

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 92071311
Величан Владислава Анатольевича

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Профессиональное развитие персонала в деятельности современной организации.....	7
1.2 Основные виды, методы и формы обучения персонала.....	13
1.3 Организация процесса обучения персонала и критерии его эффективности.....	24
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МБК».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МБК».....	32
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «МБК».....	47
2.3 Оценка системы профессионального развития персонала ООО «МБК».....	59
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МБК».....	70
3.1 Оптимизация системы профессионального развития персонала в ООО «МБК».....	70
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Экономический кризис в России коснулся всех сфер деятельности, и, лишь немногие предприятия сохранили свой потенциал и продолжают развиваться в этих условиях. Одной из причин их успешности является эффективное управление персоналом. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Для решения социально-экономических проблем страны необходимо поднять производительность труда, улучшить его качество, расширить производство. Это зависит от многих факторов, в числе которых одно из важнейших мест занимает обучение и развитие персонала.

Профессиональное развитие персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения сотрудниками знаниями, навыками, умениями и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п. Профессиональное обучение – это процесс развития специфических навыков посредством специальных методов обучения. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современным требованиям производства.

В условиях современного общества, которое характеризуется как постиндустриальное информационное, важнейшим ресурсом и ценностью является информация, а решающим фактором экономического роста и общественного прогресса – производственный интеллектуальный потенциал человека. Именно по этой причине в информационно и экономически развитых странах огромное внимание уделяется развитию персонала.

Возрастание влияния отдельного сотрудника, его индивидуальных особенностей на результаты деятельности всей организации определяет совокупность работников как человеческие ресурсы – важнейший фактор ее

развития. Работников организации рассматривают как конкурентное богатство, которое необходимо развивать и мотивировать, чтобы достигать стратегические цели организации. Важнейшим инструментом развития человеческих ресурсов является внутрифирменное обучение. Именно обучение сотрудников позволяет наиболее результативно адаптироваться к процессам, происходящим в экономической, технологической и социальной сферах. Обучение направлено на поддержание уровня компетенции сотрудника, необходимого для обеспечения конкурентоспособности организации на рынке товаров и услуг. Кроме безусловной ценности для всей организации, внутрифирменное обучение представляет большую ценность для самого сотрудника, которая заключается в формировании способностей и навыков, востребованных на внешнем рынке труда, а также личной конкурентоспособности внутри организации.

Одновременно с этим, анализ поведения организаций в этой сфере свидетельствует об отсутствии системного подхода к разработке и реализации программ обучения сотрудников, включающего в себя постановку обоснованных целей, выбор адекватных методов обучения, детальный анализ результативности программ обучения и оценки качества процесса обучения.

Степень разработанности темы. Проблемам внутрифирменного обучения посвящены исследования многих отечественных и зарубежных ученых и практиков. Среди них работы: С.В. Акименко, О.С. Виханского, К. Грейсон Джексона, О'Делл Карла, И.Е. Рисина и других.

Проблема исследования заключается в противоречии между современными теоретическими и практическими разработками в области профессионального развития персонала и состоянием системы обучения сотрудников ООО «МБК».

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «МБК».

Предмет исследования – система профессионального развития

сотрудников в Обществе с ограниченной ответственностью «МБК».

Цель исследования - разработка проекта совершенствования системы профессионального развития персонала в Обществе с ограниченной ответственностью «МБК».

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ существующих теорий профессионального развития персонала в организациях.
2. Исследовать кадровые процессы в ООО «МБК».
3. Проанализировать систему профессионального развития персонала в ООО «МБК».
4. Разработать проект оптимизации системы профессионального развития персонала в ООО «МБК» и обосновать его социально-экономическую эффективность.

Теоретико-методологическую основу исследования составили подходы к анализу процессов внутрифирменного обучения, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных исследователей в области экономики труда, экономической социологии, социальной психологии, теории управления персоналом. Среди них необходимо отметить труды Н.А. Банько, Р.А. Белоусова, О.С. Виханского, Б.А. Карташова, А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатовой, М.И. Магуры, Е.Г. Молл, Ю.Г. Одегова, Э.А. Уткина, В.Н. Ярской, Н.С. Яшина, Р. Drucker, D. Kirkpatrick, M. Parlett и др.

Практическая значимость исследования состоит в следующем:

1. Выявлены проблемы в области профессионального развития персонала в организациях на примере ООО «МБК».
2. Определены методы решения проблем в области профессионального развития сотрудников организации на примере ООО «МБК».
3. Разработана программа совершенствования системы профессионального развития на примере ООО «МБК», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

Информационная база исследования включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; статистические источники; официальные документы (законодательные и другие нормативные акты); результаты расчетов проведенного исследования в ООО «МБК».

В процессе написания дипломного проекта были использованы следующие **методы**:

- 1) организационные методы – сравнительный, комплексный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод, психологическое тестирование, SWOT-анализ, изучение нормативно-правовой базы, проектирование;
- 3) методы обработки данных – экономико-статистический анализ, качественный и количественный анализ;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст исследования изложен на 90 страницах, иллюстрирован 14 таблицами, 2 рисунками. Список использованной литературы включает 62 наименования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Профессиональное развитие персонала в деятельности современной организации

В настоящий период социально-экономических изменений активно меняются внешние условия функционирования организаций (санкции со стороны США и стран ЕС, экономическая политика государства, законодательство, система налогообложения, появление новых конкурентов и т.п.), и внутренние условия (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура компаний, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Именно обучение призвано обеспечить высокий уровень эффективности в работе и подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач. В то же время, оно позволяет не только повышать общий уровень знаний сотрудников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему установок и ценностей, которые соответствуют сегодняшним реалиям и поддерживают рыночную организационную стратегию [30, с.18].

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение человек получает в школе, профессионально-техническое в техникумах и лицеях, вторичное обучение происходит в высших учебных заведениях вузах. Целью данного обучения является получение образования.

Образование – это процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно - техническим и культурным уровнем, а

также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. И непременным условием его осуществления должна быть его непрерывность. Непрерывное образование - процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения и общения. Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий, а также и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс - это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат - подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения [26, с.124].

Знания, полученные в учебных заведениях, безусловно, являются базой и основой дальнейшей трудовой жизни человека, но на одной этой базе трудовая деятельность не может быть успешной.

Ускорение темпа научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания полученных профессиональных знаний и навыков. Те знания, которые сотрудник получил в высших учебных заведениях, очень быстро устаревают, возникает необходимость их существенного обновления. Например, инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой деятельности – институтского багажа знаний было вполне достаточно; знания выпускников начала века устаревали только через 30 лет; современные же инженеры должны переучиваться значительно быстрее. В США существует даже понятие «период полураспада

компетентности». Это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревает. Поэтому все большее распространение в западных и российских компаниях получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников [25, с.98].

Сегодня непрерывное обучение сотрудников является нормой для большинства передовых компаний и встретить вопрос «А зачем нам обучение?» в компаниях развитых стран мира практически невозможно. Такие организации как Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторз ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты [30, с.110].

Для российских компаний, к сожалению, этот вопрос еще остается актуальным. Интересный факт заключается в том, что, несмотря на рост рынка, объем потребления товаров и услуг, внедрение системы обучения персонала распространено в российских компаниях недостаточно широко, по сравнению с компаниями Европы, США, Японии. Это связано с тем, что обучение в российских компаниях носит фрагментарный характер, т.е. обучением пытаются решить проблемы в краткосрочной перспективе. Одним словом, системы обучения в таких компаниях пока не существует.

Некоторые руководители компаний до сих пор убеждены, что обучение сотрудников – вещь затратная и рискованная, а результат неизвестен. Поэтому на курсы и семинары работников отправляют лишь в двух случаях: если у компании появляются незапланированные свободные средства и если складывается такая ситуация, когда без обучения работа может остановиться.

Другие считают, что улучшать знания и навыки работников это не самое лучшее вложение средств, и сотрудники должны самостоятельно заниматься этой проблемой. Такие компании, которые уделяют больше времени оборудованию и техническому оснащению, чем персоналу, чаще всего оказываются позади лидеров, так как забывают о том, что сейчас по-прежнему все решают кадры. Именно люди управляют станками и

компьютерной техникой, и от них зависит эффективность работы всей организации. Сегодня обучение персонала необходимо не только тем компаниям, которые хотят улучшить свое положение на рынке, но и тем, кто хочет удержать текущие позиции [9, с.101].

Сейчас для успешной работы необходимо достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы менеджмента, логистики, маркетинга, управления финансами и прочих. Недостаток у сотрудника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученной ему работы приводит не только к ее неэффективности, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем ниже уровень профессиональной подготовки сотрудника, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с выполнением порученных задач.

Очевидно, что работодатели заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированных и компетентных сотрудников, способных создавать услуги и товары, которые могли бы успешно конкурировать с услугами и товарами, хлынувшими в Россию с Запада и с Востока. Необходимость повышения конкурентоспособности, достижение краткосрочных и долгосрочных целей, а также проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки сотрудников и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом, обучение не должно быть ограничено только передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале, обучение также призвано передавать сотрудникам информацию о текущем состоянии дел в организации, способствовать развитию у них понимания перспектив развития компании и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, лояльности работников своей организации и включенности в ее текущие дела [19, с. 137].

Главным и определяющим условием экономического здоровья любой организации является ее способность приспосабливаться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, невзирая на достаточно сложное финансовое положение большинства российских компаний, расходы, связанные с образованием персонала, начинают рассматриваться как необходимые. Все больше компаний проводит обучение персонала и руководителей всех уровней, хорошо осознавая, что только обученный и высококвалифицированный персонал может быть решающим фактором развития организации и победы над конкурентами [14, с.67].

Важно обратить внимание на то, что образование должно быть непрерывным, это обусловлено следующими факторами:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей;

- мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции;

- непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников [4, с.233].

Таким образом, отлаженная система непрерывного обучения персонала позволяет решить следующие задачи:

- снизить время на поиск сотрудников с нужными знаниями и опытом работы;

- повысить результативность работы персонала;

- мотивировать к карьерному и профессиональному росту в коллективе;

- развить корпоративную культуру и повысить лояльность сотрудников к компании;
- внедрить новые технологии производства и методы управления;
- подготовить персонал к выполнению новых производственных задач;
- выполнять систематическое обновление знаний персонала;
- повысить конкурентные преимущества компании;
- сформировать кадровый резерв [60].

Безусловно, внедрение системы непрерывного обучения персонала преследует определенные цели, однако эти цели различны с точек зрения работника и работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника цели непрерывного образования заключаются в следующем:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства [56, с.50].

Таким образом, становится очевидно, что в ситуации острой нехватки оборотных средств во многих компаниях, именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне нестабильной экономической ситуации, особенно важными становятся «качественные» характеристики сотрудников, так как именно высококвалифицированный персонал с креативным мышлением может находить выход из любых нестандартных ситуаций, возникающих в процессе деятельности организации.

Поэтому внедрение системы непрерывного обучения в рамках общей системы развития персонала позволяет получать сотрудникам знания и навыки, повышающие экономическую стоимость, как отдельного сотрудника, так и компании в целом.

1.2 Основные виды, методы и формы обучения персонала

Прежде, чем детально рассматривать существующие виды и методы обучения персонала любой организации ознакомимся с существующими концепциями обучения квалифицированных кадров. Данные концепции выработаны на основе отечественного и зарубежного опыта обучения сотрудников:

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места и укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где

работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п. [27, с. 224].

Несмотря на это различие в подходах к обучению персонала выделяют три основных вида обучения: подготовка персонала, повышение квалификации и переподготовка кадров. Охарактеризуем каждый из перечисленных видов обучения.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения. Как правило, по прохождении этого уровня обучения человек получает диплом об образовании. Но данное понятие может употребляться не только в контексте получения соответствующей специальности до поступления на рабочее место. Подготовкой кадров могут заниматься и на предприятии. Подготовка новых рабочих на производстве предполагает первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Направление на учебу осуществляется на основе профессионального отбора с учетом склонности и психофизиологических свойств личности, направляемой на обучение. Сроки обучения при подготовке новых рабочих устанавливаются до шести месяцев и указываются в Перечне профессий. Подготовка новых рабочих заканчивается сдачей ими квалификационных экзаменов. Регулируют данный вид обучения сотрудников коллективный договор организации, а также глава 31 Трудового Кодекса Российской Федерации [56, с.55].

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. Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности [5, с.21].

Переподготовка кадров – обучение персонала в целях освоения ими новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда. В отличие от подготовки новых сотрудников, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) с позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Имеет наибольшее распространение в организациях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу [26, с. 225].

Существует множество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они делятся по различным признакам на группы: по степени динамичности восприятия информации – на активные и пассивные; по численности обучающихся – на индивидуальные и групповые; по месту проведения – на обучение на рабочем месте, вне его.

Отдельно рассмотрим две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты,

оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений [59].

Выбор между собственными учебными программами, разработанными в самой организации, и внешними программами не бывает простым. Очевидно, что компания имеет больший контроль над содержанием и форматом собственных программ, в случае необходимости в них легче внести изменения и добавления. Такие программы позволяют более тесно связать процесс и результаты обучения с интересами организации и ее стратегическими целями. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение своими силами, имея в своем штате опытных тренеров, которые обучают персонал необходимым навыкам.

Несомненными достоинствами обучения внутри компании являются гибкость, адаптивность, эффективность, а также то, что обучение проводится в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте.

Наряду с указанными достоинствами этого вида обучения можно выделить несколько существенных недостатков. В процессе обучения имеется контакт только с сотрудниками данной организации, что не способствует получению новых импульсов к работе, в силу отсутствия обмена опытом с сотрудниками других организаций, возможно злоупотребление со стороны руководства организации, проявляющееся в отзыве обучающихся с учебных занятий простым уведомлением в связи с производственной необходимостью, высокая стоимость обучения [30, с.163].

В качестве положительных аспектов обучения вне организации можно выделить:

– возможность обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками различных компаний, при этом готовность к открытому и честному обсуждению проблем в компаниях достаточно высока в виду нейтральной учебной обстановки; отзыв обучающихся от учебных занятий ограничен в силу безвозвратной произведенной оплаты обучения;

– возможность использования прогрессивного дорогостоящего учебного оборудования, ориентация на перспективные требования к выполнению работы; более высокий уровень организации учебного процесса в силу более высокой квалификации обучающего персонала.

Если сотрудники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности посмотреть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Зачастую обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями организаций идентичного рода деятельности, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег [53, с.108].

Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно связано с целями и стратегией организации – заказчика, когда его результаты востребованы. Для закрепления полученных знаний достаточно часто практикуются отчеты участников о пройденном обучении, письменные работы, рефераты по пройденным темам или другие формы самостоятельной работы.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена, а также обучения резерва. Помимо дороговизны внешнего обучения, к его недостаткам можно также отнести вероятность полного или частичного несовпадения между потребностью в обучении персонала и фактическим содержанием учебного процесса (табл.1.1).

Различие методов обучения на рабочем месте и вне рабочего места

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации	Содержание и время курсов не всегда соответствует потребностям организации. Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
Участники встречаются только с сотрудниками этой организации	Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций
Участники могут использовать реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации	Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое возможно является недоступным в стенах организации
Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае если оплачены внешние курсы, особенно с безвозвратной формой оплаты	Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть, и не возвращена
Может быть экономически выгодно, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, а также необходимые средства и преподаватели, которые могут провести обучение на предприятии	Может быть экономически более выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении

Также стоит обратить внимание на то, что методы обучения этих двух групп можно сочетать между собой. Это позволяет сочетать достоинства обучений на рабочем месте и вне его. Основными достоинствами являются: во-первых, характер и содержание обучения полностью отвечают потребностям в обучении персонала; во-вторых, временная близость между возникновением потребности в обучении и ее удовлетворением; в-третьих, реальная возможность расширить кругозор работника, ввести множество новых идей в производственно-коммерческую деятельность, ускорить рост эффективности в организации [3, с.19].

К каждой из этих групп обучения сотрудников можно отнести огромное количество методов обучения (Приложение 1). Однако, мы рассмотрим те методы, которые являются традиционными для каждой из этих групп, те, которые применяются чаще остальных.

Основными и наиболее распространенными методами обучения на рабочем месте являются: «Shadowing», наставничество и ученичество (менторство), делегирование полномочий, смена рабочего места (ротация), производственный инструктаж, стажировка, ролевые игры, «оставление на произвол судьбы» и прочие.

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Производственный инструктаж включает в себя информацию, введение в специальность, адаптацию, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой, разъяснение и демонстрацию приемов работы опытным сотрудником. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого сотрудника. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Метод смены рабочего места (ротация) заключается в получении знаний и приобретение опыта в результате систематической смены места работы. За определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач. Этот метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость сотрудников отдела или цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, увеличения объема работ. Считается, что ротация имеет положительное влияние на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности [57, с.109].

Ученичество и наставничество (менторство – назидание, поучение) – этот метод распространен широко, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. В общем смысле, наставничество – это процесс помощи со стороны сотрудников, давно работающих в организации, вновь прибывшим сотрудникам. В основном это можно свести к следующему: передача знаний, накопленных в организации,

и усвоение норм поведения, принятых в компании. Наставничество – это, кроме всего прочего, процесс формирования желательных образцов поведения обучаемого, ознакомление его с установленными стандартами работы и требованиями организации. Этот метод обучения, в целом, более «индивидуализирован», но зачастую требует много сил и времени. Недостатком наставничества является неструктурированность подачи информации, отсутствие педагогических алгоритмов обучения [30, с.133].

Коучинг – это метод обучения сотрудников, чаще индивидуальный, который подразумевает помощь наставника в раскрытии потенциала обучающегося. Суть коучинга состоит в том, чтобы направить сотрудника на самостоятельное решение проблемы, не давая при этом жестких советов и рекомендаций к действию [19, с.144].

Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы. Особенно эффективно, с точки зрения мотивации, на 2-3 году работы сотрудника на конкретном рабочем месте.

Методика «Shadowing» («Стать тенью»), которая может носить также название «Сидя рядом с Нелли» интересна для сотрудников, ожидающих повышения, либо только что принятых на работу. «Младший» становится тенью «старшего» на несколько дней; он наблюдает и фиксирует все особенности своей будущей работы, видит, что именно ему предстоит делать и что из этого он пока делать не умеет. Метод помогает получить максимально четкое представление о будущей работе; особенно важно, что сотрудник заранее видит свои возможные слабые места в другой должности и в режиме подготовки сделает упор на них. Недостатком является то, что наблюдатель может отвлекать старшего сотрудника и мешать ему [7, с. 92].

Стажировки используются для того, чтобы обучать специалистов и руководителей новым навыкам и знаниям, необходимым для выполнения работы, для расширения их представлений о работе, которую им предстоит

выполнять в будущем. Работник, обучающийся во время стажировок в разных подразделениях компании или за ее пределами, наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач [30, с.139].

Далее рассмотрим методы обучения сотрудников, которые относятся к группе методов обучения вне рабочего места. Традиционно к этой группе можно отнести следующие методы: лекции, семинары, конференции, ситуационный анализ (кейс-метод), деловые игры, самостоятельное обучение, дистанционно обучение (E-Learning), тренинги.

Лекция – пассивный метод обучения, позволяющий изложить большой объем материала. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один преподаватель работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей, если используются видео или телетрансляции. Недостатком лекций является то, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, преподаватель не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения [25, с.110].

Конференции, семинары – предполагают обсуждение проблем и обмен опытом, позволяет активизировать обучаемых посредством постановки перед ними проблемного вопроса или группы вопросов по теме курса. Основные задачи подобного метода обучения эффективное усвоение материала и обмен опытом между обучаемыми. В отличие от лекций семинар предполагает хотя бы минимальное взаимодействие со всеми участниками, хотя бы незначительный контроль их работы [34, с.98].

Ситуационный анализ (кейс-метод)– предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде

описания, видеофильма. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а преподаватель направляет и контролирует их работу.

Деловые игры – коллективная игра, применяется при необходимости смоделировать тот или иной процесс и опробовать различные способы поведения в нем, для дальнейшего переноса этого опыта в реальную ситуацию. Этот метод обучения является наиболее близким к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Применение этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и вследствие этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников. Кейс метод часто используется совместно с деловой игрой. Кейс-метод и деловая игра являются принципиально родственными методами обучения.

Кейсы и деловые игры довольно дороги, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Их эффективное применение также требует участия специально подготовленных преподавателей-инструкторов [25, с.112].

Под *тренингами* понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно комбинируются различные методы активного обучения [21, с.83].

В настоящее время активно практикуется метод рабочих групп «Кружок качества», «рабочая группа», «вместо учебы», которые во время регулярных встреч (до 10 человек) вне рабочего места обсуждают рабочую ситуацию и возможности ее улучшения. Эти методы родом из Японии и Германии. Суть методов состоит в том, что молодые специалисты,

объединившись в рабочие группы, разрабатывают конкретные решения управленческих проблем. Решения передаются руководству организации, а оно, в свою очередь, рассматривает их и информирует группу о принятии или отклонении разработанных решений [27, с.230].

Дистанционное обучение — это самостоятельная форма обучения, в котором информационные технологии являются ведущим средством. В дистанционном обучении взаимодействие учителя и обучающихся между собой происходит на расстоянии. В настоящее время синонимом дистанционного обучения является E-learning (от англ. Electronic Learning). К основным преимуществам обычно относят возможность обучения в удобное время и в удобном учащемуся темпе. Обычно для E-learning используются следующие средства: электронная почта, видеолекции, видеоконференции, онлайн-консультирование. Еще одним видом дистанционного обучения являются вебинары. Вебинары – это мероприятия, проходящие в режиме онлайн. Они похожи на обычные семинары – последовательные доклады, показ демонстраций, вопросы и ответы, однако все это происходит в режиме реального времени через Интернет. Организуются вебинары при помощи web-технологий в режиме прямой трансляции. Каждый участник находится у своего компьютера, вне зависимости от месторасположения. Несомненными преимуществами всех методов дистанционного обучения является экономия времени, площади и денежных средств [43, с.115].

Самостоятельное обучение является наиболее простым. Для самостоятельного обучения не требуется преподаватель, специальное помещение и определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Компании могут извлечь максимальную пользу из самообучения сотрудников в случае разработки и предоставления им эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ. Обучающийся может самостоятельно определять темп обучения, количество повторений, продолжительность

занятий, то есть контролировать важные параметры всего процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, так как обучающийся предоставлен самому себе [25, с.141].

1.3 Организация процесса обучения персонала и критерии его эффективности

Построение процесса обучения – трудоемкая задача прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи обучения персонала. Чтобы мероприятия по обучению приносили выгоду не только сотрудникам, но и компании, которая инвестирует в это деньги, обучение должно проводиться системно, то есть включать полный цикл работ, начиная с выявления потребностей в обучении и заканчивая оценкой эффективности.

В середине прошлого века американский бизнес-тренер и автор множества книг об обучении персонала Дональд Киркпатрик разработал десять этапов обучения персонала:

- 1) определение потребностей;
- 2) постановка целей;
- 3) определение предметного содержания;
- 4) выбор сотрудников, принимающих участие в обучении;
- 5) формирование оптимального расписания;
- 6) подбор соответствующего помещения;
- 7) подбор преподавателей;
- 8) подготовка аудиовизуальных средств;
- 9) координация программы;
- 10) оценка программы [58, с.25].

Однако большинство авторов придерживается более обобщающей схемы обучения, состоящей из следующих этапов:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является выявление потребности в обучении.

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение прогнозируемых результатов, которые достигнут сотрудники по окончании обучения.

3. Выбор методов, формы проведения обучения, преподавателей.

4. Подготовительные мероприятия.

5. Проведение обучения.

6. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы [5, с.19].

Подробно рассмотрим каждый этап обучения.

Процесс обучения начинается с определения потребностей организации в обучении. Определять потребности в обучении персонала возможно с точки зрения сотрудников и выполняемой ими работы и с точки зрения организации (или подразделения) в целом.

Если рассматривать потребности в обучении с точки зрения сотрудников, то решающими факторами здесь будут выступать следующие: необходимость обучения принятого на работу; необходимость обучения при изменении должности; необходимость повышения квалификации на одной и той же должности; несоответствие между приемлемыми стандартами (качеством, количеством, соблюдением сроков) выполнения работы и фактическими стандартами исполнения работы; требования или рекомендации по обучению сотрудников со стороны руководства компании, содержащиеся в приказах и распоряжениях по компании; оценка уровня знаний и умений сотрудников, необходимых им для решения профессиональных задач; наблюдение за работой сотрудников; анализ индивидуальных заявок и предложений работников; работа по развитию персонала (планирование карьеры).

При выявлении потребности в обучении сотрудников с точки зрения целой организации или отдельного подразделения следует учитывать следующие факторы: динамику внешней среды, в том числе потребителей, конкурентов, поставщиков, рынок труда, изменение законодательства и т.п.; развитие техники, технологий, влекущих за собой появление и изменение ассортимента товаров или услуг, методов и процесса производства, освоение новых видов деятельности; изменение стратегии развития организации; создание новой организационной структуры; необходимость обучения для изменения психологического климата и т.п. [56, с.142].

В идеале, все организации должны устанавливать краткосрочные и долгосрочные потребности в обучении персонала.

После уточнения потребности организации в обучении разных категорий сотрудников, необходимо сформулировать цели обучения. Если цели не определены четко, то обучение может потерять свою направленность и смысл как для исполнителей, обучающихся, так и для самой организации. Цели являются ориентиром для разработки содержания программ обучения, выбора методов и форм обучения, позволяют иметь четкие требования к обучающимся, выделяют основные приоритеты в обучении. В итоге, именно цели обучения являются основой для проведения оценки обучения. Цели обучения должны быть тесно связаны с целями самой организации.

Как правило, основными целями обучения, независимо от специфики деятельности организации являются следующие:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда сотрудников;
- сокращение издержек в процессе трудовой деятельности;
- приобретения обучающимися профессиональных знаний и навыков, которые отвечают современным требованиям к их работе;
- повышения уровня трудовой мотивации сотрудников;
- внедрение нововведений;
- повышение лояльности сотрудников своей организации;

- формирование у сотрудника ценностей и установок, ориентированных на стратегию и цели организации;
- развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
- систематизация имеющихся знаний и повышение уровня квалификации руководящего состава;
- подготовка сотрудников к решению новых задач при внутриорганизационных изменениях;
- укрепление командного духа и т.д. [30, с.49].

Независимо от поставленных целей обучения, сотрудники, которым предстоит обучение, должны их четко представлять и понимать, а также осознавать их важность для своего развития, и, как следствие, развития компании, только в этом случае, они будут высокомотивированы на обучение, что сделает его наиболее эффективным.

После выявления потребности в обучении, постановки целей обучения, следует определить методы обучения, его форму, а также выбрать преподавателей. На этом этапе решаются следующие задачи:

- определяется категория сотрудников, проходящих обучение;
- определяется содержание обучающих программ;
- подбираются наиболее оптимальные методы обучения;
- определяется форма проведения обучения – на рабочем месте/вне его;
- подбирается преподавательский состав.

Содержание учебных программ напрямую зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя.

Выбор метода будет зависеть от целей и содержания конкретной программы обучения. Выбор формы обучения, прежде всего, будет определяться размером бюджета. Необходимо рационально оценивать возможность и необходимость расходования ресурсов на внешнее обучение. Обычно на внешнее обучение компания отправляет руководителей среднего и высшего звена. Кроме этого, имеет смысл периодически отправлять на

внешние открытые семинары и тренинги успешных и перспективных менеджеров по продажам, чтобы они имели возможность взглянуть на свою работу со стороны, получить новый опыт от других людей.

Следует отметить, что планирование обучения персонала невозможно было без формирования бюджета на осуществление этого процесса. Построение всей системы, каждого его этапа, тесно связано с формированием бюджета на обучение сотрудников и их развитие. На величину бюджета влияют потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Бюджет на обучение устанавливается, как правило, на следующий год заранее. При расчете бюджета следует учитывать не только прямые издержки – оплата работы наемных преподавателей, расходы на аренду помещения, учебные материалы, но и косвенные, связанные с отсутствием работника на рабочем месте, на их питание и командировки [53, с.108].

Выбор преподавателей тесно связан с выбором формы обучения. Если обучение ведется не систематически и для небольшого числа сотрудников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, оказывающих услуги в сфере бизнес-образования, либо пригласить в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Если же обучение в организации проводится регулярно и для большого числа сотрудников, то наиболее целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или заключить договорные отношения с обучающей компанией или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов) [36, с.127].

Следующий этап включает в себя подготовительные мероприятия. К таким мероприятиям можно отнести разработку положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения (планы обучения, формы заявок на обучение) или повышения квалификации разных категорий персонала;

назначение ответственных (руководители обучающихся сотрудников, hr-менеджеры); формирование учебных групп; подготовку учебных материалов и техники; обеспечение условий, необходимых для эффективного проведения обучения; трансфера и т.д.

После подготовительного этапа начинается собственно обучение. На данном этапе ответственный за проведение обучения сотрудник фиксирует возникающие проблемы с целью дальнейшей корректировки обучающих программ, осуществляет необходимую помощь обучающимся и преподавателям. Некоторые методы обучения требуют обязательной обратной связи в процессе обучения и оценки усвоенных знаний, эти результаты также фиксируются [30, с.216].

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Основная причина, по которой организация должна оценивать эффективность учебных программ, - это выяснение того, в какой степени в итоге были достигнуты поставленные цели обучения.

Внимание к эффективности обучения сотрудников повлекло за собой возникновение целого ряда подходов к ее оценке.

Оценка внутрифирменного обучения вошла в практику в 60-70-х годах прошлого века. К тому времени сформировались два основных подхода:

- метод поведенческих оценок;
- целевые методы, предполагающие постановку целей, которые должны быть достигнуты в процессе обучения и перенесены на практическую деятельность.

Были разработаны следующие методы оценки эффективности обучения.

1. Опросная оценка – это оценка, основанная на мнении участников и заинтересованных лиц. Этот метод отслеживает влияние обучения на основных участников процесса – руководители, линейные менеджеры, обучаемые, преподаватели. Суть метода состоит в фиксировании мнений всех участников. Выделяются три вида мнений: - одобрение; претензия;

спорные моменты. Далее выясняется ожидание от обучения и взгляды на его эффективность. Полученная информация анализируется, фиксируется и оформляется в отчет.

2. Оценка на основе разъяснений – схожий с методом опросной оценки, но в отличие от первого, изучается спектр проблем, касающихся всех заинтересованных лиц, а не осуществляется поиск объективной истины для всех.

3. Метод целевых оценок – подразумевает разработку четких стандартов, которые определяют набор знаний и навыков, которые должны быть продемонстрированы сотрудниками в результате обучения. Наличие всех указанных в целях обучения знаний и навыков в результате завершения обучения говорит об эффективности обучения.

4. Системный подход предполагает получение ответов на следующие вопросы:

- охвачены ли программой обучения все работники, которым она необходима;

- является ли обучение по программе эффективным;

- каковы затраты на обучение;

- является ли обучение экономически эффективным. Суть метода – сбор четкой информации. Основанием являются факты, а не мнения.

Каждый из этих методов имеет свои сильные и слабые стороны. Целевая оценка позволяет проследить взаимосвязь целей и результатов обучения, но не дает определить, реализуются ли результаты в процессе дальнейшей деятельности. Опросная оценка носит субъективный характер. Системная оценка концентрируется на организации в целом, но слабо фокусируется на обучении как таковом.

Оценить обучение достаточно сложно, ввиду того, что множество факторов влияют на его эффективность. Исходя из этого, исследователи склоняются к тому, что оценивать эффективность необходимо на различных

уровнях.

Основателем поэтапного подхода является Дональд Киркпатрик. Он предложил производить оценку результатов обучения относительно его целей следующим образом:

- на уровне реакции обучаемых (Reaction) – насколько обучение интересно для участников. Метод оценки – интервьюирование и анкетирование сразу после обучения;

- на уровне усвоения (Learning) – какие знания и навыки были усвоены в результате обучения. Метод оценки – тестирование до и после обучения;

- на уровне поведения (Behavior) – как в результате обучения изменилось поведение участников в процессе работы. Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя;

- на уровне результата (Results) – к результатам относятся изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. К результатам относят: увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение количества несчастных случаев, увеличение продаж, снижение текучести кадров [43, с.175].

Следовательно, многоуровневая оценка эффективности внутрифирменного обучения позволяет выразить взаимосвязь процесса обучения с процессом профессиональной деятельности сотрудника.

Таким образом, развитие современной организации невозможно без развития ее персонала, а обучение персонала является неотъемлемой частью его развития. Компании, в которых обучение сотрудников является одной из приоритетных задач, как правило, являются успешными и способными преодолевать трудные ситуации. Сотрудники, систематически проходящие обучение, больше привержены своей компании, они более высоко мотивированны, а значит, имеют высокие трудовые показатели.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МБК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МБК»

Общество с ограниченной ответственностью «МБК» учреждено решением единственного учредителя от 12 февраля 2014г. и действует на основании Устава, Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иного применимого законодательства.

ООО «МБК» находится по адресу: 309504, Белгородская область, г. Старый Оскол, проспект Комсомольский, дом №73а. Организации присвоен ИНН 3128097753, КПП 312801001, ОГРН 1143128001092, ОКПО 22230670. Основным видом деятельности компании является производство штукатурных и отделочных работ. Размер уставного капитала 10 000 (десять тысяч) рублей.

Общество создано без ограничения срока деятельности. Общество с ограниченной ответственностью «МБК» является юридическим лицом с момента государственной регистрации, имеет расчетный счет и иные счета в банках, печать со своим наименованием, символику и другие реквизиты.

Компания ООО «МБК» осуществляет следующие виды деятельности, в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации:

- производство отделочных работ;
- производство штукатурных работ;
- производство столярных и плотничных работ;
- производство покрытий полов и облицовка стен;
- производство малярных и стекольных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;
- производство общестроительных работ по возведению зданий;
- производство покрытий зданий и сооружений;

- производство прочих строительных работ;
- монтаж строительных лесов и подмостей;
- строительство фундаментов и бурение водяных скважин;
- производство бетонных и железобетонных работ;
- монтаж металлических строительных конструкций;
- производство каменных работ;
- производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации;
- производство электромонтажных работ;
- производство изоляционных работ;
- производство санитарно-технических работ;
- монтаж прочего инженерного оборудования;
- оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
- оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;
- оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочими электрическими товарами;
- оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- оптовая торговля лесоматериалами;
- оптовая торговля лакокрасочными материалами, листовым стеклом, санитарно-техническим оборудованием и прочими строительными материалами;
- оптовая торговля санитарно-техническим оборудованием;
- оптовая торговля лакокрасочными материалами;
- оптовая торговля материалами для остекления;

- оптовая торговля прочими строительными материалами;
- оптовая торговля скобяными изделиями,
- оптовая торговля водопроводным и отопительным оборудованием;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- розничная торговля мебелью и товарами для дома;
- розничная торговля мебелью;
- розничная торговля скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и материалами для остекления;
- розничная торговля скобяными изделиями;
- розничная торговля красками, лаками и эмалями;
- розничная торговля материалами для остекления;
- розничная торговля санитарно-техническим оборудованием;
- розничная торговля строительными материалами, не включенными в другие группировки;
- розничная торговля лесоматериалами;
- розничная торговля кирпичом;
- розничная торговля металлическими и неметаллическими конструкциями и т.п.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Общество осуществляет внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью и для достижения уставных целей своей деятельности имеет право от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Для проведения анализа финансового состояния ООО «МБК» необходимо рассмотреть в динамике основные экономические показатели деятельности предприятия (табл. 2.1).

Динамика реализации продукции и услуг ООО «МБК»

Год	Объем реализации, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		Базисные	Цепные
2014	53923	100	100
2015	60070	149,8	111,4
2016	67000	152,1	111,5

Из таблицы видно, что объем реализации продукции и предоставления услуг в 2015 году увеличился на 11,4% в сравнении с 2014 годом, а в 2016 году увеличился на 11,5% в сравнении с 2015 годом.

Рост данного экономического показателя можно объяснить ростом спроса на услуги и продукцию компании.

Составим таблицу основных технико-экономических показателей деятельности предприятия, данные распределим в таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Технико-экономические показатели ООО «МБК»

Показатели	2015 г	2016 г	Относительно	
			2016/ 2015	2016/ 2015 (%)
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	60070	67000	6930	111,5
Затраты на рубль произведенной продукции, коп. /руб.	99	101	1	101,3
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	53618	60518	6900	112,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	305	-448	-753	-146,9
Прочие доходы	9296	13086	3790	140,8
Прочие расходы	5871	6268	397	106,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	2421	3187	766	118,5
Рентабельность продаж, %	0,57	-0,75	-1,3	-131,9
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	15588	13823	-1765	88,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	16332	16604	272	101,7
Среднесписочная численность, чел.	41	41	0	100,0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	9811	13291	3480	135,5
Среднемесячная зарплата, руб.	19941	27014	7073	135,5
Производительность труда, руб.	1315,2	1465,1	149,9	111,4

Выручка предприятия постоянно растет (как, впрочем, растет и себестоимость товаров и услуг). Рост данных экономических показателей можно объяснить ростом цен и повышением потребительского спроса.

Валовая прибыль в 2016 г. снизилась на 1730 тыс. руб. по сравнению с 2015г. Опережающий рост себестоимости услуг над выручкой от реализации услуг в 2016 г. привел к убыткам предприятия и составил 448 тыс. руб.

В целом предприятие за аннулируемый период получило прибыль. Это произошло за счет увеличения прочих доходов (операционных и внереализационных доходов) в 2016 г. предприятием получено чистой прибыли на 18,5% больше, чем в 2015 году, что доказывает эффективность деятельности предприятия в целом.

Рентабельность продаж в 2015 г. - 0,57%, в 2016 году от продаж получен убыток, продажи нерентабельны.

Для проведения финансового анализа рассчитаем финансовые коэффициенты. Финансовые коэффициенты можно разделить на несколько групп. В первую группу войдут коэффициенты, характеризующие имущественное положение предприятия. Данные для анализа имущественного положения предприятия представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Оценка имущественного положения ООО «МБК»

Показатель	2015 г.	2016 г.
Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации	20394	28893
Доля основных средств в активах	0,008	0,03
Доля активной части основных средств	0,91	0,91
Коэффициент износа основных средств	0,22	0,16
Коэффициент износа активной части основных средств	0,23	0,36
Коэффициент обновления	0,28	0,52
Коэффициент выбытия	0,24	0,04

Данные коэффициенты показывают сумму средств, находящихся в распоряжении предприятия, его основные фонды, их динамику и обновление.

Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия, увеличилась с 2015 по 2016 год. Доля основных средств в активах увеличилась до 0,03.

Доля активной части основных средств возросла по сравнению с 2015 годом, что говорит об эффективном размещении источников средств предприятия, что может привести к увеличению средств в обороте, увеличению коэффициента маневренности и уменьшению налога на имущество. Прослеживается тенденция к уменьшению коэффициента износа основных средств. Коэффициент износа активной части основных средств увеличился с 0,23 до 0,36. Коэффициент обновления больше коэффициента выбытия. Это свидетельствует о том, что на предприятии наблюдается обновление основных средств.

Показатели рентабельности замыкают анализ финансового состояния предприятия (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Оценка рентабельности ООО «МБК»

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	2421	3187
Рентабельность продукции	0,57	-0,74
Рентабельность основной деятельности (рентабельность продаж)	0,57	-0,75
Рентабельность совокупного капитала	0,16	0,2
Рентабельность собственного капитала	1,07	0,8

Одним из главных показателей эффективности основной деятельности является рентабельность продукции. Она показывает, сколько приходится прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Предприятие в 2016 году является не рентабельным.

Рентабельность продаж характеризует размер прибыли на единицу реализованной продукции. Снижение показателя в рассматриваемом периоде может объясняться увеличением доли себестоимости продаж. Рентабельность совокупного капитала отражает эффективность использования всего имущества предприятия.

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала, или какую прибыль получает предприятие с каждого рубля собственных средств. Эффективность использования собственных средств сократилось за анализируемый период, что отрицательно влияет на положение предприятия в экономической среде.

В заключение данного раздела можно сказать, что существует резко отрицательная тенденция в эффективности использования средств предприятия. Присутствуют скачки в значениях рассчитанных показателей, что отрицательно, характеризует деятельность предприятия.

Таким образом, за анализируемый период 2015-2016 гг., ООО «МБК» имеет неустойчивое финансовое состояние. В ходе анализа были зафиксированы низкие значения показателей рентабельности в 2016 году, это является аномальной ситуацией в развитии предприятия.

Организационная структура ООО «МБК» представлена на рисунке 2.1.

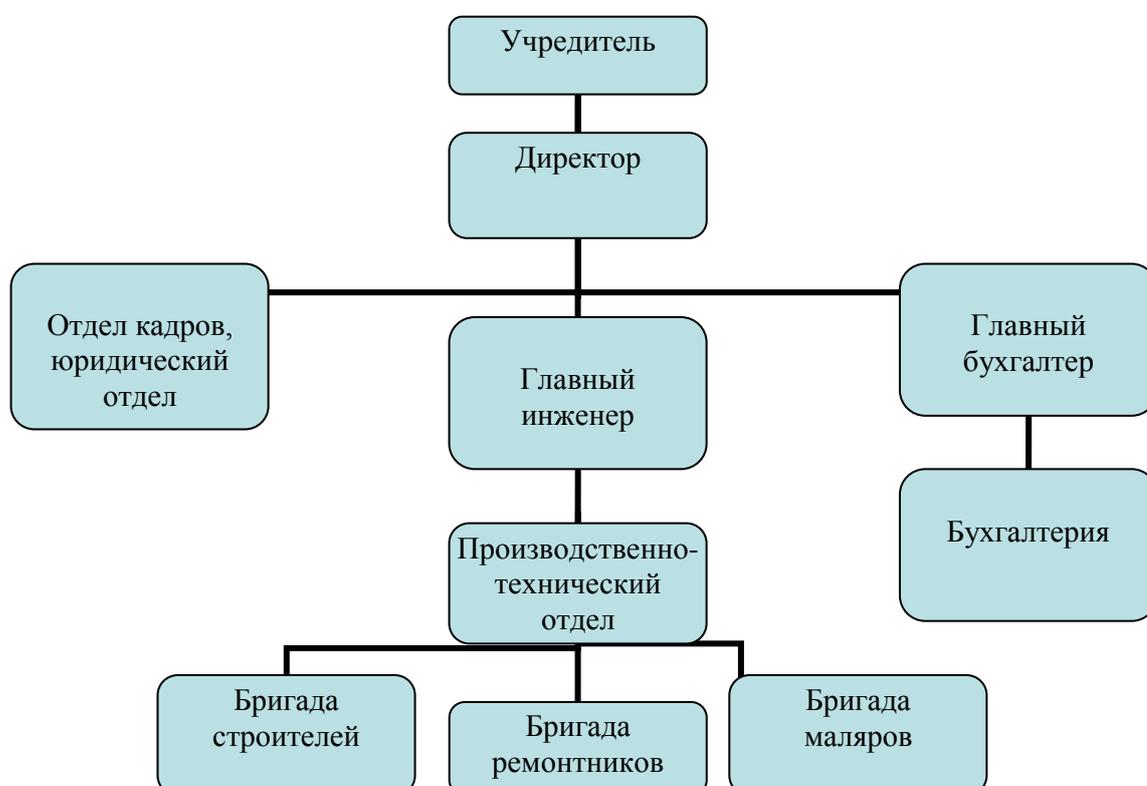


Рис. 2.1 Организационная структура ООО «МБК»

Как видно из рисунка 2.1, что текущую деятельность по управлению организацией осуществляет Директор Общества.

В соответствии с Уставом ООО «МБК» (Приложение 2) единоличным исполнительным органом Общества является Директор. Директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства РФ, руководствоваться требованиями Устава, решениями органов управления общества, принятыми в рамках их компетенции, а также заключенными обществом договорами и соглашениями. Директор обязан действовать в интересах Общества добросовестно и разумно.

В штате числится 41 сотрудник. В непосредственном подчинении директора находятся главный инженер, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, юрисконсульт.

Главный инженер является первым заместителем директора предприятия и несет ответственность за результаты и эффективность производственной деятельности предприятия. Главный инженер осуществляет руководство технических служб предприятия. Назначение на должность главного инженера и освобождение от нее производится приказом директора предприятия.

В соответствии со своими должностными обязанностями, главный инженер: 1) определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу;

2) обеспечивает:

– эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства;

- необходимый уровень технической подготовки производств и его постоянный рост;

- повышение эффективности производства и производительности труда;

- сокращение издержек (материальных, финансовых и трудовых);

- рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг;

- соответствие выпускаемых изделий действующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность;

- в соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на долгосрочную и среднесрочную перспективу руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства;

3) организует:

- разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно технических мероприятий, научно исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- рассмотрение и внедрение проектов технического перевооружения, разработанных сторонними организациями, составление заявок на приобретение оборудования;

- обучение, повышение квалификации рабочих, инженерно-технических работников и обеспечивает постоянное совершенствование подготовки персонала;

4) осуществляет контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране

труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор;

5) обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий, технологических карт);

б) принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ;

7) руководит деятельностью технических служб предприятия, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях; на время отсутствия директора предприятия исполняет его обязанности и использует его права, несет ответственность за надлежащее их исполнение и использование.

В непосредственном подчинении главного инженера находятся производственно-технический отдел, бригады ремонтников, сантехников, строителей.

Производственно-технический отдел осуществляет общее руководство работами на предприятии, которые требуют значительных капитальных, временных и человеческих ресурсов. Специалисты производственного отдела планируют работу предприятия таким образом, чтобы равномерно распределить их по всему году и при этом не допустить срывов. Также специалисты данного отдела производят предварительный расчет смет ремонтных работ, договариваются с поставщиками комплектующих и оборудования о поставках нужных изделий вовремя и в нужном количестве по заранее договоренной цене, то есть выполняют функции отдела снабжения. На должностях в производственно-техническом отделе заняты специалисты, имеющие инженерное образование по профилям работы (инженер-электрик руководит работой бригад рабочих-электриков, инженер-

строитель занимается строительством и ремонтом инженерных коммуникаций и т.п.).

Бригады Общества не имеют строго определенного состава, а формируются от планируемых объемов работ. В состав ремонтников на постоянной основе входят электрики, сантехник, мастера по ремонту оконных и дверных блоков (включая стеклопакеты), плотники, штукатуры – маляры, рабочие.

Далее проанализируем основные параметры персонала ООО «МБК». Для анализа нам понадобятся кадровые документы организации, штатное расписание. Основными характеристиками персонала организации является: численность и его структура.

Численность предприятия зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации и компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную величину. Более объективно персонал характеризуется списочной численностью, т. е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. Сравним показатели категорий персонала с помощью горизонтального анализа (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Состав работников по категориям персонала ООО «МБК»

Категория персонала	Абсолютные величины, чел.		Абсолютные изменения (+,-), чел.	Темп роста, %
	2015г.	2016г.	2016г./ 2015г.	2016г. /2015г.
Среднесписочная численность работников, всего, в том числе	41	41	-	100,0
Рабочие	35	35	-	100,0
Специалисты	5	5	-	100,0
Руководители	1	1	-	100,0

Произведенные в таблице 2.5 показатели, свидетельствуют о том, что в 2015-2016 гг. среднесписочная численность работников ООО «МБК» не имела динамики, стабильность персонала равна 1.

В таблице 2.6 отражены показатели по труду и заработной плате.

Таблица 2.6

Показатели труда и заработной платы ООО «МБК»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменения (+,-).
				2016/ 2015 гг.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	53923	60070	67000	6930
Среднесписочная численность, чел.	41	41	41	0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	9811	13291	14100	890
Производительность труда тыс. руб./чел.	1315,2	1465,1	1491,3	36,4
Средняя заработная плата на 1 работника, руб.	19941	27014	28400	1386

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют об изменениях выручки от реализации продукции, работ, услуг. Ее рост в 2016 году по сравнению с 2015 годом составил 6930 тыс. руб. Рост фонда заработной платы увеличился в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 890 тыс. руб. увеличение производительности труда в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло на 36,4 тыс. руб./чел.

Также в ООО «МБК» наблюдается увеличение средней заработной платы. Так в 2016 году средняя заработная плата увеличилась на 1386 рублей по сравнению с 2015 годом.

Далее проведем анализ основных кадровых процессов. Для этого используем формулы расчета коэффициентов оборота персонала ООО «МБК».

Рассчитаем коэффициент оборота по приему:

$$K_{\text{оборотпоприему}} = \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Коэффициент оборота по приему $_{2015} = 41/41 = 1,0$;

Коэффициент оборота по приему $_{2016} = 2/41 = 0,05$.

Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию персонала, используя следующую формулу:

$$K_{\text{оборот по выбытию}} = \frac{\text{Число выбывших за период по всем причинам}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Коэффициент оборота по выбытию $_{2015} = 2/41 = 0,05$.

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{постоянства}} = \frac{\text{Списочная численность на начало периода} - \text{число уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Коэффициент постоянства $_{2015} = 41 - 2/41 = 0,95$.

Далее нам необходимо рассмотреть коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{текучести кадров}} = \frac{\text{Уволенные по собств. желанию} + \text{уволенные за нарушение труд. дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность за период}}$$

Коэффициент текучести кадров $_{2015} = 2/41 = 0,05$.

Полученные показатели занесем в таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов ООО «МБК»

Показатель	2014г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	41	41	41
Принято всего, чел.	41	2	0
Выбыло всего, чел.	2	0	0
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	2	0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	1	0,05	0
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	-	-
Коэффициент постоянства кадров	0,95	1,0	1,0
Коэффициент текучести кадров	0,05	-	-

Данный анализ показывает, что в 2015 году отмечается невысокий коэффициент текучести кадров (0,05), в то время, как в 2016 году – высокий коэффициент постоянства кадров.

Рассмотрим распределение сотрудников по полу (рис. 2.2).

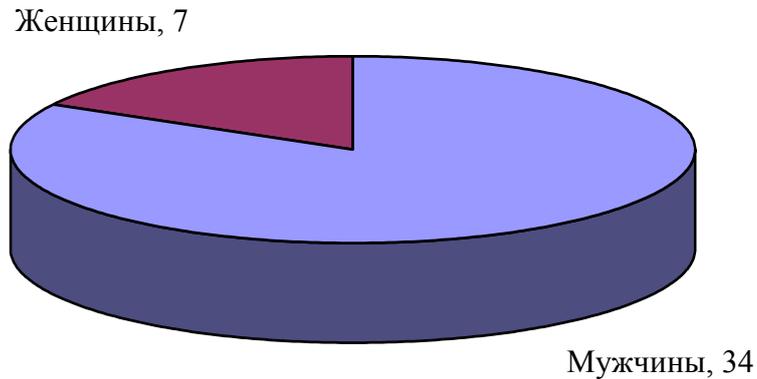


Рис. 2.2 Гендерный состав ООО «МБК»

Рисунок 2.2 показывает, что в Обществе работают 7 женщин (17,07%) и 34 сотрудника – мужчины, что составляет 82,93%.

Таблица 2.8

Распределение по категориям сотрудников ООО «МБК»

Группы работников по полу	Кол-во мужчин	Кол-во женщин
Руководители	-	1
Специалисты	3	2
Рабочие	31	4
Итого:	34	7

Данные таблицы показывают нам, что в категории руководителей ООО «МБК» оказалась одна женщина (директор), среди специалистов и рабочих – большинство – мужчины. Специфика работы Общества предполагает большую занятость мужчин.

Рассмотрим распределение персонала ООО «МБК» по возрасту (табл. 2.9).

Распределение персонала ООО «МБК» по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе проч.
До 20	-	0	-	0	2	5,88
20 – 30	-	0	2	40	7	20,58
30 – 40		0	1	20	12	35,29
40 – 50	1	100	2	40	11	32,35
50 – 60		0	-	0	2	5,88
Свыше 60		0	-	0	-	0
Итого:	1	100	5	100	34	100

По результатам анализа видно, что наибольшее число сотрудников относятся к возрастным категориям от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет, наименьшее же число принадлежит возрастным группам до 20 и от 50 до 60 лет. Следует отметить, что в рассматриваемой организации нет сотрудников, возраст которых превышает отметку в 60 лет.

Таблица 2.10

Распределение персонала ООО «МБК» по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	0	-	0	-	0
среднее специальное	-	0	-	0	27	83,87
незаконченное высшее	-	0	1	20	2	3,23
высшее	1	100	4	80	5	12,9
ученая степень	-	0	-	0	-	0
качество персонала	1		0,8		1	

Учитывая тему дипломного проекта и последующий анализ существующей системы обучения персонала, очень важно рассмотреть распределение персонала по образованию в категориях руководителей,

специалистов и рабочих.

Данные таблицы 2.10 свидетельствуют о том, что подавляющее число сотрудников категорий «руководители» и «специалисты» имеют высшее образование, сотрудники категории «рабочие» имеют среднее специальное образование, а также высшее и неоконченное высшее.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «МБК»

Работу кадровой службы обеспечивает один сотрудник Общества. Отдел кадров является службой по подбору и управлению персоналом, и представляет собой самостоятельное структурное подразделение. Она создается для решения следующих задач: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов; формирование стабильно работающего трудового коллектива, создание кадрового резерва, организация системы учета кадров.

В ООО «МБК» применяются следующие методы управления:

1. Административные (постановления, распоряжения, приказы, указания в устной или письменной форме, нормирование, регламентирование, Устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание).

2. Экономическое (получение заработной платы, доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, доплаты за перевыполнение плана).

3. Социально-психологические (профессиональные праздники, разработка и утверждение норм поведения, улучшение условий труда, охрана здоровья работающих).

Цель управления персоналом на предприятии реализация основных функций: организация, анализ, планирование, контроль, мотивация. Реализация этих функций заключается в эффективном отборе и продвижении кадров, подготовки кадров, обеспечение стабильности состава работников,

выборе адекватных мер поощрения, создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Формирование кадрового состава происходит при определении потребности в определенных категориях работников. Наиболее требующиеся профессии – электрогазосварщики и слесари 4 и 5 разрядов. Таким образом, предприятию постоянно не хватает работников высокой квалификации, имеющих опыт работы по специальности. Чтобы удовлетворить потребности в персонале ООО «МБК», в основном, обращается в государственную службу занятости и дает рекламные объявления в газеты, телевидение (средства массовой информации). Большой ошибкой является то, что отдел кадров предприятия не фиксирует случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы, так как обычно это активные и инициативные люди. Найм работника чаще всего происходит по результатам небольшого собеседования и изучения стандартного набора документов: паспорта и трудовой книжки. При этом выясняется наличие дополнительной профессии и причины увольнения с предыдущего места работы, не используются письменные и устные тесты и результаты нескольких собеседований. Отсюда и увеличение количества работников, нарушающих трудовую дисциплину.

Комплектование кадров в ООО «МБК» проводится отделом кадров в соответствии с требованиями профессии, с учетом образования, квалификацией и предыдущей трудовой деятельностью. В связи с тем, что на предприятии отсутствует свободный прием оформления на работу, трудоустройство осуществляется только после получения разрешения директора в форме приказа о приеме, который объявляется кандидату под расписку.

В приказе должно быть указано наименование работы (должности) в соответствии с единым тарифным квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

В отделе кадров постоянно обрабатывается движение кадров по каждому работнику и собираются следующие данные: фамилия, имя, отчество; дата рождения; место рождения; образование; стаж работы; номер страхового пенсионного свидетельства; адрес по прописке; номер приказа; категория; ИНН; справка о здоровье, после прохождения медицинского осмотра.

По уволенным сотрудникам дополнительно собирают информацию о причинах увольнения, даты увольнений, номера и даты приказов об увольнении.

На основании маркетинговых исследований, формирование заказов и заключенных договоров определяются оптимальные объемы предоставляемых предприятием услуг и работ, в соответствии, с которыми составляется бизнес-план на месяц, год с расчетами численности и фонда оплаты труда.

При поступлении на работу работников знакомят с полученной работой и коллективом, условиями и оплатой труда, разъясняют их права и обязанности, знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка и коллективным договором, проводят инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и гигиене труда.

Ежедневно проводится «планерка», с участием линейных руководителей подразделений. На «планерке» обсуждаются производственные проблемы, намечается способ и время их решения. В бригадах начальник подразделения тоже проводит «планерку», где объясняет, что надо сделать.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества производимых работ, положительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения ООО «МБК» применяются следующие поощрения: объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком; и другие меры поощрения.

В соответствии с положением о материальном поощрении работников в ООО «МБК» расчет и начисление премий производится по категориям работников в размере суммарного процента по выполненным оценочным показателям. Максимальный размер премирования составляет 30%.

Основными показателями для начисления и определения максимального размера премии в ООО «МБК» являются:

- качественное выполнение производственных работ;
- выполнение планируемого объема производственных работ за отчетный месяц.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления, и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления и непосредственно должен быть представлен положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, права, функции, обязанности и ответственность подразделений и служб организации. Затем на основе положений составляется штатное расписание подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании. Регламентированием на предприятии занимается директор Общества.

Организационное нормирование на предприятии предусматривает наличие соответствующих нормативов. Трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования). Организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего трудового распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты предприятия и т.д.).

Организационно-методическое инструктирование на предприятии осуществляется в форме:

- должностных инструкций, устанавливающие права и обязанности персонала;
- методических рекомендаций, описывающих выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методических инструкций, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочих инструкций, определяющих последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые требуют контроля и проверки исполнения.

Все экономические методы (технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, оплата труда, ценообразование, налогообложение, установление материальных санкций и поощрений) объединены в технико-экономическом планировании. С помощью планирования определяется программа деятельности на месяц, квартал, год. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает текущие и перспективные планы по определенному кругу показателей. Так, мастер участка ежедневно получает производственное задание от выше стоящего начальства и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают получение материального поощрения или вместо поощрения получение полноценного отгула.

Планирование необходимо осуществлять как в интересах организации, так и в интересах ее непосредственного персонала.

Для предприятия ООО «МБК» важно располагать персоналом в нужном количестве с соответствующей квалификацией, т.е. таким персоналом, который необходим для решения производственных целей предприятия.

Планирование также должно учитывать сезонные колебания, увеличение объема или спада потребности относительно приема и найма персонала.

Важно учесть, что планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общем, процессе планирования на предприятии. Планирование на предприятии ООО «МБК» реализуется посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий объединенном в оперативном плане работы с персоналом.

Оперативный план работы с персоналом включает в себя следующие данные: о постоянном составе персонала; о структуре персонала; о текучести кадров; о потере времени по причине болезни; о продолжительности рабочего дня; о заработной плате всех рабочих.

Вся информация о персонале ООО «МБК» представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для планирования.

При планировании расходов на персонал ООО «МБК» учитываются следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисление на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы, связанные с приобретением спецодежды и специального инструмента.

Эффективный контроль обеспечивает основу для наблюдения по осуществлению стратегических планов таким образом, чтобы руководители могли определить, насколько хорошо выполняется план и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

Планирование и контроль являются фактически неразделимыми на рассматриваемом предприятии. Планирование является первой частью

управления персоналом. Этот процесс продолжается по мере того, как директор организует и руководит людьми и ресурсами, чтобы достичь целей предприятия и минимизировать издержки. Процесс затем проходит полный цикл, включая потребности и функции контроля, которые напрямую связаны с планированием, посредством чего директор предприятия ООО «МБК» добивается результатов в ходе выполнения планов.

Управленческий контроль, в общем, на предприятии осуществляется на двух организационных уровнях. Операционный контроль осуществляется на уровне операций, где руководитель сталкивается с использованием, физических, финансовых и информационных ресурсов для достижения организационных целей.

Контроль физических ресурсов в ООО «МБК» включает закупки (достижение соответствующего качества, цены и времени поставки), инвентаризацию (соответствие уровней запасов по позициям), контроль за оборудованием и контроль за качеством (поддержание необходимого уровня качества производимых услуг и работ).

Контроль человеческих ресурсов на предприятии включает правильный отбор, оценку и оплату труда в ООО «МБК».

С помощью контроля информационных ресурсов пытаются обеспечить доступность достаточно своевременной и точной информации для поддержания всех видов деятельности предприятия. Контроль финансовых ресурсов направлен на эффективное использование капитала.

Существует на предприятии другая направленность управленческого контроля - внешняя. Руководители и его ближайшие подчиненные собирают информацию о потребителях, поставщиках и стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы предприятия, чтобы своевременно отреагировать на них без отрицательных последствий в деятельности предприятия.

На исследуемом предприятии существует несколько причин, обусловленных необходимостью управленческого контроля. Наиболее

основополагающей причиной является необходимость наблюдать за тем, чем люди заняты, чтобы быть уверенными, что они знают, что и как им следует делать. Маленькие ошибки не кажутся значительными, но их совокупный эффект через некоторое время может воздействовать на снижение потенциала предприятия. Наблюдение за тем, что люди делают, особенно за результатами их деятельности, является универсальной причиной, по которой руководитель нуждается в осуществлении контроля.

ООО «МБК» применяет такие методы мотивации, как материальное поощрение трудящихся, моральное стимулирование, самоутверждение, самовыражение, похвала вышестоящего руководства.

Должностные инструкции в ООО «МБК» для специалистов и рабочих разработаны администрацией предприятия. Работники ознакомлены с ними под роспись. Они включают в себя перечень обязанностей работника, взаимодействие с работниками других подразделений, взаимозаменяемость работников на время командировки, отгулов, больничных листов. Должностные инструкции четко определены и существуют на каждого работника.

Рассмотрим систему мотивации персонала и материального стимулирования персонала. ООО «МБК» применяет такие методы мотивации, как материальное поощрение трудящихся, моральное стимулирование, самоутверждение, самовыражение, похвала вышестоящего руководства.

Одной из важнейших функций управления является предоставление заработной платы. В ООО «МБК» используется сдельно-повременная оплата труда.

Моральное стимулирование труда имеет множество аспектов - политических, социальных, психологических и других. Повышение моральной ответственности каждого работника за выполнение возложенных на него трудовых обязанностей. Сила общественного мнения направляет на

воспитание отдельных недобросовестных работников в сочетании с мерами наказания, к ним относятся:

- очередные отпуска предоставлять в осенне-зимний период;
- взыскания за нарушение трудовой дисциплины или общественного порядка, не переводить на высокооплачиваемую работу, не присваивать процентных надбавок к окладам и т.д.

Таким образом, моральное стимулирование труда включает комплекс различных методов воспитательного, психологического и социального воздействия на коллектив и личность с ограниченным числом материальных поощрений или наказаний.

Далее детально проанализируем кадровую политику предприятия.

Кадровая политика предприятия включает в себя следующие направления деятельности:

1. Найм и отбор персонала;
2. Адаптация;
3. Должностные инструкции;
4. Оценка персонала;
5. Повышение квалификации персонала;
6. Создание кадрового резерва.

Рассмотрим подробнее каждую из функции службы персонала. Основными задачами отбора персонала являются: создание резерва кандидатов для приема на работу; формирование требований к профессиям и должностям; оценка потенциальных кандидатов. Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется как внутри предприятия так и вне его.

Исходной точкой отбора и найма персонала в ООО «МБК» является определение потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже конкретная кандидатура на заполнение вакансии, или потребуется привлечение сторонних кандидатов, руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах, требование к кандидату и должностную инструкцию.

Заявка потребности в кадрах заполняется ежегодно в начале года, а также в случаях необходимости, но не менее чем за месяц до фактической даты, с которой новый работник должен приступить к работе.

На основании заявки потребности в кадрах отдел по управлению персоналом производит рекламу вакансий. Сначала производится реклама внутри самой компании ООО «МБК». Рекламное объявление помещается на доске объявлений и распространяется электронным путем.

В рекламном объявлении указывается наименование подразделения, должности (профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, степень оплаты труда, процедура подачи анкеты.

Если внутренняя реклама в течении трёх дней с момента публикации не дала положительных результатов, отдел по управлению персоналом осуществляет внешнюю рекламу.

На всех кандидатов, желающих работать в ООО «МБК», в отделе по управлению персоналом заполняются анкеты, на основании которых формируется электронная база данных.

Кандидаты, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование в отделе по управлению персоналом, а также тестируются у психолога предприятия.

Отдел по управлению персоналом формирует личное дело потенциального кандидата и передает его непосредственному руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность, для ознакомления.

Отбор кандидатов проводит непосредственный руководитель структурного подразделения. В случае, если руководитель не выбрал подходящую кандидатуру, он сообщает работнику отдела по управлению персоналом о необходимости продолжения поиска и уточняет особенности своих требований к кандидату или поясняет, почему представленные ему кандидаты не соответствуют требованиям.

После принятия окончательного решения начальник отдела по управлению персоналом уведомляет всех претендентов на должность. Претенденты, по которым приняты отрицательные решения, получают вежливый отказ в приеме на работу. Информация о них заносится в базу данных потенциальных кандидатов.

После того как кандидата утверждают на должность, составляется договор возмездного оказания услуг или договор подряда. Этот договор визируется руководителем структурного подразделения, а также следующими лицами:

- директором Общества;
- начальником отдела кадров;
- специалистом по правовым вопросам.

Договор подписывается гражданином, нанимаемым на работу, и передается на подпись директору ООО «МБК».

Договор, подписанный директором, является основанием для оформления приема гражданина на работу.

Прием на работу оформляется приказом по предприятию. Вновь поступающий работник проходит вводные инструктажи по технике безопасности, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

Введение в должность производится отделом по управлению персоналом и руководителем соответствующего структурного подразделения. Работника знакомят со всеми основными положениями. К ним относятся:

- краткое описание организации, её структуры и системы управления, история ООО «МБК»;
- коллективный договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;

– положение о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности.

Сегодня современные предприятия нуждаются в притоке новой рабочей силы, особенно квалифицированной молодежи. Все больше заметен разрыв между поколениями, ощущается потребность в молодых квалифицированных и рабочих, и специалистах.

Необходимо возродить наставничество и организовать систему поощрения кадровых работников за выполнение этой благородной миссии.

Управление кадров учитывает, что молодые специалисты требуют особого внимания. Им необходимо создать условия для скорейшего и полноценного включения в производственный процесс, используя для этого моральное и материальное стимулирование труда, возможность перевода работников, представляющих определенный интерес для предприятия, в удобную для них смену или на участок.

Большое воспитательное значение имеют сплоченность коллектива, умение работать в команде, соблюдение трудовой дисциплины и сложившихся на предприятии традиций.

Одна из таких традиций – проведение конкурсов на звание «Лучший участок», «Лучшая бригада», а также конкурс «Лучший по профессии». Эти конкурсы не только повышают профессиональное мастерство, но и порождают дух соперничества, соревновательности, утверждая потребность углублять знания.

Оценка работы персонала должна включать его аттестацию на основе четких критериев. Это позволяет оценить каждого и предотвратить ошибки в расстановке персонала. Именно на ее основе делаются выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работника либо о нецелесообразности последнего.

Помимо решения вопроса о продвижении сотрудника или сохранении его на прежней должности, целью аттестации может быть вскрытие резервов повышения эффективности индивидуальной работы, определение величины

вознаграждения, решение вопроса об объеме, путях и формах повышения квалификации. В связи с этим непосредственными объектами аттестации становятся: результаты работы сотрудника, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

Мы рассмотрели основные функции управления персоналом и их применение в ООО «МБК». Далее отдельно ознакомимся и проанализируем важнейшую составляющую часть развития персонала – его профессиональное обучение.

2.3 Оценка системы профессионального развития персонала ООО «МБК»

Руководство ООО «МБК» стремится подобрать лучших претендентов на вакансии, используя при этом активные источники (училища, техникумы, университеты) и пассивные (служба занятости), а также средства массовой информации (реклама на телевидении, в газетах).

Трудно недооценить значение производственного обучения. Международная практика подтверждает прямую зависимость между инвестициями в подготовку кадров и ростом валового внутреннего продукта.

Внутрифирменное обучение кадров – наиболее эффективный «инструмент» адаптации персонала к процессам, происходящим в технологической, экономической и социальной сферах. Корпоративные программы обучения, с одной стороны, компенсируют недостатки традиционных систем подготовки, а, с другой – создают предпосылки для поддержания конкурентоспособности работников, их опережающего – относительно изменений во внешней среде обучения.

Суть концепции непрерывного образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как

формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки. Образовательный процесс должен строиться по восходящей линии таким образом, чтобы каждая следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения.

Дефицит высококвалифицированных специалистов является ощутимым тормозом в переоснащении предприятий отрасли и модернизации устаревшего оборудования. Исправить создавшуюся ситуацию может начавшееся создание эффективной системы целевой подготовки кадров.

Курсы по повышению квалификации и профессиональной аттестации руководящих работников и специалистов являются одной из ступеней для профессионального карьерного роста.

Разработана чрезвычайно гибкая система, позволяющая предприятиям, направляющим в учебный центр своих работников, выбрать оптимальный график занятий. Они могут проходить в первой или, наоборот, во второй половине дня; один или два раза в неделю, а могут в зависимости от заявки проводиться в едином компактном временном блоке – ежедневно по 6-8 часов. Учебный центр способствует широкому обеспечению всех имеющихся специализаций методической литературой.

В связи со стремительным совершенствованием оборудования (включая самые последние зарубежные новинки) на предприятиях отрасли, обеспечивается возможность ознакомления с ними в Учебном центре г. Старого Оскола.

Анализ организации профессионального развития персонала в ООО «МБК» позволяет сделать вывод, что профессиональному развитию на данном предприятии не уделяется должного внимания. Повышение квалификации осуществляется только для управленческого персонала, специалисты и рабочие не участвуют в этом процессе.

Единственным положительным аспектом можно считать повышение квалификации в порядке профессиональной гигиенической подготовки и

аттестации, которая обязательна для должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения.

Профессиональная гигиеническая подготовка осуществляется по дифференцированным программам и методическим материалам, утвержденным Департаментом Государственного санитарно-эпидемиологического надзора Министерства здравоохранения Российской Федерации. Профессиональная гигиеническая подготовка проводится при приеме на работу и в дальнейшем с периодичностью - 1 раз в 2 года.

Профессиональная гигиеническая подготовка должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения, обязательна для лиц, впервые устраивающихся на работу, а также не прошедших очередную аттестацию, проводится:

- по очной форме (6 - 12 - часовые программы);
- по очно-заочной форме (самостоятельная подготовка по методическим материалам с консультацией специалистов), очная часть программы составляет не менее 4 часов;
- по заочной форме (самостоятельная подготовка по предлагаемым методическим материалам).

Профессиональная гигиеническая подготовка обычно проводится:

- на базе организаций, имеющих лицензию на образовательную деятельность, осуществляющих профессиональную гигиеническую подготовку и аттестацию указанных выше категорий работников;
- непосредственно в организациях, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых

продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения, при условии предоставления помещений и подбора групп однородных профессий (не менее десяти человек в группе).

Аттестация персонала – это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности. Она направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности. Оценка работы персонала позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации, а также успешное решение производственных задач.

Оценка работы персонала, с другой стороны, позволяет более эффективно использовать потенциал работников за счет того, что система оценки позволяет повышать уровень их мотивации, определять направления их развития и стимулируя потребность в обучении и в повышении квалификации

Существуют следующие методы оценки работы персонала:

- установление стандартов и нормативов;
- оценка на основании письменных характеристик;
- оценочные шкалы;
- методы ранжирования;
- заданное распределение;
- оценка рабочего поведения;
- управление по целям как метод оценки эффективности.

Установление стандартов и нормативов. При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или

нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом, в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц).

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

1. Каковы реальные возможности каждого работника.
2. Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении им задания.
3. Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций.

Когда для служащих, работающих в одном подразделении, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда. Если реальная производительность ниже нормативной, это указывает на отсутствие должного контроля и вызывает необходимость поиска резервов повышения производительности. В то же время превышение нормативов показывает, что подразделение успешно работает над выполнением задач организации.

Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, оно дает возможность руководству иметь реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе этот метод является одним из самых надежных средств.

Оценка на основании письменных характеристик. В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при

решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Письменная характеристика на работника обычно готовится его непосредственным руководителем. Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, требует, чтобы руководители готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены (например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

Основные трудности при оценке работы на основании письменных характеристик состоят в следующем. Объем и содержание представленных характеристик могут сильно различаться в зависимости от опыта, установок и особенностей личности оценивающего. Например, один руководитель может много написать о потенциальных возможностях и сильных сторонах подчиненного и умолчать о его недостатках. Другой может все внимание направить в основном на недостатки работника. Третий особенно подробно может рассматривать вопросы обучения и повышения квалификации. Производить оценку работников и сравнивать их рабочие достижения на основании таких характеристик иногда очень затруднительно.

На оценку также могут влиять навыки письменного изложения, которыми обладает руководитель, производящий оценку. Руководитель, умеющий хорошо «подать» своего подчиненного, при желании может добиться того, что средний работник будет на бумаге выглядеть лучше, чем он есть на самом деле.

Серьезной проблемой для многих организаций является отсутствие практики работы с информацией, содержащейся в письменных характеристиках. При проведении аттестации в аттестационных комиссиях

скапливаются горы материалов, с которыми никто не работает: нет четких алгоритмов для их обработки и последующей систематизации полученных результатов.

В определенной степени, приведенные выше трудности, удается преодолеть при использовании стандартных бланков, в которых не только четко указано, что в работе или в рабочем поведении подчиненных следует оценить, но и предлагаются конкретные ориентиры («подсказки»), которые облегчают подготовку письменной характеристики.

Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить степень развития у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование специальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др.

При заполнении оценочной формы руководителю или другому человеку, производящему оценку, предлагается на основании предлагаемой шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения.

В настоящее время, универсальных оценочных форм не существует. Перед специалистами, разрабатывающими методы оценки работы персонала, встает задача конструирования таких оценочных шкал, которые бы максимально учитывали специфику организации или особенности выполняемых работ. При этом важно учитывать, что оценочные шкалы должны иметь следующие характеристики:

Оцениваемые характеристики и особенности рабочего поведения должны соотноситься с содержанием и ключевыми показателями, определяющими эффективность профессиональной деятельности работников.

Шкалы должны быть направлены на оценку таких характеристик работников, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий.

Каждый пункт (градация) шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемому показателю. При этом следует избегать излишне общих характеристик. Например, если оценивается инициативность работников, то лучше использовать следующие градации: «высокая активность и самостоятельность в принимаемых решениях и действиях»; «не склонен к проявлению самостоятельности и активности в работе»; «избегает самостоятельных решений и действий в работе», чем (1 - высокая), (2 - средняя) и (3 - низкая) инициативность.

Показатели шкалы должны быть сбалансированы и не должны смещаться к одному полюсу. Например, «очень хорошо», «хорошо», «средне», «ниже среднего» и «плохо». При сдвиге в негативную сторону шкала будет иметь следующий вид: «хорошо», «средне», «ниже среднего», «плохо», «очень плохо»; при сдвиге в позитивную сторону шкала может иметь, например, следующий вид: «очень высокая эффективность», «высокая эффективность», «средняя эффективность», «низкая эффективность».

Используемые шкалы должны охватывать весь спектр возможных показателей эффективности.

Для многих руководителей оценка рабочих показателей и трудового поведения подчиненных с использованием методов ранжирования связана с определенными трудностями. Главным образом эти трудности обусловлены тем, что оценивающим бывает трудно провести различия между хорошим и очень хорошим, между средним и плохим работником. Оценка поведения рабочего с использованием специальных форм (анкет) позволяет преодолеть эти трудности, так как дает возможность оценивать конкретные образцы рабочего поведения сотрудника.

При оценке (или самооценке) рабочего поведения используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые

описывают эффективные и неэффективные виды рабочего поведения.

При этом оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы или с достижением намеченных целей. При заполнении вопросника руководитель, производящий оценку, отвечает «Да» или «Нет» на серии вопросов, касающихся рабочего поведения или отмечает знаком «+» нужный вариант ответа.

Дополнительные трудности, связанные с использованием этого метода, заключаются в том, что образцы поведения, которые для одной профессиональной группы могут рассматриваться как эффективные, в работе представителей других профессий могут не встречаться вообще. По этому для каждой профессиональной группы требуется или разработка новых, или соответствующая адаптация («подгонка») уже существующих батарей вопросов, что требует достаточно высокой квалификации специалистов, разрабатывающих такие оценочные формы, и больших затрат времени.

Проведем SWOT-анализ системы профессионального развития в ООО «МБК» и выявим сильные и слабые стороны этого процесса, а также определим возможности и угрозы ООО «МБК».

Слабыми сторонами существующей системы обучения персонала являются: отсутствие регулирующих документов (план обучения сотрудников, положение об обучении и т.п.); разработка обучающих программ, ориентированных только на профессиональную деятельность, а не на развитие внутренних деловых качеств работника, способностей противостоять стрессовым ситуациям в общении с клиентами; несоблюдение непрерывности учебного процесса (обучение происходит один раз в год), сотрудники обучаются одинаково, вне зависимости от индивидуальных особенностей каждого (таблица 2.11).

SWOT-анализ системы профессионального развития в ООО «МБК»

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
<ul style="list-style-type: none"> - отлаженная схема обучения вновь принятых сотрудников; - лояльное отношение руководства к получению сотрудниками высшего образования с отрывом от работы; - компетентные руководители отделов с большим опытом работы; - четкое распределение ответственных за обучение лиц; - содержательные ежегодные обучающие занятия с обратной связью и оценкой усвоения; - обязательный инструктаж сотрудников при нововведениях. 	<ul style="list-style-type: none"> - не разработаны нормативные документы, регулирующие процесс обучения сотрудников в организации (планы обучения на год и т.п.); - не соблюдается непрерывность процесса обучения (проводится один раз в год); - разработка обучающих программ, ориентированных только на профессиональную деятельность, а не на развитие внутренних деловых качеств работника, способностей противостоять стрессовым ситуациям в общении с клиентами; - отсутствует индивидуальный подход к каждому сотруднику, в зависимости от его показателей работы.
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> - большой выбор обучающих программ; - возможность проведения обучения посредством e-learning. 	<ul style="list-style-type: none"> - экономическая обстановка в стране (финансовый кризис вследствие санкций США и ЕС); - отказ компании от вложения денежных средств в обучение персонала.

К угрозам со стороны внешнего окружения ООО «МБК» можно отнести нестабильную экономическую ситуацию в стране и мире, которая влечет за собой сокращение расходов компании на обучение персонала.

Изучение системы обучения сотрудников проводилось на базе ООО «МБК». При анализе системы профессионального развития сотрудников выявлены следующие недостатки: ориентирование только на профессиональную деятельность, отсутствие индивидуального подхода к каждому сотруднику, отсутствие программ обучения, направленных на развитие деловых и личностных качеств, а также умение преодолевать стрессовые ситуации в общении с клиентами. Основным недостатком существующей системы профессионального развития является то, что обучение проводится только при поступлении на работу вновь принятых сотрудников, и, далее, один раз в год, в преддверии проведения оценки

персонала. Это влечет за собой нарушение одного из важнейших принципов обучения – его непрерывности.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что директору ООО «МБК» следует обратить внимание на профессиональное развитие персонала, разработать программы повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала.

ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МБК»

3.1 Оптимизация системы профессионального развития персонала в ООО «МБК»

Проведенный комплексный анализ системы профессионального развития персонала в ООО «МБК» позволил выделить следующие проблемы в его организации:

1. Отсутствие регламентирующих документов, регулирующих организацию мероприятий по обучению персонала, периодичность и цели проведения обучения, планирование бюджета на плановое и внеплановое обучение сотрудников на календарный год, а также категории сотрудников, попадающих под обучение.

2. Обучение в организации носит нерегулярный характер, что противоречит основному требованию к обучению сотрудников – его непрерывности.

3. Обучение сотрудников направлено на развитие профессиональных способностей, в то время как развитию личностных, деловых качеств, а также развитию стрессоустойчивости и самоорганизации уделяется недостаточное внимание.

4. Отсутствие индивидуального подхода к сотрудникам в зависимости от их опыта работы в данной сфере деятельности, а также от результатов их деятельности. Имеется в виду то, что сотрудников, проработавших в данной должности несколько лет и сотрудников, не имеющих большого опыта работы, обучают по одинаковым программам. Равно как и сотрудников, успешно выполняющих индивидуальные планы работ, ставят в один ряд с теми, у кого возникают трудности в выполнении плана, не уделяя большего внимания последним.

Для решения выявленных проблем необходимо осуществление

следующих рекомендаций.

Предлагается разработать положение об обучении сотрудников организации. Положение об обучении является одним из основных документов при организации системы профессионального развития персонала в организации. Целями разработки Положения об обучении персонала является четкое описание процедуры организации обучения персонала в организации; распределение ответственности при организации обучения; закрепление системы обучения персонала в Обществе. Положение позволяет дать ответы на следующие вопросы: кого необходимо обучать; как будет осуществляться обучение; как оценить эффективность обучения.

Ниже предложена примерная структура Положения об обучении персонала:

1. Общие положения. В этом разделе определяются цели и принципы обучения персонала в компании. Самые общие цели обучения: повышение производительности и качества труда персонала, повышение уровня профессиональной квалификации сотрудников. К принципам обучения можно отнести системность и непрерывность обучения.

2. Планирование обучения. В этом разделе необходимо описать процедуру определения потребности в обучении. Источниками информации для планирования обучения могут служить материалы аттестации и прочее. Чтобы затраты на обучение были учтены в бюджете компании, формирование плана и бюджета обучения должны предшествовать утверждению финансового плана компании.

3. Организация обучения. В данном разделе формулируется процедура определения основных форм и методов обучения

4. Контроль результатов обучения. Этот раздел описывает технологию оценки эффективности обучения, применяемую в организации. Основной целью такой оценки является определение достижения целей обучения, какую пользу от обучения работников получит компания.

5. Ответственность при организации обучения. Здесь указывается

степень ответственности в процессе планирования и проведения обучения, как представителей работодателей, так и самих работников. С Положением об обучении должны быть ознакомлены все работники организации под роспись, для этого необходимо создать Журнал ознакомления с Положением об обучении.

Необходимо помнить, что при планировании годового бюджета на обучение 80% бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение, 20% — на внеплановое обучение (по производственной необходимости). По итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед компанией на планируемый год, руководитель разрабатывает программы обучения и программы повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по: составу обучающихся сотрудников; содержанию обучения; целям и задачам обучения; периодичности и продолжительности обучения; стоимости обучения (точной или приблизительной).

Следующим недостатком существующей системы профессионального развития сотрудников ООО «МБК» безусловно, является нарушение одного из главных принципов обучения – его непрерывности. Можно утверждать, что этот недостаток является одним из самых весомых. В результате анализа системы обучения было установлено, что обучение происходит только при поступлении на работу и перед проведением ежегодной аттестации сотрудников. При совершенствовании системы обучения сотрудников предлагается создание следующей модели обучения, осуществляющейся по двум направлениям: проведение еженедельных вебинаров; проведение тренингов с привлечением внешних специалистов два раза в год.

Подробнее рассмотрим каждое из этих направлений.

Для непрерывности процесса профессионального развития сотрудников ООО «МБК» предлагается еженедельное проведение обучающих семинаров. Чтобы сэкономить время и бюджет предлагается прибегнуть к услугам организаций, предоставляющих возможность

обучаться дистанционно. Несомненными преимуществами всех методов дистанционного обучения является экономия времени, площади и денежных средств. Одним из методов проведения дистанционного обучения является вебинар. Вебинары – это мероприятия, проходящие в режиме онлайн. Вебинары имеют сходства с обычными семинарами – последовательные доклады, показ демонстраций, вопросы и ответы, однако все это происходит в режиме реального времени через Интернет. К преимуществам вебинаров можно отнести следующие: экономия времени, неотрывность от рабочего места, экономия денег на транспортные расходы и проживание, а также небольшая стоимость в сравнении многими другими методами обучения. Также к преимуществам вебинаров можно отнести возможность записи каждого вебинара и его воспроизведения для повторения пройденного материала. Во время вебинара с помощью чата можно задать вопрос ведущему специалисту и получить на него ответ.

В рамках программы профессионального развития сотрудников ООО «МБК» предлагается проведение еженедельных вебинаров. Сотрудники организации могут распланировать свое рабочее время в течение недели с учетом проведения мероприятий по обучению. На проведение вебинара предлагается отводить не более двух часов в неделю. Содержание вебинаров должно быть полностью связано со спецификой деятельности ООО «МБК». Предполагается, что с помощью вебинаров сотрудники Общества будут знакомиться с новшествами и различными техниками. Чтобы обеспечить непрерывность процесса обучения и в то же время сэкономить бюджет на обучение, предлагается проводить обучение курсами с повторением просмотра записанных вебинаров.

Один раз в полугодие предлагается проведение полноценных тренингов с привлечением внешних специалистов. Тренинги, как правило, проводятся в течение двух дней с утра до вечера. Наиболее оптимальное время для проведения ежеквартального тренинга – начало месяца. Чтобы

получить максимальный эффект от участия в тренинге необходимо приглашать специалистов из крупных центров обучения, которые имеют достаточно большой опыт работы.

Помимо обучения навыкам в профессиональной сфере, следует уделить внимание развитию личностных и деловых качеств сотрудников. Учитывая специфику деятельности, в программу обучения сотрудников следует включить методы, направленные на развитие коммуникативных способностей, а также навыков борьбы со стрессом. Эта необходимость обоснована тем, что сотрудникам Общества ежедневно приходится контактировать с большим количеством людей. Достаточно часто приходится сталкиваться с критикой и конфликтными ситуациями. Подобные ситуации сотрудники ООО «МБК» должны разрешать достаточно оперативно, при этом сохранять доброжелательные деловые отношения с клиентами. Таким образом, работа сотрудника имеет достаточно стрессогенный характер, и ему необходимо владеть специальными навыками психологической устойчивости к стрессу.

Следовательно, наряду с методами обучения эффективным продажам, в программу обучения необходимо включить методы психологической защиты от стресса, а также методы, направленные на развитие коммуникативных способностей.

Как отмечалось выше, сотрудники ООО «МБК» показывают различные ежемесячные результаты работы. Успешное выполнение индивидуального плана продаж зависит от многих факторов. Сюда можно отнести различный опыт работы в данном виде деятельности, наличие или отсутствие специальных навыков, умение применять полученные знания на практике, а также совокупность деловых и личностных качеств каждого отдельного работника. Как правило, результаты ежегодной аттестации, наряду с результатами ежемесячной деятельности каждого сотрудника, несут информацию о том, имеется ли категория сотрудников, нуждающаяся в дополнительном обучении. По результатам ежегодной аттестации

предлагается проведение дополнительного обучения для категории сотрудников, испытывающих трудности при выполнении индивидуальных планов работ. Обучение сотрудников данной группы, наряду с вновь прибывшими сотрудниками, следует отнести к внеплановому, так как вероятность формирования этой группы невысока.

Для внедрения проекта совершенствования системы обучения сотрудников ООО «МБК», составим график мероприятий (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Маршрутный график внедрения проекта

№	Месяцы Мероприятия	1	2	3	4	5	6	Ответственный
1	Разработка Положения об обучении сотрудников ООО «МБК»							Директор
2	Планирование бюджета на обучение сотрудников на календарный год, с учетом внепланового обучения							
3	Сбор информации об организациях оказывающих услуги по обучению сотрудников (Учебных центрах)							Начальник отдела кадров
4	Анализ информации об Учебных центрах, выбор наиболее оптимального центра, исходя из предложенных программ обучения и стоимости							Директор, главный бухгалтер
5	Расчет материальных и временных затрат на проведение тренингов и вебинаров в течение календарного года							Директор, главный бухгалтер
6	Составление графика проведения обучающих мероприятий на год							Начальник отдела кадров
7	Проведение обучающих мероприятий согласно программе обучения, предложенной Учебным центром (Вебинары)							Учебный центр, начальник отдела кадров
8	Подготовительные мероприятия к проведению тренингов, проведение тренингов							Учебный центр, начальник отдела кадров
9	Контроль усвоения полученных знаний во время проведения ежегодной аттестации, на основании выполнения ежемесячных индивидуальных планов продаж	Через 6 месяцев после обучения						Начальник отдела кадров

График мероприятий включает в себя информацию о содержании планируемых мероприятий по оптимизации системы профессионального развития, отражает период проведения указанных мероприятий, а также указывает ответственных за проведение мероприятий сотрудников организации. Как правило, мероприятия по обучению сотрудников планируются на один календарный год. Это связано с тем, что расходы на проведение мероприятий по обучению необходимо учитывать при планировании бюджета организации.

Из таблицы видно, что основная ответственность за внедрение проекта возложена на руководителя организации. Основной объем мероприятий необходимо выполнить до наступления нового календарного года, так как выполнение планируемых мероприятий напрямую связано с планированием бюджета всей организации.

Проведем анализ ресурсов, имеющихся в ООО «МБК», необходимых для внедрения проекта по совершенствованию системы обучения персонала.

Для внедрения проекта необходимы: 1) человеческие ресурсы – кадры, работающие в организации; 2) финансовые ресурсы – свободные денежные средства; 3) материальные (технические) ресурсы – наличие оборудования и расходных материалов для внедрения проекта; 4) информационные ресурсы – наличие информации о внедряемых мероприятиях и средств ее получения.

Все сотрудники организации, которых планируется привлекать для осуществления мероприятий по оптимизации системы профессионального развития сотрудников, обладают достаточной квалификацией, компетентностью и опытом работы. В обязанности начальника отдела кадров планируется внести контроль за проведением мероприятий, их организацию с точки зрения оснащения помещения необходимыми материалами.

На основании маршрутного графика проекта разработан план – график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий, представленный в таблице 3.2.

План-график внедрения проекта

№	Наименование мероприятия	Сроки внедрения	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Бюджет	Примечание
1	Разработка Положения об обучении сотрудников ООО «МБК»	1-й месяц	Директор		0	В рамках з/п
2	Планирование бюджета на обучение сотрудников на календарный год, с учетом внепланового обучения	1-й месяц	Директор		0	В рамках з/п
3	Сбор и анализ информации об Учебных центрах, выбор наиболее оптимального центра	1-й месяц	Начальник отдела кадров		0	В рамках з/п
4	Анализ информации об Учебных центрах, выбор наиболее оптимального центра, исходя из предложенных программ обучения и стоимости	1,2-й месяцы	Директор	Главный бухгалтер	0	В рамках з/п
5	Расчет материальных и временных затрат на проведение тренингов и вебинаров в течение календарного года	2-й месяц	Директор	Главный бухгалтер	0	В рамках з/п
6	Составление графика проведения обучающих мероприятий на год	2-й месяц	Начальник отдела кадров		0	В рамках з/п
7	Проведение обучающих мероприятий согласно программе обучения (Вебинары)	2-й месяц	Учебный центр	Начальник отдела кадров	40000 руб.	В рамках з/п
8	Проведение тренингов, включая подготовительный этап	3-6-й месяцы	Учебный центр	Начальник отдела кадров	62000 руб.	В рамках з/п
9	Контроль усвоения полученных знаний	Через 6 месяцев после обучения	Начальник отдела кадров		0	В рамках з/п
Итого расходов на внедрение проекта					102000 руб.	

Под контролем усвоения полученных знаний понимается анализ работы каждого сотрудника. Такой анализ производится на основании выполнения ежемесячных индивидуальных планов работ, устанавливаемых отдельно для каждого работника. При стопроцентном выполнении поставленного плана работник получает более высокую заработную плату. Таким образом, успешное усвоение знаний отражается на выполнении индивидуальных задач сотрудника, его удовлетворенности своей работой, на его заработной плате и на финансовом успехе компании в целом.

Выводы об усвоении полученных знаний делает руководитель Общества на основании ежемесячных отчетов сотрудников отдела. Чтобы составить полную картину о полученном эффекте от проведения обучающих мероприятий предполагается, что сотрудники будут высказывать свое мнение об обучении на планерках. Руководителю отдела следует принимать во внимание мнение сотрудников, с целью корректировки программ профессионального развития персонала.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта

Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: социальных, материальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. Эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

В условиях рыночной экономики большое значение имеет экономическая эффективность затрат на обучение персонала, которая является одним из показателей, характеризующих деятельность службы

управления персоналом организации.

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а так же избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала в организации состоит в следующих изменениях:

1. Снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
2. Повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);
3. Улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли);
4. Укрепление корпоративной культуры организации;
5. Повышение уровня приверженности работников своей организации;
6. Повышение уровня стрессоустойчивости сотрудников (как следствие – снижение уровня утомления);
7. Повышение уровня коммуникативных навыков (как следствие – удовлетворенность работой и собой);
8. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников (как следствие – выражение сотрудниками позитивного отношения к выполняемой работе).

Далее рассчитаем экономическую эффективность проекта. Следуя плану-графику внедрения проекта, предполагается, что часть расходов на его реализацию входит в рамки заработной платы ответственных за его внедрение сотрудников. Основные затраты составляет оплата за оказание услуг обучающей компанией, и составляют – 102 тысячи рублей.

В 2016 году ООО «МБК» получило прибыль, которая составляет 3187000 рублей.

Предполагаемая прибыль от проекта может составить 7%, что соответствует 223090 рублям.

Экономический эффект – это абсолютный (разностный) показатель, разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Чтобы рассчитать экономический эффект, воспользуемся формулой:

$$\Delta\Pi = \Delta Д - \Delta З$$

где $\Delta Д$ – планируемый уровень прибыли предприятия, руб.;

$\Delta З$ – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.

В результате получаем следующее:

$$\Delta\Pi = 223090 - 102000 = 121090 \text{ (рублей)}$$

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 121090 рублей.

Далее рассчитаем коэффициент экономической эффективности.

Экономическую эффективность определяем путём соотношения полученного эффекта и понесённых затрат.

$$\text{Экономическая эффективность} = \frac{121090}{102000} = 1,19$$

По результатам расчета экономической эффективности проектирования и внедрения мероприятий, можно сделать вывод о том, что проект выгоден для организации, чистая прибыль после внедрения всех мероприятий увеличится, следовательно, экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась. В целом внедрение проекта по совершенствованию системы обучения персонала ООО «МБК» запланировано на один год, однако предполагается, что мероприятия, которые составляют структуру проекта, должны проводиться систематически.

Проведенный комплексный анализ системы профессионального развития персонала ООО «МБК» позволил выделить следующие основные проблемы в ее организации: отсутствие документов, регламентирующих процесс обучения в организации; нерегулярный характер существующих мероприятий по обучению и длительный разрыв между ними; недостаточное внимание развитию деловых и личностных качеств сотрудников; отсутствие индивидуального подхода к сотрудникам в зависимости от опыта работы и индивидуальных показателей.

В исследовании был предложен ряд мероприятий по устранению существующих проблем в организации системы профессионального развития сотрудников ООО «МБК», разработан график проведения мероприятий, назначены ответственные лица.

Далее была рассчитана стоимость совокупности мероприятий по совершенствованию системы обучения сотрудников, используя основные финансовые затраты на реализацию данного. Стоимость предлагаемого проекта составила 102000 рублей.

Коэффициент экономического эффекта от внедрения мероприятий равен 1,19. Показатель эффективности значительно больше единицы, значит проект может считаться рентабельным и эффективным.

Затем, была рассчитана социально-экономическая эффективность проекта. Социальная эффективность заключается в том, что при реализации данных мероприятий предполагается: повышение уровня мотивации сотрудников; повышение уровня стрессоустойчивости сотрудников; укрепление корпоративной культуры организации; повышение уровня коммуникативных навыков; удовлетворенность работой и собой; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; выражение сотрудниками позитивного отношения к выполняемой работе; снижение уровня текучести кадров из-за отсутствия возможности развития; повышение уровня лояльности работников своей организации.

Также следует учитывать тесную взаимосвязь между социальной и экономической эффективностью. Повышение квалификации и своевременное развитие персонала обеспечит организации развитие высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, что не может отразиться на увеличении прибыли и рентабельности компании в будущем. Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время непрерывное профессиональное развитие сотрудников является нормой для большинства передовых компаний мира, однако, для российских компаний, к сожалению, этот вопрос еще остается актуальным. Главным и определяющим условием экономического здоровья любой организации является ее способность приспосабливаться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, невзирая на достаточно сложное финансовое положение большинства российских компаний, расходы, связанные с образованием персонала, начинают рассматриваться как необходимые.

На фоне нестабильной экономической ситуации, особенно важными становятся «качественные» характеристики сотрудников, так как именно высококвалифицированный персонал с креативным мышлением может находить выход из любых нестандартных ситуаций, возникающих в процессе деятельности организации. Поэтому внедрение системы непрерывного обучения в рамках общей системы развития персонала позволяет получать сотрудникам знания и навыки, повышающие экономическую стоимость, как отдельного сотрудника, так и компании в целом.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они делятся по различным признакам на группы: по степени динамичности восприятия информации – на активные и пассивные; по численности обучающихся – на индивидуальные и групповые; по месту проведения – на обучение на рабочем месте, вне его. Также стоит обратить внимание на то, что методы обучения можно сочетать между собой.

Чтобы мероприятия по обучению приносили выгоду не только сотрудникам, но и компании, которая инвестирует в это деньги, обучение должно проводиться системно, то есть включать полный цикл работ, начиная с выявления потребностей в обучении и заканчивая оценкой его

эффективности.

Независимо от поставленных целей профессионального развития, сотрудники, которым предстоит обучение, должны их четко представлять и понимать, а также осознавать их важность для своего развития, и, как следствие, развития компании, только в этом случае, они будут высокомотивированы на обучение, что сделает его наиболее эффективным.

Чтобы обучение было эффективным, необходимо тщательно продумывать каждый его этап от выбора метода обучения до оценки его эффективности. Каждый этап обучения персонала является важным и требует высокого уровня исполнения.

Изучение системы обучения сотрудников проводилось на базе Общества с ограниченной ответственностью «МБК». При анализе системы профессионального развития сотрудников, выявлены следующие недостатки: отсутствие индивидуального подхода к каждому сотруднику, отсутствие программ обучения, направленных на развитие деловых и личностных качеств, а также умение преодолевать стрессовые ситуации в общении с клиентами. Основным недостатком существующей системы обучения является то, что обучение проводится только при поступлении на работу вновь принятых работников, и, далее, один раз в год, в преддверии проведения оценки персонала. Это влечет за собой нарушение одного из важнейших принципов профессионального развития – его непрерывности.

Был предложен ряд мер по устранению существующих проблем в организации системы профессионального развития сотрудников ООО «МБК», разработан график проведения мероприятий, назначены ответственные лица.

Далее была рассчитана стоимость совокупности мероприятий по совершенствованию системы обучения сотрудников, которая составила 102000 рублей.

Коэффициент экономической эффективности проекта равен 1,19.

Социальная эффективность заключается в том, что при реализации данных мероприятий произойдет: повышение уровня мотивации сотрудников; повышение уровня стрессоустойчивости сотрудников; укрепление корпоративной культуры организации; повышение уровня коммуникативных навыков; удовлетворенность работой и собой; реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников.

Повышение квалификации и своевременное развитие персонала в ООО «МБК» обеспечит организации развитие высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, что отразится на увеличении прибыли и рентабельности компании в будущем.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, В.В. Экономика труда: Учебник / В.В. Адамчук - М.: ЗАО Финстатинформ, 2003.- 350 с.
2. Адамчук, В.В. Организация и нормирование труда / В.В. Адамчук - М.: Дело, 2004.- 376 с.
3. Акименко, С.В. Кадры решают все / Акименко С.В.// Уралсвязьинформ, Наша газета. – 2010. – № 12. – С. 24-29.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю.Базарова – М: ЮНИТИ, 2006. - 560 с.
5. Банько, Н.А. Управление персоналом / Н.А.Банько - Учебное пособие. — Волгоградский ГТУ, Волгоград, 2006. — 96 с.
6. Баканов, М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
7. Болдырев, Ю. Охрана труда - обязанность всех предпринимательских структур / Ю. Болдырев // Современная торговля. - 2007. - N 10. - С. 91-97.
8. Бычин, В.Б. Нормирование труда в условиях перехода к рыночной экономике / В.Б. Бычин - М.: РЭА, 2003. - 278 с.
9. Бычкова, А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. / А.В.Бычкова -Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. - 200 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 2005. – 356 с.
11. Волков, О.И. Экономика предприятия / О.И. Волков.– М.: Инфра-М, 2005. - 165 с.
12. Гагаринская, Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности / Г.П. Гагаринская. - Самара: Самарский Дом печати, 2002. - 344с.

13. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 2 - е изд., перераб. и доп. – М: Юнити, 2008. – 799 с.
14. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник / М.М.Глазов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. - 251 с.
15. Горфинкель, В.Я. Куприянова Е.М. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. – М: Инфра-М, 2002. - 367 с.
16. Грейсон Джексон К. младший, О'Делл Карла. Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон Джексон К. младший, О'Делл Карла – М.: Экономика, 2009. – 432 с.
17. Громова, Л. А. Этика управления / Л. А. Громова. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2011. – 183 с.
18. Грузинов, В.П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
19. Дейнека, А.В. Стратегия управления персоналом организации: Учебное пособие / А.В.Дейнека. – Краснодар: КИМПИМ, 2009. – 266 с.
20. Дробозина, Л.А. Финансы: Учебник для вузов / Л.А. Дробозина. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 412 с.
21. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Учебное пособие. / И.Б. Дуракова. – Воронеж: ВГУ, 2005. - 103 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
23. Егоршин, А.П., Зайцев, А.К. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин - М: ИНФРА-М, 2008. - 320 с.
24. Елизаров, Ю.Ф. Экономика труда: Учебник для вузов / Ю.Ф. Елизаров – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 496с.

25. Карякин, А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. - Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 166 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2007. – 412 с

27. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2008. – 377 с.

28. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев – М.: ИКЦ «ДИС», 2002. – 354 с.

29. Колосницына, М.Г. Экономика труда: Учебное пособие для студентов / М.Г. Колосницына. - М.: Магистр, 2005. - 240 с.

30. Курбатова, М.Б. Организация обучения персонала организации / М.Б. Курбатова. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. - 247 с.

31. Менеджмент организации: Учебное пособие // Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др.; Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.

32. Михайлов, А.С. Условия труда как элемент качества трудовой жизни / А.С. Михайлов // Человек и труд. - 2006. - N2. - С. 84-86.

33. Мудрый А.А., Береснев Д.В. Персонал учится, компания считает прибыль // Финансовый директор, - 2006. - №. – с.68-69

34. Новикова, А.В. «Кадровое дело» // N 7, июль . 2007. – 10 с.

35. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения/ – М.: ООО «Профит», 2002. – 112 с.

36. Перфилова, О.Б. «Управление в страховой компании» // N 1, январь-март 2007 г.

37. Пикулькин, А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов / Под ред. Т.Г. Морозовой. - М.: Закон и право, 2000. - 457 с.

38. Райзберг, Б.А. Управление экономикой. Учебник / Б.А. Райзберг. - М.: ЗАО Бизнес-школа, 2015. - 748 с.

39. Ремизов, К.С. Основы экономики труда / К.С. Ремизов. - М.: Издательство МГУ, 2013. - 390 с.
40. Рисин, И.Е. Инвестирование средств в персонал как фактор повышения эффективности деятельности предприятия //Управление персоналом. – 2009. - №15. – с. 36-38.
41. Романовский, М.В. Финансы предприятий / М.В. Романовский. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2009. – 528 с.
42. Сафронов, Н.А. Экономика предприятия / Н.А. Сафронов. – М.: Юристъ, 2009. – 123 с.
43. Сафонова, М.Ю. Оценка эффективности внутрифирменного обучения / М.Ю.Сафонова. – М.:2003. – 85 с.
44. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
45. Спивак В.А. Корпоративная культура. / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2015. – 420с.
46. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
47. Стоянова, Е.В. Финансовый менеджмент / Е.В. Стоянова. – М.: Перспектива, 2011. – 320 с.
48. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения /Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 416 с.
49. Тарасов, В.К. Персонал – технологии, отбор и подготовка менеджеров / В.К.Тарасов Санкт-Петербург, «Питер», 2007, с. 590
50. Трифильцева, Н.П. Мы все учились понемногу // Управление организацией № 8. - 2006.
51. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая редакция от 02.04.2014).
52. Туровца, О.Г. Организация производства на предприятии: Учебник для технических и экономических специальностей / О.Г. Туровца. – Ростов на Дону.: МАРТ, 2007. - 464 с.

53. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2006. – 490 с.

54. Чинарова, К.А. Как создать корпоративный учебный центр// Управление компанией. – 2005. - №4. – с. 34-37.

55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В.Шекшня - М.: 2009. — 368 с.

56. Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом. Учебное пособие для студентов / Ю.А. Шибалкин - М.: МГИУ, 2000. - 260 с.

57. Шлендер, П.Э. Управление персоналом / П.Э. Шлендер. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 174 с.

58. Ярцева, С.И. Текст лекций по предмету Управление персоналом / С.И.Ярцева – М.: ГУУ, 2010 . – 72 с.

59. <http://www.trainings.ru> / [Электронный ресурс].

60. <http://hr-portal.ru> / [Электронный ресурс].

61. <http://www.hr-ru.com> / [Электронный ресурс].

62. <http://www.hr-director.ru> / [Электронный ресурс].

ПРИЛОЖЕНИЯ

