеть ресторанов различного класса и уровня обслуживания.

Организационная структура управления представлена на рис. 2.1.

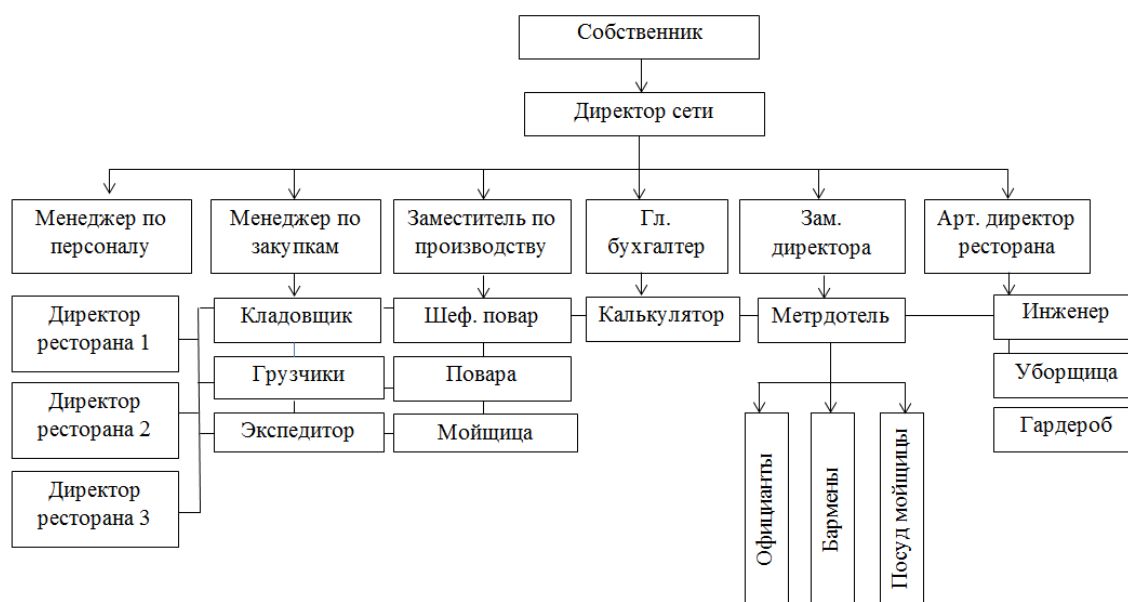


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Олимпус»

Организационная структура предприятия представлена матричной структурой, в которой представлено двойное подчинение, в результате чего достигается большая мобильность и гибкость системы управления с возможностью оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды. Также необходимо отметить, что данная система как имеет свои положительные стороны, но также не лишена недостатков, так

как наличие двойного соподчинения создает неоднозначность в субординации по отношению к непосредственному руководству и возникают сложности в выполнении должностных обязанностей. С одной стороны, человек подчиняется руководителю по функции, с другой – руководителю по направлению. Например, инженер какого-либо ресторана подчиняется как арт директору холдинга, так и директору этого ресторана, что приводит к некоторой управленческой коллизии.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации той или иной функции или эффективного решения определенной проблемы.

Возглавляет работу сети ресторанов- директор, который назначается собственником. В его прямые обязанности входит:

- планирование, реализация и контроль финансово - хозяйственной деятельности сети ресторанов и их развитие;

- стратегическое и тактическое планирование всех производственных, кадровых и технологических процессов;

- изучение и анализ факторов внешней и внутренней среды сферы обслуживания и организация мероприятий по профилактики их негативного воздействия.

Директору сети непосредственно подчиняется заведующий по производству, в основные обязанности которого входит:

- организация и обеспечение работы высококвалифицированного персонала производства, в том числе и рядовых сотрудников;

- контроль выполнения трудового регламента, ведение табеля учета рабочего времени и соблюдения трудовой дисциплины;

- контроль санитарно-гигиенических условий, качества реализации технологических процессов производства;

- согласования инновационных разработок производственного

процесса.

Менеджер по закупкам, подчиняется также непосредственно директору сети и выполняет следующие должностные функции:

- обеспечивает наличие необходимых для производственного процесса продуктов требуемого количества и качества;

- производит систематический поиск поставщиков, изучает новые предложения и готовит для руководства обоснования предложенных вариантов;

- составляет заказы, отслеживает их выполнение, контролирует исполнение обязательств;

- проверяет все складские запасы и следит за их своевременным пополнением;

- ведет всю необходимую отчетность в рамках выполняемых им обязанностей.

Главный бухгалтер относится к категории руководителей и выполняет ряд важных функциональных обязанностей:

- руководит работниками бухгалтерии организации;

- согласовывает назначение, увольнение и перемещение материально ответственных лиц организации;

- согласовывает с директором направления расходования средств с рублевых и валютных счетов организации;

- осуществляет экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов;

- подписывает совместно с руководителем организации или уполномоченными на то лицами документы, служащие основанием для приемки и выдачи денежных средств и товарно-материальных ценностей, а также кредитные и расчетные обязательства;

- контролирует взыскание в установленные сроки дебиторской и

погашение кредиторской задолженности, соблюдение платежной дисциплины;

- организует проведение проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий в структурных подразделениях организации.

Зам. директора относится к категории руководителей и обеспечивает:

- обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей ресторана, созданию для них комфортных условий;

- принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;

- рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия;

- контролирует соблюдение работниками предприятия трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены;

- информирует руководство предприятия об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к ликвидации этих недостатков.

В основные обязанности арт-директора сети входит:

- осуществление организацию, планирование и координацию деятельности предприятия при осуществлении проектов, направляет свою деятельность на совершенствование качества и конкурентоспособности оказываемых услуг с учетом потребностей посетителей;

- участие в разработке и производстве рекламных средств;

- разработка планов проведения рекламных и арт-мероприятий;

- планирует, организует и контролирует работу подчиненных в рамках своей профессиональной деятельности и компетентности.

Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно руководителю сети ресторанов, и обеспечивает качество кадрового ресурса предприятия, в необходимом количестве и квалификации;

-осуществляет ведение кадрового документооборота (прием, увольнение, перевод, отпуск);

-осуществляет подбор, адаптацию, обучение персонала, разработку систем стимулирования и аттестации;

-ведение отчетности в рамках своих функциональных обязанностей.

Директор ресторана подчиняется директору сети и обеспечивает в полном объеме как финансовую деятельность отдельного ресторана, так его технические, функциональные и кадровые ресурсы, обеспечивая прирост прибыли и развитие производства.

Все рядовые сотрудники должны обеспечивать производственные процессы сферы услуг в надлежащем качестве и в объеме, предусмотренном трудовым законодательством, в рамках трудового договора и локальными нормативно-правовыми актами организации.

Для оценки оптимальности организационной структуры необходим анализ ее экономической эффективности, который проводится на основании анализа чистой прибыли в динамике за отчетный период и отношения численности персонала по каждому из уровней. Расчет проводился по формуле:

$$Ув_{\text{ф}f} = V_n / D_{\text{р}f} \quad (2.1)$$

Где V_n - выручка нетто от продажи товаров, услуг;

$D_{\text{р}f}$ - количество должностей уровня f .

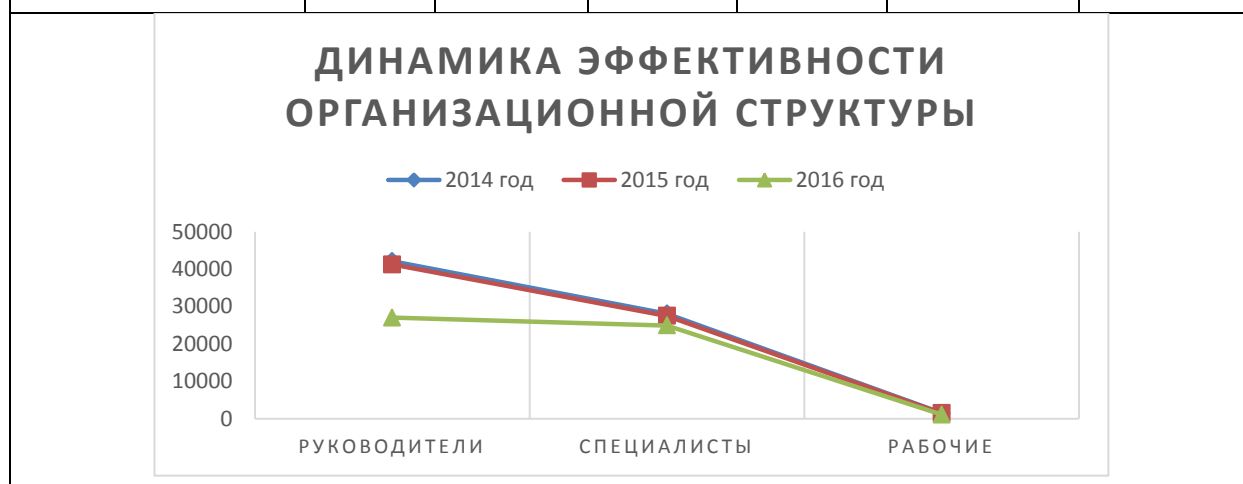
Анализ проводился в том числе с использованием архивного метода включившим анализ бухгалтерской отчетности и отчетности по движению персонала, результаты которого представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ динамики эффективности организационной структуры

Показатели	Ед. изм.	Периоды			Темпы роста 16/14, %	Абсолютное отклонение, %
		2014	2015	2016		

Чистая прибыль	тыс. руб.	421218,25	412234,35	324215,17	76,97	-23,6
Среднесписочная численность-руководители	Чел.	10	10	12	120	+2
Среднесписочная численность-специалисты	чел	15	15	13	86,6	13,3
Среднесписочная численность-служащие	чел.	272	273	294	108	+0,8



Из анализа, представленного в таблице 2.1. и наглядной диаграммы видно, что в сети видна тенденция к снижению эффективности организационной структуры, которое обусловлено снижением прибыли при увеличении числа сотрудников, что не совсем рационально в данных экономических условиях. Причем график снижения имеет резко выраженную динамику.

Для понимания целесообразности принимаемых управленческих решений нами был проведен дифференциальный анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности. Исследуемая ресторанная сеть ориентирована на различные сегменты рынка и работает в соответствии с ГОСТ Р50762 – 95 в следующих классах: «высшей» и «первой категории», поэтому нами была рассмотрена отчетность по каждому ресторану в отдельности (см. таблицы 2.2,2.3,2,4).

Таблица 2.2

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности
ресторана «высшей» категории
ООО «Олимпус» за 2014-2016 годы

Наименование показателя	годы			Темп роста, 2016-2014, %	Абсолютное отклон, 2016/2014, %
	2014	2015	2016		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	4645232,35	4765194,53	4773939,89	102,77	+2,7
Себестоимость проданных товаров, услуг, млн. руб.	1126325,22	1116327,15	1128613,23	102	+2
Рентабельность, %	0,04	0,04	0,04	100	1
Чистая прибыль, тыс. руб.	196374,62	204651,25	194529,10	99,06	-0,94
Среднесписочная численность, чел.	91	89	92	101,09	+1,09
Фонд оплаты труда, млн. руб.	3204314,75	3126039,56	3450797,56	107,69	+7,69
Средняя заработная плата, тыс. руб.	35212,25	35124,04	35212,22	99,9	-0,1

Из результатов представленной таблицы наглядно видно, что рестораны класса «высшей категории» находятся на достаточно стабильном финансовом уровне, но имеют достаточно не высокую рентабельность, что обусловлено большими затратами на обеспечение производства и стоимости обслуживания. Также необходимо учесть себестоимость продуктов, используемых в приготовлении блюд меню, которая в данном классе выше, так как отличается сегмент рынка. Несмотря на общую финансово-экономическую ситуацию в стране, предприятие показывает положительную динамику роста, а показатели которые имеют тенденцию к снижению настолько незначительны, что их учет не целесообразен.

Для сравнения нами были проанализированы те же данные, только по ресторанной сети другого сегмента рынка, которые представлены в таблице 2.3.

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности
ресторанов «первой» категории
ООО «Олимпус» за 2014-2016 годы

Наименование показателя	годы			Темп роста, 2016-2014,%	Абсолютное отклон, 2016/2014,%
	2014	2015	2016		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	4102337,21	3865701,05	3722612,32	90,7	-9,3
Себестоимость проданных товаров, услуг, млн. руб.	1116783,69	1159710,31	1230701,16	110,2	+10,2
Рентабельность, %	0,04	0,03	0,03	75	-25
Чистая прибыль, тыс. руб.	189314,11	144612,25	129686,07	68,5	-31,5
Среднесписочная численность, чел.	93	91	89	95,6	-4,4
Фонд оплаты труда, млн. руб.	1982064,36	2066974,91	2039180,46	102,88	+2,88
Средняя заработная плата, тыс. руб.	21312,52	22714,01	22912,14	107,5	+7,5

Как видно, по результатам представленной таблицы, ситуация в данном сегменте ресторанов значительно отличается. В данном классе видно снижение выручки на 9,3% в том числе и наблюдается увеличение себестоимости на 10,2%. Важный показатель – это снижение чистой прибыли -31% и снижение рентабельности на 25%. Из анализа видно, что несмотря на то, что ресторанов в данном сегменте в 2 раза больше чем «высшей» категории их доходность при этом значительно ниже, что может быть обусловлено рядом факторов. С одной стороны это могут факторы внешней среды, и таким образом эластичность спроса зависит от общей экономической ситуации региона, но также это может свидетельствовать о недостатках в системе управления и подходами к реализации бизнес стратегии. Имеющиеся предположения также требуют дополнительной проверки.

Сравнительный анализ по ключевым показателям представлен в таблице 2.3.

Сравнительный анализ по ключевым показателям

	Темпы роста высшей категории	Темпы роста первой категории	Отклонение, %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	102,77	90,7	-12,07
Себестоимость проданных товаров, услуг, млн. руб.	102	110,2	+8,2
Рентабельность, %	100	75	-25
Чистая прибыль, тыс. руб.	99,06	68,5	30,56
Среднесписочная численность, чел.	101,09	95,6	27,1
Фонд оплаты труда, млн. руб.	107,69	102,88	4,81
Средняя заработная плата, тыс. руб.	99,9	107,5	-7,6

В таблице наглядно отражена разница ключевых показателей в сторону большей прибыльности ресторанов высшей категории. Рост выручки в нем, составил за период 2016 года на 12% больше чем в 2-х ресторанах первого класса. При этом себестоимость продуктов за тот же период увеличилось на 8,2%, в том числе снизилась рентабельность на 25%. Снижение чистой прибыли на 30%, также является отрицательным результатом. Несмотря на то, что средняя заработная плата в ресторанах высшей категории выше, их эффективность также показывает большие результаты по сравнению с ресторанами первой категории.

Таким образом, видна некоторая особенность дорогого ресторана, экономическая чувствительность спроса в нем значительно меньше, что характеризует сеть как наиболее привлекательную для бизнеса. Не достаточно ясен рост себестоимости, в ресторанах первой категории, так как их объемы производства выше, чем высшего класса, поэтому есть предположения, что это результат профессиональной некомпетентности некоторых ответственных лиц.

Анализ организационно-экономических показателей позволяет сделать следующие выводы: предприятие представляет собой разветвленную сеть ресторанов различного класса и уровня обслуживания, и может предложить

своим клиентам широкий ассортимент сложных блюд, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, в том числе заказные или фирменные.

Организационная структура предприятия представлена матричной структурой, в которой представлено двойное подчинение, в результате чего достигается большая мобильность и гибкость системы управления с возможностью оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды. Также необходимо отметить, что данная система как имеет свои положительные стороны, но также не лишена недостатков, так как наличие двойного соподчинения создает неоднозначность в субординации по отношению к непосредственному руководству и возникают сложности в выполнении должностных обязанностей.

Анализ ее эффективности показал тенденцию к ее снижению, которое обусловлено снижением прибыли при увеличении числа сотрудников, что не совсем рационально в данных экономических условиях. Причем график снижения имеет резко выраженную динамику. Дифференциальный анализ финансово-экономических показателей ресторанов разной категории показал значительную разницу в их эффективности, при смещении точки максимума в сторону ресторанов высшей категории, как менее чувствительных к общеэкономическим факторам.

2.2 Анализ системы управления персоналом предприятия

Система управления персоналом в организации, несмотря на ее масштабы, представлена только 1 менеджером по персоналу, который подчиняется непосредственно директору сети ресторанов. Менеджер относится к категории специалистов, но по факту в его функциональные обязанности, согласно формулировкам должностной инструкции, входит широкий перечень управленческих обязательств, что не в полной мере соответствует его квалификации. Также в функциональном подчинении у

менеджера находятся директора ресторанов, которые предоставляют ему информацию в рамках его компетентности и функциональных обязанностей.

К основным обязанностям менеджера по персоналу относятся:

1. Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

2. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

3. Проводит собеседования, тестирования и другие мероприятия с целью определения профессиональных навыков и социально-психологических качеств работающего персонала и кандидатов на вакантные должности.

4. Проводит мероприятия по введению в должность и адаптации новых сотрудников.

5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

10. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

11. Составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

В целях понимания возлагаемой на специалиста нагрузки и фактически им выполняемой работы, мы провели ряд диагностических замеров и в дальнейшем провели расчеты по формуле Розенкранца:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрн} \quad (2.2)$$

Таблица 2.4

Расчет соответствия фактической численности имеющейся нагрузке

Функции, определяющие загрузку подразделения	Кол-во действий по выполнению функции	Время необходимое на выполнение действий, час
Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки.	1	2.8
Осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, образовательному, возрастному и другим признакам.	0,1	2.8
Организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации.	5	5
Осуществление процедуры подбора и расстановки кадров.	5	3
Формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.	1	6
Индивидуальное изучение характеристик работников номенклатуры того руководителя, которому подчинен отдел кадров.	0,2	0.1
Постоянный анализ структуры и состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий.	6	3
Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.	2	3
Систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур.	0,5	2.5
Организация медицинского обслуживания, пожарной и прочей	0,2	3

охраны служебных зданий, организация работы приемных и пр.		
Организация процесса адаптации новых работников.	2	1.5
Оценка уровня безопасности, комфортабельности и условий труда.	1	0.6
Контроль затрат на персонал.	0,1	2.5
Содействие улучшению психологического климата в коллективах.	0,1	1.8
Управление трудовыми отношениями.	3	2.5
Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов. Подготовка отчетов.	10	
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно трудовому договору . час		40
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции		1,3
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников		1,12
Коэффициент пересчета численности		1,1
Время, выделенное на различные работы, не учтенные в плановых расчетах. Час		20
Фактическая численность подразделения. Чел		1

Суммарное время выполнения управленческих функций определяется по следующим исчислениям:

$$(1*2,8)+(0,1*2,8)+(5*5)+(5*3)+(1*6)+(0,2*0,1)+(6*3)+(2*3)+(0,5*2,5)+(0,2*3)+(2*1,5)+(1*0,6)+(0,1*2,5)+(0,1*1,8)+(3*2,5)=86,48$$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв}=1,3*1,12*1,1=1,6$$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв}=40*1/86,48=0,46$$

Расчет необходимой численности подразделения, рассчитанная по формуле Розенкранца:

$$Ч=(86,48/40)*1,6+(20/40)*(1,6/0,46)=2,76$$

Расчет фактически имеющейся у специалиста нагрузки не соответствует его реальным возможностям, и как результат это приводит к значительным недочетам, как в работе, так и общем самочувствии сотрудника. Для полноценного выполнения всех возложенных на него функциональных обязанностей, отделу необходимо минимум 2 человека, с последующим разделением функциональных обязанностей кадрового работника и специалиста по управлению персоналом, потому как эти два вида деятельности не могут в полной мере сочетаться в одном специалисте, потому что требуют отличий в организации их когнитивных систем.

Анализ эффективности деятельности подсистем управления персоналом был организован посредством проведения аудита, результаты которого представлены ниже:

1. Подбор, оценка и трудоустройство кадров

В рамках организации данной подсистемы специалистом по персоналу используются следующие методы отбора (см. Таблицу 2.5)

Таблица 2.5

Анализ используемых методов отбора сети ресторанов

	Рабочие/служащие	Специалисты	Топ-менеджмент
Наличие критериев для должностей	-	-	-
Наличие разработанных методов оценки	-	-	-
Анкетирование	+	+	+
Собеседование			
Структурное собеседование	+	+	+
Ситуативное собеседование	+	+	+
Моделирующее собеседование	-	-	+
Разнонаправленное собеседование	-	+	+
Тестирование			
Тесты на оценку профессиональных знаний	+	+	+
Тесты на оценку когнитивных особенностей	-	-	-
Личностные тесты	-	-	-
Тесты на обучаемость	-	-	-

Комплексная оценка			
Ассесмент-центр	-	-	-

Из результатов проведенного анализа видно, что возможности системы отбора используются специалистом не в полной мере, учитывая уровень предоставляемых услуг, арсенал методик целесообразно было расширить для повышения качества трудового потенциала. Расширение методов оценки в процессе его отбора позволяют минимизировать ошибки в процессе отбора персонала и снизить затраты на данное направление деятельности структурного подразделения.

В функции специалиста входит ведение кадрового документооборота, результаты которого нами также были проанализированы на соответствие качества и своевременность их ведения, что представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ кадровой документации

Перечень документов	Статья ТК РФ	Наличие документа	Замечания
Трудовой договор	Ст 57. ТК. РФ	в полном объеме	Назначение испытательного срока, где по законодательству испытательный срок не должен устанавливаться
Трудовая книжка	Ст 66 ТК. РФ	в полном объеме	Нарушаются правила хранения трудовых книжек, не все трудовые книжки оформлены соответствующим образом, некоторые не заполнены.
Журнал учета трудовых книжек	Постановление Минтруда России от 10.10.2003 №69	отсутствует	За данное нарушение предусмотрен штраф в размере 1000-5000р с должностного лица и в размере 30000-50000р с организации.
Должностные инструкции	Тарифно-квалификационный справочник	представлены в полном объеме	Функциональные обязанности прописанные в должностных

			инструкциях не в полной мере соответствуют реально выполняемым функциям сотрудников. Также описательные характеристики носят размытый характер и не совсем понятны для сотрудников
Личные карточки Т2	Постановление Госкомстата России от 5.01.2004 №1	представлены не в полном объеме	За данное нарушение предусмотрен штраф в размере 1000-5000р с должностного лица и в размере 30000-50000р с организации.
Табель учета рабочего времени	Ст. ТК.РФ	в полном объеме	Замечания отсутствуют
Правила внутреннего трудового распорядка	Ст. 189 ТК. РФ	в полном объеме	Замечания отсутствуют
Кадровые приказы	Ст. 68 гл 12,12 ТК. РФ	в полном объеме	Нарушаются сроки оформления приказов. В приказах на увольнение имеются важные ошибки которые могут повлечь судебные разбирательства.
Журнал учета приказов	Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 №1	отсутствует	За данное нарушение предусмотрен штраф в размере 1000-5000р с должностного лица и в размере 30000-50000р с организации.
Положение о персональных данных сотрудника	Гл. 14 ТК. РФ	отсутствует	За данное нарушение предусмотрен штраф в размере 1000-5000р с должностного лица и в размере 30000-50000р с организации.
Личные дела сотрудников		не в полном объеме	Личные дела являются не обязательным документом, но могут

			быть затребованы трудовой инспекцией.
Положение об оплате труда	Раздел 4 Т К. РФ	представлено	-
Штатное расписание	Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 №1	представлено	Штатное расписание не в полной мере соответствует штатной численности, ведет к применению штрафов в размере 1000-5000р с должностного лица и в размере 30000-50000р с организации.
График отпусков	Ст.23 ТК. РФ	представлен	График имеется не на всех сотрудников, а также нет заявлений и уведомлений об отпуске на сотрудников
Положение о коммерческой тайне	ФЗ от 29.07.2004	представлено	-

По результатам проведенного анализа имеющейся у специалиста документации, были выявлены ряд нарушений, которые, при проверке, влекут за собой штрафы в размере от 1000-5000р с должностного лица и в размере 30000-50000р с организации, а именно:

- отсутствие журнала учета трудовых книжек;
- отсутствие журнала учета приказов;
- личные карточки заполнены не в полном объеме;
- личные дела оформлены не в полном объеме.

2. Адаптация сотрудников

Система адаптации персонала своей основной целью призвана сократить сроки вхождения в должность и получить максимальную эффективность сотрудника за минимальный срок. Период адаптации определен в соответствии с ТК РФ (ст. 70) и составляет не более 3-х месяцев.

Время адаптации сотрудника условно разделено на 2 этапа:

-основной-направлен на ознакомление с предприятием, знакомством с нормативно-правовыми актами и их подписанием;

-специализированный-направлен на ознакомление непосредственно со спецификой профессиональной деятельности, изучение ее технологических особенностей.

Система адаптации работает, но не достаточно эффективно. Текущая кадров в данной сфере обслуживания достаточно высокая, в результате чего, сотрудникам, которые давно работают приходится постоянно обучать новеньких, которые задерживаются ненадолго, отчего их мотивация на обучение и адаптацию низкая.

Сотрудник считается прошедшим испытательный срок при следующих выполненных условиях:

1) – выполнения плана работы, под контролем непосредственного руководителя и специалиста по персоналу.

2) - социальная адаптация

Процесс адаптации сотрудника регламентируется локальными нормативными актами (положением об адаптации сотрудников и регламентом для каждой категории должностей).

3. Организация и планирование деловой карьеры, формирование кадрового резерва

В организации планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва является актуальной потребностью и является одним из основных направлений деятельности специалиста по управлению персоналом. Кадровый резерв позволяет своевременно и качественно обеспечивать удовлетворение потребности в персонале, учитывая стабильную динамику текучести кадров. Основные задачи кадрового резерва:

- бесперебойное обеспечение необходимым трудовым потенциалом, и создание кадровой защищенности бизнеса;

-создание системы нематериальной мотивации и перспектив для обучения персонала.

Система формирования кадрового резерва регламентируется локальными актами, но по результатам проверки были выявлены следующие недоработки:

-обучение в целях повышения квалификации, ведется не систематически, при этом требования к уровню квалификации особенно к сотрудникам ресторанов «высшей» категории высокие;

-обучение рассматривается как одно из ведущих направлений работы с персоналом, но организовано на достаточно непрофессиональном уровне;

-многие регламенты выполняются исключительно на бумаге, по факту не выполняются;

-отсутствует анализ результатов обучения.

4. Системы материального стимулирования и мотивации

Система стимулирования, принятая на предприятии складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Система нематериальной мотивации направлена на формирование преданности и лояльности компании со стороны сотрудников.

Часть стимулирующих мероприятий включают: поздравления с днем рождения, «Витрина успеха», «Доска позора» и т.п. Также имеются стимулирующие мероприятия которые требуют от организации материальных затрат для их реализации: обеспечение питания, проезда, спец. одежда, медицинская страховка, корпоративные праздники, льготный рабочий день.

В ресторанах сети выплачиваются одноразовая помощь при рождении детей, бракосочетании и т.п., а также при сложных ситуациях оказывается материальная помощь сотрудникам.

В сети применяется система бонусов за следующие модели поведения:

-привлечение новых клиентов;

-увеличение объема продаж;

-продвижение отдельных блюд и напитков;

-выполнение критериев качественного обслуживания;

-процент за выслугу лет.

Существующая система бонусов предусматривает дополнительные выплаты официантам при увеличении суммы заказа, а также они привязаны к прибыли. По результатам аттестации предусмотрены премиальные выплаты.

Разработана не только система премирования, но также и депремирования: При нарушении утвержденного порядка и графиков предусмотрены штрафы.

Система материально и нематериального стимулирования достаточно хорошо разработана, но все-таки нами были выявлены некоторые недостатки:

-сложность в учете итоговых стимулирующих выплат, что приводит к непрозрачности системы;

-не все критерии учитываются в заработную плату.

-система депремирования должна иметь прогрессирующую шкалу.

5. Система аттестации персонала.

Несмотря на то, что система аттестации по документам утверждена, она по факту реализуется не в полном объеме, так как при имеющейся загруженности специалиста по персоналу.

Нами также был проведен анализ движения по кадровому составу, который представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

Динамика изменения численности персонала за отчетный период 2014-2016гг.

Показатели	Ед. изм.	2014г.	2015г.	2016г.	абсолютн. отклонение 2016/2014	Темпы роста % 2016/2014
Среднесписочная численность работников за год	Чел.	297	298	319	22	107
Уволено всего в т.ч. временных		12	10	15	3	125
а) собственное желание, соглашение сторон		11	9	13	2	118
б) нарушение трудовой дисциплины (рабочие)		1	1	2	1	200
Списочная численность на конец отчетного периода		262	265	279	17	106

Коэффициент текучести кадров	%	0,04	0,03	0,05	0,01	125
Численность руководящего состава	Чел.	10	10	12	2	120
Специалистов	Чел.	15	15	13	-2	86,6
Рабочих и служащих	Чел.	272	273	294	22	108
Из них:						
С высшим образованием	Чел.	179	189	212	33	118,4
Со средним профессиональным		57	50	52	-5	91,2
Со средним образованием		1	1	1	0	100
С незаконченным высшим		60	58	54	-6	90

Из результатов представленной таблицы можно сделать следующие выводы. Ситуация по кадровому составу в сети ресторанов достаточно стабильна, потому как текучесть кадров для данной сферы деятельности низкая. Виден рост численности персонала на 7%. Процент уволенных за нарушение трудовой дисциплины незначителен. На 20% выросло число руководящих кадров, что связано с переводом их из категории специалистов в категорию руководителей. Видна тенденция уменьшения числа сотрудников с незаконченным высшим образованием на 10%, но это связано с тем, что после окончания обучения многие сотрудники остаются работать.

В общем ситуация с кадровым составом на предприятии более чем положительна, учитывая особенности сферы обслуживания, в котором большой процент текучести кадров, который здесь практически отсутствует.

По результатам оценки системы управления персоналом, мы сделали сводный анализ количественных показателей эффективности деятельности которые объективизируют выводы и позволяют комплексно оценить деятельность специалиста по персоналу (см. Таблица 2.8).

Количественные показатели оценки результатов деятельности системы
управления персоналом

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда	Темпы роста %	Динамика показателей		
			2014	2015	2016
Менеджер по персоналу	Выручка	97	8747569,56	8630895,58	8496552,21
	Коэффициент текучести кадров и его динамика	125	0,04	0,03	0,05
	Количество вакантных мест	150	10	12	15
	Количество претендентов на одно место	112,5	8	10	9
	Уровень абсентеизма	104,76	0,21	0,21	0,22
	Затраты на обучение персонала	93,07	168641,05	164212,37	156936,21
	Количество сотрудников прошедших обучение и повышение квалификации из них:	92	14	14	13
	-новых сотрудников	75	0	0	0
	-вторым смежным профессиям		0	0	0
	-повышение квалификации		4	4	3
	Количество сотрудников повышенных в должности на основании аттестации	0	0	0	0
	Количество всех оформленных трудовых договоров (%)	100	100	100	100
	Количество не заполненных личных карточек сотрудников(%)	73,5	68	62	50
Количество не заполненных личных дел сотрудников(%)	80,5	72	67	58	
Наличие не заполненных трудовых книжек (%)	121,5	51	58	62	

Анализ результатов деятельности менеджера по персоналу показывает, что его работа не достаточно эффективна, но необходимо учесть, что имеющийся объем функциональных обязанностей превышает допустимый предел, что скорее всего сказывается на общей эффективности деятельности.

По всем изученным параметрам видна динамика спада, но, несмотря на ее наличие, надо отметить, что данные показатели не критичны, что отражает старательность специалиста. Высокий процент снижения по кадровому документообороту, что также подтверждает необходимость разделения функционала и добавление отдельной единицы сотрудника.

2.3 Оценка эффективности системы обучения персонала

Анализ эффективности функционирования системы обучения персонала проводился по нескольким направлениям с использованием различных методов исследования:

- архивный метод (анализ документов);
- метод опроса и анкетирования.

Анализ документации проводился на оценку доли сотрудников прошедших профессиональное обучение или переквалификацию по отношению к общему числу работников. Результаты представлены в Таблице 2.9.

Таблица 2.9

Издержки затрат на обучение

	2014	2015	2016	Темпы роста 2016/2014, %
Издержки на обучение	634215,31	628112,92	613234,62	96,6
Доля издержек в объеме реализации (%)	2,41	2,54	2,96	122,8
Издержки на одного сотрудника	312	352	364	116,6
Доля сотрудников, прошедших обучение (в %)	4,3	4,3	4,07	94,6
Среднее число часов обучения на одного сотрудника	19,3	19,1	18,7	96,8

Из представленной таблицы видно, что затраты на обучения в организации не значительны, и можно сделать вывод, что обучение не

является приоритетным направлением деятельности. Общее число сотрудников, которые были обучены за отчетный период в масштабах организации катастрофически мало - примерно 4% от всех сотрудников. Если рассмотреть в динамике, то за отчетный период темпы сократились на 5,4%. Также видно, что количество человек прошедших обучение увеличилось за отчетный период, но количество часов на единицу сократилось, следовательно, сроки обучения были уменьшены, в результате были сокращены и издержки на обучение.

Таким образом, система обучения на предприятии не работает, а должна, так как для поддержания высокого уровня сервиса и сохранения конкурентоспособности нужны высококвалифицированные кадры, которые необходимо воспитывать и которых не так просто найти на рынке труда, в особенности в сфере обслуживания.

Для понимания причин малых инвестиций со стороны руководства в систему обучения персонала, нами был проведен опрос среди руководящего состава, для оценки проблемного поля ситуации (см. диаграмма 2.2). Для руководства была разработана экспресс-анкета.



Рисунок 2.2- Результаты опроса руководителей о причинах неготовности инвестировать в обучение сотрудников

Анализ проведенного экспресс опроса показывает, что основные

проблемы - это недостаточное инвестирование процессов обучения, его высокая стоимость при низкой эффективности, при стабильно снижающейся доходности. В данных условиях большинство руководителей постараются сэкономить денежные средства, на более важные, как им кажется направления деятельности. В данных обстоятельствах руководство вроде и понимает необходимость, но риски ухода из компании обученных сотрудников также высоки и этот риск должен быть учтен в процессе разработки программ обучения.

Для анализа системы обучения персонала ООО «Олимпус» было проведено исследование с целью выявления степени удовлетворенности сотрудниками системой обучения персонала на предприятии и качеством дополнительного образования. В опросе принимали участие сотрудники, занимающие разные должности. Исследование позволило выявить степень удовлетворенности системой, проводимой в ООО «Олимпус».

Удовлетворенность имеющимися возможностями продвижения по службе в ООО «Олимпус» представим на рисунке 2.3.

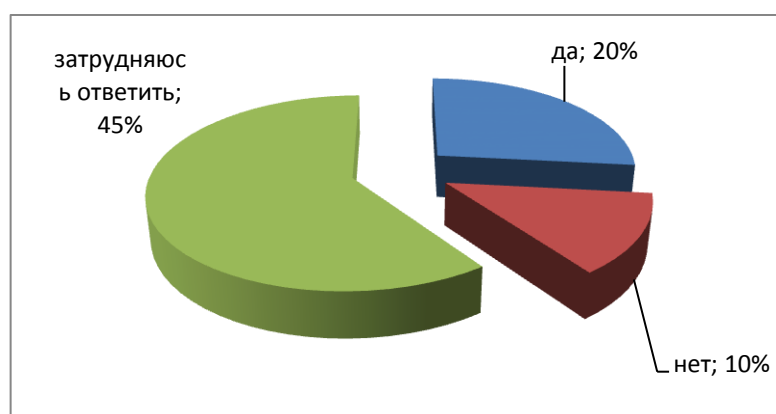


Рис. 2.3. Удовлетворенность имеющимися возможностями продвижения по службе в ООО «Олимпус»

Большая часть сотрудников затруднилась ответить на поставленный вопрос; только 20% опрошенных удовлетворены существующими возможностями карьерного роста.

Наличие возможности самореализации и саморазвития личности в ООО «Олимпус» рассмотрим на рисунке 2.4.

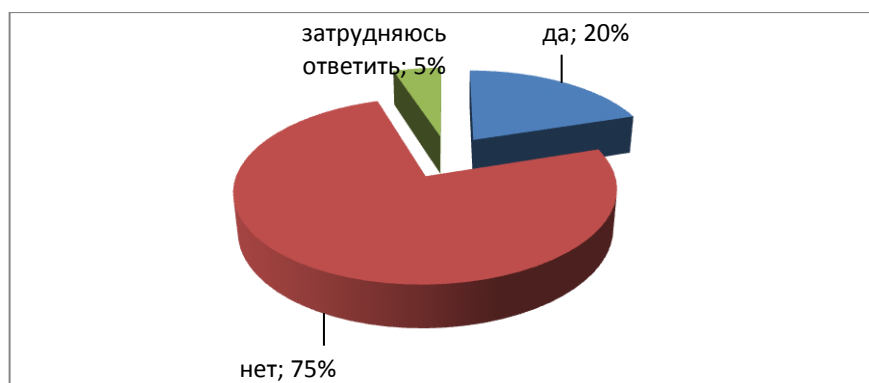


Рис. 2.4. Наличие возможности самореализации и саморазвития личности в ООО «Олимпус»

Только 20% опрошенных сотрудников считают, что на предприятии существует возможность саморазвития и самореализации личности, большинство (75%) считают иначе.

Согласие на стажировку в другом отделе / подразделении ООО «Олимпус» рассмотрим на рисунке 2.5.

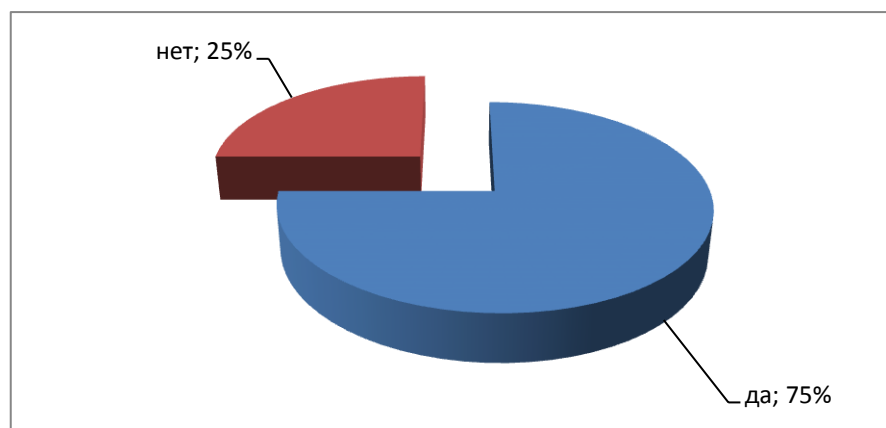


Рис. 2.5. Согласие на стажировку в другом отделе / подразделении ООО «Олимпус»

Большая часть респондентов ответили на данный вопрос утвердительно (75% респондентов), это свидетельствует о стремлении сотрудников к профессиональному росту и развитию.

По результатам опроса выявлено, что персонал ООО «Олимпус» не удовлетворен существующей системой профессионального развития, и

оценивает её как низкую. При этом учитываются такие параметры как саморазвитие личности в организации, возможность продвижения по службе, удовлетворенность своей работой. Как следствие необходимо совершенствование существующей системы обучения и управления карьерным ростом сотрудников.

Выводы: предприятие представляет собой разветвленную сеть ресторанов различного класса и уровня обслуживания, и может предложить своим клиентам широкий ассортимент сложных блюд, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, в том числе заказные или фирменные.

Организационная структура предприятия представлена матричной структурой, в которой представлено двойное подчинение, в результате чего достигается большая мобильность и гибкость системы управления с возможностью оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды. Также необходимо отметить, что данная система как имеет свои положительные стороны, но также не лишена недостатков, так как наличие двойного соподчинения создает неоднозначность в субординации по отношению к непосредственному руководству и возникают сложности в выполнении должностных обязанностей.

Анализ ее эффективности показал тенденцию к ее снижению, которое обусловлено снижением прибыли при увеличении числа сотрудников, что не совсем рационально в данных экономических условиях. Причем график снижения имеет резко выраженную динамику.

Дифференциальный анализ финансово-экономических показателей ресторанов разной категории показал значительную разницу в их эффективности, при смещении точки максимума в сторону ресторанов высшей категории, как менее чувствительных к общеэкономическим факторам.

Анализ систем управления персоналом показал следующие недостатки:
- фактическая нагрузка специалиста не соответствует его реальным возможностям, и как результат это приводит к значительным недочетам как в работе, так и общем самочувствии сотрудника;

-возможности системы отбора используются специалистом не в полной мере, учитывая уровень предоставляемых услуг, арсенал методик целесообразно было расширить для повышения качества трудового потенциала;

-выявлены нарушения в ведении кадрового документооборота;

-система адаптации работает не достаточно эффективно;

-обучение в целях повышения квалификации, ведется не систематически, при этом требования к уровню квалификации особенно к сотрудникам ресторанов «высшей» категории высоки;

-обучение рассматривается как одно из ведущих направлений работы с персоналом, но организовано на достаточно непрофессиональном уровне;

-многие регламенты выполняются исключительно на бумаге, по факту не выполняются;

-отсутствует анализ результатов обучения.

-сложность в учете итоговых стимулирующих выплат, что приводит к непрозрачности системы;

-не все критерии учитываются в заработную плату.

-система депремирования должна иметь прогрессирующую шкалу.

-система аттестации существует исключительно на бумаге.

Анализ результатов деятельности менеджера по персоналу показывает, что его работа не достаточно эффективна, но необходимо учесть, что имеющийся объем функциональных обязанностей превышает допустимый предел, что, скорее всего, сказывается на общей эффективности деятельности. По всем изученным параметрам видна динамика спада, но, несмотря на ее наличие, надо отметить, что данные показатели не критичны, что отражает старательность специалиста. Высокий процент снижения по кадровому документообороту, что также подтверждает необходимость разделения функционала и добавление отдельной единицы сотрудника.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОЛИМПУС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Олимпус»

Проведенная диагностика основных направлений деятельности организации выявило ряд недостатков в деятельности, как в части экономических показателей, так и отдельных его структурных направлений. Исходя их тематики дипломного проекта, основной акцент был направлен на оценку и понимание особенностей функционирования системы обучения персонала, основной целью которого, является следующее:

- приведение в единство стратегических целей организации с целями обучения в организации и индивидуальными целями сотрудников;

- формирование непрерывного механизма обучения с целью максимизации получаемого эффекта;

- оценка эффективности персонала и результатов его обучения;

- формирование и укрепление необходимой для достижения целей организации корпоративной культуры;

- создание мотивационного вектора у сотрудников для обучения.

Для получения наибольшей эффективности от обучения необходимо вписать его в стратегические цели организации, с разработкой четких требований к формируемым компетенциям обучаемых сотрудников.

Также важно учитывать контингент обучающихся, которые имеют ряд своих возрастных особенностей:

- взрослый контингент избирателен и самостоятелен, не воспринимает директивное управление процессом его обучения;

- обучение должно соответствовать актуальным профессиональным потребностям;

- профессиональные представления сформированы образованием, опытом и реальной ситуацией;

-требователен к предъявляемому учебному материалу (предпочитает практикоориентированный) и в большей степени придерживается включенных форм обучения;

-эффективность получаемых знаний напрямую зависит от степени их дальнейшего использования в профессиональной деятельности.

Нами предлагается внедрение многоуровневой системы непрерывного обучения, направленного на формирование необходимых профессиональных навыков и компетенций, с последующим созданием культуры обучения, как основного компонента сохранения конкурентоспособности на рынке услуг (см. таблица 3.1) .

Таблица 3.1

Уровни внедрения системы обучения персонала

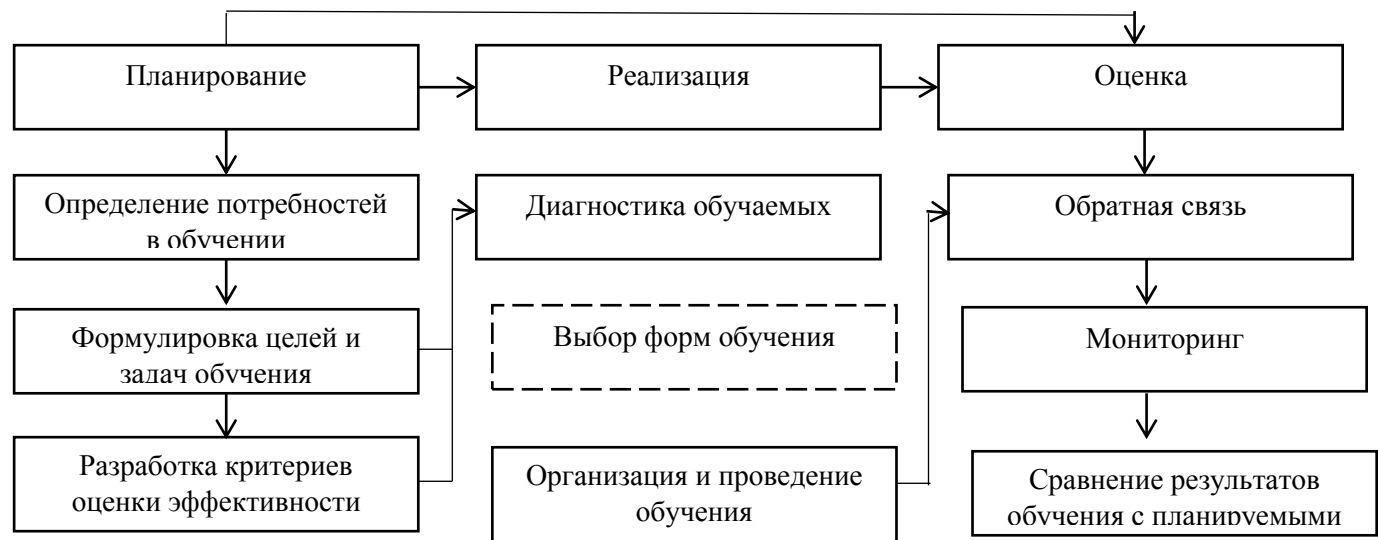
Уровень	Характеристика
Профессиональный уровень	Формирование и готовность демонстрации необходимой профессиональной компетентности (знания, умения и опыта деятельности), согласно разработанным стандартам
Мотивационный уровень	Готовность и способность сотрудников решать профессиональные задачи с наличием внутренней заинтересованности
Корпоративный уровень	Формирование организационной культуры, ставящей обучение, в один из основных факторов развития

Представленная таблица отражает последовательность формирования культуры обучения на предприятии, но для полного понимания механизмов взаимодействия этапов и форм предлагаемого обучения, в том числе их роль в развитии персонала, предлагается разработанная модель, представленная на рисунке 3.1. Также отдельно предлагается схема комплекса мероприятий обеспечивающих, планирование, реализацию и контроль результатов обучения персонала (см. рисунок 3.2).



Рисунок 3.1- Модель организации обучения персонал на предприятии ООО «Олимпус»

Схема комплекса планируемых мероприятий, обеспечивающих реализацию и контроль на каждом из предлагаемых этапов реализации проекта



- Не изменяемые параметры
- - - - - Подбираются согласно этапу

Рисунок 3.2-Комплекс мероприятий

Представленные модели в полной мере отражают последовательность формирования и развития системы управления персоналом на предприятии, и предполагает последовательность или этапность.

Важным в реализации поставленной цели является определение форм организации обучения на каждом этапе развития системы.

На первом этапе, основной задачей которого является формирование компетентности, предполагается ориентация на внешние формы обучения, в целях расширения и интеграция опыта сотрудников организации с имеющимися наработками в отрасли сферы услуг. К обучению в сторонних организациях привлекаются сотрудники наиболее перспективные и планируемые для дальнейшего продвижения внутри компании.

Согласно модели представленной на рисунке 3.2 схема действий на данном этапе включает планирование, реализацию и контроль.

На втором этапе реализации программы, которая в большей степени направлена на формирование мотивации к обучению, формой становятся внутренние семинары, которые будут проводиться перспективными сотрудниками прошедшими обучение в сторонних организациях на 1 этапе.

Мотивационная составляющая заключается в создании потребности в обучении у других сотрудников, как фактор, отличающий их среди всех остальных, как пример для подражания. При этом основной ценностью становится обучение и его результаты. Механизм действий на данном этапе организован по той же схеме, что и на первом.

А вот на третьем этапе формирования корпоративного уровня предлагается внедрение дистанционного обучения, которое имеет ряд преимуществ, в том числе в полной мере соответствует максимизации обучения среди сотрудников при минимизации затрат на него :

- уменьшение затрат на обучение благодаря снижению издержек на обучение;
- обучение без отрыва от производства;
- снижение энергозатрат при обучении у сотрудников.

В настоящее время рынок образовательных услуг, в том числе дистанционных предлагает широкий набор программного обеспечения, создающего все условия для индивидуализации образовательных траекторий сотрудников и их оптимизация для целей и задач компании различных сфер бизнеса.

Данные программные продукты характеризуются:

- удобным интерфейсом, адаптированного для пользователей;
- отсутствием клиентских лицензий;
- высокой производительностью и адаптированностью под автоматизированные системы компаний;
- хорошим оформлением и вариативностью фонда оценочных средств;
- возможностью объединения нескольких систем в единую образовательную среду;
- коротким сроком установки и настройки.

Данные программные продукты представляют собой объединённую информационную систему, воплощающую концепцию дистанционного обучения, которая посредством интернет технологий организывает обучение по любой специальности любого количества обучающихся вне зависимости от их территориального нахождения. Программа составляет учебные курсы в зависимости от индивидуальных потребностей обучающихся. В качестве учебных материалов могут быть использованы не только тексты, но и иллюстрации, фотографии, аудио и видеозаписи.

Система состоит из 3х модулей:

- дистанционное обучение-электронные учебники;
- практические интерактивные тренинги по пройденным курсам;
- модуль аттестации.

Большим плюсом системы является возможность создания таких образовательных курсов. Которые в наибольшей степени отвечают тактическим и образовательным задачам организации.

В результате внедрения системы, которая будет функционировать систематически, планируется к созданию системы корпоративного обучения и как следствие ее развитие.

Согласно выявленным недостаткам в функционировании организации и проблематики в рамках темы дипломного исследования была составлена программа, отражающая уровень планирования, реализации и контроля предлагаемых мероприятий (см. Таблица 3.2).

Таблица 3.2

Мероприятия «Совершенствования системы обучения персонала»

Параметры	Компоненты проекта
Основные проблемы выявленные в организации в ООО «Олимпус»	<ul style="list-style-type: none"> -несоответствие компетентности специалиста по управлению персоналом, выполняемым им функциям; -превышение количества функциональных обязанностей специалиста по управлению персоналом норме производительности на единицу трудового времени; -недостаточность используемых средств отбора; -система адаптации функционирует не в полной мере; -отсутствие систематичности в обучении персонала; -отсутствие контроля результатов обучения и оценки эффективности деятельности.
Причины проблемных зон в ООО «Олимпус»	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточная квалификация и чрезмерная загруженность сотрудника в системе управления персоналом, требующая ее повышения. -отсутствие системности в обучении и культуры обучения в организации -отсутствие понимание роли обучения в развитии организации и сохранения ее конкурентоспособности
Способы достижения цели (мероприятия)	<ul style="list-style-type: none"> -включение дополнительной штатной единицы специалиста по кадровой работе; -повышение квалификации сотрудника управления персоналом; -разработка проекта совершенствования системы, с последовательностью и этапностью ее внедрения в деятельность организации; -закупка программного продукта дистанционного обучения для всех сотрудников.
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> - повышение производительности сотрудников отдела управления персоналом; -повышение их профессионального уровня и компетентности; -организация и внедрение обучения и развития персонала как системного компонента организации, что в результате должно привести к изменению следующих экономических показателей: -рост доли рынка; -повышение производительности сотрудников; -увеличение скорости адаптации;

	-снижение сопротивления при внедрении новых проектов; -развитие внутреннего рекрутинга.
Риски	Риски проекта минимальны, при условии согласия с ним руководства
Пользователи	Руководители ООО «Олимпус»

Целью предлагаемых мероприятий является внедрение полноценной системы обучения персонала, которая в свою очередь, при условии ее внедрения, позволит решить часть имеющихся недоработок в других системах, потому как управление персоналом это взаимосвязанный механизм различных управленческих факторов.

План-график предлагаемых мероприятий направлен на распределение планируемых действий во временной перспективе, для оценки и понимания реальных временных затрат на его реализацию, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Календарный план-график работ

№ п/п	Название задачи	Длительность дни	Дата начала работ	Дата окончания работ
1	Внесение изменений в штатное расписание и введение дополнительной штатной единицы кадрового работника	7 дней	1 июля 2017	7 июля 2017
2	Организация обучения специалиста по управлению персоналом	30 дней	10 июля 2017	10 августа 2017
3	Разработка проекта с обеспечением всего методического инструментария	90 дней	1 сентября 2017	1 декабря 2017
4	Согласование проекта и его утверждение	10 дней	1 декабря 2017	10 декабря 2017
5	Закупка программного продукта для дистанционного обучения	14 дней	11 декабря 2017	28 декабря 2017
6	Наладка, установка, обучение в работе	3 дня	10 января 2018	13 января 2018
7	Первичное подведение	5 дней	13 января	18 января

	итогов, анализ результатов.		2018	2018
8	Организация долгосрочного контроля	В течении всего срока реализации проекта и не менее чем 1 года после	1 июля 2017г	Июль 2019 г

Реализация программы предполагает как краткосрочные цели и задачи, так и долгосрочные, потому как создание культуры обучения и развития рассчитано на долгосрочную перспективу и требует значительных временных затрат. Начало реализации планируется с июля этого года, далее, первичный контроль и анализ его реализации через пол года, и последующий контроль, еще через год, когда уже мы сможем наблюдать какие-то результаты и их оценивать.

Как нами было уже сказано выше, оценка эффективности предлагаемых мероприятий будет производиться на каждом из этапов внедрения и инструментарий будет значительно отличаться (см. Таблица 3.4):

Таблица 3.4

Критерии и параметры оценки

Этап	Критерии оценки	Оценка эффективности
Профессиональный уровень	Оцениваются показатели оперативной деятельности: -количество обученных сотрудников; -количество проведенных обучающих семинаров; -бюджет затрат на обучение.	Отсутствует
Мотивационный уровень	Оценка KPI: -отличия в качестве выполнения обязанностей в динамике; -удовлетворенность клиентов качеством обслуживания; -изменения в уровне профессиональных компетенций	Показатели структурных подразделений
Корпоративный уровень	Оцениваются общие показатели эффективности организации, согласно ее финансово-	Рост выручки Рост чистой прибыли Доли рынка

	экономической отчетности	Рентабельность Производительность
--	--------------------------	--------------------------------------

Необходимым условием является распределение зоны ответственности между сотрудниками участвующими в реализации, которые представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5

Матрица ответственности

Мероприятия	Специалист по кадрам	Специалист по управлению персоналом	Бухгалтерия	Др. структурные подразделения	Генеральный директор
Внесение изменений в штатное расписание и введение дополнительной штатной единицы кадрового работника	-	И, У, П	У	-	Р; У
Организация обучения специалиста по управлению персоналом	У	И, П	У	-	С,Р
Разработка проекта с обеспечением всего методического инструментария	У	И; П; С	С, И, П	У	Р
Согласование проекта и его утверждение	С,П	С,П	У, П	У, П	Р
Закупка программного продукта для дистанционного обучения	-	И, У, П	У	У	С,Р
Наладка, установка, обучение в работе	И, У	И,У	-	У	-
Первичное подведение итогов, анализ результатов.	У,П	У; П	У; П	У; П	Р
Организация долгосрочного контроля	У,П	У,П	У; П	У; П	Р

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С- согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Предлагаемые мероприятия должны помочь оптимизировать работу организации и повысить его конкурентоспособность на рынке сферы услуг, где качество кадров имеет одно из первостепенных значений, так как отрасль отличается высокой мобильностью и текучестью кадров. Планируется, что предлагаемые мероприятия позволят решить не только вопросы обучения, но и ряд других текущих противоречий. Планируется что это даст не только социальный, но и экономический эффект в перспективе.

3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий

Оценка социально экономической эффективности на каждом этапе предполагает различный инструментарий.

На первом этапе (профессиональный уровень) оценка непосредственной эффективности отсутствует, так как результатов отраженных в экономической эффективности быть еще не может, но есть критерии оценки, которые можно статистически собирать и впоследствии рассматривать в динамике.

В проекте нами было предложено мероприятие по обучению специалиста отдела кадров, так как его квалификация не в полной мере соответствует выполняемым им обязанностям, но при этом качество их выполнения вполне достойно. Поэтому предлагается его простимулировать и премировать посредством организации обучения, которое будет оцениваться по следующим статьям затрат:

-стоимость обучения в сторонней организации;

-оплата командировочных расходов (суточные, проживание, проезд).

$$Z_0 = \sum_{i=1}^n |C_0 + P_k| \quad (3.1)$$

где Z_0 -затраты на обучение;

С_о- стоимость обучения с учетом НДС;

Р_к-оплата командировочных расходов.

$$З_о=(32400+43200)*1=75600р.$$

$$Р_к=С_{ут}*количество\ дней\ обучения \tag{3.2}$$

$$Р_к=(400р.*30)+25200\ (\text{проживание})+6000\ (\text{проезд})=43200\ р.$$

Также за время отсутствия работника, частично его обязанности переходят на специалиста по кадровой работе, которому, согласно имеющемуся положению о материальном стимулировании, планируется производить доплату в размере 25% от оклада отсутствующего сотрудника. Исходя из этого, затраты также должны быть учтены.

Оклад специалиста по персоналу составляет 15000 р.-100%

X р- 25%

$$\text{Итого: } 15000*25/100=3750\ р+43200\ р=46950р.$$

Расходы на обучение одного сотрудника в общем итоге составит 46950 р., с учетом затрат на проезд, обучение и суточные расходы и доплаты на выполнение функции на период отсутствия.

Расчет затрат на введение дополнительной штатной единицы кадрового работника, будет проводиться по следующим статьям затрат за год:

-оплата в соответствии штатного расписания;

-налоговые отчисления (ПФ-22%, МС-5,1%, ФСС-2,9%);

-затраты на обеспечение рабочего места нового сотрудника из расчета 0,03% от планируемой выручки предприятия.

Данный расчет проводиться по следующей формуле:

$$З=((ФОТ_с*12)+(ФОТ_с*12*Н_с)+К_р) \tag{3.3}$$

$$З= ((13000*12)+ ((13000*12)*0,30)+24342)=227142\ руб.$$

За отчетный период, в нашем случае 1 год, введение одной штатной единицы составит 227142 руб., в результате чего планируется рост качества в выполнении должностных обязанностей.

Таким образом, расчет дополнительных затрат на 1 этапе, в рамках реализуемого проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$K = 3_0 + 3 \quad (3.4)$$

$$K = 46950 + 227142 = 274092 \text{ р./г}$$

На 2 этапе планируется оценка эффективности по результатам деятельности структурного подразделения и отдельным его показателям, которые находились в ненадлежащем порядке (см. таблица 3.6).

Таблица 3.6

Критерии эффективности специалиста по кадровой работе

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда	Фактические показатели, 2014-2016, %	Планируемые показатели, 2017-2019, %	Отклонение, %
Специалист по кадрам	Количество всех оформленных трудовых договоров (%)	100	100	
	Количество не заполненных личных карточек сотрудников (%)	73,5	100	+26,5
	Количество незаполненных личных дел сотрудников (%)	80,5	100	+19,5
	Наличие не заполненных трудовых книжек (%)	121,5	100	-21,5

По результатам внедрения дополнительной штатной единицы специалиста по кадровой работе, обязательным условием реализации, является устранение грубых нарушений трудового законодательства, которое может повлечь достаточно большие материальные затраты для предприятия и сотрудника в том числе. Расчет экономической эффективности, на данном этапе, исчисляется посредством устранения материальных затрат на штрафы. По факту анализа были выявлены 4 нарушения, штраф за которые, составляет от 30000-50000 руб. с организации. При условии их устранения организация должна сэкономить не менее 120000 руб.

На 3 этапе внедрения мероприятий совершенствования обучения персонала оценка эффективности их внедрения может быть оценена в финансово-экономических показателях, так как спустя время мы можем увидеть динамику их изменения в следующих показателях:

- выручка;
- прибыль;
- рентабельность;
- производительность.

По предварительным расчетам рост данных показателей, при условии внедрения проекта, будет не менее чем 5%, а также планируется снижение затрат (на 2%), за счет снижения затрат на поиск и адаптацию персонала. И если даже фактические показатели останутся на актуальном уровне, то эффект будет следующим (см. Таблицу 3.7).

Таблица 3.7

Планируемая динамика показателей эффективности при внедрении мероприятий

	Актуальные темпы роста высшей категории	Планируемые	Актуальные темпы роста первой категории	Планируемые
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	102,77	107,7	90,7	95,7
Себестоимость проданных товаров, услуг, тыс. руб.	102	101	110,2	108,2
Рентабельность, %	100	105	75	80
Чистая прибыль, тыс. руб.	99,06	104,06	68,5	73,5

Расчет эффективности проекта учитывает срок его окупаемости рассчитанный по формуле:

$$T_o = \frac{K}{Ч_{пр}}, \quad (3.5)$$

где Ч_{пр} –планируемая чистая прибыль, руб.

К- капитальные затраты

$$T_o = 227142 / 194529,10 = 1,16$$

Срок окупаемости предлагаемого проекта составляет 2г.4 месяца.

Помимо экономического эффекта, который будет получен в долгосрочной перспективе, планируется достижение социального эффекта, который выражается:

- повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации;
- создание условий для развития кадрового потенциала организации;
- рост удовлетворенности сотрудников;
- формирование эффективной корпоративной культуры организации.

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются достаточно привлекательными, на наш взгляд, так как позволяют при минимальных затратах на обучение создать организационную культуру направленную на развитие своего кадрового потенциала и конкурентоспособного на рынке оказываемых услуг.

Сводные результаты предлагаемого проекта представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Социально-экономическая эффективность проекта

Предлагаемые мероприятия	Экономическая эффективность проекта, высшей категории, %	Экономическая эффективность проекта, первой категории, %	Социальная эффективность проекта
Внедрение системы обучения персонала	Выручка-107,7 Себестоимость-101 Рентабельность-105 Чистая прибыль-104,6	Выручка-95,7 Себестоимость-108,2 Рентабельность-80 Чистая прибыль-73,5	-повышение общего уровня профессионализма сотрудников и как следствие повышение их лояльности к организации; -создание условий для развития кадрового потенциала организации; -рост удовлетворенности сотрудников; -формирование эффективной корпоративной культуры организации.

Несмотря на то, что срок реализации проекта достаточно долгосрочен, его социально-экономическая эффективность оправдывает затраты на его реализацию в рамках стратегического развития ресторанного бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главным фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия, в особенности сферы услуг, является обеспечение его качественными трудовыми ресурсами, которые в свою очередь в состоянии будут решить весь комплекс внутрифирменных задач. Систематическая нехватка квалифицированных кадров, их низкий потенциал и текучесть - основные проблемы обслуживания. При этом, запросом практики управления является создание такой системы управления кадровым потенциалом, чтобы сотрудник пришедший на работу, был уверен в завтрашнем дне и воспринимал должность не как временное явление, а долгосрочную перспективу своей трудовой деятельности. В результате, обучение персонала и его развитие, становится одним из ведущих направлений деятельности в системе управления персоналом. Правильная организация системы в организации позволяет решить не только задачи обучения, но также и сопутствующие проблемные зоны, оказывающие непосредственное влияние на функционирование организации.

В большинстве организаций программам обучения и повышения квалификации не уделяется должного внимания, в результате отсутствует системность и цикличность, в результате чего система перестает полноценно работать и приводит лишь к нецелесообразным затратам, а ее эффективность остается недоказанной. И как следствие, многие организации, отказываются от данного направления деятельности как такового.

По результатам проведенного исследования и анализа организации, объектом которого стало ООО «Олимпус», которое представляет собой разветвленную сеть ресторанов различного класса и уровня обслуживания, и может предложить своим клиентам широкий ассортимент сложных блюд, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, в том числе заказные или фирменные.

Организационная структура предприятия представлена матричной структурой, в которой представлено двойное подчинение, в результате чего достигается большая мобильность и гибкость системы управления с возможностью оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды. Также необходимо отметить, что данная система как имеет свои положительные стороны, но также не лишена недостатков, так как наличие двойного соподчинения создает неоднозначность в субординации по отношению к непосредственному руководству и возникают сложности в выполнении должностных обязанностей.

Анализ ее эффективности показал тенденцию к ее снижению, которое обусловлено снижением прибыли при увеличении числа сотрудников, что не совсем рационально в данных экономических условиях. Причем график снижения имеет резко выраженную динамику.

Дифференциальный анализ финансово-экономических показателей ресторанов разной категории показал значительную разницу в их эффективности, при смещении точки максимума в сторону ресторанов высшей категории, как менее чувствительных к общеэкономическим факторам.

Анализ систем управления персоналом показал следующие недостатки:

- фактическая нагрузка специалиста не соответствует его реальным возможностям, и как результат это приводит к значительным недочетам, как в работе, так и общем самочувствии сотрудника;

- возможности системы отбора используются специалистом не в полной мере, учитывая уровень предоставляемых услуг, арсенал методик целесообразно было расширить для повышения качества трудового потенциала;

- выявлены нарушения в ведении кадрового документооборота;

- система адаптации работает не достаточно эффективно;

-обучение в целях повышения квалификации, ведется не систематически, при этом требования к уровню квалификации особенно к сотрудникам ресторанов «высшей» категории высоки;

-обучение рассматривается как одно из ведущих направлений работы с персоналом, но организовано на достаточно непрофессиональном уровне;

-многие регламенты выполняются исключительно на бумаге, по факту не выполняются;

-отсутствует анализ результатов обучения.

-сложность в учете итоговых стимулирующих выплат, что приводит к непрозрачности системы;

-не все критерии учитываются в заработную плату.

-система депремирования должна иметь прогрессирующую шкалу.

-система аттестации существует исключительно на бумаге.

Анализ результатов деятельности менеджера по персоналу показывает, что его работа не достаточно эффективна, но необходимо учесть, что имеющийся объем функциональных обязанностей превышает допустимый предел, что, скорее всего, сказывается на общей эффективности деятельности. По всем изученным параметрам видна динамика спада, но, несмотря на ее наличие, надо отметить, что данные показатели не критичны, что отражает старательность специалиста. Высокий процент снижения по кадровому документообороту, что также подтверждает необходимость разделения функционала и добавление отдельной единицы сотрудника.

По результатам диагностики были предложены мероприятия внедрения системы совершенствования обучения, посредством создания многоуровневой системы непрерывного обучения, направленного на формирование необходимых профессиональных навыков и компетенций, с последующим созданием культуры обучения, как основного компонента сохранения конкурентоспособности на рынке услуг. Система включает 3 этапа:

1 этап - профессиональный;

2 этап - мотивационный;

3 этап - корпоративный

Каждый этап имеет свою методологию планирования, организации и контроля, а также особенности в формах проведения. Оценка эффективности также на каждом этапе подразумевается своей.

Мероприятия включают графики, оценку эффективности и распределение ответственности, которые возможно использовать в практической его реализации.

Таким образом, предлагаемая программа мероприятий является достаточно привлекательной, на наш взгляд, так как позволяет при минимальных затратах на обучение создать организационную культуру направленную на развитие своего кадрового потенциала и конкурентоспособного на рынке оказываемых услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2010. – 304 с.
2. Атаев А.А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации / А.А. Атаев. – М.: Экономика, 2013. – 251 с.
3. Атаманчук Г.В. Культура решений менеджмента / Г.В. Атаманчук, Н.М. Кейзеров. – М.: Изд-во РАУ, 2012. – 256 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2013. – 432с.
5. Введение в практическую социальную психологию: Учеб. пособие / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской. О.В. Соловьевой. – М. Смысл, 2006. – 373 с.
6. Вейлл П. Искусство менеджмента / П. Вейлл. – М.: Изд-во «Новости», 2013. – 224 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 125 с
8. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: ТК ВЕЛБИ, Проспект, 2009. – 240 с.
9. Ворожейкин И.Е. Управление персоналом организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
10. Ворохоб О. Регламенты в компании / О. Ворохоб // Управление корпоративной культурой. – 2013. - №4. – С. 24-29.
11. Гавриков, Ф. К. Организация и планирование обучения. Изучение уставов. Выпуск 1 / Ф.К. Гавриков. - М.: Ордена Трудового Красного Знамени Военное издательство Министерства обороны СССР, **2014**. - 216 с.
12. Гастев А.К. Трудовые установки / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 2009. – 343 с.

13. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для ВУЗов - СПб.: Питер, 2012. - 720 с.
14. Жданов О.И. Руководитель и социально-психологический климат в коллективе // Психология управления. -2011 . - №6. – с. 23-29
15. Желтов О.Б. Правовая платформа права на охрану труда в Российской Федерации / О.Б. Желтов// Охрана труда и техника безопасности на промышленных предприятиях", 2011, № 8 -3 с
16. Заказнов А. Регламентации в управлении персоналом / А. Заказнов // Менеджмент качества. – 2012. - №2. – С.14-19.
17. Занковский А.Н. Организационная психология Учеб. пособие для вузов / Рос. Акад. образования; Моск. психол.-соц. ин-т. – М.: Флинта МПСИ, 2013. – 647 с.
18. Захаров Н.Л. Управление настроением персонала в организации: уч. Пособие / Н.Л. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 287с.
19. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет в практике бизнеса [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.emsi.ru/books.html>
20. Иванова А. Регламенты / А. Иванова // Управление развитием персонала. – 2013. - №2. – С. 10-15.
21. Измеров Н. Ф., Тихонова Г. И., Чуранова А. Н. , Горчакова Т. Ю. Условия, охрана труда и производственный травматизм в России / Здоровоохранение Российской Федерации.-2013.- N 1.-с. 3-7.
22. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб. Питер, 2009. – 400 с.
23. Казаков М. Регламенты из назначения / М. Казаков // Управление развитием персонала. – 2011. – №3. – С. 16-22.
24. Карнаух Н.Н. Охрана труда: учебник / Н. Н. Карнаух. — М. : Издательство Юрайт, 2011. — 380 с. — Серия : Основы наук.
Карташова Л.В. Организационное поведение Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина. – М. ИНФРА М, 2005. – 144 с.

25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
26. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М. Политиздат, 2011. – 271 с.
27. Конституция Российской Федерации: офиц. текст с историко-правовым комментарием. – М.: АСТ, 2011. – 64 с.
28. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2015. - 372 с.
29. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: учебное пособие Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер.– М.: Финансы и статистика, 2013. – 327с
30. Кузьмин Е.С. Основы социальной психологии. – Л. Изд-во Ленингр. ун-та, 2007. – 172 с.
31. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, О. Доннел. – М.: Наука, 2012. – 525 с.
32. Лэнд П.Э. Менеджмент – искусство управлять. – М. ИНФРА М, 2010. – 256 с.
33. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. - М.:ИНФРА - М, 2010. - 692 с.
34. Малышев Д.В. Метод комплексной оценки профессионального риска. Проблемы анализа риска. - 2008. т. 5, № 3.
35. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу. – М.: Смысл, 2013. – 425 с.
36. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 480 с.
37. Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 802 с.
Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие /

- Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 503 с.
38. Обучение персонала. - М.: Равновесие, 2016. - 569 с.
 39. Организация обучения безопасности труда. - М.: Энергия, 2016. - 782 с.
 40. Петренко Н.В. Психологические аспекты охраны труда в сельском хозяйстве / Н.В. Петренко // «Вестник аграрной науки Дона», 2013
 41. Практическая психодиагностика Методики и тесты Учеб. пособие. – Самара БАХРАХ-М, 2012. – 669 с.
 42. Пригожин А.И. Деловая культура: Сравнительный анализ / А.И. Пригожин // Социологические исследования. – 2012. – № 9. – С. 74-80.
 43. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М. МЦФЭР, 2013. – 864 с.
 44. Прохоров А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2011. – 376 с.
 45. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с.
 46. Пугачева В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачева. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 279 с.
 47. Сарган Г.Н. Высвобождение и увольнение сотрудников // Бизнес в России. – 2014. - № 2. - с. 12 - 17
 48. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник / Б.Ю. Сербиновский. - М.: Издательский дом Дашков и К, 2007. – 462 с.
 49. Серкова, Наталья Лояльность персонала к организации / Наталья Серкова. - М.: Palmarium Academic Publishing, 2015. - 188 с.
 50. Скачкова Г.С. Охрана труда и специальная оценка его условий // Трудовое право в России и за рубежом. 2014. № 2. с. 27-31.
 51. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/ М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2009. – 238с.

52. Тарелкина Т.Н. Правила увольнения сотрудника // Управленческие процессы в РФ – 2010. - № 2. - с. 12 - 17
53. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Тебекин. – М.: Проспект, 2012. – 426с.
54. Трудовой кодекс РФ – М.: АСТ, 2011. – 164 с.
55. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2008г.
56. Федорец А.Г. К вопросу о нормативном регулировании и стандартизации в охране труда / А.Г. Федорец // "Охрана труда и техника безопасности в строительстве" из информационного банка "Бухгалтерская пресса и книги" – 2012. –10 с- № 4.
57. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие, 4-е изд., перераб. и доп. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2012. – 512 с.
58. Хаттоева Т. Регламенты: нужны ли они? / Т. Хаттоева // Управление развитием персонала. – 2005. - №3.- С. 25-31.
59. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – М. Педагогика, 2010. – Т. 1. – 408 с.
60. Шавровская М., Куршакова Н. Отбор персонала в клиентоориентированной организации / М. Шавровская, Н. Куршакова // Управление корпоративной культурой. – 2009. - №3. – С. 13-20.
61. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 2011. – 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ