Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«___» _____2018 г.

Совершенствование обучения персонала ООО «Транслизинг» в условиях изменений федерального законодательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018.1702 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ /Е.А. Резанович
«___» _____ 2018 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____/ Т.А. Виноградова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____/ Е.Е. Шульгина
«___» _____2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«___» _____2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……. 3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
1.1 Сущность системы обучения персонала…… 5
1.2 Особенности системы обучения в лизинговых компаниях……. 21
1.3 Анализ зарубежного опыта обучения персонала……. 24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНСЛИЗИНГ»
2.1 Характеристика деятельности ООО «Транслизинг»…....…..……. 35
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Транслизинг»…… 39
2.3Кадровый аудит ООО «Транслизинг» 54
3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТРАНСЛИЗИНГ»
3.1 Анализ подсистемы обучения персонала в ООО «Транслизинг» 65
3.2 Проект совершенствования подсистемы обучения в ООО «Транслизинг»…….. 69
3.3 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы обучения в ООО «Транслизинг»…..... 85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….…… 95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……..... 98
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО «Транслинзинг»…… 100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта проекта…… 101

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день колоссальное значение управления человеческими ресурсами в рамках управления организации в целом не вызывает сомнений у теоретиков и практиков в области менеджмента. Наука об управлении отмечает роль данного вида ресурсов как одну из основополагающих и центральных, поскольку персонал воссоздаёт материальные блага и услуги, преобразует их форму, способствует их размещению на высоко конкурентном рынке и т.д.

Научно-технический прогресс также оказывает значительное влияние на деятельность организации. По мере развития технологий организация получает возможность совершенствования собственных бизнес-процессов с целью сокращения издержек и максимизации прибыли.

Как уже было отмечено ранее, все предприятия активно взаимодействуют с внешней средой, и задача каждой организации найти баланс между факторами, влияющими извне, и внутриорганизационными условиями. Подобный баланс позволяет организации эффективно осуществлять свою деятельность.

Обучение персонала – это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления.

Система обучения персоналом позволяет сотрудникам в организации систематизировать и актуализировать свои узкопрофильные и общие знания в соответствии с целями, миссией и стратегией компании с одной стороны, а также оказывающими воздействие факторами внешней среды – с другой.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что современные предприятия для эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке должны своевременно заниматься обучением персоналом в зависимости от изменяющихся условий во внешней среде, в том числе при изменении законодательных норм.

Объект исследования – ООО «Транслизинг».

Предметом исследования – система обучения персонала рассматриваемой организации.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование обучения персонала ООО «Транслизинг» в условиях изменения федерального закона.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность системы обучения персонала.
2. Исследовать особенности обучения персонала в лизинговых компаниях.
3. Проанализировать отечественный и зарубежный опыт обучения персоналом.
4. Охарактеризовать деятельность ООО «Транслизинг».
5. Провести анализ факторов внешней и внутренней среды организации.
6. Провести кадровый аудит ООО «Транслизинг».
7. Описать актуальную систему обучения персонала в организации.
8. Внести предложения по проекту совершенствования системы обучения в ООО «Транслизинг».
9. Рассчитать стоимость предложенного проекта.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанный проект совершенствования системы обучения персонала может быть использована в лизинговых компаниях и иных организациях, деятельность которых напрямую связана с использованием законодательных норм.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, выводов по ним, заключения и библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы обучения персонала

Обучение– это одна из основных подсистем управления персоналом. В научной литературе есть множество определений данной подсистемы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения подсистемы обучение персонала

Автор	Источник	Определение
Ю.А. Зайцева	Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности	Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [7].
А.П.Егоршин	Управление персоналом	обучение персонала – это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления [5].
М.И.Магура	Организация обучения персонала в компании	Обучение персонала – это важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры [11].
А.Я.Кибанов	Основы управления персоналом	Обучение – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками. [8].

Таким образом, можно сделать вывод, что обучение – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации, это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.

В условиях рынка система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников должна, с одной стороны, быстро реагировать на изменения потребностей организации в кадрах и их рабочей силе или в персонале и его человеческих ресурсах, а с другой – предоставлять работникам возможность обучения в соответствии с их интересами [13]. Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями бизнеса и ситуацией на рынке труда.

Цель деятельности организации в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника как предпосылки к лучшему его использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Перед системой управления персоналом организации стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- выработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении персонала по отдельным группам;
- правильный выбор форм и методов подготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством [21].

Многое зависит от объективных и субъективных факторов: от выбора стратегии развития организации, от типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния, от экономической грамотности руководства и так далее.

Система подготовки должна учитывать, как заинтересованность организации в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, в экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы работника, который стремится получить полноценную профессиональную подготовку. Необходимо также принимать во внимание, что подготовка кадров – лицензируемая деятельность и, прежде чем получить лицензию на ее проведение, организация обязана доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований стандарта к качеству обучения.

Подготовка новых работников осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства [6].

Эффективное управление персоналом и развитие организации во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя организации, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде [24].

Невозможно обеспечить высокую эффективность управления, подчеркивает Ю.А. Цыпкин в своей работе «Управление персоналом», не повышая квалификацию руководителей всех уровней. Лица, замещающие руководящие должности не ниже заместителя начальника отдела, то есть высшие, главные и ведущие должности должны непрерывно повышать свою квалификацию [24].

В идеале модель профессиональной подготовки руководящих кадров, по мнению В.Р Веснина, включает 3 этапа.

Во-первых, базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1-2 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило в области экономики, права и менеджмента), завершаемую стажировкой и работой в должности.

Во-вторых, краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3-6 месяцев).

В-третьих, повышение квалификации сроком до 2 месяцев [3].

Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, их руководители, так и специалисты отделов обучения организаций - заказчиков, преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии.

А. Рогачева выделяет 4 критерия оценки эффективности обучения на основе учета:

1) Мнения самих обучающихся (например, с помощью анкеты). Трудность задачи в первую очередь связана со сложностью контингента слушателей (руководители и специалисты).

2) Контроль полученных знаний и навыков слушателями (например, с помощью тестов, контрольных заданий). Это наиболее часто используемый критерий оценки качества преподавания и адекватности используемых методов обучения.

3) Изменение поведения слушателей. В соответствие с этим критерием определяется, как в результате обучения изменяется поведение слушателей, в какой степени изменяется их система ценностей. Повышение готовности к изменениям и восприимчивости к новым подходам к работе - это важный итог обучения.

4) Рабочие результаты [20].

Программа обучения должна нравиться слушателям, восприниматься ими как актуальная, полезная, интересная. Оценка рабочих результатов руководителей - очень сложная задача, поскольку обучение может дать не немедленный, а отсроченный эффект, поскольку для реализации изменений требуется время.

Выделяют следующие причины, снижающие эффективность обучения руководителей:

- использование в ходе обучения программ и методов обучения, слабо учитывающих содержание работы руководителей и реальные условия, в которых протекает их работа;

- недооценка методов и средств мотивации слушателей к обучению (интерес снижается вследствие использования преподавателями слишком больших лекционных блоков, отсутствие или недостаточное использование конкретных примеров и др.);

- разрыв в уровне управленческих навыков слушателей (значимость тем, предлагаемых учебных курсом, слушателями могут восприниматься по-разному) [18].

Если промышленно развитые страны имеют многолетний опыт работы подготовки управленческих кадров, то отечественный опыт, несмотря на значительные успехи в этой области, только закладывает основу системы обучения руководителей. Главное условие, которому должны отвечать современные учебные программы для руководителей - их содержание и используемые методы обучения следует увязать с требованиями к работе российского руководителя. В первую очередь эти требования предполагают глубокое знание своей профессиональной области, умение работать с информацией, способность работать с людьми и умение эффективно организовать собственную работу [20].

В. Г. Шипунов в работе «Основы управленческой деятельности» выделяет следующие основные положения при переподготовке и повышении квалификации персонала управления:

1. Индивидуальный подход; составление индивидуальных планов повышения квалификации, учитывающих требования к руководителю в будущем.

2. Неразрывная связь теории и практики в процессе повышения квалификации.

3. Учет различного характера требований к специалистам разных уровней управления.

4. Тесная связь практических занятий с выполняемой работой и функциями управления, оценка качества решения задач;

5. Обеспечение активного участия в учебном процессе, повышение творческого уровня и развитие навыков руководства.

6. Организация стажировки [25].

Преобладающей формой систематической теоретической переподготовки руководителей являются курсы переподготовки и повышения квалификации, проводимые как в организациях, так и вне их. В процессе обучения большое внимание должно уделяться внедрению методов активного обучения, таких, как методы практических ситуаций, разыгрывание ролей, деловые игры. Применение этих методов дает возможность проверить деловые качества участников [25].

Можно констатировать, что проблема обучения персонала решается в рамках двух практически не увязанных между собой систем. Первая из них - системы высшего профессионального образования - предназначена в основном для подготовки персонала, вторая - система дополнительного профессионального образования - решает преимущественно проблемы повышения квалификации персонала [4].

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров.

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, а также 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. [2].

В Трудовом Кодексе РФ гарантируется право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям [23].

Повышение профессионального мастерства рассматривается российским трудовым законодательством в качестве прямой служебной обязанности всех руководящих работников и специалистов. Для них оно предусматривает следующие виды обучения:

- систематическое самостоятельное обучение по индивидуальному плану (самообразование);

- участие (не реже 1 раза в месяц) в семинарах как по месту работы, так и в других организациях;

- стажировка в ведущих научно-исследовательских организациях, в высших учебных заведениях, в том числе и за рубежом;

- обучение в аспирантуре (докторантуре);

- краткосрочное (но не менее 72 ч.) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров (по мере необходимости, но не реже одного раза в год);

- проблемно-теоретический семинар (72-100 ч.) по тематике отрасли (региона, предприятия);

- длительное (свыше 100 ч.) обучение, предусматривающее углубленное изучение актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности работников (не реже одного раза в 5 лет) [3].

Характеристика видов обучения представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика видов обучения персонала

Виды обучения	Характеристика видов обучения
1. Профессиональная подготовка кадров, в том числе:	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка

	считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. Обучается учащаяся молодежь

Окончание таблицы 1.2

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

Таким образом, обучение подразделяется на профессиональную подготовку, профессиональное совершенствование и профессиональную переподготовку.

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, то есть по целевым группам или целевым лицам, с тем, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Задачи обучения для отдельных целевых групп [9]

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

Обучение является последовательной многоэтапной деятельностью, очень важно соблюдать последовательность и принципы на каждом его этапе.

Первоначальный этап - определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника. Оно требует совместных усилий сотрудника и его руководителя. Для адекватного определения потребности профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала.

Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

- изменение стратегии развития организации;

- создание новой организационной структуры;

- освоение новых видов деятельности [13].

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков и сотрудников организации [11]. Сравнение результатов оценки с портретом «идеального» сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть меры по их ликвидации

Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении – индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении.

На следующем этапе формируется бюджет обучения. Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора влияют на величину бюджета - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное

обучение в течение следующего года, и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек.

Часто организации подсчитывают только прямые издержки - компенсацию приглашаемым инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования и т.п., и стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в собственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки, питание и т.д. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

После утверждения бюджета на следующем этапе определяются цели обучения. На основании анализа выявленных потребностей служба управления персоналом должна грамотно сформулировать конкретные цели программы профессионального обучения [11]. Данный процесс является очень важным, поскольку именно степень достижения поставленных целей определяет эффективность проведенного обучения.

На основании анализа выявленных потребностей нужно сформулировать цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

1) конкретными и специфическими;

2) ориентирующими на получение практических навыков;

3) поддающимися оценке (измеримыми) [18].

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Следующим этапом профессионального обучения является оценка эффективности.

Оценка эффективности профессионального обучения является важнейшим моментом управления развитием персонала.

Поскольку затраты на обучение рассматриваются как капиталовложения в человеческий ресурс, они должны принести организации отдачу в виде повышения эффективности ее деятельности, роста прибыли, более полной реализации ее целей.

Расходы материальных, временных и человеческих ресурсов, связанные с подготовкой и реализацией профессионального обучения, оправданы лишь тогда, когда обучение устраняет тот дефицит знаний и навыков, который был выявлен в результате анализа потребностей в обучении [13]. В промышленно развитых странах средний работодатель направляет на эти цели приблизительно 4% бюджета, выделяемого на обучение и развитие персонала.

Вопрос оценки экономической и социальной эффективности профессионального обучения вызывает наибольшие споры, как среди теоретиков, так и среди практиков. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности деятельности предприятия. Это связано, прежде всего, с тем, что процесс оценки экономической эффективности сопряжен со многими методологическими трудностями и может быть только приблизительным. Эти трудности (особенно в отечественных организациях) связаны с не разработанностью методических вопросов и с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности.

Начальным и в то же время чрезвычайно важным этапом процесса определения эффективности профессионального обучения является установление критериев оценки [11]. Значительно то, что их необходимо сформулировать еще до проведения самого обучения и обязательно довести до сведения всех участников этого процесса: обучающихся, обучающих и управляющих.

Оценка эффективности конкретной программы профессионального обучения как определенной суммы конечной прибыли является достаточно сложной, по-

скольку далеко не всегда удается выделить из множества других влияние именно этого фактора на конечные результаты деятельности всей организации. Поэтому эффективность программы может быть оценена по степени достижения стоявших перед ней целей

Для эффективности оценки обучения можно использовать формулу соотношения поставленных целей и затраченных ресурсов на их достижение.

Сложность, однако, заключается в том, что цели и цена, которую готов заплатить каждый из участников обучения, неодинаковы. Поэтому оценки отдачи от обучения могут различаться в зависимости от конкретных целей участников обучения.

Формы обучения подразделяются на традиционные и современные. Традиционные формы обучения входят в любую программу кадровой эволюции и карьерного роста. Лекции и семинары привычны как преподавателям, так и обучающимся. Традиционные формы обучения представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика традиционных форм обучения [12]

Метод	Характеристика
Лекции	Позволяют быстро и с максимальным охватом передать большой объем знаний. Прямой контакт преподавателя с аудиторией дает возможность адаптировать материал под конкретные задачи. Это самая экономичная форма взаимодействия с большими коллективами. Она хорошо подходит в качестве основы для применения других методик обучения, а также для комплексного образования. Недостаток лекций – пассивность слушателей и множество дестабилизирующих внешних условий. А отсутствие полноценных индивидуальных консультаций и сложность проверки и закрепления знаний заметно ухудшают общую эффективность. Нельзя сбрасывать со счетов и личностные факторы, такие как профессионализм и талант лектора, а также усталость слушателей или отсутствие у них личной мотивации. Поэтому актуальность лекций постепенно снижается.
Семинары	Более эффективная форма, поскольку позволяет «на лету» вносить изменения в план и форму подачи материала, более активно взаимодействовать с аудиторией, а также оценивать уровень усвоения материала.

	Однако для реализации этих факторов учебные группы приходится делать маленькими (8-15 человек), что резко повышает затраты, особенно в условиях больших коллективов или привлечения высококлассных преподавателей. Также здесь действуют и личностные факторы, хотя в силу более «плотного» контакта со слушателями их проще нивелировать.

Окончание таблицы 1.4

Метод	Характеристика
Инструктаж и наставничество	Дают возможность учиться на рабочем месте с максимальной нацеленностью на результат и применять полученные знания на практике. Важен и постоянный контакт со специалистом, компетентным в изучаемой области. Опыт наставника передается ученику в максимально приближенном к практике виде. А взаимосвязь с другими членами коллектива улучшает способность работать в группе. Среди очевидных недостатков все тот же личностный фактор, большие затраты времени и отвлечение наставника от собственной работы. Да и в целом ориентация на перспективу порой бывает весьма слабой, поскольку квалификация самого инструктора может оказаться недостаточной.
Групповые тренинги	Групповые тренинги передают новые практические знания, оттачивают процесс создания устойчивых рабочих схем и алгоритмов, стимулируют взаимодействие между звеньями коллектива и отдельными сотрудниками. Очень значим уровень подготовки преподавателя, а также его умение быстро перестраиваться под новые задачи. Полученные на тренингах знания порой весьма недолговечны, а навыки требуют дальнейшего закрепления на практике. Поэтому использование данного метода предполагает дальнейшее сопровождение участников группы, что зачастую невозможно либо в силу финансовых и временных затрат, либо в связи с отъездом тренера.
Стажировка	Может применяться как с отрывом от производства, так и непосредственно в компании, что дает массу преимуществ при планировании работы и подборе персонала. По большинству параметров эта форма сходна с наставничеством и тоже ориентирована на конечный результат, но предоставляет обучающемуся больше инициативы и

	возможностей для самообразования. Часто при этом методе внутрифирменного обучения персонала нивелируется и человеческий фактор, поскольку ученику или соискателю приходится взаимодействовать с разными службами и специалистами.

Несмотря на то, что традиционные методы достаточно часто и давно применяются на практике во многих компаниях разных сфер, у них есть ряд очевидных недостатков:

1. Слабая обратная связь.

2. Мало возможностей для индивидуальной работы.

3. Практически полное отсутствие инструментов для быстрой оценки и корректировки результатов.

4. Человеческий фактор. Тренер должен уметь максимально использовать все сильные стороны методов обучения, эффективно подать материал и заинтересовать самого пассивного слушателя, но при этом соблюдать гибкость в подходах и быстро адаптироваться к запросам аудитории.

5. Необходимость проводить занятия в отрыве от производства, что заметно сокращает их привлекательность как для внутрифирменного обучения персонала, так и для самих сотрудников [12].

Все это мешает напрямую подсчитать экономический эффект и спланировать дальнейшее обучение и переподготовку. Однако есть и немало положительных сторон:

1. Психологическая готовность людей к подобного рода обучению.

2. Обилие материалов, доступных в литературе и в интернете.

3. Отточенность методик, которые позволяют максимально использовать особенности традиционных форм передачи знаний.

4. Взаимодействие преподавателей и аудитории, что ведет к постоянной наработке новых знаний, улучшает оценку текущих потребностей и оптимизирует способы решения задач [12].

При активном взаимодействии с кадровыми службами и умелой организации работы традиционное обучение дает потенциал для дальнейшего развития как самой компании, так и сотрудников.

Наряду с традиционными, во многих организациях активно применяются современные методы обучения («Shadowing», «Secondment», «buddying», пр.) [17].

Современные методы обучения представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Характеристика современных методов обучения персонала [17]

Метод	Характеристика
Дистанционное обучение	Дает возможность организовать результативную работу с любыми по размеру группами, вне рабочего места, без выезда специалистов и всех сопутствующих затрат.
Видеообучение	Форма обучения, с вязанная с практикой, с наглядной и доступной подачей материала и возможностью его повторения
Модульное обучение	Модуль является отдельной частью какой-либо системы. В тренинге модулем является завершенный фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес- задачи или развития необходимого навыка. Ученые курсы зачастую состоят из 3 модулей (теория, практика, закрепление)
Баскет метод	Имитация ситуаций, часто встречающихся в практической деятельности руководителя. Обучающийся занимается разбором большого количества деловых писем руководителя, получает всю необходимую информацию, может также принимать телефонные звонки и совершать встречи.
Shadowing	Обозначает «быть тенью». Метод заключается в проведении большого количество времени рядом с сотрудником, чьи функциональные обязанности необходимо изучить. Также подобную форму часто используют как метод адаптации персонала.
Secondment	Является разновидностью ротации персонала, при которой сотруд-

	ника перемещают на другое место работы на определенное время с другими обязанностями. Наиболее приемлем данный метод в компаниях с плоской организационной структурой, где возможности развития и роста ограничены.
Buddying	В буквальном переводе обозначает «Приятельство». Задача «приятеля» в данном случае – предоставлять обучающемуся обратную связь о его деятельности. Отличие метода от наставничества или коучинга заключается в том, что участники занимают равные позиции и наделены равными правами.

Следует отметить, что эффективная система обучения персонала в компании подразумевает использование как традиционных, так и современных методов. Выбор и комбинация методов напрямую зависит от целей обучения, от характеристик обучаемых сотрудников, бюджета на обучение и многих других факторов [17].

Высокие результаты компании на рынке напрямую зависит от эффективности работы ее сотрудников. Ввиду этого обучение персонала остается важной составляющей для многих организаций. Работодатель должен быть заинтересован в развитии персонала, что предполагает его обучение. А также видеть необходимость обучения работников для нужд организации, используя традиционные или современные методы обучения в зависимости от специфики организации.

1.2 Особенности обучения в сфере лизинга

Лизинг — вид финансовых услуг, форма кредитования при приобретении основных фондов предприятиями или очень дорогих товаров физическими лицами.

Рассмотрим особенности обучения персонала в лизинговых организациях. На сегодняшний день лизинг - одна из самых динамично развивающихся отраслей. Однако одной из существенных проблем является то, что уровень подготовки кадров данной сферы в РФ еще не отвечает мировым стандартам [15]. Молодому

специалисту, приходящему в отрасль после обучения, приходится доучиваться или переучиваться на рабочем месте.

Связано это со значительным расширением спектра профессиональных задач, а также повышением требований к эффективности и результативности профессиональной деятельности специалиста, проблемами профессиональной подготовки студентов в образовательных учреждениях. В связи с этим перед образовательными учреждениями и отраслевыми предприятиями встают задачи, связанные с интеграцией традиционных эффективных технологий обучения с инновационными, обеспечивающими формирование специалистов требуемого уровня подготовки, перемещением акцентов в отношении содержания и технологий обучения кадров на формирование профессиональных компетенций.

Направления и этапы обучения персонала данной отрасли: сегодня каждому предприятию приходится действовать в довольно быстро меняющихся социально-экономических условиях. Умения и знания сотрудников, необходимые им в деятельности, требуют регулярного поддержания и обновления.

Обучение персонала имеет несколько направлений:

- при поступлении нового сотрудника на работу (адаптационные программы);
- по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника;
- развивающее обучение для сотрудников, желающих повысить свой профессиональный или общий уровень развития;
- при изменении технологий работы или взаимодействия структурных подразделений предприятия, а также при планировании таких изменений [15].

Рассмотрим более подробно каждое направление в сфере лизинга:

1. Как правило во многих лизинговых компаниях в период адаптации используется метод наставничество. В рамках системы наставничества обеспечивается быстрая передача рабочих эталонов, знаний и опыта от «старичков» к «новичкам», при этом без отрыва от производственного процесса. В подобной программе выделяются цели, задачи и сроки, а также ответственные за адаптацию персонала

люди. Устанавливается также последовательность определенных действий, направленных на достижение программных целей и задач.

Планы адаптация различных должностей формируются, как правило, для управляющих должностей. Такие адаптационные планы включают в себя специальные мероприятия, стажировки и прочие виды деятельности, которые способствуют ускорению привыкания персонала.

2. По результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника.

В таких случаях разрабатывается план мероприятий, в которых разработаны меры по повышению квалификации сотрудника или сотрудников, не удовлетворяющих уровню профессиональных компетенций. Как правило, сотрудники проходят дополнительное профессиональное образование в области лизинга.

3. Развивающее обучение для сотрудников, желающих повысить свой профессиональный или общий уровень развития [15].

Использование Корпоративного обучение персонала (деловая игра, треннинг)

Необходимо дать персоналу умения и навыки с учетом:

- разрыва между реальным и необходимым уровнем знаний, умений и навыков;
- отраслевой и внутрикорпоративной специфики;
- выполняемых персоналом функций: сейчас и после обучения;
- корпоративной культуры вашей компании;
- стратегических задач и целей.

4. При изменении технологий работы или взаимодействия структурных подразделений предприятия, а также при планировании таких изменений [15].

В таких случаях существуют программы в компаниях, где сотрудники изучают следующие аспекты:

- изучение ситуации на рынке лизинговых услуг в России, в отдельных его сегментах;

- изучение современного законодательства, методические нормативные и другие правовые документы, регламентирующие лизинговые отношения в России и других странах;
- формулировка практического мировоззрения, экономической и правовой культуры, способность принимать обоснованные решения в профессиональной деятельности;
- изучение отличительных особенности лизинга по сравнению с другими источниками финансирования проектов, умение определять наиболее эффективный инструмент финансирования для реализации сделок;
- изучение практики оценки рисков по проектам.

Программа предназначена для:

- линейных специалистов лизинговых компаний;
- кредитных и финансовых брокеров, заинтересованных в получении информации о рынке лизинговых услуг и особенностей данного финансового инструмента [15].

Многие организации независимо от специфики деятельности придерживаются традиционным видам обучения как подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров. Особенностью обучения персонала в сфере лизинга является частая переподготовка кадров. Лизинг - это эффективный инструмент для решения проблемы модернизации, позволяющий сохранить существующие кредитные линии, а также оптимизировать налогообложение и рационально использовать прибыль и поэтому специалистам необходимо посещать курсы, семинары и тренинги по лизингу.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта обучения персонала

Японские методы обучения и повышения уровня профессионализма сотрудников компании действуют по принципу «разум сотрудника = разуму компании», то есть создание всего персонала должно быть трансформировано в сознание всей

компании [11]. Поэтому часто отмечают, что совокупность японских работников намного сильнее совокупности работников из любой другой страны, хотя по отдельности японцы могут быть слабее в профессиональных качествах своих зарубежных коллег. Подтвердить данное утверждение можно, рассмотрев всемирно известные «кружки качества», о которых существует огромное количество мнений. Несмотря на разность мнений, все специалисты сходятся в том, что такие «кружки» имеют огромную эффективность для развития, и личностных качеств отдельных сотрудников, и компании в целом.

На занятиях тренеры и коучи пытаются сформировать многопрофильность каждого обучаемого сотрудника, который непосредственно принимает участие в производстве товаров и услуг, реализуемых компанией.

«Кружки качества» основываются на предприятии для достижения следующих целей:

1. Обмен опыта между сотрудниками.
2. Развитие способностей вести управленческую деятельность у рабочего коллектива и его руководства путем совершенствования своих личностных качеств.
3. Укрепление духа персонала компании.
4. Улучшение моральной атмосферы в рабочем коллективе.
5. Развитие у работников потребности во внесении новшеств в производственные процессы [21].

Разработанная в Японии система управления компанией старается удовлетворить потребности и интересы всех участников производственного процесса: от акционеров и руководителей организации до работников и менеджеров. Но интересы рабочего класса стоят всегда на первом месте, так как в Японии осознают важность рабочего класса для функционирования организации. Это отражается в проведении постоянного обучения сотрудников данной категории: тренингах, курсах, семинарах и т.д. на протяжении трудового стажа каждого из сотрудников.

В Японии существует система обучения, готовящая специалиста на протяжении 12 лет. Первые шесть лет человек получает основные знания – это начальное

обучение, следующие три года – среднее образование. В последние годы человек получает специальное образование. Но, несмотря на столь серьезную систему обучения, в школах нет возможности на практике закрепить полученные профессиональные знания. Поэтому выпускники школ не могут получить работу на предприятии, связанную с использованием дорогого оборудования.

По этой причине была разработана система принятия молодых сотрудников «с запасом» на будущее, подразумевающее расширение компании.

Все это разработано, чтобы заменять сотрудников, покинувших компанию по той или иной причине, а также, чтобы не терять столь важные человеческие ресурсы, которые могут быть захвачены конкурентами. Принятая в штат молодежь направляется на обучение в собственные учебные центры или в профилирующие учебные заведения, расположенные на территории страны или за рубежом.

Подготовка персонала в японской системе – это неполучение сотрудниками новых знаний из-за старения имеющейся у нее информации, а система повышения квалификации для перехода специалиста к более сложным профессиям, для развития многопрофильности [13].

Данный процесс разрабатывается в компаниях, основываясь на следующих компонентах:

1. Четкое формирование задач и целей компании.
2. Прогнозируемость развития деятельности компании в будущем.
3. Учет личностных требований каждого сотрудника и штата персонала в целом.

Своеобразную концепцию имеет системы повышения квалификации на некоторых промышленных предприятиях Японии. Существует практика, когда в первый день обучения, на форму обучаемых прикрепляются, так называемые, «ленты позора». Их количество равняется количеству изучаемых сотрудниками дисциплин. После сдачи очередного экзамена или прохождения аттестации, одна из ленточек снимается. Это является сильнейшим стимулятором к успешному завершению обучения. К тому же, все сотрудники ежедневно представляют своей

компании отчет о ходе обучения и полученных знаниях [21]. Все это положительным образом влияет на качество получаемых сотрудником знаний.

Так происходит систематизация всех полученных знаний, происходит оценка возможности использования на практике полученных навыков и умений, что в дальнейшем выльется в эффективное использование приобретенных знаний на производственных процессах.

Существует еще одна особенность проведения обучения персонала компании в Японии. Она заключается в изучении и подробном анализе десятка опасных для деятельности предприятия ситуаций, а также мер для выхода из сложившихся для компании трудностей. После прохождения курса такого обучения из сотрудников получаются высококвалифицированные специалисты, способные вытянуть компанию из сложных критических обстоятельств.

В Японии принято производить ротацию персонала. Она заключается в переводе сотрудников из одного отдела компании в другой. Частота ротации производится на основании занимаемых сотрудниками должностей. Те представители, которые претендуют занять руководящие должности, должны быть перемещены на другой участок компании не реже, чем один раз в пять лет. Время нахождения на одной должности зависит от специфики выполняемых должностных обязанностей и плавно руководства в отношении сотрудника [21]. Например, сотрудники, занимающиеся планированием деятельности предприятия, работают на своей должности около пяти лет. Очень часто перемещение сотрудников по участкам происходит одновременно.

На многих японских предприятиях применяется метод PDCA. Во время работы у каждого сотрудника вырабатываются навыки, нацеленные на выполнения четырех видов деятельности:

1. Планирование. Оно заключается в разработке мероприятий на конкретный заданный период времени и указанием тех результатов, которые ожидаются после проведения всех запланированных мероприятий.

2. Исполнение. Выполнение всех мероприятий в определенный промежуток времени, разработанных на этапе планирования.

3. Проверка. Данный этап заключается в сопоставлении выполненных работ с запланированными на этапе планирования.

4. Результат. Производится сверка полученных при выполнении работ результатов с ранее запланированными.

Главная цель метода PDCA – указать сотрудникам прямые способы решения поставленных задач в соответствии с требованиями и политикой компании, а также потребностями клиентов.

Японский стиль формирования «общего коллективного сознания» предприятия похож на русское мировоззрение, где рабочий коллектив воспринимается, как одна большая семья [13]. Поэтому русские компании могут перенять опыт своих японских коллег для внедрения на отечественных предприятиях, получив от этого значимые результаты, как в организационной области, так и в области извлечения прибыли от ведения хозяйственной деятельности.

Рассмотрим опыт американских коллег по обучению персонала своих компаний. На переподготовку сотрудников, повышение квалификации, американские компании тратят огромные суммы денег, временные и человеческие ресурсы. Основываются такие вложения на факте прямой зависимости прибыли предприятия от квалификации работающих на нем специалистов. Рост прибыли компании зависит от потенциала каждого сотрудника, его навыков, знаний и умения применять накопленную информацию на производственных процессах. Именно поэтому большинство предприятий имеют большую статью расходов на повышение теоретических и практических знаний своих сотрудников.

Обращаясь к статистическим данным, можно выделить компанию IBM, затратившую в 2013 году более 1 миллиарда на переподготовку своих специалистов. Автогигант Ford выделил на эти нужды 500 миллионов долларов [16].

В последние годы проявилась тенденция инвестирования компанией в профессионализм людей, что означает признание человеческого ресурса, как одного из

важных составляющих для достижения предприятием поставленных целей и повышения конкурентоспособности на рынке.

Многие американские компании выделяют огромные средства для организации собственных университетов, где проходят обучение сотрудники их компании.

К примеру, учебное заведение для повышения квалификации Global Learning, основанное корпорацией IBM, имеет в своем штате свыше 3000 преподавателей из более чем 50 стран со всего мира. Ежегодно за стенами заведения проходит около 10 000 специализированных курсов. На сегодняшний день переподготовку прошли уже 126 000 работников IBM [16].

В учебном центре «General Electric» ежегодно проводится обучение на протяжении 30-40 тысяч человекочасов [16]. Важно отметить тот факт, что речь идет только о курсах, проводимых в учебных классах заведения, без учета учебных мероприятий в виде семинаров и тренингов, которые проводятся вне «Дженерал Электрик». Обычно в этих случаях преподаватели, тренеры и коучи выезжают непосредственно на предприятия.

Переподготовка американских специалистов основывается на трех основных «китах»:

1. Постоянство обучения на протяжении всего карьерного роста специалиста, связанного с бурным развитием информационных технологий и внедрением в производственные процессы инновационные решения.

2. Практичность получаемых во время обучения знаний.

3. Применение не практике активных способов повышения квалификации и переподготовки [24].

В компании «HP» присутствует негласное правило в отделе менеджмента: на каждую свободную должность назначается наиболее способный сотрудник из числа претендентов. Каждый год программа обучения персонала претерпевает изменения в связи с изменением социально-экономической обстановкой в мире и

развитием технологий, где время влияет на старение реализуемой продукции и услуг.

Несколько лет назад американские компании стали внедрять опыт своих японских коллег – организовывать «кружки качества». Программы по получению необходимых для работы знаний занимают около 35% времени работы «кружков качества». К главным темам американских кружков относят:

1. Знания новых технологий: обучение работы с новейшими информационными программами и технологическим оборудованием.
2. Организация работы предприятия, планирование экономических показателей.
3. Контроль над качеством выпускаемой продукции.
4. Возможность группового поиска решений для выхода из сложных ситуаций [16].

Активные способы переподготовки сотрудников, применяемые на американских предприятиях, имеют большую эффективность. Их применение в России положительным образом скажется на деятельности российских компаний.

Различие между европейскими и американскими компаниями заключается в следующем: на американском континенте большое значение обучению персонала уделяется в больших корпорациях, в то время как в Европе интенсивное обучение персонала проводится на маленьких предприятиях. Что касается огромных европейских предприятий, то для подготовки специалистов, они организуют собственные учебные центры и университеты. Компания «Люфтганза» за последние десять лет своей деятельности открыло несколько десятков учебных заведений. Помимо профильного образования в них проводится сопровождение всех процессов переподготовки сотрудников предприятия [16].

Подготовка персонала компании имеет непрерывный характер и четко систематизирована. Это происходит на основе постоянного мониторинга потребностей в повышении квалификации и разработке плана по дальнейшему применению новых знаний сотрудников на практике.

Проведем анализ рассмотренных методов переподготовки рассмотренных ранее и сопоставим со способами повышения квалификации на территории России (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Сравнение зарубежного и отечественного опыта обучения

Характеристика	Япония	США	Европа	Россия
Цели	Сохранение сформированных на протяжении столетий японских традиций. Формирование коллективного разума.	Повышение конкурентоспособности отдельных сотрудников за счет обучения.	Повышение конкурентоспособности предприятия на рынке	Опытный, квалифицированный специалист, как составляющая конкурентного предприятия
Способы обучения	Кружки качества, ротация персонала, метод PDCA	Проведения обучения на предприятии в специально созданных университетах	Семинары, тренинги, курсы. Проведение обучения в учебных центрах и на предприятии.	Семинары, тренинги, курсы. Проведение обучения в учебных центрах и на предприятии.
Издержки	40-50%	30%	20-30%	20-30%
Особенности	Делается упор на переквалификацию руководителей и сотрудников	Ориентация на неформальные методы обучения	Обучение проводится на протяжении всего трудового стажа; имеет четкий план	Используются преимущественно традиционные методы обучения

Анализ таблицы может показать схожесть российской системы обучения и переквалификации персонала с методами западных стран, в частности, с США. В

последние годы многие крупные корпорации меняют вектор направленности в сторону японских методов, обоснованно считая коллективный разум – важной составляющей эффективной деятельности предприятия для достижения поставленных целей и повышения конкурентоспособности на рынке.

Большинство крупных российских корпораций в данный момент берут курс на мировые тенденции в области менеджмента [16].

В России системная профессиональная подготовка персонала проводится преимущественно в крупных компаниях, но существует тенденция к созданию систем профессиональной подготовки и непрерывного обучения персонала малых и средних компаний. Российские компании успешно практикуют профессиональную подготовку сотрудников на рабочем месте: наставничество, ротацию. Что показывает приобретения опыта обучения персонала в Японии.

Вывод по главе 1

Обучение персонала – это деятельность любого типа, проводимая организацией с целью оказания помощи сотрудникам в достижении профессионального успеха посредством расширения знаний в области своей профессии.

Результаты обучения влияют на непосредственное участие руководителя во всем цикле систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Помимо этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Если работник, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, не встретит поддержки и не сможет воспользоваться

обратной связью, то через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется то ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Результат обучения должен быть стимулом для работника, которого можно добиться в случае поощрения наиболее успешно закончивших курс сотрудников. Затронуть такие аспекты как: заработная плата и условия труда сотрудника. Это послужит хорошим примером для других работников.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации — специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

Система анализа трудовых ресурсов на Западе в основном сводится к диагностике производственных операций с учетом некоторых поведенческих аспектов. В США преобладает ежегодная аттестация персонала. На крупных предприятиях Японии ключевой критерий оценки — потенциал работника, его прилежание, добросовестность и доброжелательность к окружающим, готовность совершенствовать свою деятельность и вносить вклад в работу фирмы

Организация получает определенные выгоды в процессе обучения персонала:

1. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности.

2. Повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров.

3. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

4. Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем в том, что повышается удовлетворенность трудом, возрастает уровень компетенций, а также расширяются карьерные перспективы.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНСЛИЗИНГ»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Транслизинг»

Компания «Транслизинг» основана в 2002 году в городе Челябинске. За 15 лет клиентами ООО «Транслизинг» стали 1 118 предприятий и организаций как Урало-Сибирского региона, так и России в целом. ООО Транслизинг является членом Подкомитета ТПП РФ и НП «Лизинговый Союз». В 2014 году компания вступила в Русско-Азиатский союз промышленников и предпринимателей (РАСПП) [8].

ООО «Транслизинг» специализируется на предоставлении следующих видов техники: строительная и специальная, технологическое и энергетическое оборудование.

На настоящий момент ООО «Транслизинг» является одной из ведущих универсальных лизинговых компаний и занимает прочные конкурентные позиции в большинстве сегментов рынка лизинговых услуг. Компания имеет обширный опыт работы в разноплановых сделках по инвестициям на приобретение отечественной и импортной техники, в том числе строительной и специальной техники, легковых транспортных средств, технологического и энергетического оборудования различной степени сложности. С начала деятельности компания «Транслизинг» передала в лизинг основные средства в количестве 6 191 единица на общую сумму более 13 285 млн. руб. Доходы компании за 2016 год составили 1 597,6 млн. руб. Собственный капитал компании составляет 557,3 млн. руб.

Миссия и видение организации не сформулированы.

Стратегия развития компании включает в себя построение долгосрочных партнерских отношений с лизингополучателями, банковскими структурами, стра-

ховыми компаниями, поставщиками импортного и российского транспорта и оборудования. В развитии используются современные технологии управления, что позволяет нам активно наращивать клиентскую базу.

Дерево целей на 2019 г. представлено на рисунке 2.1.

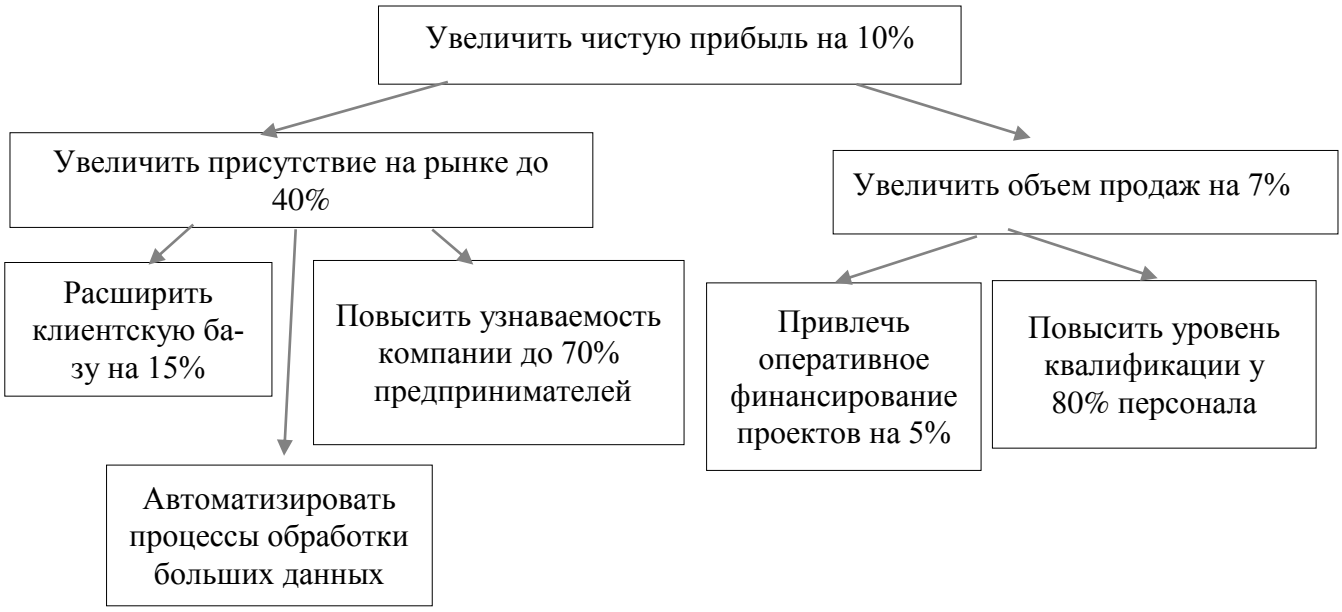


Рисунок 2.1 – Дерево целей ООО «Транслизинг» на 01.07.2019

На сегодня компания «Транслизинг» ставит перед собой задачи по укреплению и расширению своих позиций на рынке, за счет высокого качества и оперативного финансирования инвестиционный проектов.

В то же время принцип абсолютной прозрачности позволяет привлекать долгосрочное финансирование в ведущих банках России, таких как: АО «МСП Банк», ПАО «ЧЕЛИНДБАНК», ПАО «ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК» и других. На сегодня компания «Транслизинг» ставит перед собой задачи по укреплению и расширению своих позиций на рынке, за счет высокого качества и оперативного финансирования инвестиционный проектов [8].

Организационная структура компании представлена в приложении А.

В организационной структуре ООО «Трансилинг» отражается определенная специфика предоставления лизинговых услуг. Все управленческие решения принимает генеральный директор, деятельность которого координирует и сопровождает необходимой информацией и документами его секретарь. Все вопросы, связанные с персоналом, являются зоной ответственности менеджера по персоналу.

Линейно-функциональный тип организационной культуры предполагает четкое разделение труда в зависимости от функций. В структуре ООО «Транслизинг» выделены следующие функции:

1. Бухгалтерия.
2. Отдел маркетинга.
3. Финансовое управление.
4. Управление продаж.
5. Управление страхования.
6. Транспортно-хозяйственное управление.
7. Управление безопасности [8].

В каждом представленном отделе есть начальник, в подчинении которого находится линейный персонал. Примечательно, что отделу продаж подчиняется филиал в г. Якутстке, который возглавляет директор филиала.

Деятельность каждого из отделов узко специализирована, информация между ними передается в свободном доступе, однако взаимодействия отделов в целом не активно.

Анализ жизненного цикла организации по классификации Адизеса показал, что для ООО «Транслизинг» свойственна стадия жизненного цикла стабильность. Этот вывод основан на тенденции к снижению активности инновационной деятельности, а также на росте конкуренции, которые активно борются за лидерство на рынке.

Для определения проблемы в функционировании организации необходимо проанализировать основные технико-экономические показатели (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Транслизинг»

Показатель эффективности, размерность	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение (17/15), %
Экономическая эффективность конечных результатов:				
1. Выручка от реализации продук-	1 181 419	1 079 473	1 077 431	91,2

ции (оказанных услуг), тыс.руб.				
2.Себестоимость оказанных услуг, тыс.руб.	925 289	922 381	923 171	99,77
3.Чистая прибыль, тыс.руб.	154 593	145 676	142 696	92,3

Окончание таблица 2.1

Показатель эффективности, размерность	2015 год	2016 год	2017 год	Откло-нение (17/15), %
5.Рентабельность, %	13,09	15,3	13,24	101,15
9.Доля постоянных клиентов, %	56	57	55	98,21
10. ССЧ, чел	155	157	160	103,23
11.Производтельность труда, тыс. руб./чел.	7 622,06	6 875,62	6 733,94	100,70
12.Потери рабочего времени на 1 работника, чел. - дни	3	2	3	100
13. Фонд заработной платы, тыс. руб.	5 735	6 123	6 720	117,17
14.Средняя заработная плата на 1 работника, тыс.руб/чел	37	39	42	113,51
16. Текучесть кадров, %	1,94	1,91	3,13	-

Таким образом, комплексный анализ деятельности ООО «Транслизинг» позволяет сделать ряд выводов.

В рассматриваемом периоде наблюдается снижение чистой прибыли на 15,54%. Это связано с уменьшением объемов реализуемых услуг (снижением выручки), а также увеличением себестоимости их предоставления. Данный фактор связан с тем, что в рамках изменения законодательства персонал затрачивает больше времени на реализацию сделки, которые порой сопровождаются некор-

ректным составлением документов и ошибочными консультациями. В свою очередь это влияет на снижение доли постоянных клиентов (уменьшение на 1,79%).

При этом на 3,23% возросла среднесписочная численность персонала, производительность которого также увеличилась в динамике лет, но незначительно – на 0,7%.

Данный фактор свидетельствует о том, что увеличение штата не пропорционально увеличению его эффективности, что влечет за собой нерациональные издержки, которые выражены в увеличении фонда заработной планы на 17,17%.

В рассматриваемом периоде также наблюдается увеличение текучести персонала на 1,19%, что, является негативной тенденцией. При этом произошло увеличение средней заработной платы на 13,51%.

В целом по данным показателей эффективности работы ООО «Транслизинг» можно отметить, что наблюдается общее снижение эффективности деятельности, сопровождаемое ростом издержек на персонал.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Транслизинг»

Для того, чтобы подробно изучить положение ООО «Транслизинг» на рынке, определить факторы внешней и внутренней среды, которые в той или иной степени оказывают влияние на ее деятельность, необходимо произвести ряд анализов: STEP, 5 сил Портера, Матрица БКГ, 7 С МакКинси, SNW и SWOT.

ООО «Транслизинг» - лизинговая компания, на деятельность которой колоссальное влияние оказывает внешняя среда. Условия и алгоритм составления сделок, их содержание, предрасположенность потенциальных клиентов к оформлению лизинга, уровень развития технологий и их доступность – все эти факторы оказывают непосредственное влияние на деятельность компании. В связи с этим необходимо более подробно изучить каждую из сфер макросреды, воздействую-

щих на ООО «Транслизинг», а именно социальную, технологическую, экономическую и политическую среды.

Анализ факторов влияния внешней среды представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – STEP -анализ ООО «Транслизинг»

Социум	Влияние	Вероятность	Значение
Тенденция к снижению популярности экономических и юридических специальностей в ВУЗах (сужение рынка потенциальных кандидатов)	-2	0,6	-1,2
Отсутствие сильной «технической» образовательной базы у предприятий с/х сферы (рост потребности в привлечении специалистов)	+3	0,4	+1,2
Итого			0
Технология	Влияние	Вероятность	Значение
Развитие информационных технологий (использование CRM-систем)	+3	0,6	+1,8
Быстрый износ техники у бизнесменов	+4	0,4	+1,6
Итого			+3,4
Экономика	Влияние	Вероятность	Значение
Падение бизнеса в цене на 15% в Челябинской области (Стимул к использованию услуг лизинга)	+3	0,8	+2,4
Разработка альтернативных методов сокращения издержек в организациях (Снижение популярности услуги лизинга)	-2	0,2	-0,4
Итого			+2
Политика	Влияние	Вероятность	Значение
Изменения правовой нормативной базы (ФЗ от 29.10.1998 №164)	-2	0,6	-1,2
Поддержание лизинга государством в по-	+3	0,4	+1,2

мощь малому бизнесу			
Итого			0

По данным, приведенным в STEP - анализе ООО «Транслизинг» можно сделать вывод, что в организации возможны и желательные изменения, поскольку суммарный показатель положительно влияющих факторов выше отрицательных (рисунок 2.2).

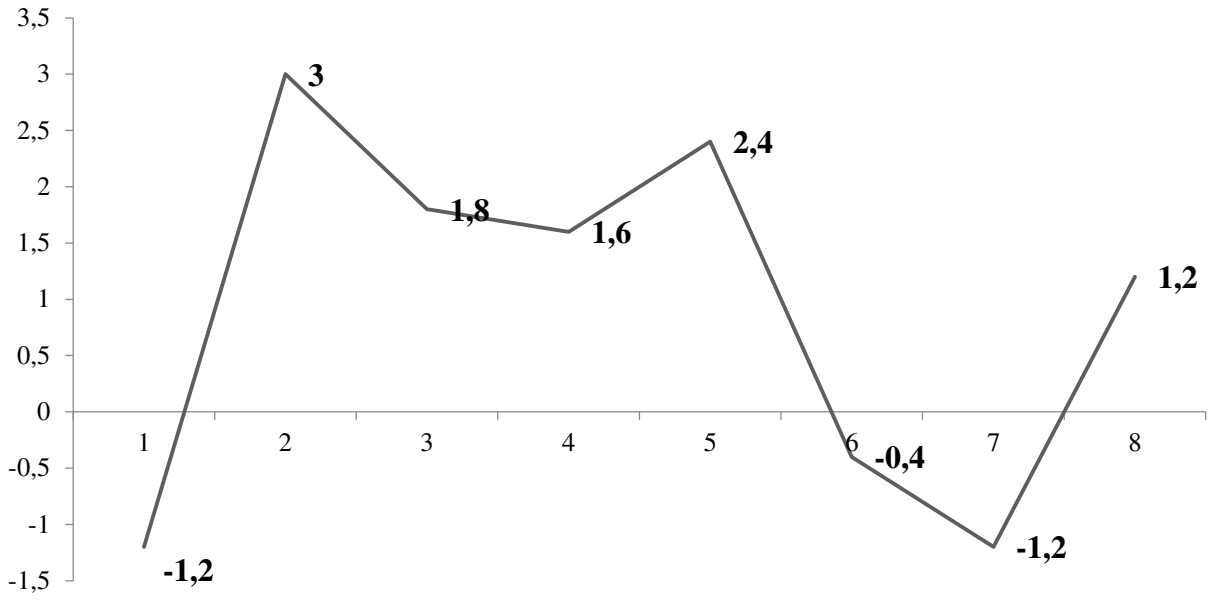


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды ООО «Транслизинг»

Данные STEP-анализа ООО «Транслизинг» позволяют сделать выводы о влиянии каждой сферы на деятельность компании при использовании коэффициента предпочтения отрасли (отношение влияние отрасли к влиянию всех факторов внешней среды).

1. Социальные факторы оказывают нейтральное влияние за счет равного значения сужения количества кандидатов на рынке труда, и тенденция к снижению технических компетенциях в компаниях, которая способствует росту популярности сторонних организаций. Коэффициент предпочтения – 0.

2. Технологическая сфера оказывает позитивное влияние на деятельность организации в связи с тем, что деятельность компании напрямую связана с научно-техническим прогрессом. Коэффициент предпочтения – 0,63.

3. Факторы экономической среды также позитивно влияют на организацию за счет снижения стоимости бизнеса в целом, которая приводит к необходимости использования услуг лизинга. Коэффициент предпочтения – 0,37.

4. Политическая сфера нейтральна по отношению к ООО «Транслизинг», поскольку при нестабильности правовой нормативной базы государство готово оказывать помощь малому и среднему бизнесу в содействии с лизинговыми компаниями. Коэффициент предпочтения – 0.

Таким образом, можно сделать вывод, что внешняя среда благоприятна для ООО «Транслизинг». Наиболее позитивное влияние оказывает сфера технологий и сфера экономики.

Для поддержания благоприятного влияния внешней среды рекомендуется производить мониторинг изменений в социальной и политической сферах.

Целью упомянутого в анализе Федерального Закона является «развитие форм инвестиций в средства производства на основе финансовой аренды (лизинга), защита прав собственности, прав участников инвестиционного процесса, обеспечение эффективности инвестирования» [14]. В законе прописаны предмет и субъект лизинга, его формы, особенности составления договора, права и обязанности участников заключенного договора.

Для того, чтобы более подробно изучить воздействие факторов внешней среды необходимо изучить макросреду организации (таблицу 2.3).

Таблица 2.3 – 5 сил Портера для ООО «Транслизинг»

Параметр	Значение	Описание
Товары-заменители	Среднее (3)	На финансовом рынке существуют услуги кредитования
Внутриотраслевая конкуренция	Высокое (5)	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. («Инвест-лизинг», «Уралпромлизинг», «Эксперт-лизинг»)
Новые игроки	Низкое (1)	Для сферы характерны высокие барьеры входа, а также необходимость высокой квалификации персонала, дефицит которого наблюдается на рынке
Потеря текущих клиентов	Среднее (3)	Компания имеет сложившуюся базу постоянных клиентов – в основном небольшие организации среднего биз-

		неса
Нестабильность поставщиков	Низкое (1)	Долгосрочные проверенные отношения с поставщиками

Для услуг лизинга услугой-заменителем в определенной степени может выступать услуги кредитования, предоставляемые банками. Однако, следует отметить, что в сравнении с кредитом лизинг обладает рядом преимуществ. В Северной Америке и Европе, где лизинг интенсивно развивается уже полвека, по этой схеме покупается от трети до половины всех легковых машин. В России – лишь 8,5%. При этом 99% покупателей — юридические лица. Возможно, причина в том, что лизинг пришел на российский рынок недавно и его условия не очень понятны людям [10].

Предлагается рассмотреть в первую очередь экономическую привлекательность приобретения имущества в лизинг в сравнении с различными видами кредитов, рассчитанную ГК «Грин Финанс» (рисунок 2.3).

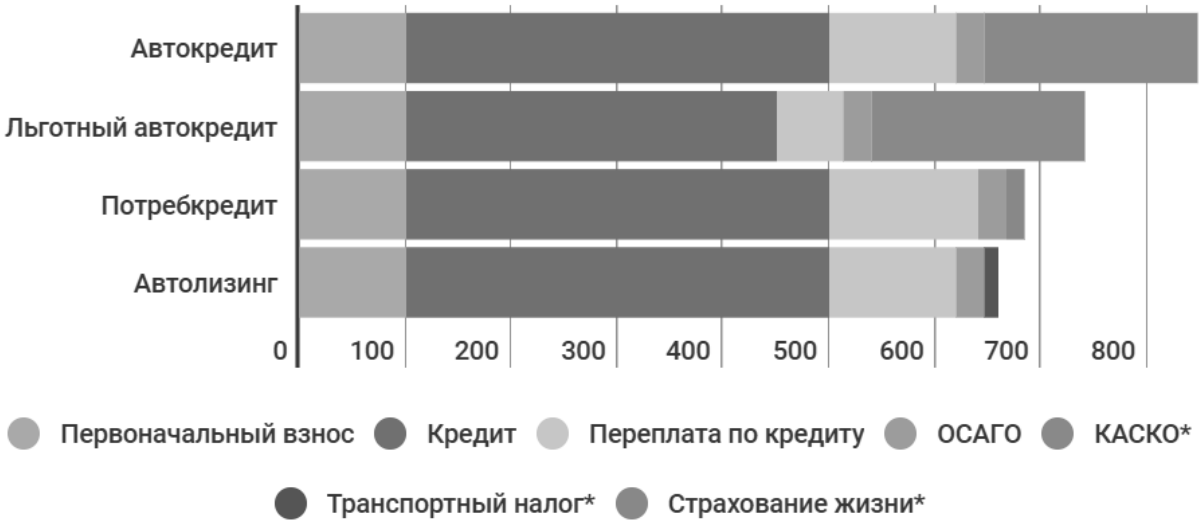


Рисунок 2.3 – Сравнение покупки автомобиля в лизинг и кредит

Исходя из этих расчетов, приобретение авто в лизинг привлекательнее. В отличие от автокредита, лизинг не навязывает страхование каско и другие дополнительные платежи. Строго говоря, обязанность покупателя машины оплатить каско при получении автокредита нигде не прописана, но, как утверждают эксперты,

банки не кредитуют такие покупки без приобретения полной страховки на автомобиль.

Периодическим изданием «Деловой квартал» был просчитан рейтинг лизинговых компаний г. Челябинска по днным на 01.01.2018 (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Рейтинг лизинговых компаний г. Челябинска [19]

Место в рейтинге	Компания	Стоимость бизнеса
1	«ЧелИндЛизинг»	2808,6 млн. руб.
2	«Экспрет-Лизинг»	1273 млн. руб.
3	«Уралпромлизинг»	623 млн. руб.

Данные таблицы демонстрируют наглядное отставание ООО «Транслизинг» от лидеров отрасли г. Челябинска.

Новые игроки рынка представляют меньшую угрозу для деятельности организации, поскольку для сферы лизинга характерны достаточно высокие входные барьеры.

ООО «Транслизинг» имеет сформированную за годы деятельности базу клиентов. Первым клиентом компании был «Городской сад им. А.С.Пушкина». В результате многолетнего сотрудничества автопарк сада практически полностью обновился. Среди других лизингополучателей компании – «Челябинское авиапредприятие», «Челябоблкомунэнерго», «Миасстранс плюс» и многие другие. В результате сотрудничества «Челябинское авиапредприятие» приобретало автобусы, топливозаправщики для самолетов, мусоровозы, установило пропускную систему. С помощью лизингового финансирования «Челябоблкомунэнерго» установило котельную в Копейске и оборудование для нее, приобрело трансформаторы. «Миасстранс плюс» закупил междугородные пассажирские автобусы по маршруту Миасс–Челябинск. А «ИК Медиа-центр» – челябинский «31 канал» – постоянно обновляет оборудование для видеосъемки [22].

Продавец (поставщик) — физическое или юридическое лицо, которое в соответствии с договором купли-продажи с лизингодателем, продает лизингода-

телю в обусловленный срок производимое (закупаемое) им имущество, являющееся предметом лизинга. За 13 лет деятельности на рынке ООО «Транслизинг» выстроил доверительные надежные отношения со своими поставщиками. Для удобства клиентов компании ООО «Транслизинг» имеет практику договоренностей об оперативном взаимодействии с поставщиками.

На рисунке 2.4 анализ 5 сил портера представлен наглядно.

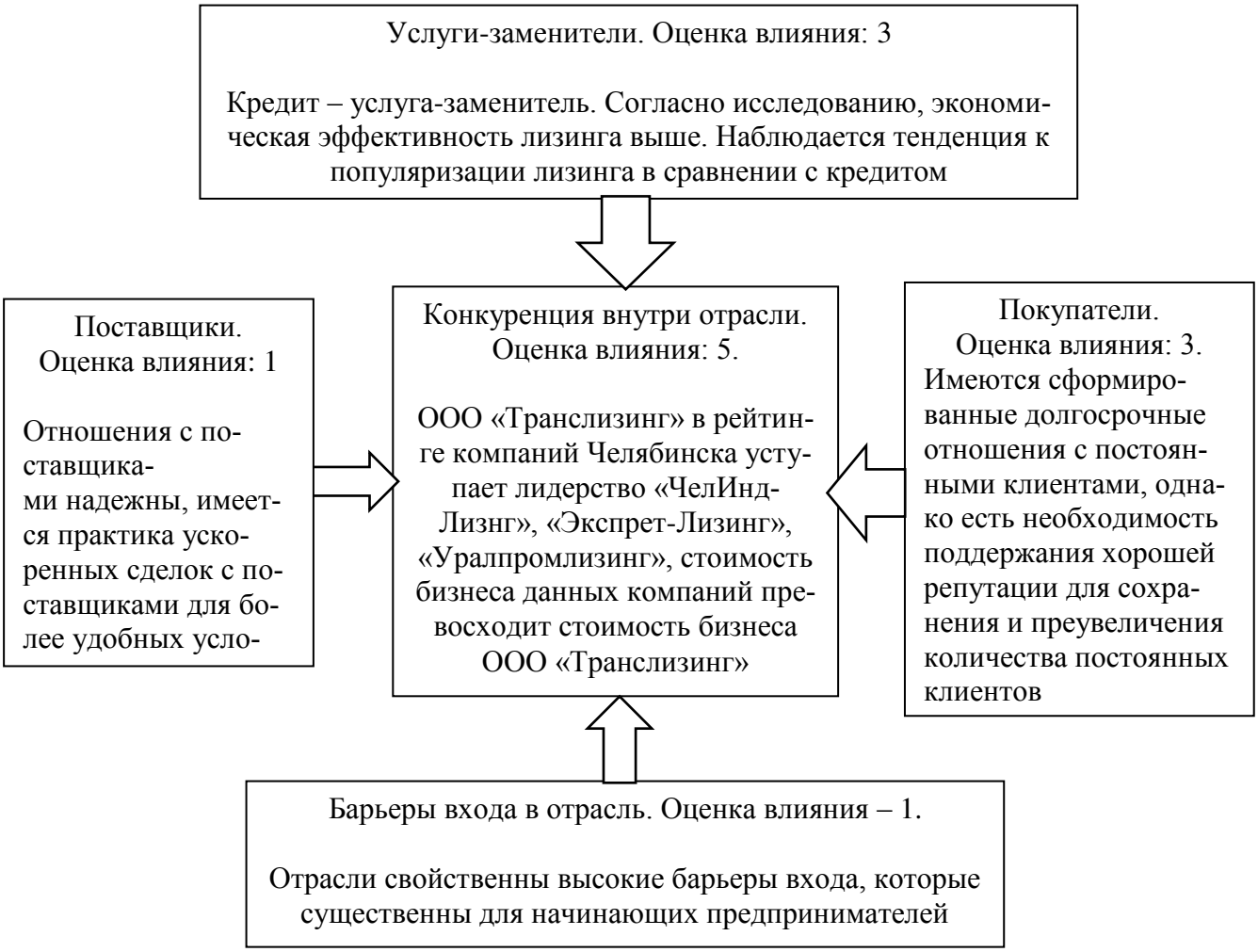


Рисунок 2.4 – Анализ 5 сил Портера

Таким образом, по данным анализа макросреды организации можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание из ближайшего окружения следует уделять внутриотраслевой конкуренции

Клиенты имеют практически неограниченные возможности выбора поставок отечественного и зарубежного легкового, грузового, пассажирского автотранспорта, дорожной и строительной техники, коммунально-уборочной техники. Раз-

работаны программы лизинга информационной техники и технологий, отраслевого лизинга промышленного оборудования и производственной техники.

В рамках анализа BCG необходимо проанализировать какие услуги, в каких объемах предоставляет ООО «Транслизинг», а также учесть занимаемую долю рынка по каждому из видов предоставляемых услуг (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Необходимые расчеты для BCG-анализа

Показатель	Продукт			
	Технологическое оборудование	Специальная техника	Энергетическое оборудование	Строительная техника
Темы роста рынка, млн.руб.	1,1	1,6	0,7	0,4
Относительная доля рынка, %	1,2	2,2	1,0	2,0
Доля продукции в общем объеме реализации, %	21,2	34,8	7,1	36,9

Таким образом, по данным таблицы, можно сделать вывод, что наибольшую долю в общем объеме реализованных услуг занимает специальная и строительная техника, которые в то же время занимают также наибольшую относительную долю рынка. При этом специальная техника и технологическое оборудование демонстрируют наибольший темп роста рынка.

На основании данных, приведенных в таблице 2.5, анализ BCG проиллюстрирован на рисунок 2.5.

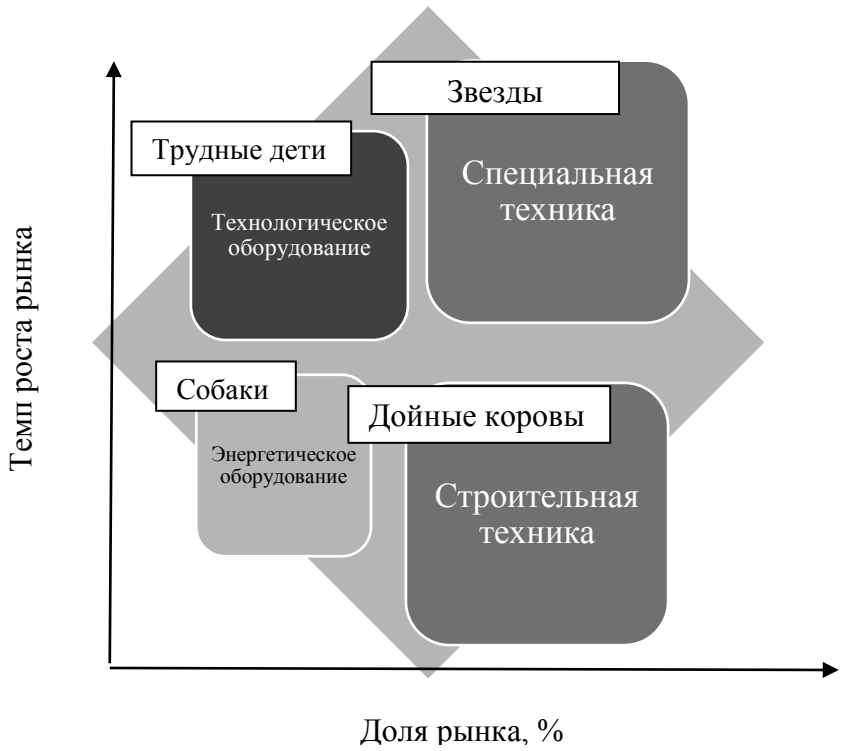


Рисунок 2.5 – Анализ BCG

По данным матрицы можно сделать вывод, что наибольшую прибыль приносит строительная техника. Наибольшего внимания к себе требует специальная техника, поскольку это перспективное направление. Необходимо вкладываться в маркетинг технологического оборудования, чтобы оно начало приносить существенную прибыль. Энергетическое оборудование является специфичным товаром портфеля, поэтому есть вероятность появления необходимости отказаться от него ввиду нерентабельности.

1. «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

Чтобы более подробно изучить внутреннюю среду ООО «Транслизинг», необходимо рассмотреть ее организационные срезы. Анализируя структуру, систему управления, ценностей, стратегию, стиль взаимоотношений, состав работников, можно сделать вывод о целостности организации, либо о наличии в ней очевидных и значительных противоречий.

1. Структура

Ранее в подглаве 2.1 была рассмотрена организационная структура компании (см. приложение А). Структура ООО «Транслизинг» - линейно-функциональная. В компании представлено 7 отделов: бухгалтерия, отдел маркетинга, финансовое управление, управление продажами, управление страхования и завершения, транспортно-хозяйственное управление, управление безопасностью. Также имеется филиал в городе Якутске, который находится в подчинении руководителей проектов. У каждого отдела есть ответственное за его деятельность лицо, которое подчиняется непосредственно генеральному директору. Генеральному директору помогают координировать и планировать деятельность его секретарь и менеджер по персоналу.

2. Система управления

Как уже отмечалось ранее, деятельность отделов координируется их руководителями, которые, в свою очередь, находятся в подчинении у генерального директора. Вертикаль управления достаточно прозрачна, каждый сотрудник знает, к какому специалисту можно обратиться по конкретному вопросу. Коммуникации

внутри компании не затруднены, трудовые вопросы решаются в минимальные сроки, поскольку руководители открыты к взаимодействии и поощряют инициативу. Стиль управления в ООО «Транслизинг» – либеральный, решения принимаются смешанным способом в зависимости от сложности ситуации и имеющихся компетенций у персонала.

3. Сумма навыков

От сотрудников ООО «Транслизинг» в работе требуется профессионализм, знания и опыт работы в сфере лизинга, либо в экономической или финансовой сферах. При отсутствии соответствующего опыта ключевое внимание уделяется способности сотрудника к обучению и открытость к получению новых знаний.

4. Состав работников

Практически все сотрудники ООО «Транслизинг» имеют высшее образование, преимущественно в экономической, банковской и юридической отраслях. Большая часть персонала – это линейные сотрудники и специалисты, которые оказывают непосредственно услуги по заключению лизинга.

5. Стиль взаимоотношений

Стиль взаимоотношений в компании имеет более неформальный характер. Субординация между звеньями управления соблюдается, однако дистанция власти небольшая.

6. Стратегия

ООО «Транслизинг» нацелена на построение долгосрочных партнёрских отношений со всеми, кто представлен в микрооркужении – с лизингополучателями, банковскими структурами, поставщиками. Для того, чтобы держаться данной стратегии организация следит за качеством предоставляемых услуг, анализирует деятельность конкурентов на рынке, а также отслеживает инновационные технологии, которые могут быть внедрены в любой из внутренних срезов компании.

Анализ организационных срезов представлен на рисунке 2.6.

Рисунок 2.6 – Анализ 7С Маккисни

Деятельность ООО «Транслизинг» во всем строится на взаимоуважении, стремлении к повышению уровня профессионализма.

Под опекой есть детский дом «Теремок» в Златоусте. Благодаря помощи друзей «Теремка» – предприятий и организаций, вошедших в попечительский совет, – удалось сделать жизнь ребят более комфортной. Удобная мебель, новая техника, отличный хоккейный корт – это и многое другое появилось в «Теремке» за последние годы. Данный факт свидетельствует о социальной ответственности компании и стремлении всех ее членов внести вклад в социально-значимое дело. При этом генеральный директор открыто коммуницирует с каждым своим подчиненным, в готовности поучаствовать в решении возникающих в ходе трудовой деятельности затруднений.

В компании регулярно проводятся внутрикорпоративные мероприятия, которые носят добровольный характер – совместные игры в футбол и волейбол, а также отдых на природе.

За 13 лет работы с крупнейшими банками, страховыми компаниями и поставщиками ООО «Транслизинг» заняла устойчивую позицию в числе лизинговых компаний Челябинской области. Клиентами компании уже стали тысячи предприятий и организаций как Урало-Сибирского региона, так и России в целом.

Однако было обнаружено противоречие в системе элементов организации, а именно тенденция к смещению фокуса со стратегических целей на оперативные цели. Таким образом, организация достигает устойчивого положения на рынке, однако не показывает положительной динамике в развитии.

На основании проведенного анализа 7С Маккинси можно сделать вывод, что деятельность по всем организационным срезам отлажена, проблемных «точек» не выявлено.

Чтобы сохранять позиции на рынке, следует непрерывно отслеживать деятельность конкурентов. ООО «Транслизинг» по виду предлагаемых услуг конкурирует с ООО «Эксперт-лизинг».

SNW-анализ продемонстрирован в таблице 2.6.

Условные обозначения «х» – это «Транслизинг», а «о» – это «Эксперт-лизинг».

Таблица 2.6 – SNW-анализ ООО «Транслизинг»

Параметр	Сильный			Нейтральный	Слабый		
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Общая стратегия		о		х			
Организационная структура			х	о			
Финансовое положение	о			х			
Конкурентоспособность продукта			ох				
Информационные технологии		о		х			
Способность к реализации новых продуктов				ох			
Уровень маркетинга			о	х			
Уровень менеджмента		о	х				

Квалификация персонала			о		х		
Оценка персонала		ох					
Корпоративная культура			х	о			
Деловая репутация	о	х					

Общая стратегия рассматриваемой организации отстает от стратегии организации-конкурента, по причине того, что ООО «Экспрет-лизинг» присутствует на рынке дольше и обладает большим опытом.

Организационная структура более эффективна в ООО «Транслизинг», поскольку при сравнительно большей ее разветвленности она функционирует результативно, и решения на всех звеньях принимаются слажено и оперативно. При этом ООО «Транслизинг», в отличие от конкурента успешно реализует дистанционное управление удаленным филиалом в г. Якутске.

По данным отчетов финансовое положение более стабильно у компании-конкурента. Стоимость бизнеса ООО «Эксперт-лизинг» превышает стоимость бизнеса ООО «Транслизинг» в 2,5 раза, что также может быть объяснено более длительным пребыванием на рынке.

Конкурентоспособность оказываемых услуг обеих компаний оценивается как довольная сильная. В анализе 5 сил Портера уже был приведен прогноз, согласно которому, в перспективе ожидается вытеснение услуг кредитования услугами лизинга, что будет способствовать увеличению данного параметра для анализируемых компаний.

Информационные технологии более сильную позицию занимают у компании-конкурента, в то время как для ООО «Транслизинг» являются нейтральной стороной. Это так же может объясняться более устойчивым финансовым положением, следствием более сильной общей стратегии.

Способность к реализации новых продуктов также оценивается у обеих компаний как нейтральная, поскольку рынок лизинга достаточно специфичен и не приспособлен к диверсификации.

Уровень маркетинга ООО «Транслизинг» незначительно уступает уровню маркетинга в ООО «Эксперт-лизинг».

Для ООО «Транслизинг» единственным слабым показателем в рамках анализа оказалась квалификация персонала. Это наибольший разрыв в соотношении с компанией-конкурентом, для которой квалификация персонала оценивается как более сильная.

Оценка персонала для обеих компаний оценивается в равной степени как сильный параметр, поскольку работа специалистов в сфере лизинга оценивается по предметным и точным показателям, как знание алгоритма составления сделки, знание федеральных законов и пр.

Конкурентным преимуществом для ООО «Транслизинг» является более развитая корпоративная культура. Ранее было упомянуто, что все члены коллектива работают сплочено, также участвуют в социальной поддержке детского дома и еженедельно проводят общекорпоративные спортивные мероприятия.

Деловая репутация является сильной стороной у обеих компаний, однако в силу более длительного пребывания на рынке, а также более сильного положения в параметре финансов ООО «Эксперт-лизинг» занимает более устойчивую позицию.

Данные SNW-анализа демонстрируют конкурентное преимущество главного конкурента ООО «Экспрет-лизинг» по большинству из анализируемых параметров, однако ООО «Транслизинг» отстает незначительно сильно. Наиболее ощутимая разница в параметрах наблюдается в таких показателях, как общая стратегия, финансовое положение, информационные технологии, а также квалификация персонала.

При этом можно также отметить, что на одном уровне развития находятся такие факторы, как конкурентоспособность продукта, способность к реализации новых продуктов и оценка персонала.

Конкурентными преимуществами ООО «Транслизинг» являются организационная структура и корпоративная структура.

Отстающими параметрами является финансовое положение, информационные технологии и квалификация персонала.

Чтобы установить взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды, следует провести SWOT-анализ.

SWOT-анализ ООО «Транслизинг» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ООО «Транслизинг»

Внешняя среда / Внутренняя среда		Возможности	Угрозы
		1. Активная международная интеграция бизнеса. 2. Непрерывное совершенствование техники в отрасли тяжелого машиностроения. 3. Активное позитивное вмешательство государство в развивающийся бизнес.	1. Популяризация лизинга на отечественном бизнес-рынке. 2. Тенденция к качественному ухудшению подготовки экономистов и юристов. 3. Снижение стоимости бизнеса в ЧО.
Сильные стороны	1. Крупная клиентская база. 2. Наличие прочных связей с поставщиками. 3. Опыт в различных сферах: с/х, спецтехника, транспорт.	• приобретение новых моделей техники и выстраивание маркетинговой политики на основании этого конкурентного преимущества; • расширение клиентской базы при помощи государственной поддержки.	• проведение бенчмаркинга, отслеживание популярных тенденций в сфере лизинга.

Окончание таблицы 2.7

Внешняя среда / Внутренняя среда		Возможности	Угрозы
Слабые стороны	1. Слабое информирование персонала об изменения внешней среды. 2. Слабая узнаваемость бренда. 3. Слабое финансовое положение. 4. Неэффективность системы обучения.	• повышение уровня ЗУН персонала; • поиск инвесторов для активного роста компании; • обучение персонала в рамках изменения правовой нормативной базы.	• активное продвижение собственных услуг на рынке, стремление к лидерству как в отношениях с поставщиками, так и с клиентами, государственными органами.

Одна из предлагаемых стратегий на основании проведенного SWOT-анализа ООО «Транслизинг» в поле сильных сторон и угроз предлагает проведение бенчмаркинга – поиск лучших практик. Данная стратегия может стать эффектив-

ной для компании, поскольку ряд конкурентов обладает большим опытом и по некоторым параметрам опережают ее.

Наибольшее внимание предлагается сосредоточить в поле слабых сторон и возможностей, стратегия которого предлагает усилить акцент на обучении персонала при изменчивой правовой нормативной базе, что позволит иметь конкурентное преимущество на рынке и, как следствие, увеличит его долю и повысит прибыльность. Система обучения в данном случае должна быть выстроена с эффектом опережения, чтобы вновь выходящие законы не препятствовали эффективной деятельности ООО «Транслизинг».

2.3 Кадровый аудит ООО «Транслизинг»

Чтобы более подробно изучить внутренние процессы организации, предлагается провести кадровый аудит организации. Анализ состава работников по категориям представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ состава работников по категориям персонала [14]

Категория персонала	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников, всего, в том числе	155	100	157	100	160	100
Руководители	16	10	16	10	17	11
Специалисты	135	87	137	87	140	88
Вспомогательный персонал	4	3	4	3	4	1

В соответствии с таблицей 2.7 можно сделать вывод, что большой процент сотрудников в компании – это специалисты.

По данным таблицы также можно составить диаграмму движения персонала в динамике за 3 года (рисунок 2.7).

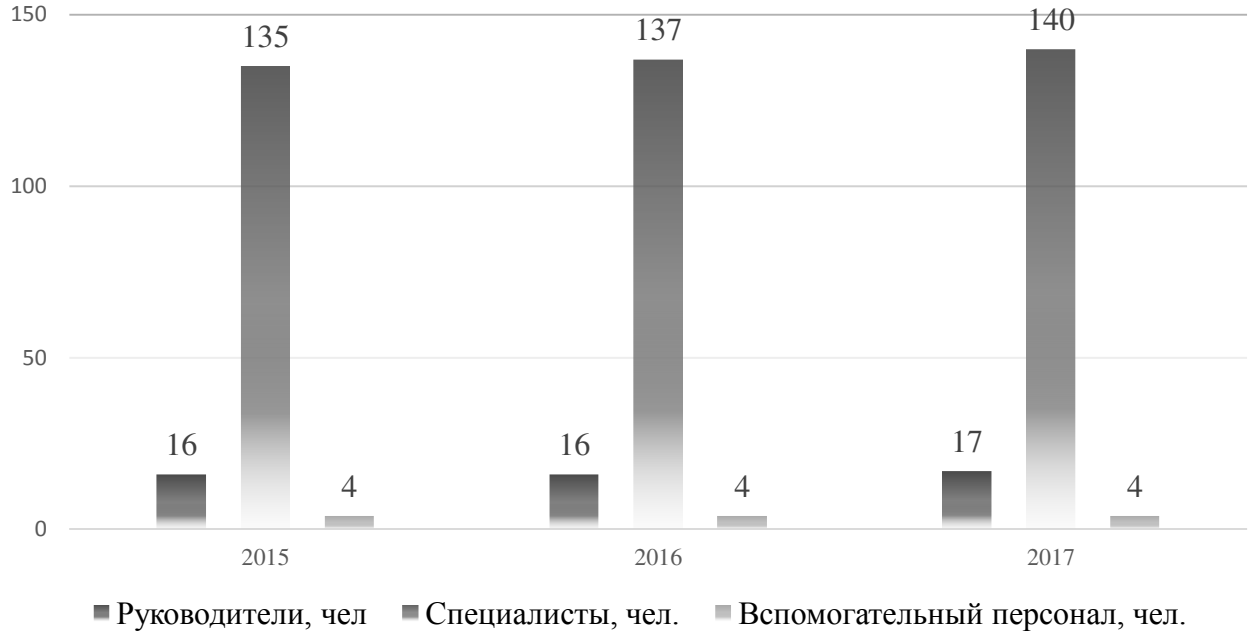


Рисунок 2.7 – Динамика изменений в структуре персонала

По данным рисунка 2.7 можно сделать вывод, что штат увеличивается благодаря специалистам, которые составляют 88% от общей численности персонала [14].

Структура персонала по полу представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура персонала по полу

Категория персонала	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников, всего, в том числе	155	100	157	100	160	100
Мужчины	51	33	50	32	46	29
Женщины	104	67	107	68	114	71

По данным таблицы 2.9 можно сделать вывод о том, что структура персонала ООО «Транслизинг» не поменялась качественно в динамике лет. Женщин в структуре персонала в период 2015-2017 гг. стало на 4% больше.

Структура персонала по полу представлена на рисунке 2.8.

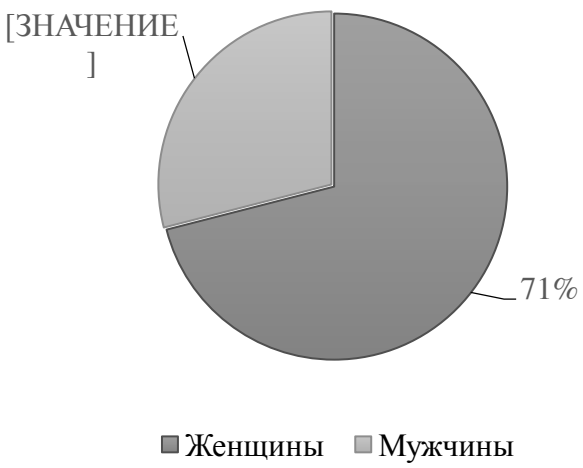


Рисунок 2.8 – Половая структура персонала, 2017 г.

По данным рисунка 2.8 наглядно видно, что большая половина коллектива – это женщины.

Далее предлагается рассмотреть структуру персонала по возрасту в динамике за 3 года (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Структура персонала по возрасту в динамике 2015-2017 гг. [14]

Возрастная группа	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников, всего, в том числе	155	100	157	100	160	100
18-25 лет	124	80	127	81	136	85
25-35 лет	18	12	16	10	13	8
старше 35 лет	13	8	14	9	11	7

Данные о структуре персонала по возрасту в динамике за 3 года демонстрируют, что возрастной состав персонала изменился в динамике лет незначительно. Можно отметить, что к 2017 г. на 4% увеличилась численность возрастной группы от 18 до 25 лет, в то время как количество сотрудников в возрасте старше 35 лет сократилось.

Структуру персонала по возрасту наглядно можно представить на рисунке 2.9.

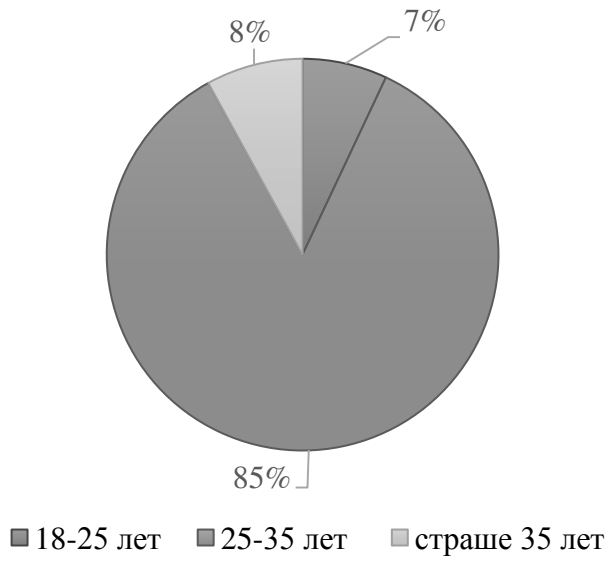


Рисунок 2.9 – Структура персонала по возрасту, 2017 г.

Средний возраст сотрудника в ООО «Транслизинг» составляет 29 лет. Коллектив можно охарактеризовать как молодой, поскольку 85% сотрудников – это лица от 25 до 35 лет [14].

Анализ структуры персонала по уровню образования за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Структура персонала по уровню образования [14]

Уровень образования	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников, всего, в том числе	155	100	157	100	160	100
Высшее	132	85	138	88	142	89
Неоконченное высшее	15	10	13	8	13	8
Среднее специальное	8	5	6	4	5	3

В сравнении с 2015 годом в 2017 году увеличилось количество сотрудников с высшим образованием на 4%. Соответственно сократилась относительная доля персонала с неоконченным высшим и средним уровнем образования.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.10.

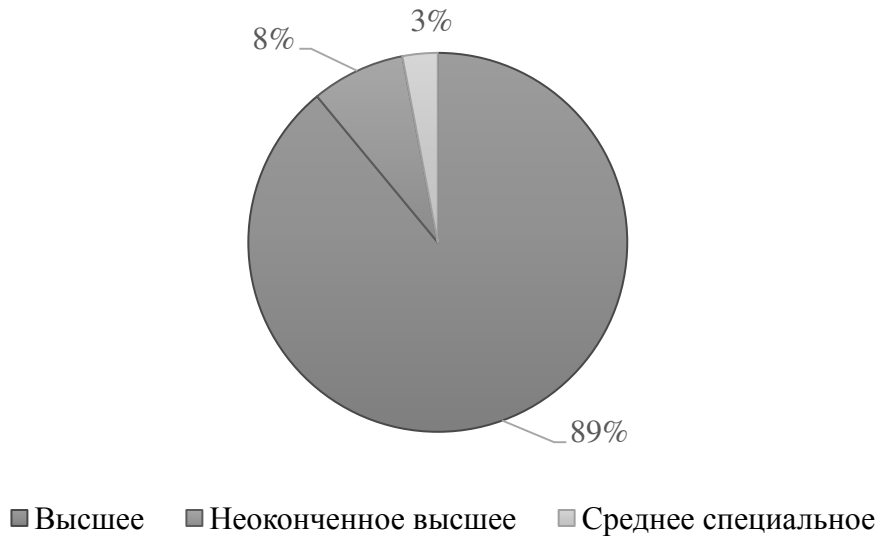


Рисунок 2.10 – Структура персонала по уровню образования, 2017 г.

Данные рисунка 2.10 свидетельствуют о том, что 89% персонала имеют высшее образование. Этот показатель положительно сказывается на качественных характеристиках персонала компании.

Необходимо также представить данные о соотношении сотрудников компании по стажу работы (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Структура персонала по стажу работы в динамике 2015-2017 гг. [14]

Стаж работы	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников, всего, в том числе	155	100	157	100	160	100
менее 3 месяцев	14	9	13	8	11	7
до 1 года	56	36	58	37	61	35
1 – 5 лет	53	34	52	33	51	32
более 5 лет	32	21	34	22	37	23

Оценивая структуру персонала по стажу работы, можно отметить, что наименьший процент приходится на группу персонала со стажем менее 3 месяцев. Это свидетельствует о том, что ООО «Транслизинг» не столь часто нанимает новых сотрудников, а функционирующие процесс отбора и адаптации в организации эффективны.

Структура персонала по стажу работы наглядно представлена на рисунке 2.11.

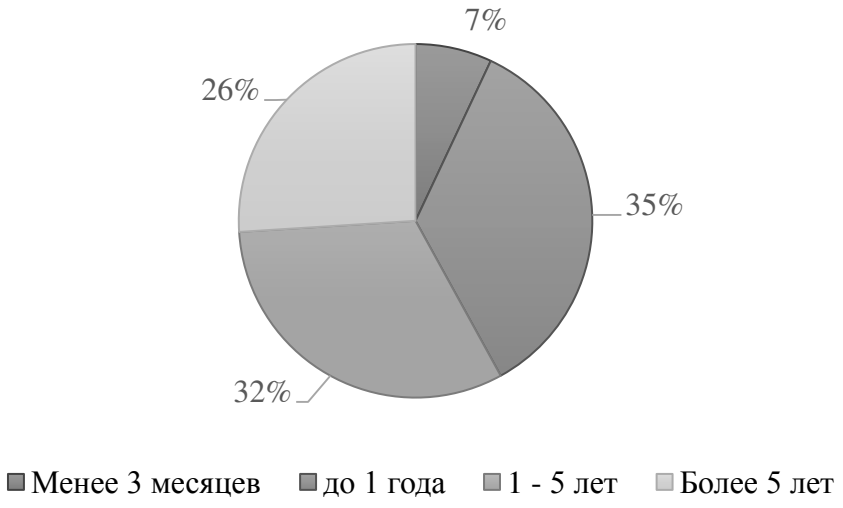


Рисунок 2.11 – Структура персонала по стажу работы, 2017 г.

По данным рисунка 2.11 можно сделать вывод о том, что большая доля персонала – это сотрудники со стажем работы от 1 года до 5 лет. Примерно такую же долю занимают менее опытные сотрудники со стажем до 1 года. Наименьшая доля принадлежит персоналу со стажем работы до 3 месяцев, что позитивно характеризует систему адаптации ООО «Транслизинг» и управление в целом. По данным кадрового аудита можно обозначить общий портрет сотрудника компании: женщина-специалист с высшим образованием в возрасте 29 лет.

Чтобы оценить систему управления персоналом, необходимо также оценить в динамике его движение (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Движение персонала ООО «Транслизинг»

Показатель	2015	2016	2017	Темп роста, %
ССЧ, чел	155	157	160	103
Принято на работу, чел	8	7	11	138
Выбыло работников, чел	6	5	9	150
выход на пенсию	3	2	4	-
по собственному желанию	3	2	5	-
по инициативе администрации	0	1	0	-
Коэффициент оборота по приему, %	5,16	4,46	6,88	133
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,88	3,18	5,63	145
Коэффициент текучести персонала, %	1,94	1,91	3,13	161

По данным движения персонала можно сделать вывод о том, что в общая численность в рассматриваемом периоде увеличилась незначительно, лишь на 3%. При этом участились случаи увольнения персонала в 1,5 раза, большинство из которых – по собственному желанию. Эта тенденция пропорционально сказалась на увеличении текучести кадров и является негативным показателем в системе управления персоналом.

Данные о коэффициентах оборота по приему, выбытию и текучести персонала представлены на рисунке 2.12.

Рисунок 2.12 – Динамика движения персонала ООО «Транслизинг»

Данные по коэффициенту текучести демонстрируют его увеличение. Это является показателем качественной работы службы управления персоналом.

Поскольку проблемной подсистемой была указана подсистема обучения персонала, следует более детально ее проанализировать.

На сегодняшний день цель системы обучения персонала ООО «Транслизинг» – сформировать необходимого объема ЗУН у специалистов и руководителей для качественного оказания услуг.

Для анализа соответствия актуальной подсистемы обучения персонала указанной цели на рисунке 2.14 представлена динамика изменения количества сотрудников, чья квалификация соответствует занимаемой должности за 2013-2017 г.г.

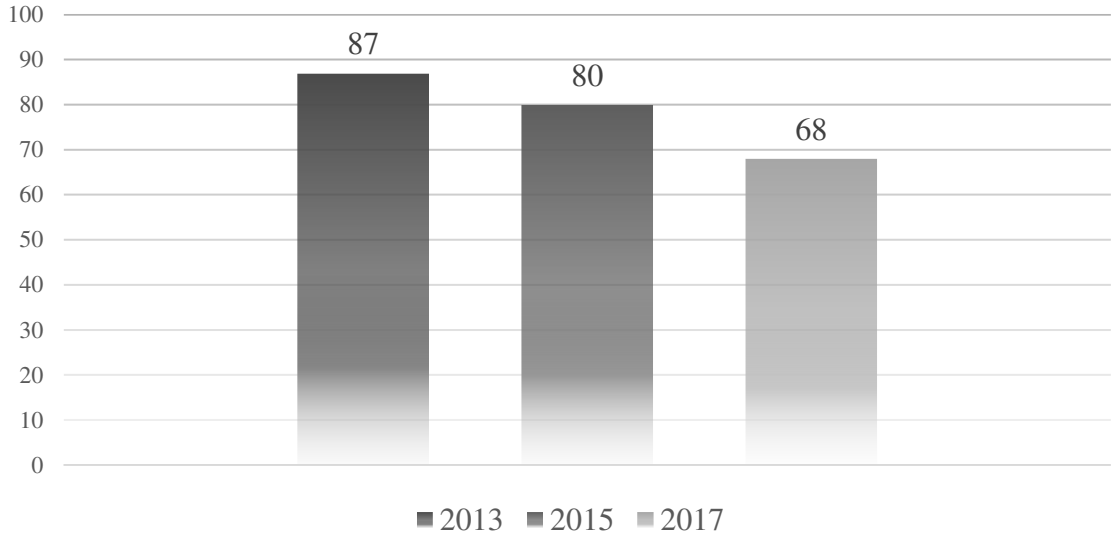


Рисунок 2.14 – Динамика изменения количества сотрудников с соответствующей квалификацией, %

По данным рисунка 2.14 можно заметить отрицательную динамику. Это обозначает, что к 2017 г. процент персонала, чья квалификация соответствует профилю вакансии понизился на 19%.

Анализ динамики изменения количества сотрудников с соответствующей квалификацией показал, что актуальная подсистема обучения персонала не соответствует заявленной цели.

В рамках последнего изменения законодательных норм в сфере предоставления лизинговых услуг руководством ООО «Транслизинг» была проведена оценка персонала на предмет усвоения обновленных профессиональных знаний. Результаты оценки представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Освоение персоналом новых законодательных норм

Степень освоения	Доля персонала, %
Не знают об изменившихся законах	25
Слышали об изменившихся законах, но не могут применить знания на практике	41
Слышали об изменившихся законах и применяют их на практике	34

Таким образом, данные оценки демонстрируют очевидные проблемы как в системе внутренних коммуникаций, так и в системе обучения персонала. Подобные

проблемы впоследствии могу привести к увеличению уровня рекламаций (некорректно предоставленные услуги), снижению количества клиентов и уменьшению прибыли ООО «Транслизинг».

Данные изменения в кадровом аудите вызваны факторами внешней среды – тенденцией к качественному ухудшению подготовки экономистов и юристов и снижению популярности данных профессий в целом.

В рамках сложившейся на рынке труда ситуации ООО «Транслизинг» необходимо гибко подходить к изменениям и оперативно реагировать на них.

Актуальный инструментарий подсистемы обучения на сегодняшний день:

1. Оповещение посредством электронной почты.
2. Проведение информационных совещаний.
3. Консультации от штатного юриста.

Следует учитывать, что оповещение посредством электронной почты и проведение информационных совещаний – обязательные для всех сотрудников мероприятия. Однако их эффективность не отслеживается никаким образом.

На рисунке 2.15 приведено процентное соотношение сотрудников, которые по собственной инициативе воспользовались консультацией штатного юриста.

Рисунок 2.15 – Статистика по консультациям от юриста

Таким образом, установлено, что к консультации юриста прибегает лишь 13% сотрудников. Это свидетельствует о низкой эффективности подсистемы обучения персонала, отсутствии контроля со стороны руководителей за использованием применяемых методов обучения.

Тип организационной культуры ООО «Транслизинг» – рыночная с элементами адхократии. Рыночная организационная культура свойственна всем коммерческим организациям на высоко конкурентном рынке, в то время как адхократия в компании выражена высоким уровнем квалификации персонала, а также наделенной им свободой в принятии некоторых решений.

Тип кадровой политики – активная рациональная. Руководство старается проводить активный мониторинг системы управления персоналом, чтобы суметь избежать негативных явлений внутри коллектива.

Выводы по главе 2

ООО «Транслизинг» является лизинговой компаний. За годы существования компания заняла прочную конкурентную позицию на рынке лизинговых услуг. Компания имеет обширный опыт работы в разноплановых сделках по инвестициям на приобретение отечественной и импортной техники, в том числе строительной и специальной техники, легковых транспортных средств, технологического и энергетического оборудования различной степени сложности.

Главной задачей на сегодняшний день для организации является укрепление и расширение своих позиций на рынке, за счет высокого качества и оперативного финансирования инвестиционный проектов. Для того что бы данная цель была достигнута, необходимо обратить внимание на человеческий потенциал, тем самым совершенствовать систему обучения на предприятии. На это есть важные основания, такие как изменения в федеральном законодательстве. Необходимо разработать долгосрочные стратегии по внедрению новых знаний сотрудникам, для того что бы быть готовым к переменам на рынке в сфере лизинга.

В процессе проведения анализов для изучения внутренней и внешней среды были сделаны следующие выводы:

В организации возможны и желательные изменения, поскольку суммарный показатель положительно влияющих факторов выше отрицательных.

Исходя из STEP-анализа для поддержания благоприятного влияния внешней среды рекомендуется производить мониторинг изменений в социальной и политической сферах.

Кроме этого, чтобы сохранять позиции на рынке, следует непрерывно отслеживать деятельность конкурентов.

Одна из предлагаемых стратегий на основании проведенного SWOT-анализа ООО «Транслизинг» в поле сильных сторон и угроз предлагает проведение бенчмаркинга – поиск лучших практик.

Проводя кадровый аудит, можно отметить, что большой процент сотрудников в компании – это специалисты, а большая половина коллектива – это женщины.

На сегодняшний день цель подсистемы обучения персонала исследуемой компании – сформировать необходимого объема ЗУН у специалистов и руководителей для качественного оказания услуг.

3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТРАНСЛИЗИНГ»

3.1 Анализ подсистемы обучения персонала в ООО «Транслизинг»

Целью актуальной системы обучения персонала является формирование необходимо объема знаний умений и навыков у специалистов и руководителей для качественного оказания услуг. Данная цель в целом имеет взаимосвязь с целью организации, а именно установление долгосрочных отношений с поставщиками и клиентами. Однако указанная цель не имеет показателей для измерения, в связи с этим ее оценка в компании не проводится.

В рамках поставленной цели предлагается организовать источник наиболее достоверной и актуальной информации в сфере лизинга. Однако одним из инструментов к данной задаче выбрано оповещение посредством электронной почты. Данная технология оценивается как достаточно неэффективная, поскольку большинство игнорирует поступающую на почту рассылку, а некоторые письма по ошибке могут попадать в спам. Таким образом, не все сотрудники компании узнают об изменениях в законодательстве.

В рамках повышения уровня квалификации персонала как одной из задач в актуальной схеме обучения предлагается проводить информационные совещания. На сегодняшний день время проведения совещаний – каждую пятницу в 16.30. Данное время также является неэффективным, поскольку сотрудники в конце рабочей недели торопятся домой, в связи с чем концентрация внимания на предмете обсуждения снижена.

Еще одна задача к достижению цели системы обучения – снижение уровня рекламаций. Рекламация в сфере лизинга – это некорректно составленная сделка, которая влечет за собой временные затраты и нерациональные издержки. В связи с этим в компании практикуются консультации от штатного юриста. Однако, данная технология используется лишь 13% персонала.

На рисунке 3.1 представлена подсистема обучения персонала как система.

Цель	Формирование необходимого объема ЗУН у специалистов и руководителей для качественного оказания услуг
Задачи	1. Организация источника наиболее достоверной и актуальной информации из сферы лизинга. 2. Повышение уровня квалификации и осведомленности персонала. 3. Снижение количества рекламацией (некорректно оказанных услуг лизинга).

Субъект	Менеджер по персоналу, генеральный директор юрист	→	Объект	Специалисты и руководители

Технология	1. Оповещение посредством электронной почты. 2. Проведение информационных совещаний. 3. Консультации от штатного юриста

Критерии: Уровень рекламаций, % сотрудников с соответствующим уровнем квалификации

Рисунок 3.1 – Система управления обучением персонала ООО «Транслизинг»

Учитывая, что компания относительно молодая и не так давно присутствует на рынке, за время ее существования еще произошли серьезные изменения в законодательстве по вопросам предоставления услуг или имущества в лизинг. Однако очень важно быть готовым к любимым изменениям во внешней среде и реагировать на них оперативно и гибко. Благодаря такому подходу можно добиться лидирующей позиции на рынке.

Можно сделать вывод, что на данном этапе подсистема управления обучением персонала имеет формальный характер. Применяемый инструментарий и технологии довольно ограничен и не конкурентен.

Далее предлагается рассмотреть подсистему обучения в ООО «Транслизинг» как процесс (рисунок 3.2).

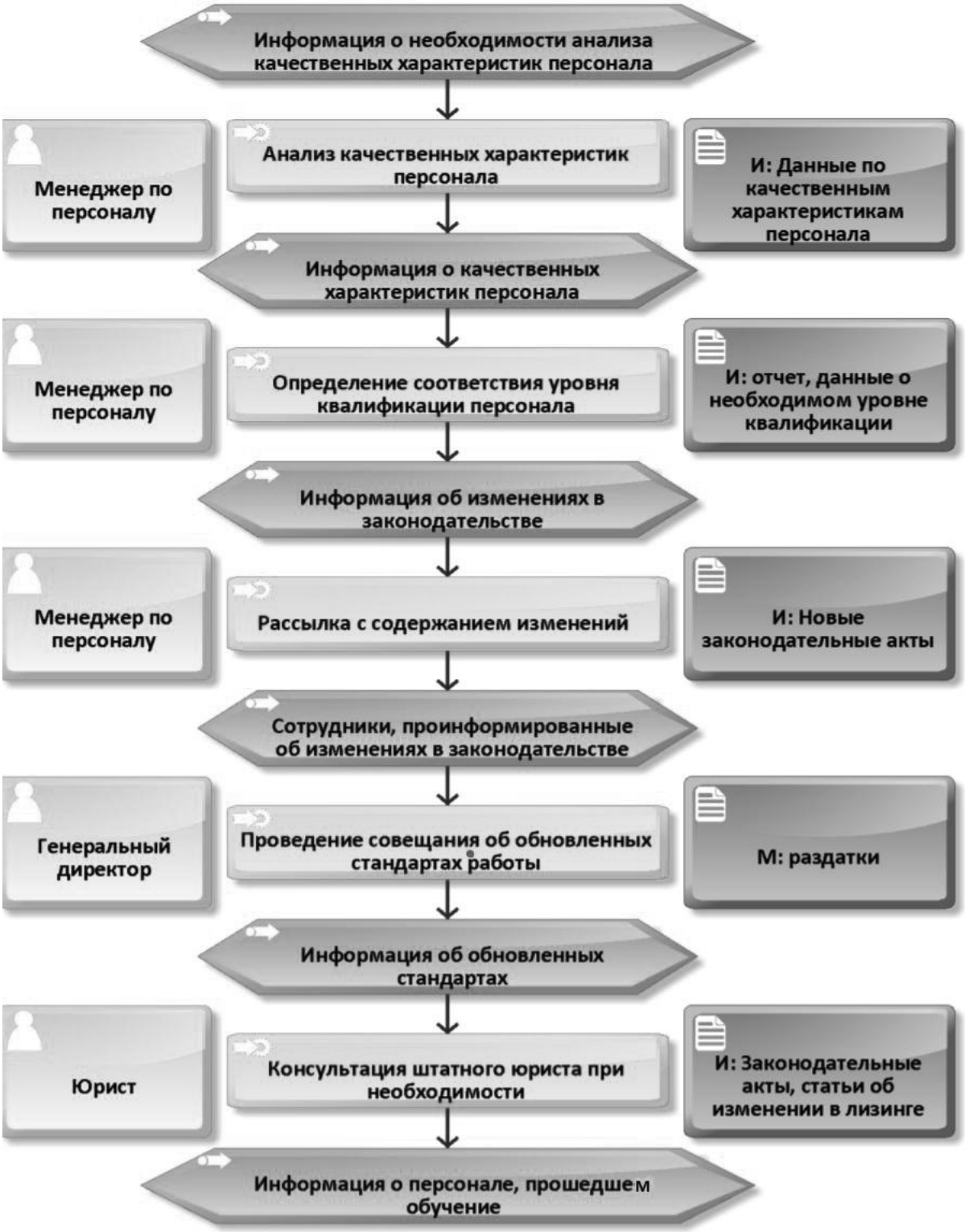


Рисунок 3.2 – Бизнес-процесс обучения в ООО «Транслизинг»

По данным рисунка 3.2 видно, что основную роль в бизнес-процессе принимает менеджер по персоналу организации. Также можно сделать вывод о том, что

компания не производит регулярный мониторинг внешней среды с целью проверки соответствия квалификации персонала изменяющимся обстоятельствам. Актуальный бизнес-процесс провоцирует в компании возможность некачественного предоставления услуг лизинга в случае, когда сотрудник не прочитал письмо об изменениях в законодательстве.

Изучив подсистему обучения персонала как систему и как процесс, можно выявить ряд недостатков:

1. Отсутствие связи с внешней средой. Для компании, которая занимается предоставлением лизинговых услуг, критически важным является отслеживание влияния факторов внешней среды – в особенности экономики и политики. Актуальная подсистема обучения персонала производит действия лишь после свершившегося факта изменения во внешней среде, что может способствовать увеличению уровня рекламаций, оттоку клиентов и ухудшению репутации компании.

2. Формальный характер подсистемы. В рамках подсистемы обучения персонала новому законодательству участие генерального директора не является существенно необходимым. Как было замечено ранее, небольшое количество персонала из присутствующих на совещании усваивают поступившую информацию, что приводит к нерациональному использованию рабочего времени как генерального директора, так и самих сотрудников.

3. Ограниченность инструментов обучения. Было установлено, что подсистема обучения вовлекает использование 3 технологий: рассылка о содержании изменений в законодательстве, совещание с их обсуждением, и консультация от штатного юриста по необходимости. Однако данного набора инструментов недостаточно для повышения эффективности подсистемы в целом.

4. Отсутствие точных оценочных характеристик имеющейся системы обучения персонала. Актуальная подсистема обучения не имеет конкретных показателей, по которым может быть оценена эффективность ее функционирования.

Для того, чтобы цель была составлена корректно, необходимо использовать технологию SMART.

5. Отсутствие проверки эффективности системы обучения. По данным, представленным в бизнес-процессе видно, что процесс обучения не отслеживается на всех этапах. Подсистема организована таким образом, что определенные усилия и ресурсы затрачиваются на ее функционирование, однако контроль за исполнением и анализ результатов не производится.

Таким образом, анализ актуальной подсистемы обучения персонала в рассматриваемой организации позволил выявить ее существенные недостатки, а также доказал необходимость ее совершенствования с целью повышения эффективности деятельности сотрудников.

Далее будет представлен проект изменений, направленный на совершенствование подсистемы обучения персонала в ООО «Транслизинг».

3.2 Проект совершенствования подсистемы обучения в ООО «Транслизинг»

Ранее в работе было выявлено, что в динамике за 3 года количество сотрудников с соответствующей квалификацией снизилось на 19%, что свидетельствует о снижении эффективности подсистемы обучения персонала в ООО «Транслизинг». Также было установлено, что при появлении новых законодательных норм, лишь 34% сотрудников слышали об изменениях и применяют их на практике. По статистическим данным ООО «Транслизинг» лишь 13% персонала воспользовались консультацией штатного юриста, что также демонстрирует неэффективность выстроенного процесса.

Целью проекта изменений является увеличение доли рынка в сфере лизинговых услуг на 5% за счет повышения уровня квалификации и осведомленности специалистов и руководителей до 1 сентября 2019 г.

Таким образом, цель проекта соотносится с целями организации на будущий год, а также соответствует технологии SMART, что позволит осуществлять функцию планирования, координации, мотивации, организации и контроля над проектом.

В рамках поставленной цели предлагается организовать распространение наиболее достоверной и актуальной информации из сферы лизинга, применяя как внутренние, так и внешние источники. Поскольку по данным кадрового аудита лишь 1% сотрудников – это рабочие, то уровень осведомленности и квалификации предлагается повышать у оставшихся 99% персонала, а именно руководителей и специалистов, чья деятельность непосредственно связана с предоставлением лизинговых услуг.

Также, во избежание случаев некорректно составленных договоров лизинга одной из задач является своевременное изучение изменений в Федеральных Законах. Реализация данной задачи позволит минимизировать рекламации и репутационные риски ООО «Транслизинг».

Система обучения персоналом, которая организована таким образом, что своевременно позволяет адаптироваться к изменениям внешней среды, позволяет приобрести конкурентное преимущество на рынке. Таким образом, одной из задач является расширение базы клиентов на 5%.

Для реализации рассмотренных задач предлагается также расширить набор используемых технологий. Основополагающей и базовой технологией для совершенствования подсистемы обучения в рамках изменения федерального законодательства является анализ внешней среды. Для распространения и усвоения персоналом новой информации критически важно своевременно ее получить и проанализировать. Имея данные об актуальном законодательстве, менеджер по персоналу может проверить уровень соответствия персонала требуемой квалификации. Для сотрудников, чья квалификация соответствует, предлагается проводить семинары и лекции с участием лидирующих консультантов в сфере лизинга. Данные консультации позволят более эффективно применять знания в практической деятельности.

Для сотрудников, чей уровень квалификации был оценен как недостаточный, предлагается предоставить информацию об изменениях посредством внутрикорпоративной сети с обязательной последующей отметкой о прочтении. Вследствие

чего от сотрудника ожидается самостоятельное ознакомление с содержанием принятых законов и изменений. Для этого предлагается подписаться на доставку периодических изданий: «Финансы и кредит», «Лизинг. Технология бизнеса», «Советник юриста».

После того, как сотрудником самостоятельно были изучены изменения, он в праве обратиться за дополнительной консультацией к штатному юристу, который прояснит имеющиеся вопросы.

Для того, чтобы оценить эффективность усвоения информации сотрудниками, линейному руководителю предлагается проводить профессиональное испытание. Линейным руководителем для сотрудника составляется кейс, максимально приближенный к реальной практике заключения сделок лизинга, на основании которого сотрудник должен составить корректный договор с учетом полученной информации об изменениях. Таким образом, применение данной технологии позволяет направить на обучение и линейного руководителя, чья задача корректно оценить пройденное профессиональное испытание, и самого сотрудника.

Поскольку изменения во внешней среде не контролируемы организацией и их периодичность не может быть предугадана, ранее было предложено систематически анализировать внешнюю среду и получать самую актуальную информацию. Наряду с этим такой же систематический характер должна нести, и проводимая проверка соответствия уровня квалификации персонала. Такой подход позволит достичь поставленных задач в виде минимизации репутационных рисков и снижения количества рекламаций, а также поспособствует увеличению базы клиентов.

Пересмотренная подсистема управления обучением персонала представлена на рисунке 3.3.

Цель	**Увеличение доли рынка в сфере лизинговых на 5% услуг за счет повышения уровня квалификации и осведомленности специалистов и руководителей до 1 сентября 2019 г.**

Задачи	**1.** Организация распространения наиболее достоверной и актуальной информации из сферы лизинга **как из внутренних, так и из внешних источников.** 2. Повышение уровня квалификации и осведомленности **у 99% сотрудников.** 3. **Своевременное изучение изменений в Федеральных Законах.** 4. Снижение количества рекламацией (некорректно оказанных услуг лизинга) **на 15%.** **5. Расширение базы клиентов на 5% за счет предоставления консультаций в соответствии с обновленным законодательством.** **6. Систематический анализ потребности в обучении**

Субъект	Менеджер по персоналу, **линейный руководитель**, юрист	→	Объект	Специалисты и руководители

Технология	1. Проведение информационных совещаний. 2. Консультации от штатного юриста. **3. Семинары и лекции с участием топ-специалистов в области лизинга (закрепление теоритических знаний, обмен опытом).** 4. **Самообразование (изучение ФЗ).** **5. Профессиональное испытание (кейсы).** **6. Систематическая проверка соответствия уровня знаний (актуальность знаний ФЗ).** **7. Коммуникации посредством внутрикорпоративной сети (актуальная информация и обмен опытом).**

Критерии: Уровень рекламации (**1%**), % сотрудников с соответствующим уровнем квалификации (100%), **% покрытия обучением (80%), исполнение бюджета на обучение, средние затраты на одного обученного сотрудника, производительность труда, прохождение лицензирования и вступление в СРО**

Рисунок 3.3 – Система управления обучением персонала ООО «Транслизинг»

В соответствии с изменениями целей, задачи и технологий, применяемых в подсистеме обучения персонала ООО «Транслизинг», были изменены и критерии оценки ее эффективности.

Так, в качестве критериев числится покрытие обучением персонала до 80%, исполнение бюджета на обучение, учет средних затрат на одного обученного со-

трудника, анализ производительности труда после обучения, а также прохождение лицензирования с целью вступления в СРО.

В России в сентябре 2017 г. создан союз лизинговых компаний «Национальный лизинговый союз».

В общей сложности участницами союза стали 23 лизинговые компании, суммарный портфель которых занимает 65% рынка – ООО «Балтийский лизинг», «Балтийский лизинг», АО «ВТБ Лизинг», ООО «Лизинговая компания «Дельта», ООО «Инвест-Бизнес Лизинг», ООО «МКБ-Лизинг», ООО «Нацпромлизинг» и др.

Как поясняется, предпосылками для создания союза стала обсуждаемая последние полтора года реформа рынка лизинговых услуг. Формат регулирования предполагает наличие и активную работу саморегулируемых организаций на лизинговом рынке. При принятии разработанного Минфином проекта федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части введения регулирования деятельности субъектов лизинговой деятельности» союз будет преобразован в СРО.

Работа СРО будет нацелена на защиту интересов лизинговых компаний, лизингополучателей и отрасли в целом. Кроме того, союз будет создавать необходимые правовые, экономические и другие условия для наиболее эффективной деятельности и взаимодействия участников лизингового рынка.

«Предполагая возможное принятие закона, регулирующего лизинговую отрасль, и учитывая длительность и сложность организационных мероприятий, мы создали Союз лизинговых компаний. Нам предстоит еще большая организационная работа, и если регулирование на лизинговом рынке будет введено, мы будем к нему готовы. При этом мы надеемся, что все участники рынка поддержат эту инициативу и войдут в состав союза», — прокомментировал Алексей Киркоров [1].

Подсистема обучения персонала как бизнес-процесс представлена на рисунке 3.4.

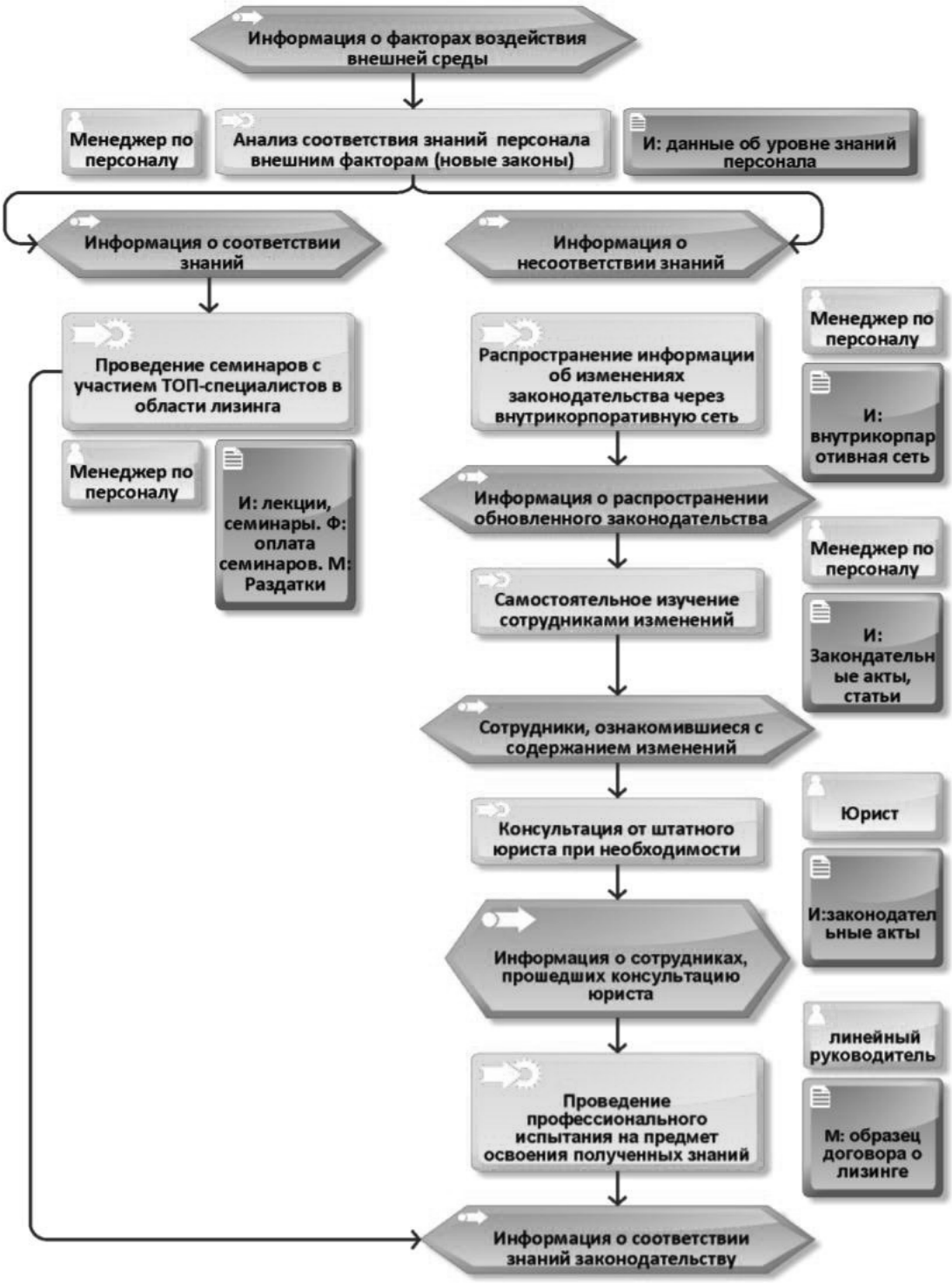


Рисунок 3.4 – Бизнес-процесс обучения персонала ООО «Транслизинг»

Следует подчеркнуть, что предложенные изменения в подсистеме подразумевают систематических характер анализа внешней среды наряду с параллельным анализом соответствия уровня знаний сотрудников в организации.

Представив проект изменений как систему и как процесс, необходимо детализировать описание проекта при помощи системы сбалансированных показателей (ССП). ССП позволяет определить место проекта в рамках стратегического управления организацией (рисунок 3.5).

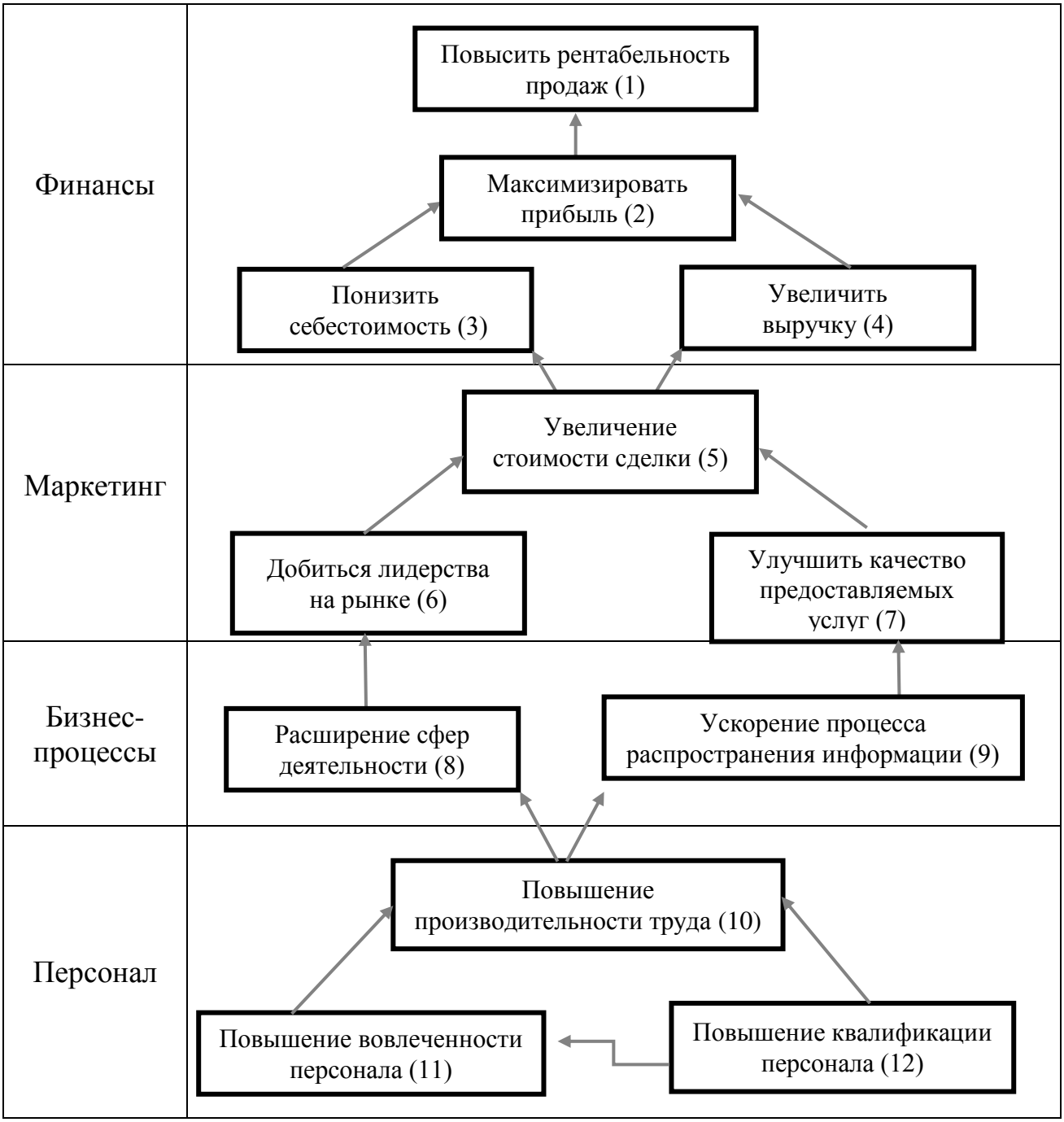


Рисунок 3.5 – Стратегическая карта проекта ООО «Транслизинг»

Таким образом, по данным рисунка 3.5 можно заметить, что повышение квалификации персонала приводит одновременно к повышению его вовлеченности и производительности труда.

Цели, осуществленные в рамках работы с персоналом способствуют достижению целей в бизнес-процессах, а именно расширении сфер деятельности предоставления услуги лизинга, а также ускорение процесса распространения информации. В свою очередь организованные бизнес-процессы влияют на маркетинговую деятельность, где необходимо добиться лидерства на рынке и улучшить качество предоставляемых услуг. Завершающими и главными в иерархии являются финансовые показатели: себестоимость, выручка, прибыль, рентабельность.

Для того, чтобы осуществлять планирование и контроль достижения поставленных целей, необходимо разработать счётную карту проекта изменений (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Счётная карта проекта в ООО «Транслизинг»

Цель		KPI, ед. изм.	Значение		
			2018 г.	2019 г.	2020 г.
Ф	Повысить рентабельность продаж (1)	Рентабельность, %	15,00	16,50	17,00
	Максимизировать прибыль (2)	Прибыль, тыс. руб.	165 517	165 620	165 779
	Понизить себестоимость (3)	Себестоимость, тыс. руб.	699 811	699 778	699 690
	Увеличить выручку (4)	Выручка, тыс. руб.	956 180	956 280	956 380
М	Увеличение стоимости сделки (5)	Средняя стоимость договора, тыс. руб.	2 160	2 239	2 307
	Добиться лидерства на рынке (6)	Доля рынка, %	35	38	40
	Улучшить качество предоставляемых услуг (7)	Рекламация, %	2,2	1,9	1,5
БП	Расширение сфер деятельности (8)	V реализации услуг, тыс. руб.	89 981	90 122	90 198
	Ускорение процесса распространения информации (9)	Скорость обмена информации, ч	0,79	0,68	0,61
П	Повышение производительности труда (10)	Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 154	1 283	1 319
	Повышение вовлеченности персонала (11)	Вовлеченность, %	84	89	93
	Повышение квалификации персонала (12)	Уровень квалификации, % чел	98	98	98

Счётная карта проекта в ООО «Транслизинг» представила абсолютные значения по показателям всех разрезов: финансы, маркетинг, бизнес-процессы, персонал. Предполагаемые значения рассчитаны с учетом проводимых изменений и возможного эффекта от них. Следует отметить, что инструментом вовлеченности послужит проведение опроса. Уровень квалификации персонала оценивается процентом сотрудников, которые прошли аттестации на отлично.

Для того, чтобы оценить внутреннюю среду по отношению к процессу изменений, предлагается применить инструмент анализа поля сил Курта Левина (таблица 3.2).

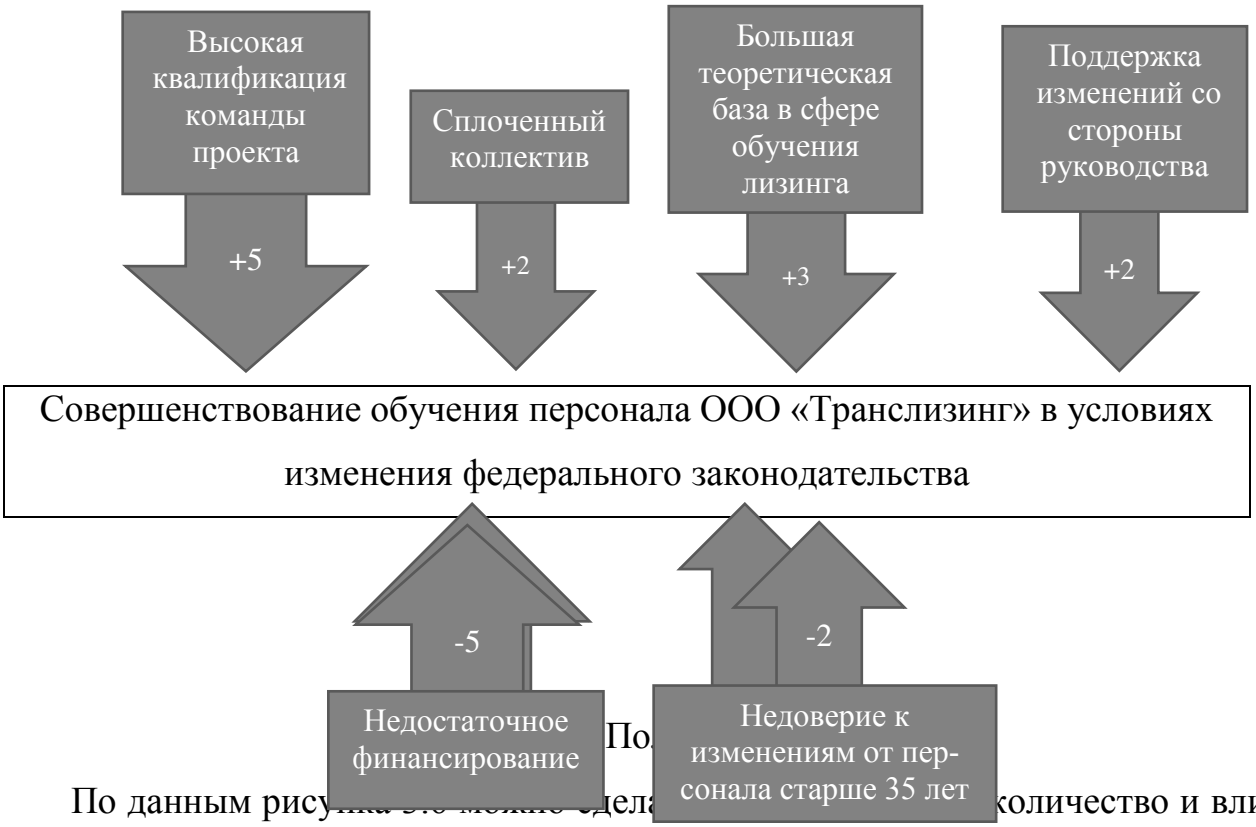
Таблица 3.2 – Характеристика сил проекта в ООО «Транслизинг»

	Сила	Характеристика
Движущие	Высокая квалификация персонала проектной команды	Проектная команда сформирована из сотрудников с высшим образованием в сфере финансов и юриспруденции, а также с опытом работы над проектами различной сложности
	Сплоченный коллектив	Благоприятный психологический климат в коллективе позитивно сказывается на организации и проведении изменений, поскольку деятельность персонала слаженная и согласованная
	Большая теоретическая база в сфере обучения лизинга	В сфере лизинга есть значительное количество ресурсов, которые позволят освоить новые знания: электронные ресурсы, периодические издания и пр.
	Поддержка изменений со стороны руководства	Генеральный директор и руководители отделов осознают стратегическую необходимость проведения изменений с целью улучшения экономических показателей организации
Сдерживающие	Недостаточное финансирование	Бюджет на управление персоналом был составлен и утвержден в стратегическом планировании на ближайшие 3 года, средства на совершенствование одной из подсистем управления персоналом не учтены
	Недоверие о необходимости изменений от персонала старше 35 лет	Сотрудники старше 35 лет скептически относятся к изменениям в стандартах работы, а также сложнее адаптируются к новым условиям

Таким образом, в таблице 3.2 были представлены сдерживающие и движущие силы проекта совершенствования подсистемы обучения персонала в компании. Наличие сдерживающих и движущих сил определено особенностями развития

ООО «Транслизинг», а также спецификой сферы предоставления лизинговых услуг в целом.

Поле сил Курта Левина представлено графически на рисунке 3.6.



По данным рисунка 3.6 можно сделать вывод, что количество и влияние движущих сил больше, чем сдерживающих. Это является благоприятным фактором для проведения проекта изменений в ООО «Транслизинг».

Для того, чтобы усилить эффект от движущих сил и минимизировать угрозы сдерживающих, предлагается разработать ряд мероприятий (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Мероприятия для сил проекта изменений в ООО «Транслизинг»

Сила	Мероприятие
1. Высокая квалификация проектной группы	Стимулирование в период проведения проекта (премии, благодарность, публичная похвала)
2. Большая теоретическая база в сфере обучения лизинга	Поиск и выбор наиболее актуальных и достоверных источников информации
3. Поддержка изменений со стороны руководства	Систематические отчеты перед руководством о ходе проекта
4. Недоверие о необходимости изменений от персонала старше 35 лет	Проведение информационных встреч с объяснением о необходимости изменений и их эффективности для самих сотрудников

Реализация мероприятий, представленных в таблице 3.3 позволит проекту по совершенствованию подсистемы обучения персонала в ООО «Транслизинг» обеспечить меньшее сопротивление и более эффективную реализацию.

В ходе подготовки к проекту изменений требуется также предусмотреть и рассчитать риски, которые оказывают влияние на процесс (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Риски проекта совершенствования системы обучения в ООО «Транслизинг»

№	Риск	Характеристика	Вер-ть	Сила	Значение
R1	Низкое качество предоставляемой образовательной услуги	Привлеченные для проведения тренингов и семинаров специалисты могут недостаточно полно либо недостаточно достоверно предоставить информацию в процессе обучения	0,6	0,5	0,3
R2	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс обучения	Сотрудники могут не иметь достаточный уровень мотивации для того, чтобы повышать уровень квалификации и развиваться в профессиональном плане	0,7	0,6	0,42
R3	Низкая эффективность используемых методов обучения	Не существует универсальных методов обучения, которые гарантируют безусловную эффективность	0,2	0,4	0,08
R4	Выход проекта за рамки установленных сроков	Проект рассчитывается на основе «нормальных» условий и не учитывает возможные непредвиденные обстоятельства (увольнение члена проектной команды, экономический кризис, пр.)	0,3	0,6	0,18
R5	Увеличение стоимости проекта изменений	Стоимость проекта также рассчитывается на длительный период в будущем и является прогнозируемой	0,4	0,7	0,28

Таким образом, было выявлено 5 рисков, которые могут оказать влияние на реализацию проекта совершенствования системы обучения в ООО «Транслизинг».

Чтобы установить, какие из рисков оказывают критическое влияние, необходимо представить их графически (рисунок 3.7).

Рисунок 3.7 – Матрица рисков проекта в ООО «Транслизинг»

На рисунке 3.7 изображена матрица рисков проекта совершенствования системы обучения персонала, в которой синим цветом выделена кривая безразличия. Риски, которые попали в площадь образованного треугольника предоставляют наименьшую опасность для реализации проекта, в то время, как риски за его пределами являются наиболее существенными и могут нанести урон организации.

Так, матрицей рисков было выявлено, что наибольшее внимание необходимо уделить риску, согласно которому есть вероятность наличия низкого уровня вовлеченности персонала в процесс обучения. Другой значимый риск – это вероятность увеличения стоимости проекта изменений. Данные риски имеют наибольшее значение при планировании изменений, поскольку финансы и персонал – одни из наиболее важных ресурсов организации.

Чтобы избежать негативных последствий и некачественной реализации проекта изменений, необходимо предусмотреть ряд мероприятий, которые способны избежать наступление рисков (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Мероприятия по минимизации рисков

№	Риск	Мероприятие
R1	Низкое качество предоставляемой образовательной услуги	Выбор компетентного зарекомендовавшего себя на рынке тренера, который не является действующим специалистом по лизингу, относящимся к какой-либо компании. При выборе тренера следует ориентироваться на отзывы клиентов, а также тщательно изучить программу предоставляемого им обучения
R2	Низкий уровень вовлеченности персонала в процесс обучения	Внедрение дополнительных стимулирующих мероприятий при условии качественного усвоения информации в процессе обучения
R3	Низкая эффективность используемых методов обучения	Универасальных методов обучения не существует, однако в рамках реализуемого проекта предлагается путем тщательного планирования, организации, мотивация, контроля и координации проекта достичь эффекта синергии от выбранных методов
R4	Выход проекта за рамки установленных сроков	Установление ответственных за сроки соблюдения проектов, а также контроль результатов на точках. Ананлиз отклонений от плана, причины отклонений и корректировка действий в зависимости от выявленных причин
R5	Увеличение стоимости проекта изменений	

Предложенные мероприятия по устранению рисков обозначают полноценную подготовку организации к реализации проекта по улучшению подсистемы обучения персонала. Планируя и организуя мероприятия по нейтрализации рисков, организация может обезопасить себя от непредвиденных ситуаций, которые негативно влияют на ход реализации проекта.

После того, как в рамках планирования и подготовки к проекту изменений, были составлены и проанализированы стратегическая и счётная карты ССП, поле сил Курта Левина, а также матрица рисков, необходимо составить детализирован-

ный план, в котором будут отражены ключевые мероприятия проекта, которые направлены на достижение цели проекта. План мероприятий представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – План мероприятий проекта в ООО «Транслизинг»

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Ответственные
Этап 1 – Диагностика организации					
1	Анализ экономических показателей предприятия	01.07.18	07.07.18	7 дней	Экономист
2	Анализ стратегии	08.07.18	14.07.18	7 дней	Менеджер по персоналу
3	Анализ внешней и внутренней среды	15.07.18	21.07.18	7 дней	Менеджер по персоналу
4	Проведение SWOT-анализа	22.07.18	28.07.18	7 дней	Менеджер по персоналу
5	Кадровый аудит	29.07.18	04.08.18	7 дней	Менеджер по персоналу
6	Определение проблемной области в управление персоналом организации	05.08.18	14.08.18	10 дней	Менеджер по персоналу
7	Анализ эффективности системы обучения персонала	15.08.18	24.08.18	10 дней	Менеджер по персоналу
Этап 2 – Подготовительный					
8	Сбор проектной команды	25.08.18	03.09.18	10 дней	Менеджер по персоналу
9	Определение ответственных за проект изменений	04.09.18	08.09.18	5 дней	Менеджер по персоналу
10	Корреляция целей проекта со стратегическими целями компании	09.09.18	12.09.18	4 дня	Менеджер по персоналу
11	Определение ключевых этапов проекта изменений	13.09.18	22.09.18	10 дней	Менеджер по персоналу
12	Изучение изменений в федеральном законодательстве	23.09.18	13.10.18	21 день	Юрист
13	Определение критериев эффективности оценки изменений	14.10.18	15.10.18	2 дня	Менеджер по персоналу
14	Составление бюджета проекта	16.10.18	22.10.18	7 дней	Заместитель финансового директора
15	Обоснование необходимости проекта изменений для руководителей	23.10.18	29.10.18	7 дней	Менеджер по персоналу
16	Утверждение бюджета у руководства	30.10.18	05.11.18	7 дней	Заместитель финансового директора
17	Анализ внешней и внутренней среды проекта	06.11.18	15.11.18	10 дней	Менеджер по персоналу

18	Минимизация сил сопротивления	16.11.18	23.11.18	8 дней	Менеджер по персоналу
19	Обоснование необходимости изменений для персонала	24.11.18	25.11.18	2 дня	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Ответственные
Этап 3 – Разработка					
20	Покупка расширенного пакета в системе Гарант	25.11.18	25.11.18	1 день	Секретарь
21	Дополнительное материальное стимулирование штатного юриста	26.11.18	27.11.18	2 дня	Менеджер по персоналу
22	Анализ рынка обучающих организаций, проводящих семинары и лекции	28.11.18	04.12.18	7 дней	Заместитель генерального директора по развитию
23	Выбор организации, привлеченной для проведения семинаров и лекций	05.12.18	11.12.18	7 день	Заместитель генерального директора по развитию
24	Составление и подписание договора с организацией, привлеченной для проведения семинаров и лекций	12.12.18	18.12.18	7 дня	Заместитель генерального директора по развитию
25	Анализ актуальных периодических изданий о новостях в сфере лизинга	19.12.18	25.12.18	7 дней	Заместитель генерального директора по развитию
26	Подписка на наиболее информативные периодические издания	26.12.18	26.12.18	1 день	Секретарь
27	Покупка современной научной литературы о лизинге	27.12.18	12.01.19	7 дней	Секретарь
28	Организация «библиотеки» в офисе	13.01.19	26.01.19	14 дней	Менеджер по персоналу
29	Составление графиков ежемесячных выступлений сотрудников с докладами о нововведениях	27.01.19	30.01.19	4 дня	Секретарь
30	Покупка лицензии на использование внутрикорпоративной сети	31.01.19	02.02.19	3 дня	Секретарь
31	Внедрение внутрикорпоративной сети	03.02.19	16.02.19	14 дней	Заместитель генерального директора по развитию
32	Ознакомление с внутрикорпоративной сетью персонала	17.02.19	21.02.19	5 дней	Менеджер по персоналу
33	Создание тем обсуждения в	17.02.19	21.02.19	5 дней	Секретарь

	сети «Проблемные вопросы лизинга», «Обмен опытом»				
34	Стимулирование сотрудников, ответственных за реализацию проекта	25.11.18	24.02.19	3 месяца	Менеджер по персоналу

Окончание таблицы 3.6

№	Мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Прод-ть	Ответственные
35	Получение обратной связи от персонала о проекте	22.02.19	24.02.19	3 дня	Менеджер по персоналу
36	Корректировка проекта изменений в соответствии с полученной информацией	25.11.18	24.02.19	7 дней	Менеджер по персоналу
37	Анализ динамики изменений в ходе реализации проекта	25.11.18	24.02.19	3 месяца	Менеджер по персоналу
38	Периодический анализ внешней среды на предмет появления новых изменений	25.11.18	24.02.19	3 месяца	Юрист
Этап 4 – Обучение					
39	Анализ соответствия уровня квалификации персонала	25.02.19	25.03.19	1 месяц	Менеджер по персоналу
40	Формирование 2 групп сотрудников – соответствующая и не соответствующая квалификация	04.03.19	04.04.19	1 месяц	Менеджер по персоналу
41	Организация семинара с привлеченным специалистом	15.03.19	15.04.19	1 месяц	Секретарь
42	Ознакомление персонала с несоответствующей квалификацией с литературой для самостоятельной подготовки	16.04.19	16.05.19	1 месяц	Менеджер по персоналу
43	Консультирование персонала юристом	30.04.19	30.05.19	1 месяц	Юрист
44	Проведение профессионального испытания руководителем на предмет усвоения новой информации	31.05.19	30.06.19	1 месяц	Менеджер по персоналу
45	Получение обратной связи от персонала об изменениях	01.07.19	10.07.19	10 дней	Менеджер по персоналу
Этап 5 – Заключительный. Оценка результатов					
46	Оценка эффективности проекта	11.07.19	24.07.19	14 дней	Менеджер по персоналу
47	Подсчет показателей результативности проекта	25.07.19	31.07.19	7 дней	Заместитель финансового директора
48	Оценка эффективности обучения	01.08.19	07.08.19	7 дней	Менеджер по персоналу

49	Премирование проектной команды	08.08.19	10.08.19	3 дня	Генеральный директор
50	Премирование сотрудников, повысивших квалификацию	11.08.19	12.08.19	2 дня	Генеральный директор
51	Подготовленные отчета для руководства об изменениях	13.08.19	19.08.19	7 дней	Менеджер по персоналу

Таким образом, в таблице 3.6 были разработаны мероприятия по проекту совершенствования системы обучения в ООО «Транслизинг». Проект состоит из 5 этапов: этап диагностики, подготовки, этап разработки, непосредственно обучение и заключительный этап. Продолжительность проекта составила с 01.07.18 по 13.08.19.

Разработанный проект призван выполнить цель повышения занимаемой доли рынка на 5%

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования подсистемы обучения в ООО «Транслизинг»

На завершающем этапе работы необходимо рассмотреть финансовые затраты предложенного проекта в ООО «Транслизинг».

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным расходам. Как результат все расходы будут аккумулированы в общем бюджете проекта. Суммы, указанные в сметах, указаны с учетом НДФЛ.

Смета инвестиционных затрат проекта представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб.
1	Анализ экономических показателей предприятия	Доплата экономисту за 18 часов: 18 ч. * 250 р./час = 4 500 руб.	4 500
2	Анализ стратегии	Доплата экономисту за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
3	Анализ внешней и внутренней среды	Доплата экономисту за 15 часов: 15 ч. * 240 руб./час = 3 600 руб.	3 600
4	Проведение SWOT-анализа	Доплата менеджеру по персоналу за 3 часа: 3	720

		ч. * 240 руб./час = 720 руб.	
5	Кадровый аудит	Доплата менеджеру по персоналу за 10 часов: 10 ч. * 240 руб./час = 2 400 руб.	2 400
6	Определение проблемной области в управление персоналом организации	Доплата менеджеру по персоналу за 12 часов: 12 ч * 240 р./час = 2 880	2 880
7	Анализ эффективности системы обучения персонала	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб.
8	Сбор проектной команды	Доплата менеджеру по персоналу за 7 часов: 7 ч. * 240 р./час = 1 680 руб.	1680
9	Определение ответственных за проект изменений	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
10	Корреляция целей проекта со стратегическими целями компании	Доплата менеджеру по персоналу за 2 часа: 2 ч. * 240 руб./час = 480 руб.	480
11	Определение ключевых этапов проекта изменений	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
12	Изучение изменений в федеральном законодательстве	Доплата юристу за 9 часов: 9 ч. * 250 р./час = 2 250 руб.	2 250
13	Определение критериев эффективности оценки изменений	Доплата менеджеру по персоналу за 2 часа: 2 ч. * 240 руб./час = 480 руб.	480
14	Составление бюджета проекта	Доплата финансовому директору за 15 часов: 15 ч. * 350 руб. = 5 250 руб.	5 250
15	Обоснование необходимости проекта изменений для руководителей	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
16	Утверждение бюджета у руководства	Доплата финансовому директору за 7 часов: 7 ч. * 350 руб. = 2 450 руб.	2 450
17	Анализ внешней и внутренней среды проекта	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
18	Минимизация сил сопротивления	Доплата менеджеру по персоналу за 7 часов: 7 ч. * 240 р./час = 1 680 руб.	1 680
19	Обоснование необходимости изменений для персонала	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
20	Покупка расширенного пакета в системе Гарант	Стоимость расширенного пакета = 9 750 руб.	9 750
21	Анализ рынка обучающих организаций, проводящих семинары и лекции	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
22	Выбор организации, привлеченной для проведения семинаров и лекций	Доплата менеджеру по персоналу за 2 часа: 2 ч. * 240 руб./час = 480 руб.	480

23	Составление и подписание договора с организацией, привлеченной для проведения семинаров и лекций	Доплата заместителю директора по развитию за 3 часа: 3 ч. * 350 руб./час = 1 050 руб.	1 050
24	Анализ актуальных периодических изданий о новостях в сфере лизинга	Доплата заместителю директора по развитию за 6 часов: 6 ч. * 350 руб./час = 2 100 руб.	2 100
25	Подписка на наиболее информативные периодические издания	Доплата секретарю за 1 час: 1 ч. * 130 руб./час = 130 руб.	130

Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб.
26	Покупка современной научной литературы о лизинге	Доплата секретарю за 5 часов: 5ч. * 130 руб./час = 650 руб.	650
27	Организация «библиотеки» в офисе	Доплата менеджеру по персоналу за 10 часов: 10 ч. * 240 руб./час = 2 400 руб.	2 400
28	Составление графиков ежемесячных выступлений сотрудников с докладами о нововведениях	Доплата секретарю за 5 часов: 5ч. * 130 руб./час = 650 руб.	650
29	Покупка лицензии на использование внутрикорпоративной сети	Доплата секретарю за 1 час: 1 ч. * 130 руб./час = 130 руб.	130
30	Внедрение внутрикорпоративной сети	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
31	Ознакомление с внутрикорпоративной сетью персонала	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
32	Создание тем обсуждения в сети «Проблемные вопросы лизинга», «Обмен опытом»	Доплата секретарю за 5 часов: 5ч. * 130 руб./час = 650 руб.	650
33	Оценка эффективности проекта	Доплата менеджеру по персоналу за 7 часов: 7 ч. * 240 р./час = 1 680 руб.	1 680
34	Премирование проектной команды	Сумма премиальных = 10 000 руб. * 4 чел. = 40 000 руб.	40 000
35	Премирование сотрудников, повысивших квалификацию	Сумма премиальных = 2 000 * 20 чел. = 40 000 руб.	40 000
36	Подготовка отчета для руководства об изменениях	Доплата менеджеру по персоналу за 12 часов: 12 ч * 240 р./час = 2 880	2 880
Итого			140 535

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 140 535 руб. Наиболее затратным мероприятием стало премирование как проектной команды, так и сотрудников, повысивших квалификацию в ходе проекта изменений.

Далее необходимо составить бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат проекта изменений

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	07.19	08.19	Итого
1. Анализ экономических показателей предприятия	4 500										4 500
2.Анализ стратегии	1 200										1 200
3.Анализ внешней и внутренней среды	3 600										3 600
4.Проведение SWOT-анализа	720										720
5.Кадровый аудит	2 400										2 400
6.Определение проблемной области в управление персоналом организации		2 880									2 880
7.Анализ эффективности системы обучения персонала		1 200									1 200
8.Сбор проектной команды		1680									1 680
9. Определение ответственных за проект изменений			1 200								1 200
10. Корреляция целей проекта со стратегическими целями компании			480								480
11. Определение ключевых этапов проекта изменений			1 200								1 200
12. Изучение изменений в федеральном законодательстве			2 250								2 250
13.Определение критериев эффективности оценки изменений				480							480
14.Составление бюджета проекта				5 250							5 250
15.Обоснование необходимости проекта изменений для руководителей				1 200							1 200
16.Утверждение бюджета у руководства				2 450							2 450
17.Анализ внешней и внутренней среды проекта					1 200						1 200
18.Минимизация сил сопротивления					1 680						1 680
19.Обоснование необходимости изменений для персонала					1 200						1 200
20. Покупка расширенного пакета в системе Гарант					9 750						9 750

Окончание таблицы 3.8

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	07.19	08.19	Итого, руб.
21.Анализ рынка обучающих организаций, проводящих семинары и лекции					1 200						1 200
22.Выбор организации, привлеченной для проведения семинаров и лекций					480						480
23.Составление и подписание договора с организацией, привлеченной для проведения семинаров и лекций						1 050					1 050
24.Анализ актуальных периодических изданий о новостях в сфере лизинга						2 100					2 100
25.Подписка на наиболее информативные периодические издания						130					130
26.Покупка современной научной литературы о лизинге						650					650
27.Организация «библиотеки» в офисе							2 400				2 400
28.Составление графиков ежемесячных выступлений сотрудников с докладами о нововведениях							650				650
29.Покупка лицензии на использование внутрикорпоративной сети							130				130
30.Внедрение внутрикорпоративной сети								1 200			1 200
31.Ознакомление с внутрикорпоративной сетью персонала								1 200			1 200
32.Создание тем обсуждения в сети «Проблемные вопросы лизинга», «Обмен опытом»								650			650
33.Оценка эффективности проекта									1 680		1 680
34.Премирование проектной команды										40 000	40 000
35.Премирование сотрудников, повысивших квалификацию										40 000	40 000
36.Подготовка отчета для руководства об изменениях										2 880	2880
Итого, руб.	12 420	5 760	5 130	9 380	15 510	3 930	3 180	3 050	1 680	82 880	140 535

Так, исходя из таблицы 3.8, можно сделать вывод, что больше всего затрат приходится на окончание проекта, на август 2019 года. Это вызвано тем, что в данном месяце производится премирование как проектной команды, так и обучившихся сотрудников.

Далее необходимо составить смету и бюджет эксплуатационных расходов проекта изменений. Анализ эксплуатационных затрат позволит эффективно управлять денежными средствами во время реализации проекта.

Таблица 3.9 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб.
1	Стимулирование сотрудников, ответственных за реализацию проекта	Систематические премии 4 чел.: 15 000 руб. * 4 чел.	60 000
2	Получение обратной связи от персонала о проекте	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
3	Корректировка проекта изменений в соответствии с полученной информацией	Доплата менеджеру по персоналу за 20 часов: 20 ч. * 240 руб./час = 4 800 руб.	4 800
4	Анализ динамики изменений в ходе реализации проекта	Доплата менеджеру по персоналу за 10 часов: 10 ч. * 240 руб./час = 2 400 руб.	2 400
5	Периодический анализ внешней среды на предмет появления новых изменений	Доплата юристу за 9 часов: 9 ч. * 250 р./час = 2 250 руб.	2 250
6	Анализ соответствия уровня квалификации персонала	Доплата менеджеру по персоналу за 20 часов: 20 ч. * 240 руб./час = 4 800 руб.	4 800
7	Формирование 2 групп сотрудников – соответствующая и не соответствующая квалификация	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
8	Организация семинара с привлеченным специалистом	Доплата секретарю за 10 часов: 10 ч. * 130 р./час = 1 300 Оплата обучающих семинаров: 150 000	151 300
9	Ознакомление персонала с несоответствующей квалификацией с литературой для самостоятельной подготовки	Доплата менеджеру по персоналу за 7 часов: 7 ч. * 240 р./час = 1 680 руб.	1680
10	Консультирование персонала юристом	Доплата юристу за 9 часов: 9 ч. * 250 р./час = 2 250 руб.	2 250
11	Проведение профессионального испытания руководителем на предмет усвоения новой информации	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
12	Получение обратной связи от персонала об изменениях	Доплата менеджеру по персоналу за 20 часов: 20 ч. * 240 руб./час = 4 800 руб.	4 800
13	Подсчет показателей результативности проекта	Доплата финансовому директору за 15 часов: 15 ч. * 350 руб. = 5 250 руб.	5 250
14	Оценка эффективности обучения	Доплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 5 ч. * 240 руб./час = 1 200 руб.	1 200
Итого, руб.			244 330

Так, эксплуатационные затраты на проект совершенствования системы обучения в ООО «Транслизинг» в рамках изменяющегося законодательства, составили 244 330 руб.

Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятие	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	Итого, руб.
Стимулирование сотрудников, ответственных за реализацию проекта	60 000							60 000
Получение обратной связи от персонала о проекте	1 200							1 200
Корректировка проекта изменений в соответствии с полученной информацией	4 800							4 800
Анализ динамики изменений в ходе реализации проекта	2 400							2 400
Периодический анализ внешней среды на предмет появления новых изменений	2 250							2 250
Анализ соответствия уровня квалификации персонала	4 800							4 800
Формирование 2 групп сотрудников – соответствующая и не соответствующая квалификация		1 200						1 200
Организация семинара с привлеченным специалистом		151 300						151 300
Ознакомление персонала с несоответствующей квалификацией с литературой для самостоятельной подготовки			1 680					1 680
Консультирование персонала юристом			2 250					2 250
Проведение профессионального испытания руководителем на предмет усвоения новой информации				1 200				1 200
Получение обратной связи от персонала об изменениях						4 800		4 800
Подсчет показателей результативности проекта						5 250		5 250
Оценка эффективности обучения							1 200	1 200
Итого, руб.	75 450	152 500	3 930	1 200	0	10 050	1 200	244 330

Таким образом, данные таблицы показывают, что наибольшее количество затрат приходится на март 2019 года, где затраты составили 152 500 в связи с выплатой тренеру за проведение обучающих семинаров.

В качестве итоговой таблицы предлагается составить генеральный бюджет проекта, который учитывает суммы инвестиционных и эксплуатационных затрат (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма, руб.
Июль 2018	12 420	-	12 420
Август 2018	5 760	-	5 760
Сентябрь 2018	5 130	-	5 130
Октябрь 2018	9 380	-	9 380
Ноябрь 2018	15 510	-	15 510
Декабрь 2018	3 930	-	3 930
Январь 2019	3 180	-	3 180
Февраль 2019	3 050	75 450	78 500
Март 2019	-	152 500	152 500
Апрель 2019	-	3 930	3 930
Май 2019	-	1 200	1 200
Июнь 2019	-	-	-
Июль 2019	1 680	10 500	12 180
Август 2019	82 880	1 200	64 080
Итого, руб.	140 535	244 330	364 865

Таким образом, из генерального бюджета можно сделать вывод, что сумма эксплуатационных затрат более, чем в 1,5 раза больше инвестиционных. Это связано с тем, что эксплуатационные затраты относятся на счет мероприятий по непосредственному внедрению проекта, которые рассчитаны на 6 месяцев для выявления их эффективности и как следствие требуют больше расходов на реализацию.

Общая продолжительность проекта составит 13 месяцев с июля 2018 года по август 2019 года. Проект реализуется последовательно, затраты на реализацию рассчитаны с учетом мониторинга и корректировок в ходе проекта. Следует отметить, что реализация проекта осуществляется параллельно со стандартным выполнением трудовых обязанностей каждого сотрудника.

Социальный и экономический эффект от реализации проекта позволит:

- снизить количество некачественно предоставленных услуг лизинга;
- повысить производительность труда сотрудников и время обслуживания клиента;
- увеличить вовлеченность персонала в работу.

Эффект от реализуемых мероприятий ожидается в процессе самого проекта.

Выводы по главе 3

Изучив подсистему обучения персонала как систему и как процесс, можно выявить ряд недостатков:

1. Отсутствие связи с внешней средой. Для компании, которая занимается предоставлением лизинговых услуг, критически важным является отслеживание влияния факторов внешней среды – в особенности экономики и политики. Актуальная подсистема обучения персонала производит действия лишь после свершившегося факта изменения во внешней среде, что может способствовать увеличению уровня рекламаций, оттоку клиентов и ухудшению репутации компании.

2. Формальный характер подсистемы. В рамках подсистемы обучения персонала новому законодательству участие генерального директора не является существенно необходимым. Как было замечено ранее, небольшое количество персонала из присутствующих на совещании усваивают поступившую информацию, что приводит к нерациональному использованию рабочего времени как генерального директора, так и самих сотрудников.

3. Ограниченность инструментов обучения. Было установлено, что подсистема обучения вовлекает использование 3 технологий: рассылка о содержании изменений в законодательстве, совещание с их обсуждением, и консультация от штатного юриста по необходимости. Однако данного набора инструментов недостаточно для повышения эффективности подсистемы в целом.

4. Отсутствие точных оценочных характеристик имеющейся системы обучения персонала. Актуальная подсистема обучения не имеет конкретных показателей, по которым может быть оценена эффективность ее функционирования.

Для того, чтобы цель была составлена корректно, необходимо использовать технологию SMART.

5. Отсутствие проверки эффективности системы обучения. По данным, представленным в бизнес-процессе видно, что процесс обучения не отслеживается на всех этапах. Подсистема организована таким образом, что определенные усилия и ресурсы затрачиваются на ее функционирование, однако контроль за исполнением и анализ результатов не производится.

Таким образом, анализ актуальной подсистемы обучения персонала в рассматриваемой организации позволил выявить ее существенные недостатки, а также доказал необходимость ее совершенствования с целью повышения эффективности деятельности сотрудников.

Целью проекта изменений является увеличение доли рынка в сфере лизинговых услуг на 5% за счет повышения уровня квалификации и осведомленности специалистов и руководителей до 1 сентября 2019 г.

Проект реализуется посредством таких технологий, как семинары и лекции с участием топ-специалистов в области лизинга, самообразование, профессиональное испытание, систематическая проверка соответствия уровня знаний, а также коммуникаций посредством внутрикорпоративной сети.

Инвестиционные затраты проекта составили 140 535 руб. Наиболее затратным мероприятием стало премирование как проектной команды, так и сотрудников, повысивших квалификацию в ходе проекта изменений. Сумма эксплуатационных затрат составила 244 330 руб. Генеральные затраты – 364 865 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала – это деятельность любого типа, проводимая организацией с целью оказания помощи сотрудникам в достижении профессионального успеха посредством расширения знаний в области своей профессии.

Результаты обучения влияют на непосредственное участие руководителя во всем цикле систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Помимо этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Если работник, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью, то через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется то ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что современные предприятия для эффективной и конкурентоспособной деятельности на рынке должны своевременно заниматься обучением персоналом в зависимости от изменяющихся условий во внешней среде, в том числе при изменении законодательных норм.

ООО «Транслизинг» является лизинговой компаний. За годы существования компания заняла прочную конкурентную позицию на рынке лизинговых услуг.

Компания имеет обширный опыт работы в разноплановых сделках по инвестициям на приобретение отечественной и импортной техники.

Главной задачей на сегодняшний день для организации является укрепление и расширение своих позиций на рынке, за счет высокого качества и оперативного финансирования инвестиционный проектов. Для того что бы данная цель была достигнута, необходимо обратить внимание на человеческий потенциал, тем самым совершенствовать систему обучения на предприятии. На это есть важные основания, такие как изменения в федеральном законодательстве. Необходимо разработать долгосрочные стратегии по внедрению новых знаний сотрудникам, для того что бы быть готовым к переменам на рынке в сфере лизинга.

В процессе проведения анализов для изучения внутренней и внешней среды были сделаны следующие выводы:

В организации возможны и желательные изменения, поскольку суммарный показатель положительно влияющих факторов выше отрицательных.

Исходя из STEP-анализа для поддержания благоприятного влияния внешней среды рекомендуется производить мониторинг изменений в социальной и политической сферах.

Кроме этого, чтобы сохранять позиции на рынке, следует непрерывно отслеживать деятельность конкурентов.

Одна из предлагаемых стратегий на основании проведенного SWOT-анализа ООО «Транслизинг» в поле сильных сторон и угроз предлагает проведение бенчмаркинга – поиск лучших практик.

Проводя кадровый аудит, можно отметить, что большой процент сотрудников в компании – это специалисты, а большая половина коллектива – это женщины.

В динамике за 3 года количество сотрудников с соответствующей квалификацией снизилось на 19%, что свидетельствует о снижении эффективности подсистемы обучения персонала в ООО «Транслизинг». Также было установлено, что при появлении новых законодательных норм, лишь 34% сотрудников слышали об изменениях и применяют их на практике.

По статистическим данным компании лишь 13% персонала воспользовались консультацией штатного юриста, что также демонстрирует неэффективность выстроенного процесса.

Целью проекта изменений является увеличение доли рынка в сфере лизинговых услуг на 5% за счет повышения уровня квалификации и осведомленности специалистов и руководителей до 1 сентября 2019 г.

Проект реализуется посредством таких технологий, как семинары и лекции с участием топ-специалистов в области лизинга, самообразование, профессиональное испытание, систематическая проверка соответствия уровня знаний, а также коммуникаций посредством внутрикорпоративной сети.

Инвестиционные затраты проекта составили 140 535 руб. Наиболее затратным мероприятием стало премирование как проектной команды, так и сотрудников, повысивших квалификацию в ходе проекта изменений. Сумма эксплуатационных затрат составила 244 330 руб. Генеральные затраты – 364 865 руб.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. В России создана будущая СРО лизингового рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.banki.ru/news/lenta/?id=9995622

2. Белущенко, Т. В. Построение и внедрение системы обучения персонала / Т. В. Белущенко. – http://hr-portal.ru/postroenie-i-vnedrenie-sistemy-obucheniya

3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2008. – 496 с.

4. Гневко, В.А. Управление экономическим развитием народнохозяйственного комплекса / В.А. Гневко. – СПб.: ИУ и Э, 2007. – 367с.

5. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П.Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

6. Завалишин, К.Э. Управление человеческими ресурсами: конспект лекций / К.Э. Завалишин. – http://proftests.ru/lib/b6/7_1.htm

7. Зайцева, Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала / Ю.А.Зайцева. – М.: Экзамен, 2011. – 208 с.

8. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: Инфра-М, 2008. – 304 с.

9. Концепции и виды обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala

10. Кредит или лизинг: как выгоднее приобретать автомобиль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: tass.ru/ekonomika/4731158

11. Магура, М.И. Организация обучения персонала компании: учебное пособие / М.И.Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. 192 с.

12. Методы обучения персонала: основные принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ispring.ru/elearning-insights/metody-obucheniya

13. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов. – Москва: Юрайт, 2014. – 265 с.

14. Официальный сайт ООО «Транслизинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://транслизинг.рф

15. Программа обучения лизинговых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kleasing.ru/event/schoolleasing/

16. Процесс обучения на примере зарубежных компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gantbpm.ru/process-obucheniya-sotrudnikov-na-primere

17. Современные методы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf

18. Равинович, Н. Как построить систему обучения в компании? / Н. Равинович. – http://www.centeruspeh.com/eobuch/7222010981

19. Рейтинг лизинговых компаний Челябинска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://chel.dk.ru/wiki/reyting-lizingovykh-kompaniy

20. Рогачева, А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей: Служба кадров и персонал / А. Рогачева. – 2005. - №2. – С. 56

21. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В.Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 182 с.

22. «Транслизинг» против суеверий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://chel.74.ru/text/business/69318641700864.html

23. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.12.2011)

24. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом. Учебник. / Ю.А. Цыпкин. – М.: Экзамен, 2010. – 445с.

25. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология. Учебник / В.Г. Шипунов. – М. – Высшая школа, 2010. – 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

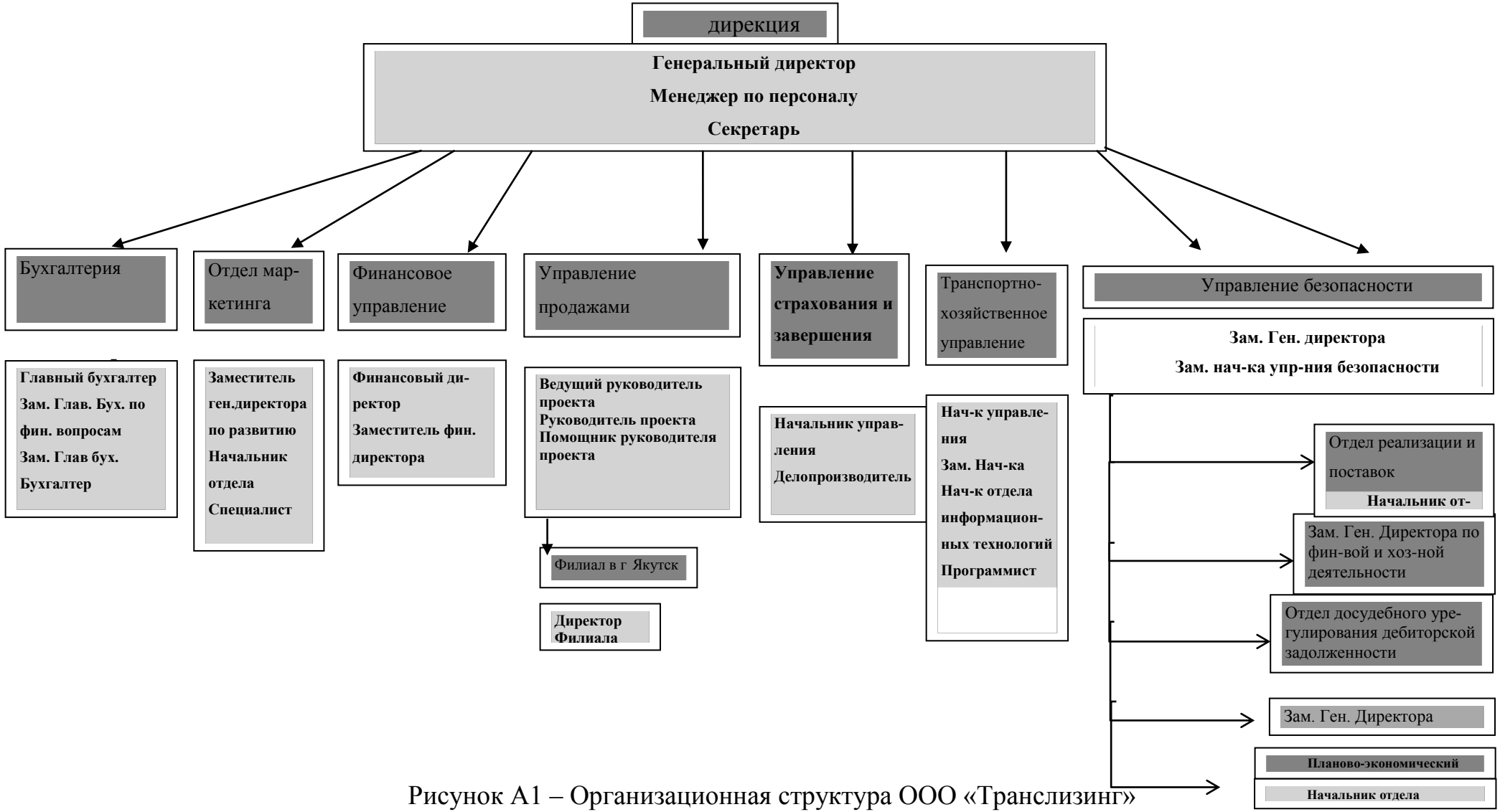


Рисунок А1 – Организационная структура ООО «Транслизинг»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

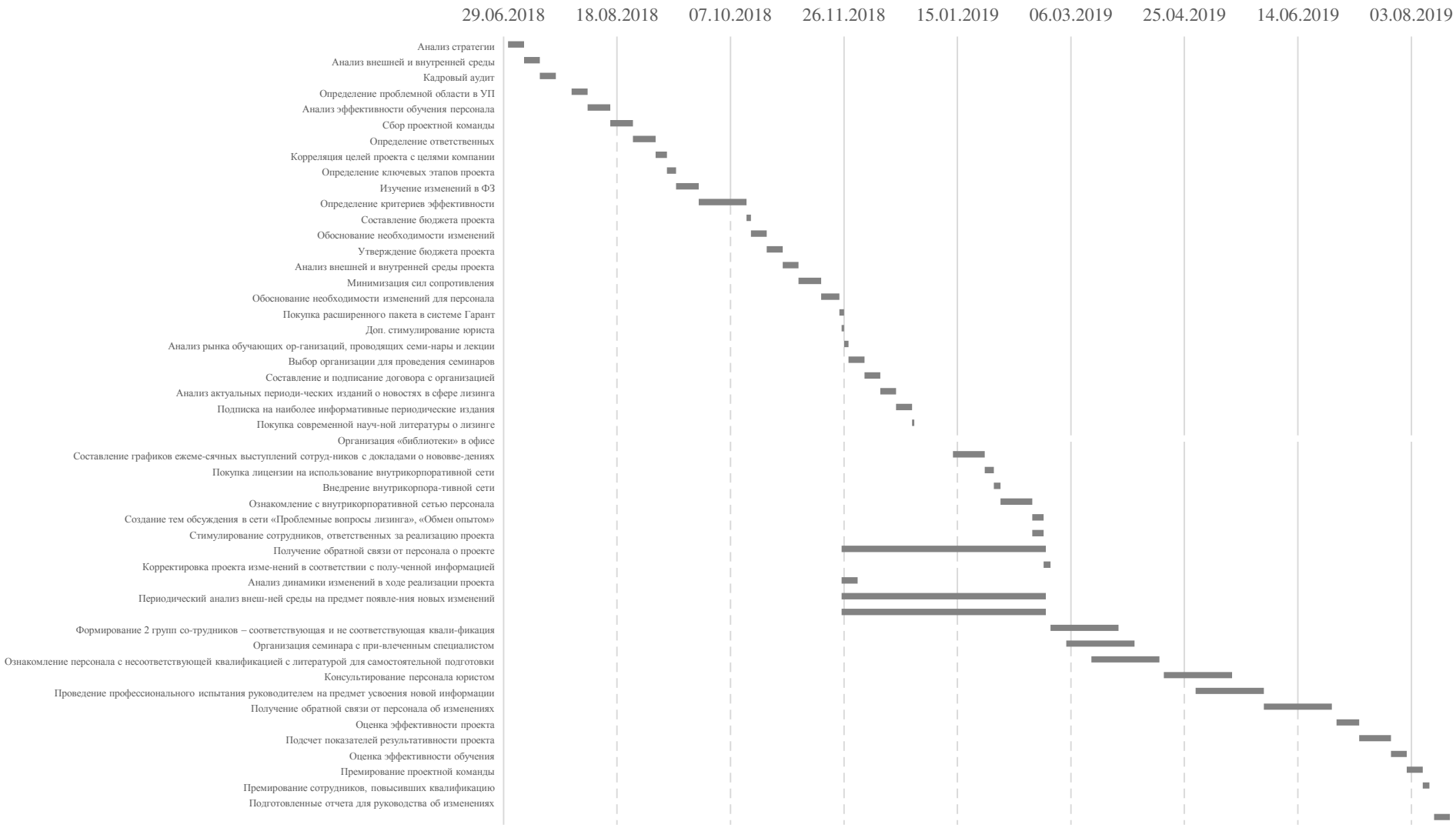


Рисунок Б1 – Диаграмма Ганта проекта ООО «Транслизинг»