

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.

Формирование консалтинговой компетенции персонала торгового предприятия
ООО СК «Еврострой»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1401 ВКР

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

Руководитель
ст.преподаватель
_____/ В.А. Конкина
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ– 411
_____/ Н.О. Бурцев
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
1.1 Анализ современных теоретических подходов к обучению персонала	4
1.2 Этапы построения системы обучения персонала в организации.....	15
1.3 Российский и международный опыт обучения персонала.....	28
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
2.1 Характеристика предприятия и его внешней и внутренней среды	42
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО СК «Еврострой».....	51
2.3 Аудит системы управления персоналом организации.....	67
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ООО «ЕВРОСТРОЙ»	
3.1 Обучение персонала в ООО «Еврострой» как система и как процесс.....	76
3.2 Проектные рекомендации по формированию системы обучения персонала ООО СК «Еврострой».....	80
3.3 Расчет стоимости проекта.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Существующий процесс обучения в ООО «Еврострой»....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Усовершенствованный процесс обучения.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Процессы обучения и организационного развития идут рука об руку с успехом организации и ее сотрудников. Растущие потребности бизнеса, высокие требования к навыкам и сложность внешней среды требуют максимальной отдачи от всех сотрудников. На сегодняшний день обучение – это не роскошь, а необходимостью для конкурентной борьбы и стратегической работы любой организации. Обучение имеет решающее значение для организационного развития и успеха. Оно обладает положительным эффектом как для работодателей, так и для сотрудников организации.

Благодаря программам управления обучением организация приобретает конкурентное преимущество. Кроме того, обучение способствует личному росту сотрудников, делает их более эффективными в своей работе и повышает лояльность работников – хорошо обученный персонал нуждается в меньшем надзоре.

Сотрудники более лояльны к тем компаниям, которые заботятся о личностном росте и развитии персонала, независимо от того, крупная это или небольшая организация.

Эффективная программа обучения позволяет организации нанимать более широкий круг сотрудников, а затем развивать их в течение определенного периода времени, а не тратить время на поиски идеального сотрудника.

Наличие сильной и успешной стратегии обучения помогает развивать бренд работодателя и делает компанию более привлекательной для потенциальных сотрудников, которые стремятся улучшить свои навыки и добиться карьерного роста.

При планировании системы, важно проанализировать фактические потребности в обучении сотрудников на нескольких уровнях. Неэффективные учебные программы приводят к чрезмерным расходам, разочарованиям и небольшим организационным выгодам.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Анализ современных теоретических подходов к обучению персонала

Сегодня в научной литературе существуют разные подходы к понятию обучения персонала, которое может пониматься и как функция, и как процесс.

С.К. Мордовин определяет обучение персонала как «систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют свои знания или навыки, необходимые для выполнения работы»[41, с. 14].

На взгляд автора, данное определение не учитывает, что работник в процессе обучения персонала получает знания и навыки, так или иначе связанные с его текущей профессиональной деятельностью, на основе уже имеющихся. Таким образом, мы полагаем, что понятие «изменение» в данном случае не корректно. На наш взгляд, уместно определить обучение персонала как процесс, в ходе которого работник приобретает новые знания или навыки, необходимые для выполнения работы, или совершенствует уже имеющиеся.

Обучение персонала понимается также как процесс роста образовательного потенциала (прежде всего, профессионального, но также и общего) работника, определяемый соответствующими потребностями личности, организации и общества, с организационной точки зрения обеспеченный системой государственных и общественных институтов [1, с. 262]. Данный подход подразумевает наличие системы государственных и общественных институтов, обеспечивающий процесс профессионального обучения работника, что не учитывает некоторые виды обучения персонала в организации, а также самообразование.

Британский ученый М. Армстронг к обучению персонала применяет термин «Профессиональное обучение» и определяет его как «систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое обладает определенной формой и происходит в результате получения инструктажа, образования, планомерного практического опыта и развития» [2, с. 40].

По мнению автора, данное определение относится, прежде всего, к широкому понятию обучения как таковому, не учитывая специфики обучения персонала, или профессионального обучения. Вместе с тем, мы находим термин «профессиональное обучение» применительно к обучению персонала очень удачным и в дальнейшем в работе будем применять его.

Российский исследователь С.В. Шекшня предложил определение, более учитывающее специфику рассматриваемого понятия. Обучение персонала определяется как «процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний или навыков сотрудникам организации с целью повышения эффективности их деятельности» [55, с. 16]. Вместе с тем, такое определение обучения персонала, на наш взгляд, сужает это понятие, поскольку предполагается, что повышение эффективности деятельности работников происходит за счет передачи им узко профессиональных навыков и знаний, что не всегда соответствует действительности. Кроме того, профессиональное обучение работник может приобретать не только «непосредственно», т.е. не будучи включенным в деятельность организации - например, он может одновременно быть студентом вуза или слушателем другого учебного заведения.

А.Л. Слободской подчеркивает необходимость различать два понятия: обучение и повышение квалификации, хотя эти термины в современном менеджменте часто являются синонимами [55, с. 16]. Основные различия между этими понятиями представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Особенности понятий «обучение» и «повышение квалификации»

№	Характеристики	Образование	Повышение квалификации
1	2	3	4
1	Характер применения	Общее применение в широкой сфере или в пока неизвестной обстановке	Применение в профессиональной среде, которая заранее известна обучаемому
2	Направленность	На человека	На решение (профессиональной, производственной) проблемы
3	Оценка	Эффективность может быть прослежена, но оценить ее степень практически невозможно	Легко оценить эффективность

Достаточно конкретизированным является определение обучения персонала как «системы подготовки персонала, проводимой на территории предприятия или корпоративных учебных центров с привлечением собственных или внешних преподавателей, с целью решения проблем, специфичных для конкретной организации» [55, с. 17], однако, оно не учитывает возможность обучения вне организации. Действительно, работник достигает высокого уровня профессионализма не только за счет обучения, но и за счет приобретения профессионального опыта, мастерства и т.д.

А.Я. Кибанов определяет обучение персонала как «целенаправленно организованный, систематически и планомерно осуществляемый под руководством преподавателей, наставников, специалистов, руководителей процесс получения знаний, навыков, умений» [25, с. 425].

Автору представляется удачным определение, предлагаемое Т.А. Афанасьевой и С.А. Ярушевой, в соответствии с которым обучение персонала понимается как элемент повышения профессионализма, основанный на развитии профессиональных знаний, умений и навыков работников с учетом целей соответствующих подразделений, которые определяются стратегией организации [4, с. 167].

Также в современной науке управления предлагается следующее определение: «Обучение персонала – это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы» [28, с. 322].

Данное определение, таким образом, выделяет следующие условия эффективности обучения персонала:

- осознание цели обучения самим работником;

- направленность учебного процесса на достижение заранее определенных конкретных результатов труда;

- ориентированность в организации процесса обучения персонала не столько на накопленный опыт, сколько на имеющуюся потребность в обновлении знаний работников, т.е. предполагает приоритетность потребности в обучении персонала и вторичность возможностей организации в удовлетворении этих потребностей.

Обращают на себя внимание отличия в подходах к определению обучения персонала между российскими и зарубежными исследователями. В частности, как подчеркивают М.И. Магура и М.Б. Курбатова, обучение персонала не ограничивается лишь передачей работникам знаний навыков. По их мнению, профессиональное обучение должно включать в себя и передачу работникам информации о текущем состоянии дел в организации, способствовать формированию у них видения перспектив развития организации, понимания ее стратегии, повышению уровня трудовой мотивации, лояльности работников организации и включенности в ее дела [36, с. 17-18].

В свою очередь, по мнению немецких ученых М. Крюгера, Б. Гётль, С. Ласке и др., работник в результате профессионального обучения не столько должен принять условия работы, уже сформированные в организации, сколько подготовиться к их изменению. Поэтому, как подчеркивают немецкие исследователи, обучение персонала представляет собой системную подготовку сотрудников к изменениям, которые могут происходить как во внешней среде предприятия (изменения законодательства, экономической политики государства, системы налогообложения, технических стандартов и т.д.), так и во внутренней (перестройки организационной структуры предприятия, изменение возрастной и социальной структуры персонала, появление новых обязанностей) [80, р. 21].

На наш взгляд, необходимо привести определение профессионального обучения, в рамках которого выделяются две основные задачи обучения персонала – педагогическая и управленческая.

В данном случае обучение персонала понимается как «организованный в интересах организации и ее работников процесс взаимодействия обучающих и обучающихся, осуществляемый как внутри организации, так и вне ее и направленный на профессиональное развитие сотрудников (педагогическая задача) и развитие организации (управленческая задача)» [47, с. 121].

Данное определение, по мнению автора, отражает основное противоречие, содержащееся в понятии и сущности обучения персонала, которое на практике реализуется в образовательной политике организации: она инвестирует в обучение своих сотрудников в расчете на укрепление собственного кадрового потенциала, который будет способен обеспечить успех компании. В современных условиях обучение персонала рассматривается не столько как способ решения конкретных прикладных задач, сколько как ресурс внутриорганизационных изменений компании. Таким образом, в подходах к профессиональному образованию необходим баланс между внутренними потребностями индивида и внешними требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.

Итак, на основе анализа принятых в современной науке управления персоналом определений производственного обучения, с учетом выделенных в них преимуществ и недостатков, можно сформулировать следующее определение. Обучение персонала представляет собой процесс повышения профессионализма работников организации, основанный на развитии их профессиональных знаний, умений и навыков, осуществляемый как внутри организации, так и вне ее и направленный на профессиональное развитие сотрудников и развитие организации.

Говоря о целях обучения персонала, уместно, на наш взгляд, остановиться на понятии «обучающейся компании». Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотерман «обучающейся компанией» называют организацию, которая «создает условия для развития и обучения своих работников и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир» [81, р.28].

В своем исследовании еще в 80-х годах XX в. упомянутые ученые доказали, что именно «обучающиеся компании» являются наиболее успешными и эффективными компаниями.

В России получила известность концепция обучающейся организации П. Сенге [55], который определил её как структуру, каждый член которой вовлечен в процесс определения и решения проблем, благодаря чему организация может развиваться и находить наиболее эффективные способы деятельности [55, с. 113-115]. По словам ученого, в обучающейся организации «нельзя не учиться, потому что обучение вплетено в повседневные операции», в обучающейся организации «работники постоянно расширяют свои возможности для создания результатов, к которым они в действительности стремятся, в ней формируются новые широкомасштабные способы мышления, люди учатся, в том числе, и тому, как учиться вместе» [55, с. 116].

П. Сенге выделил пять основных элементов обучения персонала, применимых к каждому работнику организации:

1. Осознание работником мыслительных схем и характеристик усвоения информации. Каждый сотрудник воспринимает информацию по-своему, т.е. имеет индивидуальную мыслительную схему, отличающуюся от других. Данный элемент задает новые правила общения между сотрудниками, формирует атмосферу взаимопонимания, снижая степень конфликтности в организации и создавая эффект синергии, при котором знания и навыки сотрудников дополняют друг друга.

2. Поощрение приобретения и совершенствования личного мастерства. Этот элемент предполагает материальные и нематериальные стимулы, побуждающие работников к профессиональному росту посредством обучения. Такие стимулы выступают своеобразными инвестициями компании в развитие персонала, способствуют формированию высокопрофессиональной команды, что, в свою очередь, выступает конкурентным преимуществом предприятия.

3. Поощрение коллективного обучения. Данный элемент включает традиционные тренинги и другие методы организации командного взаимодействия.

Например, в компании У. Дисней было проводилось коллективное обсуждение проектов на всех стадиях их реализации: «В процесс должны быть включены все, начиная от простого дворника и заканчивая директором», – говорил У. Дисней [46, с. 114]. Дополнительным эффектом такого приема является создание ситуации неявного обучения.

4. Развитие навыка видеть перспективы. Каждый работник компании должен обладать умением оценивать уровень своего профессионального развития, определять перспективы развития и необходимые для этого ресурсы. Работа персонала над достижением целей создает критерии оценки поведения, благодаря чему сотрудник участвует в процессе самокоррекции.

5. Развитие системного мышления. Любое предприятие является группой людей, объединенных общей целью. Структура эффективной организации предполагает вклад каждого сотрудника в общее дело. Системное мышление способствует четкому осознанию своей роли и места в этой системе, зоны ответственности и зоны принятия самостоятельных решений [46, с. 116-118].

Можно анализировать цели обучения персонала с двух позиций: с позиции предприятия и с позиции сотрудника.

В первом случае цели обучения персонала определяются стратегическими целями организации, однако во всех случаях обучение персонала преследует цель повышения эффективности работы сотрудника, а, следовательно, и эффективности работы предприятия.

Во втором случае целью обучения персонала можно считать целостное развитие работника как личности и как профессионала, повышение возможностей его трудовой и социальной адаптации, развитие его способностей и возможностей, формирование стремлений к дальнейшему совершенствованию.

Цели обучения персонала с точки зрения предприятия и с позиции сотрудника имеют тесную взаимосвязь, обусловленную причинно-следственной связью: проводящий обучение сотрудник повышает эффективность своей работы и, следовательно, эффективность предприятия.

Успешное предприятие способствует дальнейшему обучению и совершенствованию сотрудника.

Говоря о принципах обучения персонала, уместно сослаться мнение А.К. Луковцева, который отмечает что сегодня «в педагогике нет единого подхода в определении состава и системы принципов педагогического процесса»[35, с. 120]. В профессиональном обучении, кроме классических принципов обучения, применяются собственные принципы обучения, результатом игнорирования которых может стать искажение конечного результата образовательного процесса.

Анализ работ российских исследователей в области управления персоналом организации А.Я. Кибанова, В.Г. Коноваловой, М.В. Ушаковой [24, с. 410], А.П. Егоршина [17, с. 352], Е.Б. Моргунова [40, с.560-561] и др. позволил выделить основные принципы обучения персонала в организации и определить их сущность (таблица 1.2)

Таблица 1.2 – Принципы обучения персонала в организации

Принцип обучения персонала	Сущность принципа
1	2
Принцип научности	Соответствие программ профессионального обучения современным теориям управления персоналом предприятия
Принцип оперативности	Быстрое внедрение в образовательный процесс современных теорий управления
Принцип экономичности	Экономическая обоснованность профессионального обучения
Принцип оптимальности	Соответствие предлагаемых в процессе обучения теоретических положений и практических навыков необходимому уровню профессионализма
Принцип перспективности	Учет возможностей профессионального роста и самообучения
Принцип согласованности	Взаимосвязь теоретических и практических положений
Принцип преемственности	Развитие методологической составляющей обучения персонала на основе имеющихся теоретических и практических наработок
Принцип специализации	Необходимость опираться на уже имеющиеся у обучающихся работников предприятия знания, умения и профессиональную специализацию

При анализе современных теоретических подходов к обучению персонала необходимо рассмотреть виды, формы и методы профессионального обучения.

Методы обучения в общем виде представляют собой способы познания объекта и предмета изучения.

Методы обучения персонала могут быть разделены на две группы: традиционные, к которым относятся методы, применяемые на всех уровнях в системе образования, и специфические, к которым следует отнести методы, применение которых определяется спецификой получаемой профессии или специальности.

В современной науке приняты различные классификации форм обучения персонала. Каждая отдельная форма предполагает использование определенных методов.

Российские исследователи [17, 24] выделяют в отечественном профессиональном образовании следующие виды обучения персонала:

- профессиональная подготовка, подразумевающая получение начального, среднего или высшего профессионального образования (срок обучения 1 - 6 лет);
- повышение квалификации, которое представляет собой обучение на курсах повышения квалификации, в основном, по направлению организации (срок обучения от 1 дня 6 мес.);
- переподготовка кадров, представляющая собой обучение другой специальности или профессии или специальности (срок обучения от 6 мес. до 2 лет);
- послевузовское профессиональное образование, что подразумевает получение высшей профессиональной или научной квалификации (срок обучения от 2 до 4 лет).

Хотя перечисленные виды обучения персонала отличаются друг от друга задачами, методами обучения и научными подходами, в основе каждого из них лежат единые принципы.

А.Я. Кибанов выделяет две формы обучения персонала:

- 1) обучение на рабочем месте, которое осуществляется на основании конкретной постановкой задачи на рабочем месте;
- 2) обучение вне рабочего места, которое, прежде всего, обеспечивает приобретение теоретических знаний и навыков, соответствующие требованиям производственной обстановки [17, с. 428-429].

Первая форма обучения персонала предполагает такие методы, как производственный инструктаж, направленное приобретение опыта, ротация сотрудников (смена рабочего места), обучение в проектных группах, стажировка, использование работников в качестве ассистентов.

Обучение вне рабочего места предполагает использование следующих методов: лекции, семинары, конференции, программированные курсы обучения, деловые игры, метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики, методы решения производственно-экономических проблем посредством моделей; рабочая группа [17, с. 429].

В.В. Травин, М.Т. Магура, М.Б. Курбатова [70, с.51] А.Л. Слободской [55, с. 51-53] предлагают классификацию методов обучения персонала, в которой выделяются:

- 1) традиционные методы, которые включают в себя лекции, семинары, учебные фильмы;
- 2) методы активного обучения, включающие такие, как тренинги, ролевое моделирование, ролевые и деловые игры, компьютерное и программированное обучение, групповые обсуждения, анализ практических ситуаций, баскет-метод;
- 3) методы обучения на рабочем месте: стажировка, наставничество, ротация.

В.М. Маслова выделяет две основные формы обучения персонала: групповое и индивидуальное обучение. К собственно же методам обучения персонала она предлагает относить корпоративное обучение, обучение в специализированных учреждениях и самообразование. Корпоративное обучение предусматривает следующие методы: обучение на рабочем месте, наставничество, ротация.

Обучение в специализированных учреждениях включает такие методы, как лекции, семинары, видеообучение, деловые и ролевые игры, модульное обучение, кейс-стади, тренинг и т.д.

Кроме того, российские ученые включают в методы профессионального обучения самообразование, которое подразумевает самостоятельное обучение работника [38, с. 14-15].

Итак, на основе приведенных классификаций мы предлагаем выделить следующие формы обучения персонала и относящиеся к ним методы:

1. В зависимости от места обучения.

А. На рабочем месте. Используемые методы: введение в должность, наставничество, инструктаж, копирование, коучинг, стажировка, делегирование, ротация.

Б. Вне рабочего места. Используемые методы: дистанционное обучение, лекции, дискуссии, бизнес-семинары, конференции, бизнес-тренинги, поведенческое моделирование, деловые игры, метод ситуации, моделирование и выполнение проектов, баскет-метод (анализ деловых бумаг).

2. В зависимости от используемых методов обучения.

А. стандартные методы обучения. Используемые методы: лекции, семинары.

Б. активные методы обучения. Используемые методы: тренинги, кейс-стади, деловые игры.

3. В зависимости от формы организации обучения.

А. Обучение силами внутреннего тренера (тренинг-менеджера).

Б. Обучение силами компаний, предоставляющих профессиональные тренинговые услуги другим компаниям – тренинговых компаний, компаний-провайдеров.

В. Обучение силами независимых бизнес-тренеров.

Некоторые новейшие методы обучения персонала будут рассмотрены также в рамках анализа российского и международного опыта обучения персонала.

Таким образом, на основе изученной информации мы можем сделать вывод, что сегодня не существует универсального метода обучения персонала в организации – выбор методов и их комбинации зависят от целей и задач обучения, которые, в свою очередь, определяются целями компании, а также от зависят возраста, уровня подготовки и личностных особенностей сотрудников.

1.2. Этапы построения системы обучения персонала в организации

Прежде чем анализировать процесс формирования системы обучения персонала в организации, необходимо дать определение данной системы. Система обучения персонала понимается как организация учебного процесса, объектом которого является персонал организации, и сущность которой состоит в стимулировании учебной деятельности по овладению профессиональными знаниями, умениями и навыками.

Исходя из наличия разных подзадач, можно схематично представить систему обучения персонала в организации следующим образом (рисунок 1.1).

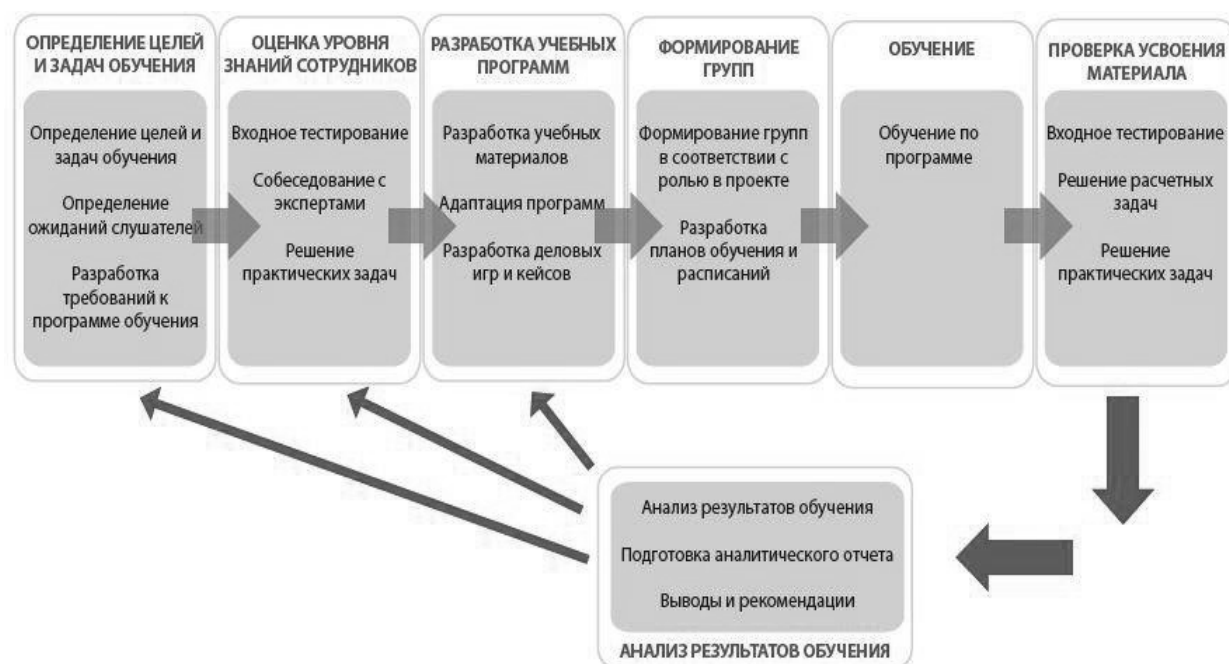


Рисунок 1.1 – Система обучения персонала в организации

Общая концепция системы обучения организации должна включать в себя следующие элементы:

– целевую аудиторию, включая управленческий состав, подразделения и отдельных сотрудников, а также кадровый резерв;

– непосредственно структуру обучения с определением ее места в общей системе управления персоналом и наличием связи с процессами отбора и оценки персонала, его адаптации, системой оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации;

– установленные цели и задачи обучения в соответствии со стратегическими целями организации, задачами отдельных подразделений и планами индивидуального развития работников;

– ответственные за обучение должностные лица (некоторые из которых могут выступать как внутренние тренеры);

– методы и направления обучения, соответствующие потребностям и возможностям предприятия;

– определенный бюджет на обучение персонала;

– утвержденный план и график обучения персонала компании на год;

– регламентирующая процесс обучения документация [29, с. 77].

Система обучения персонала в организации должна строиться на основе научных подходов.

Н.И. Шаталова выделяет системный и процессный подходы к профессиональному обучению: «системный подход акцентирует внимание на методологической и организационной стороне процесса обучения персонала», а «процессный подход фиксирует внимание на результатах обучающей деятельности» [30, с. 54-55].

Ю.Н. Арсеньев подчеркивает процессный характер обучения персонала, выделяя его этапы [30, с. 57].

В.В. Травин, В.И. Дятлов выделяют системность процесса обучения персонала, относя к его основным системным элементам такие факторы, как предпосылки, формы, задачи, методiku, планирование, проведение [67].

На наш взгляд, в основе системы обучения персонала может быть одновременно несколько научных подходов, определяющих стратегию, тактику, методологию и организацию и процесса обучения персонала (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Научные подходы к построению системы обучения персонала

Научный подход	Сущность научного подхода
Системный подход	Процесс обучения персонала понимается как система, состоящая из множества составляющих, находящихся во взаимодействии и взаимовлиянии
Процессный подход	Поэтапное содержание процесса обучения персонала: планирование, внедрение, проведение, оценка, исследование и др.
Ситуационный подход	Обучение персонала проводится на основе имеющихся потребностей предприятия в обучении персонала
Эмпирический подход	В основе обучения персонала организации должен быть имеющийся на аналогичных предприятиях опыта
Целевой подход	Направленность процесса обучения персонала на достижение целей предприятия
Информационный подход	Обучение персонала проводится с учетом новейших данных, необходимых для эффективной деятельности предприятия
Структурно-системный подход	Обучение персонала рассматривается как система и одновременно учитывается структура элементов этой системы
Подход моделирования	Построение и внедрение модели процесса обучения персонала

По мнению американских ученых К. Аргириса и Д. Шона, «организационное обучение возникает, когда члены организации в процессе обучения действуют в интересах организации, реагируя на внутренние и внешние изменения, находя и исправляя ошибки в используемых организацией теоретических схемах и встраивая результаты своих знаний в общую стратегию организации» [49, с. 92]. Исследователи выделяют два основных цикла обучения персонала:

1. Одинарный цикл обучения, в котором акцент делается на идентификации проблем и их решении. При этом модели и деятельности организации в целом не изменяются. В современных организациях обучение в основном строится по одинарному циклу.

2. Двойной цикл обучения является более широким и интегральным подходом, предполагающим критический анализ организацией своей деятельности, и изменение норм и моделей поведения на основе результатов анализа. При этом типе обучения изменяется не только стиль мышления сотрудников, но и модели их поведения [49, с. 94-95].

Японские ученые И. Нонака и Х. Такеути [43] выделяют четыре типа циклических процессов обучения:

1. Социализация, которая представляет собой следование примеру, копирование, имитацию действий других, на основе чего происходит обучение методом проб и ошибок.

2. Экстернализация, предусматривающая документирование знаний посредством теорий, аналогий, метафор и т.д. Ученые выделяют в организации явные знания, которые возможно документировать и передавать другим сравнительно легко, и неявные знания, которые могут даже не осознаваться носителями таких знаний и в основном реализуются на опыте. Отсюда основной задачей управления становится документация явных знаний и перевод неявных знаний в явную форму.

3. Комбинирование, которое включает изучение существующих знаний, их классификацию и комбинирование.

4. Интерполизация, подразумевающая интеграцию трех выше описанных процессов обучения [43, с. 195-197].

Образовательная стратегия предприятия и процесс обучения персонала должна строиться в полном соответствии с целями организации, которые должны быть учтены при формировании системы обучения персонала (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Формирование системы обучения персонала

Таким образом, задачи системы профессионального обучения организации всегда имеют непосредственную связь со стратегическими и маркетинговыми планами компании.

Среди стратегических задач системы обучения персонала можно выделить:

- подготовка специалистов;
- повышение квалификации работников компании;
- мотивация;
- повышение лояльности персонала к компании;
- привлечение и удержание лучших работников в компании и др.

Кроме того, перед системой обучения персонала ставятся и локальные, краткосрочные задачи, такие как:

- налаживание связи между подразделениями;
- формирование и совершенствование обратной связи между руководством компании и работниками;
- повышение способности сотрудников к самоорганизации;
- укрепление отношений компании с клиентами и т.д.

На наш взгляд, уместно привести мнение управляющего партнера компании «Центр управленческих компетенций», члена экспертного совета Комитета по этике ТПП РФ В.И.Ярных, которая выделяет следующие цели системы обучения персонала в организации:

- приобретение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание должного профессионального уровня персонала;
- подготовка работников компании к замещению коллег (отпуск, болезнь, увольнение и т. д.);
- подготовка сотрудников компании к продвижению по службе;
- ознакомление персонала со стратегией развития компании, стандартами работы, технологией деятельности;
- поддержание у персонала позитивного отношения к работе;

- формирование чувства причастности к компании,
- мотивация [75].

Американский теоретик образования Дэвид Колб, определяя обучение как активный вид деятельности, сформулировал понятие «обучения практикой», которое сегодня признается основой успешного обучения. По Д. Колбу, любое обучение начинается с практического опыта, на основе его формируются выводы, которые приводят к созданию новой теории или модели. Затем возобновляется стадия активного эксперимента и дальнейшего усовершенствования (рисунок 1.3).

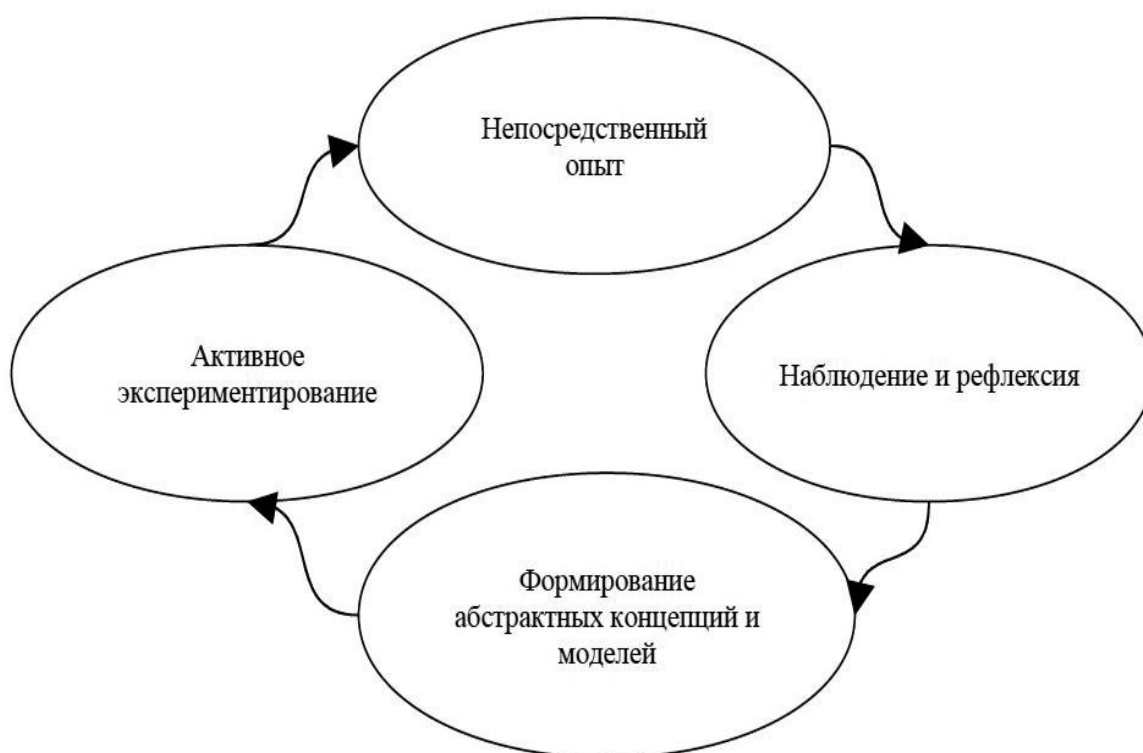


Рисунок 1.3 – Цикл Колба

Развивая идею Д. Колба, шведский исследователь в области обучения Клас Мелландер представляет цикл обучения в следующем виде:

- 1) мотивация, формирующая психологическую готовность к обучению и восприимчивость к информации;
- 2) информация, представляющая собой преобразованные факты и данные;
- 3) обработка, предполагающая преобразование информации в понимание и опыт;
- 4) выводы, представляющие собой превращение понимания и опыта в знание;

- 5) применение, что предполагает преобразование знания в навыки и подходы;
- 6) обратная связь, включающая дальнейшее совершенствование [34].

Хотя существует несколько возможных моделей формирования обучения персонала в компании, в ходе его должны соблюдаться следующие принципы:

- обеспечение обучающихся своевременной и полной обратной связью относительно эффективности их обучения;
- востребованность результатов обучения;
- возможность практической отработки и применения приобретаемых знаний и навыков;
- перенос полученных знаний и навыков в рабочие условия;
- формирование мотивации к обучению и её поддержание;
- учет исходного уровня знаний и навыков обучающихся [55, с. 44].

Итак, профессиональное обучение на предприятии представляет собой сложный процесс, включающий в себя нескольких взаимосвязанных этапов.

1. Первый этап предполагает определение потребности в развитии персонала. Чаще всего для этого проводят аттестацию, по результатам которой разрабатываются индивидуальные планы обучения сотрудников предприятия.

2. В ходе второго этапа происходит формирование бюджета обучения. Размер выделяемых на обучение средств, как и выбор видов и методов обучения, которые будут финансироваться, определяется кадровой политикой организации. При этом основными ресурсами для осуществления обучения персонала выступают не только выделяемые на покрытие расходов по обучению средства, но и затрачиваемое на процесс обучения время.

3. На третьем этапе происходит определение целей обучения. Цели обучения персонала уже были подробно рассмотрены в работе. Обычно среди выделенных общих целей каждое предприятие выбирает приоритетные и второстепенные.

4. Четвертый этап подразумевает определение содержания программ и выбор методов обучения [29, с. 78].

В разработке программы обучения Л.А. Слободский выделяет три основных этапа:

1) исследование внешней и внутренней среды. Данный этап в проектировании рассматривается как аналитический. Реализация данного этапа происходит в системе отраслевого образовательного процесса до основного этапа собственно формирования учебной программы;

2) определение целей учебной программы, которое представляет собой определение необходимого и достаточного для формирования выбранной квалификации состава профессиональных компетенций;

3) определение перечня элементов программы обучения [18, с. 183].

Программы обучения, учитывающие цели и задачи профессионального обучения, определяемые стратегией компании, потребности в обучении подразделений и отдельных сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению.

5. Пятый этап включает сопоставление полученных в результате профессионального обучения новых знаний и навыков с потребностью в развитии, определенной на первом этапе, что позволяет оценить эффективность обучения.

Наиболее распространенной моделью системы обучения персонала в организации является предложенная Т. Ю. Базаровым и Б. Л. Ереминой [5, с. 168] модель, включающая в себя три основных стадии: планирование, реализацию, оценку (рисунок 1.4).

В соответствии с данной моделью, система обучения персонала в организации включает три этапа:

1. Планирование, куда входит определение потребности в обучении (в точки зрения предприятия и с точки зрения работника); определение целей обучения (исходя из стратегических целей предприятия, существующего уровня профессионализма работника и перспектив его профессионального развития и продвижения).

2. Реализация, включает непосредственное проведение обучения.

3. Оценка, представляющая собой этап мониторинга эффективности обучения.

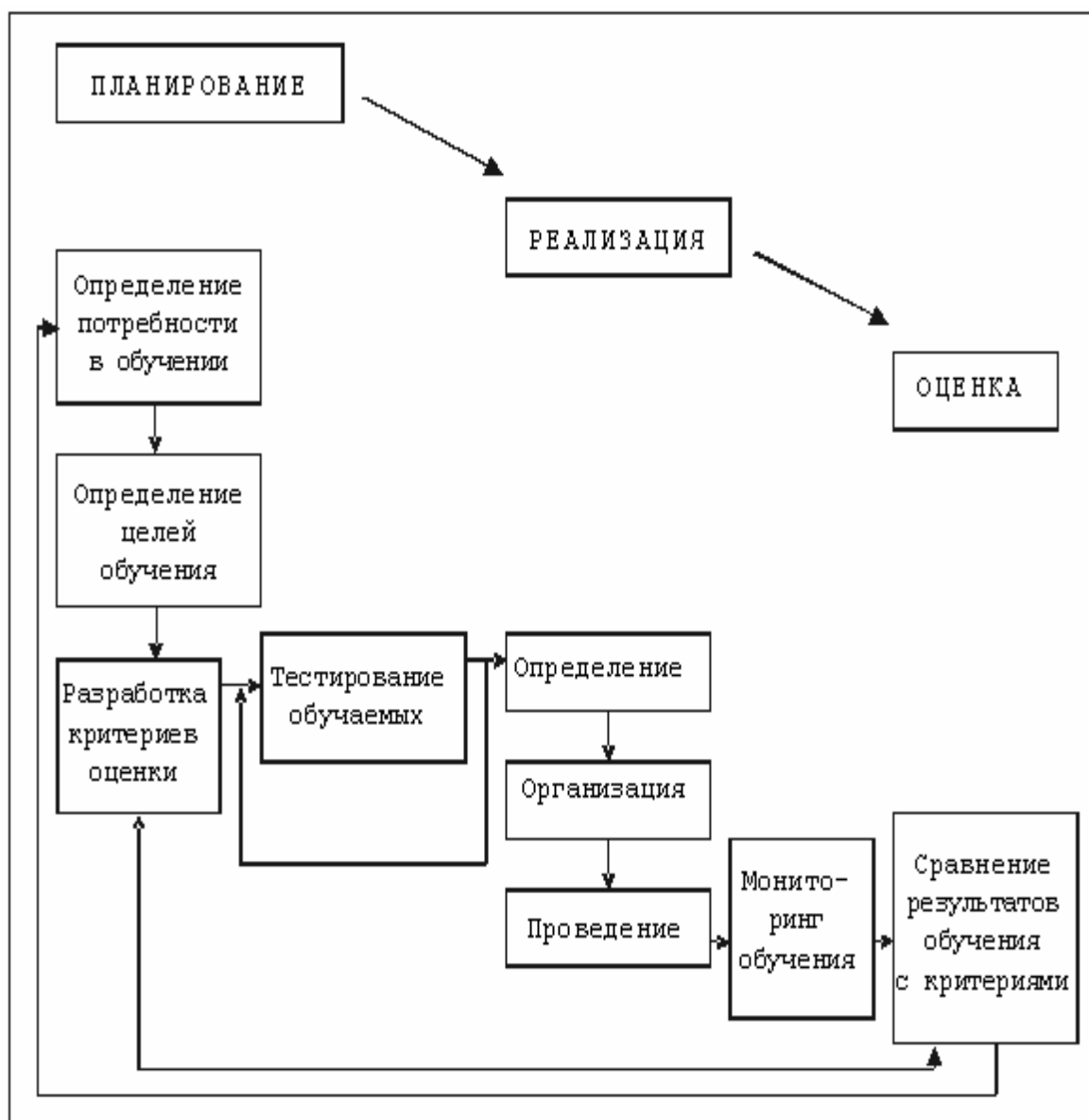


Рисунок 1.4 – Этапы формирования системы обучения персонала

А.Л. Слободский обосновывает необходимость систематического анализа потребности в обучении персонала различных категорий важностью выбора форм и методов обучения, которые в наибольшей степени отвечают целям компании.

Как подчеркивает ученый, игнорирование выявления потребностей в обучении чревато для предприятия серьезными проблемами: результатом может быть оплата обучения, в котором нет необходимости, отвлечение работников от выполнения их непосредственных обязанностей, снижение интереса работников к обучению, их нежелание думать о профессиональном росте и развитии [55, с. 27].

Возрастание потребности предприятия в обучении возникает при следующих условиях:

1) обучение представляет собой самый экономичный путь достижения целей предприятия;

2) обучение является наиболее адекватным и логичным способом решения существующих или прогнозируемых проблем в работе того или иного подразделения предприятия или определенной категории персонала;

3) обучение рассматривается как самый эффективный способ повышения ценности человеческих ресурсов предприятия и уровня отдачи от работников [55].

Определение существующего уровня профессиональной подготовки работника происходит на этапе оценки, результаты которой применяются и в целях последующего определения эффективности обучения.

Для адекватной оценки существующего уровня подготовки работника и определения эффективности обучения необходима разработка критериев оценки. После этапа реализации профессионального обучения, выбор форм и методов которого происходит с учетом целей компании, происходит мониторинг обучения, результаты которого сравниваются с имеющимися критериями.

В науке управления предприятием существует несколько подходов к осуществлению оценки эффективности обучения сотрудников. Выбор конкретного подхода зависит от особенностей компании.

Широкое распространение получила четырехуровневая модель, предложенная Д. Киркпатриком, которая предполагает оценку эффективности обучения на четырех уровнях: реакция, научение, поведение и результаты (рисунок 1.5) [39, с. 19-22].

Однако, как показывает опыт применения данной модели, она достаточно сложна в применении: чем больше уровней данной модели используется, тем сложнее становится процедура оценки.



Рисунок 1.5. – Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

По словам отечественных специалистов, трудоемкость мероприятий по оценке эффективности обучения персонала, проведенных по данной методике с применением четвертого уровня, превышает даже затраты на весь цикл обучения.

Также в организациях популярны и такие подходы к оценке эффективности обучения, как модель Скривенса, целевой подход Тайлера, модель Стафлебима; модель Аарона, натуралистический подход Губа и др. Однако все перечисленные модели в той или иной степени являются производными от модели Киркпатрика или используют ее элементы.

Заслуживает внимания модель Дж. Филипса, в которой модель Киркпатрика дополнена пятым уровнем оценки – ROI (Return on Investment - отдача от инвестиций в развитие сотрудников). Эта модель получила признание Американской ассоциации тренинга и развития (ASTD).

Поскольку сам Дж. Киркпатрик предупреждал: «Ни в коем случае не вздумайте переводить четвертый уровень в деньги. Это не нужно, вы не сможете» [67, с. 632]. Дж. Филипс, сделал это возможным, предложив алгоритм расчета.

Применение показателя ROI является понятным и надежным инструментом определения результативности мероприятий по работе с персоналом; он делает «человеческий фактор» измеримым, а также позволяет оценить его влияние на бизнес-результат компании.

Модель ROI, в первую очередь, применяется для расчета возврата инвестиций в человеческие ресурсы и в кадровые программы.

Идеальной модели, включающей в себя все необходимые параметры оценки, сегодня не существует. Выбор критериев оценки эффективности обучения персонала зависит от специфики организации.

В оценке эффективности обучения имеет также значение аспект, связанный с возможностью практического применения полученных в процессе обучения знаний и навыков. «То, чему обучился работник, принесет пользу только если будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что работник, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, не сможет воспользоваться обратной связью, и в результате через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения» [29, с. 79].

Оценка эффективности обучения возвращает к началу цикла обучения, результаты такой оценки дают возможность совершенствовать учебные планы.

А.В. Кириллов, учитывая, что эффективность любой оценочной методики в первую очередь зависит от четкости выбранных критериев и показателей, считает целесообразным вспомнить опыт проведения итогового экзамена в отечественных военных академиях, который, в числе прочего, предполагал оценку способности принимать решение в конкретной сложной обстановке по утвержденному перечню показателей, имеющих ясные критерии. «Как представляется, в настоящее время даже ассессмент-центры не дотягивают до этого уровня» - отмечает ученый [27, с. 14].

Таким образом, система обучения персонала в организации должна состоять из ряда последовательных этапов, характеризующихся самостоятельными, но взаимосвязанными целями и средствами их достижения.

Учитывая тему исследования, целесообразно, на взгляд автора, рассмотреть особенности формирования системы обучения персонала на крупном промышленном предприятии.

Изучение научных разработок по данной проблематике и опыта крупных промышленных предприятий позволяет выделить приоритетные задачи по повышению качества профессионального обучения на промышленных предприятиях: анализ требований к квалификации персонала, предполагающий разработку профстандартов или глубокий анализ уже имеющихся на предмет их соответствия текущим потребностям предприятия и современным требованиям к качеству продукции; модернизация программ обучения посредством внедрения модульного подхода, обеспечивающего гибкость процесса планирования и обучения персонала за счет экономии временных и финансовых ресурсов; актуализация программ профессионального обучения персонала с учетом текущих потребностей предприятия.

На взгляд автора, повышение качества профессионального обучения предполагает дифференциацию всех программ обучения; необходимо предусмотреть увеличение доли практических знаний на современном научном уровне при соответствующем необходимом уменьшении доли теоретических знаний; получение подробной информации о передовом зарубежном и отечественном опыте. Применяемые формы обучения должны быть приведены в соответствие со структурой работников по категориям, что предполагает определение форм повышения квалификации, которые целесообразно применять для каждой категории.

Для того, чтобы затраты предприятия на обучение персонала принесли должный эффект, содержание и программы обучения должны быть тесно связаны с потребностями предприятия и требованиями отрасли промышленности. Одним из важнейших факторов, оказывающих влияние на содержание программ обучения персонала, выступают данные о результатах оценки определенной категории персонала, поскольку именно такая оценка определяет направление обучения и обуславливает выбор его форм.

На взгляд автора, в процессе обучения персонала на крупном промышленном предприятии целесообразно отдавать приоритет активным методам обучения, способствующим наиболее эффективному практическому освоению получаемых знаний.

Активные методы обучения могут быть разделены на две группы:

1) методы, способствующие освоению передового опыта, предусматривающие, например, стажировку и выездные занятия на передовых предприятиях, тематических выставках, решение производственных задач с выездом на объект, обсуждение рабочих проектов на предприятии, тематические дискуссии и т.д.;

2) методы, способствующие совершенствованию навыков и умений работников, включающие анализ конкретных ситуаций и решение производственных задач, курсовое проектирование, деловые игры.

Целесообразно, на наш взгляд, более широкое применение такой формы обучения, как тренинг профессиональных навыков, что поможет работникам промышленного предприятия овладеть рациональными методами и приемами.

По мнению автора, наиболее эффективно в обучении персонала промышленного предприятия будет применение модульного подхода, посредством которого в современных условиях возможно обеспечить более высокое качество обучения персонала. Учебную программу целесообразно структурировать на базовый и профильный профессиональный блоки.

С целью повышения эффективности профессионального обучения персонала на промышленном предприятии необходимо, на наш взгляд, проведение перед началом обучения входного контроля знаний и обязательной последующей корректировкой учебной программы обучения.

1.3 Российский и международный опыт обучения персонала

Говоря о современной отечественной практике профессионального образования, российские исследователи признают следующую тенденцию.

Существующая на данный момент в России система профессионального обучения не соответствует потребностям корпораций ни по качеству, ни по объему [27, с. 6].

В качестве причин такого положения называются недостатки законодательства в сфере образования персонала, в частности, отсутствие в принимаемых в данной сфере законодательных актах критериев профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также документов государственного образца в этих видах обучения [3], что «развязывает руки псевдообразователям различной масти» [27, с. 7].

В сложившихся условиях российские компании решают проблемы обучения персонала посредством формирования собственных систем профессионального обучения, которые выступают важнейшими элементами кадровой политики организации и основными инструментами профессионального развития персонала. Выбирая те или иные формы реализации системы обучения персонала, каждое предприятие исходит из своих интересов.

Формы обучения персонала, используемые российскими компаниями, можно объединить в три основные группы:

1) создаваемые совместно с вузами учебные центры и корпоративные университеты – такая форма обучения персонала активно применяется ОАО «Русснефть» [51];

2) собственные корпоративные университеты, в которых используются все формы обучения. Эта форма принята в ОАО «Русал» [51] и др.;

3) корпоративные университеты, работающие на основе дистанционных форм обучения. В качестве примера компании, использующей данную форму обучения, можно привести ОАО «Северсталь» [54].

Сегодня в практике обучения персонала российских организаций можно выделить три принципиально разных подхода.

1. Основная часть отечественных корпораций стремится к созданию системы внутреннего обучения сотрудников с использованием собственных преподавателей из числа профессионалов корпорации, для которых профессиональное обучение становится основной деятельностью.

2. Для обучения сотрудников привлекаются самые опытные менеджеры компании, которые деятельность по обучению совмещают с выполнением своих основных производственных функций. Т.к. в основе данного подхода заложено использование собственных интеллектуальных ресурсов предприятия, поэтому он часто называется “organizational resources based” - ORB или ORB-системой.

В российской практике этот подход распространен намного меньше, хотя его несомненным преимуществом для компании является более полное использование внутренних резервов по сравнению с созданием отдельного специализированного подразделения.

3. В соответствии с третьим подходом компания выстраивает процесс профессионального обучения своих сотрудников только на основе так называемых «корпоративных» сессий, для проведения которых принято привлекать внешних специалистов.

Особенностью современной отечественной практики профессионального обучения, распространенной в крупных компаниях и корпорациях, стало создание отдельной штатной структуры, выполняющей комплексные задачи обучения персонала, внутри структуры компании.

Собственная структура компании определяет потребность компании в обучении сотрудников и самостоятельно формирует соответствующие программы. В современной науке управления персоналом такая структура получила название «корпоративный университет» [57;27, с.7; 37, с.111-114].

В практике современных отечественных компаний принято также название «корпоративный институт».

Особенностью корпоративного университета, отличающего его от обычного отдела обучения, выступает возможность обеспечивать развитие всего штата компании, организовывать их профессиональное обучение в необходимых направлениях и объемах, проводить оценку персонала всех уровней и обеспечивать внедрение корпоративной культуры.

Ряд корпоративных университетов имеет лицензии на ведение образовательной деятельности, дающие право не только на выдачу своих сертификатов, но и документов государственного образца [8, с. 28].

В качестве примера успешно функционирующего корпоративного университета можно назвать корпоративный институт Газпром, являющийся головным образовательным учреждением Системы непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром» (СНФПО) [78].

Представленная в корпоративном институте Газпром многоуровневая система корпоративного обучения охватывает все группы персонала и предлагает широкий спектр образовательных программ.

Деятельность института ведется по следующим направлениям:

1. Повышение квалификации

Предлагается краткосрочное повышение квалификации в объеме от 16 до 80 часов по нескольким направлениям и образовательные программы повышения квалификации в объеме более 80 часов по нескольким направлениям.

2. Профессиональная переподготовка

Предлагаются образовательные программы продолжительностью более 250 часов по ряду направлений.

3. Подготовка резерва кадров

Институт предлагает уникальную систему корпоративной подготовки руководящих кадров в трех форматах обучения: очное модульное, очное краткосрочное и электронное [78].

Также примером успешно функционирующего корпоративного университета является корпоративный университет КАМАЗ, выступающий подразделением ПАО «КАМАЗ», которое координирует деятельность образовательных организаций, учебных и консалтинговых центров, которые на долгосрочной основе сотрудничают с компанией в сфере обучения персонала [79].

Основными задачами университета КАМАЗ выступают:

- создание системы обучения, ориентированной на поддержку стратегии компании;
- повышение качества и производительности труда, достижение требуемых стандартов работы, улучшение командного и межфункционального взаимодействия;
- включение в корпоративную систему обучения персонал партнеров компании (дилеры и сервисные центры);
- создание условий для внутрикорпоративного профессионального общения и консолидации корпоративных знаний.

Корпоративный университет КАМАЗ и сам выступает как новое подразделение и учебный центр, организующий и проводящий обучение, а также является площадкой общения для корпоративных профессиональных сообществ [79].

В российских корпорациях обучение и развитие персонала осуществляется посредством как внутреннего, так и внешнего обучения. Ряд крупных российских компаний в развитии систем профессионального обучения вышли на уровень самообучающихся организаций, осуществляя непрерывное образование персонала. Однако одним из недостатков отечественной системы обучения персонала можно отнести то, что процесс профессионального обучения далеко не всегда сопровождается профессиональным и карьерным ростом, из-за чего утрачивается мотивация работников к дальнейшему обучению и развитию.

А.В. Кириллов отмечает проблемы в сфере обучения персонала, стоящие перед отечественными малыми и средними предприятиями. В первую очередь, малые и средние предприятия стараются ограничить объемы профессионального обучения текущими рыночными потребностями. Естественно, что особой заинтересованностью в повышении профессиональной квалификации своих работников испытывающие финансовые затруднения работодатели не проявляют.

Как правило, на малых предприятиях отсутствует менеджер по персоналу, а в обязанности кадрового работника не входит развитие сотрудников, тем более, на первом месте здесь стоит экономичность. Поэтому чаще всего обучение персонала реализуется одним из руководителей, который обычно находит интересный, прежде всего, для себя и недорогой бизнес-тренинг, посещает его и затем, если ему понравилось, направляет сотрудников фирмы туда же.

Как показывает анализ действующих на малых и средних предприятиях систем обучения персонала, они готовят кадры «для себя», отдавая предпочтение конкретным программам и методикам.

Часто учебные планы по аналогичным направлениям подготовки включают в себя разные предметы, а аналогичные курсы предполагают разное количество часов. В результате определить, насколько полученные профессиональные знания соответствуют стандартам квалификационных требований по данному направлению подготовки персонала, практически невозможно.

При формировании систем профессионального обучения в российской практике, в результате предъявления к качеству образования новых требований, большие надежды связывались с внедрением компетентного подхода.

В этой связи интересно отметить, что в России содержание компетентности раскрывается либо как наличие у человека соответствующих компетенций, представляющих собой совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, навыков, умений, способностей), либо непосредственно через описание соответствующих знаний, навыков, умений и т. д.

В то время как в западной науке управления персоналом компетенция понимается как поведенческая характеристика, отражающая необходимые стандарты поведения, которым должен следовать работник для успешного выполнения своих функций.

В этой связи А.В. Кириллов отмечает, что «компетенция не нужна, если она не связана с объективными принципами. Так, компетенция грамотного принятия управленческого решения может исходить из принципов волюнтаризма («я так хочу») или личной преданности (угадать, как хочет старший начальник), а может исходить из принципов эффективности, своевременности, оптимальности, обоснованности, сбалансированности, простоты» [27, с. 16].

Рассматривая международный опыт обучения персонала, следует заметить, что сегодня производственное обучение персонала в развитых странах представляет собой индустрию, по масштабам сопоставимую с системой высшего образования.

Анализ зарубежного опыта позволяет выявить особенности различных подходов к обучению персонала, и сопоставления их с особенностями профессионального обучения в России.

В условиях организации основной мотивацией обучения, как правило, выступает связь между результатами деятельности сотрудника и предоставлением ему возможности для обучения, т.е. при таком подходе ценность работника определяется объемом выделяемых для его профессионального обучения средств.

При этом в основном к обучению персонала применяются два подхода: модульный и циклический.

Модульный подход предполагает разделение всей программы обучения на несколько модулей, которые могут комбинироваться в зависимости от целей обучения.

Суть циклического подхода состоит в выделении законченных стадий в процессе обучения, в ходе каждой из которых работник получает знания и навыки, необходимые для работы по соответствующей специальности на соответствующем уровне квалификации.

Каждая последующая стадия добавляет к имеющимся новые знания и навыки, что повышает квалификацию специалиста.

В экономически развитых странах обучение персонала, как правило, реализуется по одному из трех путей.

1. Первый путь характерен для стран Западной Европы. Его сущность состоит в том, что сотрудник организации совершенствует свою квалификацию, продолжая обучаться на связанных с его профессией курсах. Таким образом, многопрофессиональная подготовка ведется на предприятии в формализованной системе на протяжении всего периода работы.

2. Вторым путем характерен для Японии. Его отличает наличие интереса работодателя не к имеющейся профессии или квалификации работника, а к его мобильности.

Работник в процессе обучения повышает свою квалификацию, и, учитывая, что в Японии действует система ротации кадров, работник, постепенно осваивая ряд профессий, в результате получает многопрофессиональную подготовку.

3. Третий путь, который распространен в ряде других развитых стран, предполагает увязку формальной системы образования с системой последующего обучения с целью достижения максимально высокой мобильности к изменяющемуся рынку труда [61, с. 298].

Анализ профессионального обучения в развитых странах позволяет констатировать, что в зарубежном опыте профессионального обучения наиболее распространенными являются следующие концепции развития данного процесса:

1. Концепция многопрофильного обучения. Она нацелена на повышение производственной мобильности работника, что, с одной стороны, обуславливает экономическую эффективность, а с другой - повышение мобильности сотрудника представляет собой определенный риск для предприятия, поскольку сотрудник получает возможность выбора и поэтому менее привязан к своему рабочему месту.

2. Концепция специализированного обучения, которая имеет отношение к соответствующему работнику и ориентирована на современное состояние отрасли. С точки зрения работника специализированное обучение способствует сохранению рабочего места, однако эффективно в относительно непродолжительный отрезок времени.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, цель которого состоит в развитии личностных качеств человека, как заложенных природой, так и приобретенных в практической деятельности.

Большая часть современных методов профессионального обучения, получивших распространение в российской практике, первоначально появились в западной практике, поэтому, перенимая опыт западных коллег, российские специалисты используемые методы обучения персонала под российские реалии.

К числу западных методов профессионального обучения, которые в настоящее время все более активно применяются в российской практике, относятся такие, как дистанционное обучение, модульное обучение, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying» [72, с. 108-115].

Представление о степени распространения указанных методов обучения персонала в отечественной и западной практике можно получить из статистических данных (таблица 1.4.).

Таблица 1.4 – Степень распространения современных методов обучения персонала в российской и западной практике

Метод	Западные компании	Российские компании
Дистанционное обучение	54%	37%
Модульное обучение	82%	83%
Рабочие группы	65%	60%
Наставничество	72%	78%
Обучение действием	70%	56%
Метафорическая игра	15%	45%
Обучение методом «shadowing»	71%	1%
Обучение методом «budding»	85%	5%
Обучение методом «secondment»	65%	1%

Как видно из таблицы 1.4, наиболее распространенным в российской практике является метод модульного обучения, представляющий собой способ организации учебного процесса на основе блочно-модульного представления информации. Степень распространения данного метода в западных компаниях практически равна российскому уровню (82% и 83% соответственно), что говорит об универсальности и эффективности метода.

Наставничество также является распространенным как в российской, так и в западной практике методом (78% и 72%). Данный метод, представляющий собой своего рода шефство опытных специалистов над молодыми специалистами с целью передачи новичку опыта наставника, культуры труда и корпоративных ценностей, является привычным для российских компаний, т.к. традиция наставничества была широко распространена еще на предприятиях СССР.

Метод рабочих групп (65% в западных компаниях, 60% - в российских), получил широкое распространение в Японии (что связано с особенностями традиционной культуры) и Германии.

Метод обучения действием (70% и 56%) напоминает метод рабочих групп. В его основе - группа (как правило, не более 6 чел.) ключевых сотрудников предприятия, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. Меньшая распространенность в России связана с традициями распределения рабочего времени, поскольку длительность одного цикла в обучении действием составляет от 3 до 12 месяцев, а периодичность встреч - от трех раз в неделю по два часа до двухдневных семинаров в выходные дни.

Метод метафорической игры получил меньшее распространение в западных компаниях, чем в российских (45% и 15%). Уникальность этого метода состоит в использовании метафоры для решения в деловой ситуации. По окончании игры проводится анализ, в ходе которого выявляются эффективные модели поведения, чтобы затем перенести их на рабочую ситуацию. Основной задачей метода является поиск новых способов решения проблемы. Западные компании отмечают довольно низкую эффективность этого метода.

Относительно невысокая степень распространения в российской практике (45%) может подтверждать это мнение.

Дистанционное обучение является довольно распространенным в западной практике методом (54%), все более активно использующийся в России (37%). Поскольку метод предполагает использование телекоммуникационных технологий, с их развитием этот метод получит в России более широкое распространение.

Обращают на себя внимание три метода, которые практически не применяются в отечественной практике профессионального обучения, но широко распространены на западе.

Метод «shadowing» в западных компаниях (особенно в Великобритании) применяется довольно широко (71%). Компания предоставляет работнику возможность ограниченное время (не менее 2 дней) «побыть тенью» кого-то из специалистов компании, например, руководителя. Распространенность этого метода в России не превышает 1%. На наш взгляд, это связано с особенностями менталитета, традициями делового общения, принятой в большинстве отечественных компаний корпоративной культурой.

Метод «buddying» очень популярен на западе (85%), и очень мало используется в России (5%). В соответствии с этим методом за работником организации закрепляется партнер, «buddy», задачей которого выступает предоставление постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Оба участника при этом равноправны, что отличает данный метод от наставничества или коучинга.

Отечественными компаниями практически не используется (1%) метод секондмента («secondment»), который на западе получил довольно широкое распространение (65%). Сегодня в России этот метод малоизвестен – отсутствуют данные о его эффективности в рамках российских компаний, не отработан механизм замещения сотрудника или группы, отправляемых в «командировку», отсутствует разработанная документация и нормативная база для реализации этого процесса [72, с. 110].

Самым близким (условно) аналогом секондмента в России можно назвать стажировку студентов.

Проведенный анализ российского и зарубежного опыта позволяет констатировать наличие разницы в понимании подходов к системе обучения персонала, в выборе этих подходов, в применении методов обучения. Это во многом связано с историей развития данной сферы в России, с культурными особенностями, с деловыми и образовательными традициями. На взгляд автора, с развитием коммуникационных технологий, интеграцией научных и бизнес-идей наработанный западными компаниями опыт в сфере обучения персонала будет находить все более активное применение в российской практике, в которой, с учетом современных реалий, будут развиваться собственные уникальные формы, виды и методы профессионального обучения в организациях.

Выводы по главе 1.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы организации обучения персонала.

В ходе анализа современных теоретических подходов были исследованы основные определения обучения персонала, принятые в управленческой науке, выделены их достоинства и недостатки, на основе чего автором было сформулировано определение, в соответствии с которым обучение персонала понимается как процесс повышения профессионализма работников организации, основанный на развитии их профессиональных знаний, умений и навыков, осуществляемый как внутри организации, так и вне ее и направленный на профессиональное развитие отдельных сотрудников и развитие организации в целом.

Также в рамках анализа современных теоретических подходов мы рассмотрели концепцию обучающейся организации, выделив основные элементы системы обучения персонала, применимые к каждому работнику организации. Это позволило нам сделать вывод, что целью обучения персонала можно считать целостное развитие работника как личности и как профессионала.

А также, повышение возможностей его трудовой и социальной адаптации, развитие его способностей и возможностей, формирование стремлений к дальнейшему совершенствованию.

В ходе работы нами были выделены основные принципы обучения персонала и раскрыта их сущность. Также в ходе анализа современных теоретических подходов были также рассмотрены виды, формы и методы профессионального обучения. Для этого автором были проанализированы имеющиеся классификации с различными критериями, на основе чего выделены формы обучения персонала в зависимости от места, от используемых методов обучения, от формы организации обучения.

Рассматривая этапы построения системы обучения персонала в организации, автор сформулировал определение данной системы, в соответствии с которым система обучения персонала понимается как организация учебного процесса, объектом которого является персонал организации, и сущность которой состоит в стимулировании учебной деятельности по овладению профессиональными знаниями, умениями и навыками. Также были выделены элементы, которые должна включать в себя общая концепция системы обучения организации.

Были рассмотрены научные подходы, на основе которых должна строиться система обучения персонала, в частности, системный, процессный, ситуационный, эмпирический, целевой, системно-структурный и подход моделирования.

С учетом темы исследования были проанализированы особенности системы обучения персонала на промышленном предприятии.

В ходе анализа российского и международного опыта обучения персонала были сопоставлены особенности отечественной и зарубежной практики обучения персонала.

В рамках анализа российского опыта мы рассмотрели историю развития сферы профессионального обучения, выделили основные формы и подходы. В ходе исследования было уделено внимание имеющимся в сфере профессионального обучения проблемам, особенно в отношении малых и средних предприятий.

Анализ зарубежного опыта позволил выявить особенности различных подходов и концепций к обучению персонала, и сопоставить их с подходами и концепциями профессионального обучения в России.

В рамках рассмотрения данной темы был проведен анализ использования отечественными и западными компаниями новейших методов обучения персонала.

Проведенный анализ российского и зарубежного опыта позволяет констатировать наличие разницы в понимании подходов к системе обучения персонала, в выборе этих подходов, в применении методов обучения. Это во многом связано с историей развития данной сферы в России, с культурными особенностями, с деловыми и образовательными традициями. На взгляд автора, с развитием коммуникационных технологий, интеграцией научных и бизнес-идей наработанный западными компаниями опыт в сфере обучения персонала будет находить все более активное применение в российской практике, в которой, с учетом современных реалий, будут развиваться собственные уникальные формы, виды и методы профессионального обучения в организациях.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Характеристика предприятия и его внешней и внутренней среды

Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью строительная компания «ЕВРОСТРОЙ»; сокращенное – ООО «Еврострой».

Тип компании: торговая компания.

Местонахождение: Республика Башкортостан, г. Сибай, Зилаирское шоссе, 5, 453832, Россия.

Год основания: 2000 г.

Форма собственности: частная.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Целью деятельности Общества является получение прибыли.

ООО СК «Еврострой», создано (учреждено) в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действует на основании Устава.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Основным видом деятельности ООО «Еврострой» – торговля строительными материалами и осуществление ремонта. ООО «Еврострой» создало розничную торговую сеть из 4-х отделов (ТК Кольцо, Стройдвор на Каслинской, строительный рынок «Кирпич», торговый комплекс «Челси»), также в организации действуют 2 ремонтно-строительных бригады, осуществляющие ремонт и отделку помещений.

Политика ООО «Еврострой» – качественный товар по доступным ценам при расширении ассортимента. Проводится контроль за появляющейся на рынке новой продукцией. Постоянно отслеживается качество товара.

Постоянно развивается розничная торговая сеть, чтобы охватить все более широкий круг потенциальных потребителей.

Ценности ООО «Еврострой» – это персонал, репутация и инновационность.

Под понятием персонал понимаются все сотрудники, которые представляют собой команду единомышленников и являются основным и самым важным ресурсом в достижении целей деятельности.

Под понятием репутация понимается статус (образ) ООО «Еврострой» на рынке, его нацеленность на инновации, клиентоориентированность, качество отношений с внешними и внутренними партнерами, клиентами, поставщиками и потребителями.

Под понятием инновационность понимается готовность к изменениям, способность к восприятию, внедрению всего нового, желание постоянного совершенствования.

Организационная структура ООО «Еврострой» представлена на рисунке 2.1. В ООО «Еврострой» организационная структура управления – линейно-функциональная. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возложено на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. В организации специалисты одного профиля объединены в специализированные структурные подразделения (отделы). Таким образом общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и формулировка – функциональная структура управления.

Организационная структура ООО «Еврострой» представлена десятью структурными подразделениями: администрация, бухгалтерия, отдел сбыта, отдел закупок, отдел кадров, розничные точки и строительные бригады.

Руководителем ООО «Еврострой» является Директор. Директор назначается должность и освобождается от должности на основании Приказа в соответствии с Уставом.

В задачи и функции администрации Общества входит планирование, управление, контроль всех процессов в организации.

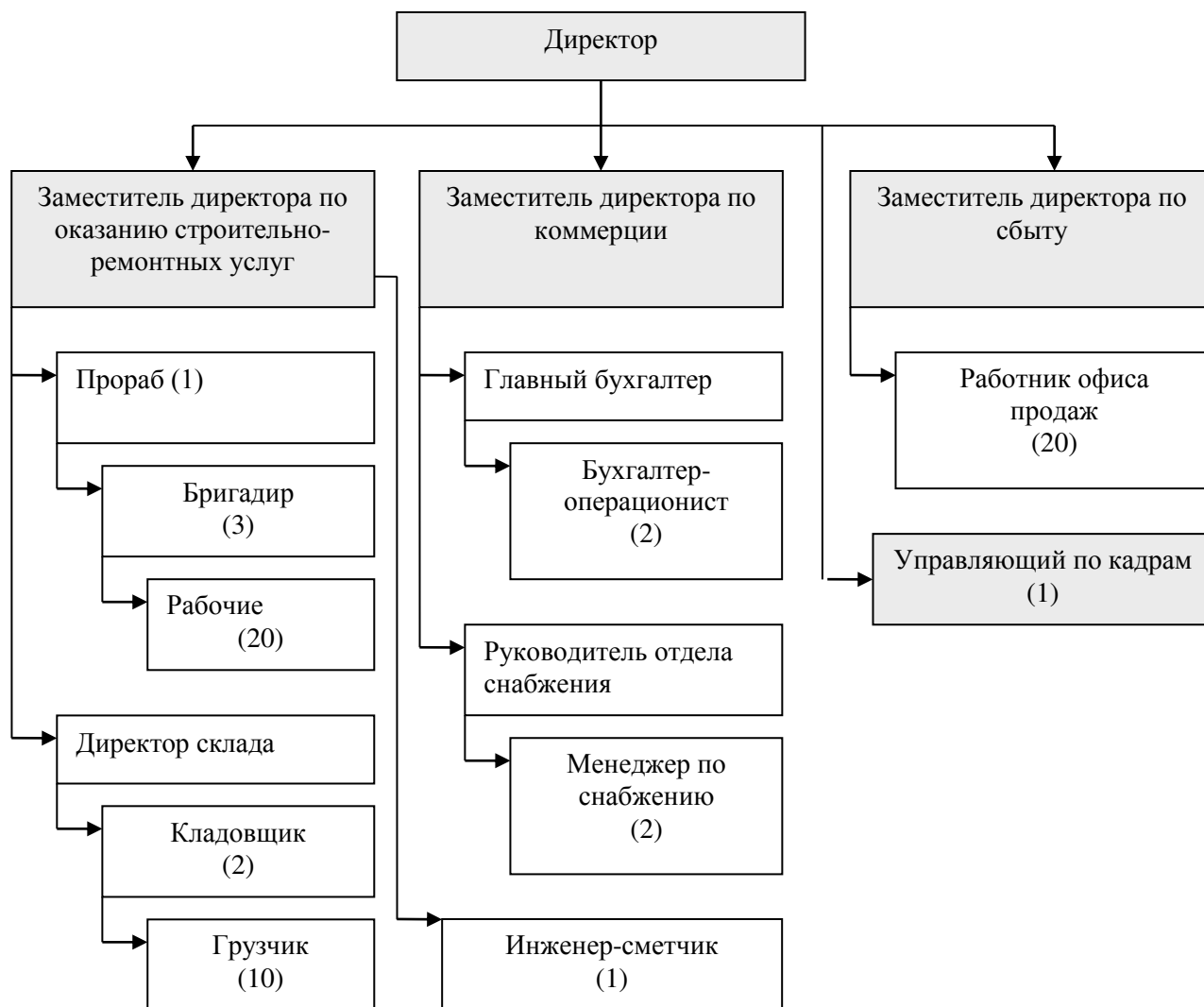


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Еврострой»

Функции отдела сбыта:

- сбор и анализ информации о строительном рынке Челябинска и Челябинской области Российской Федерации (информация о клиентах, конкурентах, поставщиках, строящихся и планируемых к строительству объектах, объявленных и готовящихся тендерах, технологиях строительства и др.);
- поиск клиентов;
- проведение переговоров с клиентами;
- оформление и заключение контрактов;
- подготовка тендерной документации, участие в тендерах;

- развитие отношений с клиентами;
- получение рекомендаций от клиентов;
- ведение внутренней отчетности и документации;
- продвижение услуг компании (реклама и PR);
- формирование рекламного бюджета.

В задачи и функции отдела закупок Общества входит:

- прогнозирование спроса и продаж;
- составление и согласование плана закупок на основе прогноза продаж;
- работа с ассортиментом; расчет оптимального размера заказа;
- управление запасами;
- ценообразование.

Функциями бухгалтерии являются бухгалтерский учет, расчеты с поставщиками и покупателями, бухгалтерское обслуживание персонала Общества, бухгалтерская и налоговая отчетность.

Функции отдела кадров заключаются в проведении процедур отбора, оформления и учета кадров.

Проектно-сметный отдел занимается подготовкой и разработкой проектной и рабочей документации. Также в функции отдела входит проверка и анализ технической и технологической документации.

Продавцами розничных торговых точек осуществляется розничная реализация продукции ООО «Еврострой».

Строительные бригады осуществляют:

- работы по устройству внутренних инженерных систем;
- работы по защите конструкций и оборудования;
- пусконаладочные работы;
- общестроительные и строительно-монтажные работы при возведении несущих и ограждающих конструкций;
- каменные работы;
- устройство бетонных и железобетонных конструкций;

- изоляционные работы;
- отделочные работы;
- кровельные и электромонтажные работы.

Недостаток такой структуры взаимодействия заключается в том, что у генерального директора, а также у некоторых руководителей структурных подразделений в непосредственном подчинении находится более 7 подчиненных.

В целом данная организационная структура является рациональной в свете реализации поставленных целей и задач обществом, но недостаточно продуманной в плане учета человеческого фактора. Кроме того, как показал анализ должностных инструкций руководителей подразделений, следует отметить слишком узкий функционал отдела кадров, на который возложено выполнение формальных функций по учету, контролю и оформлению кадров.

На рисунке 2.2 представлена система целей организации. Как видно из рисунка, главная цель компании связана с увеличением товарооборота компании на 10% к концу 2019 года, укрепления позиций на рынке. С этой целью в течение 2018 года планируется реализовать ряд мероприятий, в том числе в области управления персоналом компании.

Одной из основных задач в рамках реализации цели определено развитие сбытового подразделения организации. Для чего планируется реализация стратегии укрепления позиций на рынке продаж стройматериалов. Данную стратегию планируется осуществить посредством открытия дополнительных торговых подразделений для чего потребуется привлекать дополнительный персонал и расширять кадровое подразделений организации (в настоящее время в отделе кадров, согласно штатного расписания, занят 1 сотрудник).

Кроме того, в отношении совершенствования управления персоналом в планах организации: разработка кодекса корпоративного поведения, переработки системы мотивации, разработка матрицы компетенций для торговых работников.



Рисунок 2.2 – Дерево целей ООО «Еврострой»

В таблице 2.1 представлены данные финансово-экономических результатов деятельности ООО «Еврострой» за последние 3 года функционирования организации.

Как показывает анализ данных таблицы 2.1, ООО «Еврострой» реализует два основных направления деятельности, приносящего ему доход:

– реализация продукции (строительные и отделочные материалы) через свои торговые сети;

– реализация услуг ремонта и отделки помещений (3 строительные бригады).

Также организация реализует свою продукцию и услуги через систему госзаказа, однако доля госзакупок в общем объеме реализации ООО «Еврострой» достаточно низка – порядка 2% и имеет тенденцию к снижению (с 10% в 2015 г. до 2% в 2017 г.) и потому не может рассматриваться в качестве приоритетного вида деятельности.

Таблица 2.1 – Динамика финансово-экономических показателей ООО «Еврострой» за 2015-2017 гг.

Показатели	Период			Абсолютная динамика		Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 - 2015гг.	2017 - 2016гг.	2016 / 2015гг.	2017 / 2016гг.
Выручка от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб.	62731,3	62118,0	62736,5	-613,3	618,5	99,02	101,00
В том числе по госконтрактам	6211,8	1546,3	1195,6	-4665,5	-350,7	24,89	77,32
Доля реализованного товара по госконтрактам	9,90	2,49	1,91	-7,41	-0,58	25,14	76,56
В том числе от реализации продукции через розничные сети, тыс. руб.	26299,1	26605,1	27131,3	306,0	526,1	101,16	101,98
В том числе от реализации услуг ремонта и отделки, тыс. руб.	35600,0	35512,9	36437,4	-87,2	924,5	99,76	102,60
Доля выручки от реализации продукции через розничные сети в общем объеме выручки, % к выручке	43,25	42,83	41,92	-0,42	-0,91	99,03	97,88
Доля выручки от реализации услуг в общем объеме выручки, % к выручке	56,75	57,17	58,08	0,42	0,91	100,74	101,59
Себестоимость, тыс. руб.	54093,2	4757,0	5534,3	663,8	777,3	101,23	101,42
В том числе по продажам через торг.сети, тыс. руб.	21394,4	21667,2	22060,4	272,9	393,2	101,28	101,81

Продолжение таблицы 2.1

Показатели	Период			Абсолютная динамика		Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 - 2015гг.	2017 - 2016гг.	2016 / 2015гг.	2017 / 2016гг.
В том числе по реализации услуг ремонта и отделки, тыс. руб.	31463,3	31766,3	32746,3	303,0	980,0	100,96	103,09
Доля себестоимости в общем объеме выручки от реализации, % к выручке	86,23	88,15	88,52	1,92	0,37	102,23	100,42
Доля себестоимости от реализации продукции через розничные сети в общем объеме затрат, % к затратам	81,31	81,44	81,35	0,13	-0,09	100,16	99,89
Доля себестоимости реализации услуг в общем объеме затрат, % к затратам	88,38	89,45	89,87	1,07	0,42	101,21	100,47
Прибыль от реализации, тыс. руб.	8638,1	7361,0	7202,2	-1277,1	-158,8	85,22	97,84
В том числе от реализации продукции через розничные сети, тыс. руб.	4904,8	4937,9	5070,8	33,1	132,9	100,68	102,69
В том числе по реализации услуг ремонта и отделки, тыс. руб.	4136,7	3746,6	3691,1	-390,1	-55,5	90,57	98,52
Рентабельность продаж, %	13,77	11,85	11,48	-1,92	-0,37	86,06	96,88
Рентабельность продаж через торговые сети, %	18,65	18,56	18,69	-0,09	0,13	99,52	100,70
Рентабельность реализации услуг ремонта и отделки, %	11,62	10,55	10,13	-1,07	-0,42	90,79	96,02

Годовой оборот организации стабилен и превышает 62,5 млн. рублей в год. В исследуемом периоде выручка от реализации продукции сократилась в 2016 г. в сравнении с 2015 г. на 1% и примерно на столько же возросла в 2017 г. в сравнении с 2016 г.

Таким образом, продажи организации в исследуемом периоде практически не изменились, что, возможно, свидетельствует о достижении организацией предела своего развития, преодоление которого без организационных изменений, направленных на совершенствование ее деятельности, становится невозможным.

С точки зрения генерируемой выручки от реализации продукции, работ, услуг деятельность ООО «Еврострой», связанная с оказанием услуг по ремонту и отделке помещений, является более значимой. Об этом свидетельствует тот факт, что в доли выручки от реализации данного вида услуг превышает 50% и имеет тенденцию к росту: с 57% в 2015 г. до 58% в 2017 г. в общем объеме выручки организации.

Вместе с тем, деятельность, связанная с продажами продукции для ремонта посредством сети розничных магазинов ООО «Еврострой», является более прибыльной

Анализируя рентабельность финансово-хозяйственной деятельности организации (рисунок 2.4), нельзя не отметить, наметившуюся тенденцию к ее снижению. В исследуемом периоде показатель общей рентабельности по прибыли от продаж ООО «Еврострой» сократился с 14% до 11%. Сокращение рентабельности произошло в основном по направлению деятельности «услуги ремонта и отделки помещений» (с 11,6% в 2015 г. до 10,1% в 2017 г.), направление деятельности «продажа строительных материалов» характеризовалось стабильной прибыльностью (на уровне 18,7% на протяжении всего исследуемого периода).

Сокращение рентабельности деятельности связано с ростом себестоимости. В целом рост себестоимости реализованной продукции, работ, услуг организации оценивался в 2,7% в 2017 г. в сравнении с 2015 г. Следует отметить, что рост себестоимости наблюдался по направлению деятельности «услуги ремонта и отделки помещений» (на 4,1% в 2017 г. в сравнении с 2015 г.), по другому направлению деятельности «продажа строительных материалов» наблюдалось сокращение себестоимости (на 4,0% в исследуемом периоде).

Таким образом, подводя итог проведенному анализу следует указать на то, что один из видов деятельности предприятия и (продажа строительных материалов посредством розничной сети и оказание услуг ремонта и отделки помещений) являются в настоящее время экономически и финансово целесообразными для ООО «Еврострой», поскольку позволяют организации обеспечивать диверсификацию своей деятельности и способствуют кумулятивному эффекту получения высоких объемов прибыли и относительно высоких показателей рентабельности.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Еврострой»

В целях проведения организационного аудита ООО «Еврострой» проведем анализ внешней и внутренней среды организации. Для этого воспользуемся рядом инструментов стратегического менеджмента. С помощью PEST-анализа составим профиль влияния факторов внешней среды на деятельность организации, проанализируем ее рыночные позиции на основе 5-тифакторной модели М.Портера и определим позиции продукции и услуг организации на рынке с помощью матрицы BCG. Анализ внутренней среды проведем с помощью модели 7С МакКинси, а также SNW-анализа. Далее объединим полученные результаты и выводы и завершим организационный аудит ООО «Еврострой» матрицей комплексного SWOT-анализа.

Результаты PEST-анализа ООО «Еврострой» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – PEST-анализ ООО «Еврострой», январь 2018 г.

№	Факторы среды	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка	Вес	Важность (Балл×Вес)	Превентивные меры и/или возможные последствия влияния
Политические							
1	Принятие пакета законодательных актов по предпринимательской деятельности	+	Сильное	3	0,35	1,05	Снижение административных барьеров, упрощение процедур предпринимательской деятельности

Продолжение таблицы 2.2

№	Факторы среды	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка	Вес	Важность (Балл×Вес)	Превентивные меры и/или возможные последствия влияния
2	Стабилизация политической обстановки	+	Слабое	3	0,05	0,15	Расширение рынков закупа продукции
3	Усиление налогового бремени	–	Слабое	1	0,08	-0,08	Увеличение затрат организации
4	Ухудшение политической обстановки в регионе (смена власти)	–	Слабое	1	0,07	-0,07	1. Спад производства, потеря рынка 2. Снижение ассортимента продукции
5	Ужесточения правил ввоза продукции из-за рубежа	–	Сильное	3	0,25	-0,75	Увеличение затрат на закупку сырья
6	Переход на международные стандарты качества	–	Значительное	2	0,20	-0,40	1. Переобучение и повышение специализации сотрудников 2. Направлять специалистов на переобучение
Экономические							
7	Рост темпов инфляции	–	Сильное	3	0,12	-0,36	Поиск новых источников пополнения оборотных средств
8	Скачки курсов валют	–	Значительное	2	0,05	-0,10	1. Указывать в договорах с партнерами действующий курс валют 2. Стремиться заключать сделки в рублях
9	Рост налогов	–	Сильное	3	0,20	-0,60	Регулярный мониторинг налогового законодательства
10	Рост уровня безработицы	–	Значительное	2	0,12	-0,24	Уменьшение количества рабочих мест
11	Снижение налогов и пошлин	+	Сильное	3	0,13	0,39	Уменьшение издержек производства
12	Рост уровня доходов потребителей	+	Очень сильное	3	0,25	0,75	Стимулирование спроса на продукцию
13	Снижение уровня безработицы	–	Значительное	2	0,08	-0,16	Уменьшение количества кандидатов на рынке труда

Окончание таблицы 2.2

№	Факторы среды	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка	Вес	Важность (Балл×Вес)	Превентивные меры и/или возможные последствия влияния
14	Снижение ставки рефинансирования	+	Сильное	3	0,05	0,15	Увеличение возможностей по кредитованию товаров
Социальные							
15	Снижение уровня жизни населения	-	Очень сильное	3	0,3	-0,90	Прогнозирование снижения покупательской способности
16	Отношение к качеству товаров и услуг	-	Сильное	3	0,2	-0,60	Необходимое сопровождение продажи товаров дополнительными услугами
17	Улучшение уровня жизни населения	+	Очень сильное	3	0,25	0,75	Повышение покупательской способности
18	Рост численности специалистов с высшим образованием	+	Очень слабое	1	0,05	0,05	Привлечение более квалифицированных кадров
19	Изменения моды	+	Значительное	2	0,15	0,30	Расширение ассортимента продукции
Технологические							
20	Совершенствование технологии	+	Сильное	3	0,3	0,90	Снижение временных затрат
21	Ускорение темпов обновления производства	+	Слабое	1	0,15	0,15	Мониторинг современного оборудования
22	Изменение рекламных технологий	+	Значительное	2	0,30	0,60	Увеличение продаж

После проведения процедуры оценки на основе данных таблицы для наглядности определения степени благоприятности внешней среды построим профиль влияния окружающей среды на организацию (рисунок 2.3).

оценка влияния, баллы

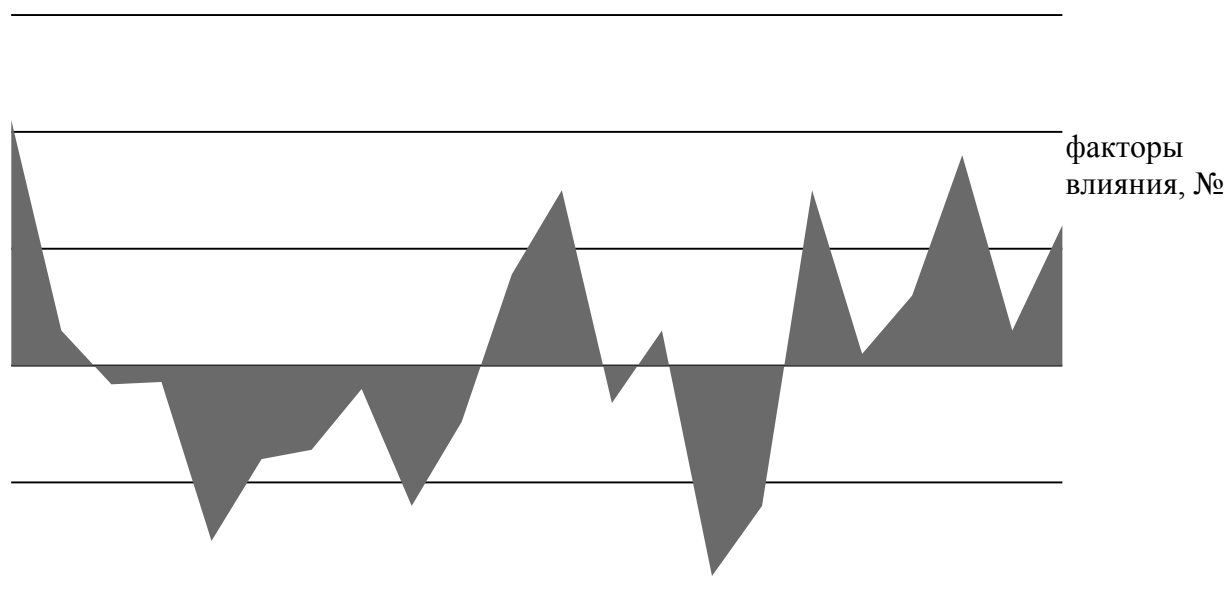


Рисунок 2.3 – Профиль влияния окружающей среды на ООО «Еврострой»

Как видно из рисунка 2.3, количество факторов оказывающих положительное и отрицательное влияние на компанию примерно одинаково, с небольшим перевесом в сторону отрицательного эффекта. Отсюда можно сделать вывод, что внешняя среда ООО «Еврострой» в целом уравновешена, но в сложившихся кризисных условиях является неблагоприятной, что накладывает определенные ограничения на возможности дальнейшего развития.

Следующим этапом в анализе внешнего окружения ООО «Еврострой» является построение пятифакторной модели Майкла Портера.

Рынок продаж строительных материалов, равно как и рынок услуг ремонта и отделки помещений г. Челябинска является достаточно насыщенным. Количество его участников оценить достаточно сложно. По своим характеристикам он может быть отнесен к рынкам совершенной конкуренции. Что позволяет сделать вывод о наличии острой конкуренции.

Проанализируем более подробно каждый фактор модели М. Портера для ООО «Еврострой» (представлен в таблице 2.3).

Для проведения анализа примем следующую шкалу оценок:

0 – самое лучшее состояние для компании, минимальная интенсивность воздействия фактора или идеальные условия для работы предприятия;

1 – состояние для компании хорошее, есть ряд негативных условий, интенсивность воздействия фактора на компанию ниже среднего;

2 – среднее состояние для компании, есть достаточно много негативных условий работы, средняя интенсивность воздействия фактора на компанию;

3 – самое худшее состояние для компании, большое давление со стороны фактора, условия для работы крайне негативные, масса трудностей. [14, с.125]

На основе полученного общего балла влияния и возможных стратегий развития (представлены в таблице 5), мы сделаем выводы о текущем положении организации и представим рекомендации относительно, что делать в дальнейшем.

Таблица 2.3 – Профиль окружающей среды ООО «Еврострой» согласно 5-ти силам М. Портера, январь 2018 г.

Факторы влияния внешней среды	Баллы за отдельные составляющие силы	Общий балл
1 сила «Интенсивность конкуренции в отрасли»		
Число конкурентов (чем больше, тем хуже)	3	2,20
Скорость роста рынка (чем меньше, тем острее конкуренция)	3	
Сходство продуктов (чем больше, тем хуже)	2	
Размер постоянных затрат (чем больше, тем хуже маленьким фирмам)	1	
Величина входных барьеров (чем больше, тем хуже новичкам и лучше тем, кто уже на рынке)	2	
2 сила «Новые конкуренты»		
Экономия за счет масштаба (если есть этот эффект то он дает преимущества тем, кто раньше вышел на рынок и успел раскрутить продажи, новые игроки рынка, ориентирующиеся на стратегию низких цен вынуждены сильно рисковать запуская сразу крупные партии продукции)	1	1,17
Преимущество в затратах	2	
Политика правительства (плюс для тех, кто имеет разрешение)	2	
Дифференциация продуктов (чем выше, тем ниже конкуренция) - большое количество разнообразных продуктов выпускаемых компаниями	1	
Издержки переключения (плюс для старой фирмы и минус для новой)	0	
Доступ к каналам распределения (плюс для тех, кто имеет)	1	

Окончание таблицы 2.3

Факторы влияния внешней среды	Баллы за отдельные составляющие силы	Общий балл
3 сила «Потребители»		
Закупают большие объемы	1	1,60
Легко могут перейти к другому продавцу	2	
Обладают значительными финансовыми возможностями	3	
Наличие определенных требований к качеству товара	1	
Информационная осведомленность покупателя	1	
4 сила «Поставщики»		
Их мало, а потребителей много	2	2,25
Они могут сами производить то, что делают их потребители	3	
Они продают уникальные продукты	2	
Переход порождает большие издержки	2	
5 сила «Товары-субституты»		
Определяется темпом развития технологий в отрасли (чем выше темп, тем больше шансов для инноваторов и хуже позиция уже вложившихся в существующие технологии)	1	1,00
Средний балл влияния окружающей среды		8,22 /5= = 1,64

Далее, в таблице 2.4 представим анализ результатов согласно 5-ти силам Майкла Портера.

Таблица 2.4 – Анализ результатов согласно 5-ти силам Портера

Что делать?	Согласованная сила давления в баллах
Надо «давить» дальше	0-1
Ничего не делать, мониторить ситуацию	1-2
Нужны спецпрограммы с ответственными и бюджетами	2-3
Поздно уже, надо уходить или продаваться	3

Исходя из полученных результатов общий балл для компании ООО «Еврострой» 1,64. Согласно таблице 5 компания находится в позиции неопределенности: «Ничего не делать, мониторить ситуацию». Это согласуется с полученными данными анализа результатов финансово-экономической деятельности организации, по результатам которого был сделан вывод о стабильном положении компании, которое на протяжении 3-х последних лет не меняется ни в худшую, ни в лучшую сторону.

Из полученных результатов оценки влияния внешних факторов на позиции компании в отрасли также очевидно, что ООО «Еврострой» работает в отрасли, где существует высокая конкуренция, а также одним из самых весомых факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, является очень высокая степень влияния потребителей, от финансовых возможностей и предпочтений которых зависит ассортимент товаров, что естественным образом влияет на уровень продаж.

Проанализируем продукцию, которую ООО «Еврострой» представляет на рынке. Для определения характеристик продукта, продаваемого ООО «Еврострой», используем матрицу Бостонской консультационной группы (BCG). [21, с.203] Построение и анализ матрицы позволяет получить простое и наглядное представление о месте и сравнительной силе товара.

Графически матрица BCG для ООО «Еврострой» изображена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Матрица BCG для ООО «Еврострой»

Как видно из рисунка 2.4, продукция, работы, услуги, реализуемые ООО «Еврострой», в большей доле относятся к категории «Дойные коровы». В категорию «Дойные коровы» входят услуги по ремонту и отделке помещений (приносит компании 58% выручки), которая постепенно усиливает свои позиции и менее значимая – реализация продукции для строительства и ремонта через сеть розничных магазинов (приносит компании 42% выручки). Другой вид деятельности (реализация продукции, работ услуг через систему госзакупок) попал в категорию «Собаки» и уже на сегодняшнем этапе организация предпринимает шаги по выводу некоторых категорий товаров из продаж.

Соответственно, стратегия ООО «Еврострой» должна быть связана с продолжением деятельности по обоим направлениям и сокращению деятельности по направлению «реализация продукции, работ услуг через систему госзакупок».

ООО «Еврострой» надо предпринимать шаги по развитию своей деятельности и выводу своей продукции, работ, услуг в категорию «звезды». Учитывая сложившийся ассортимент и текущую ситуацию на рынке строительных и отделочных материалов, а также услуг по отделке и ремонту, который характеризуется высокой конкуренцией, развить свою продукцию, работы, услуги до категории «звезды» возможно только путем применения инновационных методов, что требует достаточно больших финансовых вложений.

Вместе с тем, совершенствование системы управления персоналом применительно к его категориям, непосредственно связанным с продажей продукции, работ, услуг ООО «Еврострой», будет способствовать и росту их производительности трудовой деятельности, а соответственно, прямым образом влиять на рост продаж на рынке.

Проведем анализ внутренней среды ООО «Еврострой» с мощью модели 7С МакКинси. Они требуют анализа как в период определения готовности компании к процессу осуществления организационных преобразований, так и при внедрении изменений в организации [18, с.194].

Представим результаты анализа факторов из модели 7С МакКинси для ООО «Еврострой»:

1. Структура. ООО «Еврострой» имеет линейно-функциональную структуру управления. Основными подразделениями аппарата управления являются: отдел сбыта, подразделение коммерции, отдел строительно-ремонтных услуг, отдел кадров. Структура ООО «Еврострой» организована рационально и отражает специализацию организации.

2. Состав персонала. Число штатных сотрудников ООО «Еврострой» на сегодняшний день составляет 70 человек.

Весь персонал предприятия можно разделить на группы:

- офисные работники, администрация;
- управленческий персонал;
- торговый персонал;
- рабочие.

По функциональным направлениям персонал ООО «Еврострой» можно подразделить на 3 категории:

- производство (оказание ремонтно-строительных услуг);
- коммерция (коммерческая деятельность организации, управление ее финансами);
- сбыт (розничные торговые точки).

3. Сумма навыков (умения). Анализ профессиональных характеристик работников ООО «Еврострой» показывает, что профессиональные качества работников соответствуют занимаемые работниками должностям. Исключение, пожалуй, составляют должность «продавец» в торговых точках – это самая профессионально-разнообразная категория работников, среди которых встречаются как специалисты с высшим, так и со средним профессиональным образованием различных квалификаций. В подавляющей своей массе это молодые люди в возрасте до 25 лет.

4. Совместные ценности. Основными ценностями, пропагандируемыми в организации, являются: персонал, репутация и инновационность.

Под понятием персонал понимаются все сотрудники, которые представляют собой команду единомышленников и являются основным и самым важным ресурсом в достижении целей деятельности.

Под понятием репутация понимается статус (образ) ООО «Еврострой» на рынке, его нацеленность на инновации, клиентоориентированность, качество отношений с внешними и внутренними партнерами, клиентами, поставщиками и потребителями.

Под понятием инновационность понимается готовность к изменениям, способность к восприятию, внедрению всего нового, желание постоянного совершенствования.

В компании развита корпоративная культура и сформирован довольно благоприятный социально-психологический климат – это особенно проявляется в отделе строительно-ремонтных услуг. Дистанция между линейными руководителями и подчиненными достаточно мала, что не мешает взаимоотношениям начальник-подчиненный. В подразделении продаж проявления корпоративной культуры и корпоративного духа менее наглядно по причине большей дистанцированности работников друг от друга.

5. Стратегия. Стратегическая цель компании: за 5 лет на 30% увеличить товарооборот компании и стать компанией № 1 на рынке розничных продаж стройматериалов и материалов для ремонта. Из чего вытекают 3 основные цели:

- финансовые целевые показатели: увеличить годовой товарооборот до 80,6 млн. рублей при рентабельности торговой деятельности 15%;
- обеспечить прирост по выработке на одного сотрудника $\geq 15\%$ ежегодно;
- ценовая политика – низкая цена, высокое качество;
- политика в области торгового персонала: разработать систему удержания персонала, способствующую достижению стратегической цели.

6. Система. В компании довольно развита системы управления персоналом категории «строительные и ремонтные бригады». 3 функционирующие бригады рабочих являются достаточно сплоченным коллективом, среди персонала категории рабочих развита система обучения и развития. Однако, система управления торговыми работниками развита достаточно слабо. Среди работников отдела продаж наблюдается высокая текучесть кадрового состава, система подбора и отбора данной категории персонала не проработана и не способствует достижению целей развития ООО «Еврострой». Это является основной проблемой организации.

7. Стиль руководства. Стиль руководства в ООО «Еврострой» можно оценить как «демократический». Сотрудники работают как партнеры, руководители являются больше наставниками, нежели начальством с большой дистанцией. Руководители находятся либо в одном отделе с подчиненными, либо функционирует система «открытых дверей».

Проведем оценку ресурсов ООО «Еврострой»:

1. Материальные ресурсы.

А. Физические ресурсы. В собственности компании находятся такие основные фонды как столы, стулья, компьютеры, строительный и хозяйственный инвентарь и др. Помещение для офиса и торговые помещения снимается в аренду. Для обеспечения финансовой независимости в долгосрочной перспективе стоит по возможности рассмотреть вариант приобретения в собственность офисных, складских и торговых помещений.

Б. Финансовые ресурсы. Организация является стабильно развивающейся, прибыль формируется, хоть и более низкая, чем была до экономического кризиса. Годовой оборот организации оценивается более чем 62,5 млн. рублей. Рентабельность деятельности организации – 11,5%, что может быть расценено в сложившихся экономических условиях как достаточная.

Для финансирования будущих проектов можно воспользоваться собственной нераспределенной прибылью (в размере 50,0 млн. рублей; более предпочтительный вариант) или заемными средствами.

2. Нематериальные ресурсы.

А. Репутация. Оценим репутацию компании с трех сторон – поставщиков, потребителей, соискателей на вакансии компании.

Среди поставщиков ООО «Еврострой» имеет положительную репутацию, поскольку руководство организации следит за своевременным исполнением обязательств компании по заключенным договорам поставки.

Репутация компании среди потребителей также может считаться высокой. Организация имеет постоянных клиентов, информация о компании часто передается средством личной коммуникации «из уст в уста».

Также можно оценить репутацию ООО «Еврострой» как работодателя. Текущая часть кадров в компании, особенно такой категории сотрудников как «менеджер по продажам» и «продавцов-консультантов», достаточно высокая. Поэтому объявления о вакансиях, часто появляющиеся в СМИ, не могут положительно отразиться на репутации.

В целом можно сделать вывод о том, что репутация достаточно хорошая, но, в то же время, следует ее улучшать в направлении повышения репутации организации среди сотрудников.

3. Человеческие ресурсы.

По мнению руководства ООО «Еврострой», самая главная ставка в дальнейшем развитии – это ставка на активность и инициативу персонала организации. Персоналу в компании уделяется значительное внимание. На сегодняшний день в компании работает 70 сотрудников в отделах: отдел продаж, бухгалтерский отдел, торговый отдел, отдел кадров и подразделение ремонтно-отделочных услуг, административный отдел.

Торговый персонал, а также рабочие ремонтно-отделочного подразделения составляют наибольшую часть персонала.

Менеджеры по продажам и продавцы-консультанты ответственны за грамотное консультирование потенциальных покупателей об услугах, стоимости, контролируют поступление оплат, занимаются привлечением клиентов.

Таким образом, показатели прибыли во многом зависят от работы торгового персонала. Значит, наличие экономической проблемы – сокращение рентабельности – могла возникнуть из-за этой категории персонала по причине высокой текучести кадров.

Проведем SNW-анализ на январь 2018 года. Данный вид анализа позволяет оценить состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: сильная (Strength); нейтральная (Neutral); слабая (Weakness). [32, с.95] Заполним матрицу SNW- анализа (таблица 2.5).

Из таблицы 2.5 видно, что в организации недостаточно развита система управления персоналом. Это связано с тем, что данной работой занимаются не в полной мере. Отдел кадров ООО «Еврострой» представлен 1 штатной единицей. Специалист по кадрам выполняет в большей мере формальную работу, связанную с учетом кадрового состава, наймом новых работников. Деятельность по управлению развитием персонала, его качественной оценке при подборе и отборе кадров, участию в разработке программ адаптации и удержания кадров (особенно относится к торговому персоналу) не ведется.

Таблица 2.5 – Матрица SNW-анализа ООО «Еврострой», январь 2018 год

Значимые параметры в деятельности организации	Качественная оценка позиции		
	Сильная (Strength)	Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)
Профессионализм торгового персонала			X
Условия труда		X	
Лояльность персонала		X	
Квалификация персонала		X	
Оценка качества работы персонала		X	
Топ-менеджмент	X		
Уровень технической оснащенности	X		
Коммуникации, распределение обязанностей		X	
Организация маркетинга на предприятии		X	
Производственные площади	X		
Организационная структура предприятия	X		
Проводимые исследования и разработки		X	
Дилерская сеть	X		
Стратегия и ее отражение в деятельности организации			X
Ассортимент реализуемой продукции	X		
Заработная плата		X	
Имидж предприятия	X		

Значимые параметры в деятельности организации	Качественная оценка позиции		
	Сильная (Strength)	Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)
Психологический климат в коллективе		X	
Финансовая устойчивость предприятия		X	
Территориальное расположение	X		
Система управления персоналом			X

Результатом слабой системы управления персоналом в ООО «Еврострой» является высокая текучесть кадров среди торгового персонала, снижение качества его работы (рентабельность деятельности отдела продаж сокращается из года в год), вследствие чего организация может не достигнуть намеченной стратегической цели развития (за 5 лет повысить товарооборот на 30%). Все это указывает на наличие определенной экономической проблемы, которая может повлиять на достижение компанией целей.

После проведения анализа внутренней среды можно сделать вывод о том, что у ООО «Еврострой» достаточно материальных и нематериальных ресурсов для того, чтобы развиваться, получать прибыль и быть конкурентоспособной организацией. Вместе с тем, в ходе анализа было установлено, что именно человеческие ресурсы могли вызвать существующую на сегодняшний день экономическую проблему организации.

Упорядочим результаты проведенного внешнего и внутреннего анализа, используя матрицу SWOT-анализа (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SWOT-анализ ООО «Еврострой», январь 2018 год

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
<p>Длительное существование на рынке – с 2000 г.</p> <p>Широкий ассортимент</p> <p>Диверсифицированная деятельность (торговля стройматериалами и услуги ремонта и отделки помещений)</p> <p>Наличие торговых отделов (4) в разных районах города, их территориальный охват основных мест продаж строительных материалов и услуг</p> <p>Прирост продаж (хоть и незначительный), несмотря на кризисную ситуацию за последние 3 анализируемых года (2015-2017)</p>	<p>Замедление темпов прироста продаж</p> <p>Слабо развита система управления персоналом (отдел кадров представлен 1 штатной единицей, формальный подход к кадровой работе)</p> <p>Функции по управлению персоналом возлагаются по большей части на руководителей подразделений – заместителей директора (производство, коммерция, сбыт)</p> <p>Отсутствие четких критериев при найме персонала – критерии в основном субъективные</p> <p>Высокая текучесть кадров среди работников сбытового подразделения (анкетирование причин увольнения: смена проф. сферы деятельности)</p>

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
Стабильность кадрового состава строительно-ремонтных бригад; коммерческого подразделения	Затраты, связанные с текучестью кадров (особенно среди работников подразделения сбыта – затраты на обучение, стажировку, оформление и увольнение персонала, а также поиск новых сотрудников), отвлекают финансовые ресурсы от достижения целей развития организации и не способствуют повышению эффективности деятельности данной категории работников
O (возможности)	T (угрозы)
Развитие строительной сферы, расширение масштабов строительства стимулируют спрос на продукцию и услуги компании Появление новых поставщиков	Рост числа конкурентов – рынок строительных материалов и строительных услуг близок к типу рынка совершенной конкуренции, но далек от насыщения Общее ухудшение экономической ситуации влечет за собой ухудшение финансового положения большинства компаний, действующих в самых различных сферах – появляется необходимость жесткого контроля финансов Ужесточение налогового законодательства Ввод ограничений на импорт

Сопоставление сильных и слабых сторон ООО «Еврострой» с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации? (Поле SO – сильные стороны + возможности). Активные продажи. Внедрение новых технологий и дальнейшее продвижение организации, как наиболее передовой среди конкурентов. В политике продвижения использовать конкурентное преимущество организации – ее диверсифицированность, но в то же время смежность направлений деятельности – продажа стройматериалов и оказание услуг по ремонту и отделке помещений. Проанализировать, какие из учебных заведений г. Челябинска дают наиболее качественное образование и использовать этот фактор при наборе персонала.

2. Какие слабые стороны организации могут в этом помешать? (Поле WO – слабые стороны + угрозы). Незрелая система управления персоналом (особенно в отношении торгового персонала), незрелость системы подбора и отбора торгового персонала могут негативно сказаться на достижении целей развития организации.

Высокая текучесть кадров отрицательно влияет на репутацию компании.

В этой связи необходимо провести аудит системы управления персоналом и выявить причины высокой текучести кадров среди торгового персонала и пересмотреть действующую систему подбора и отбора торгового персонала на предмет разработки более эффективной системы подбора и отбора торговых работников особенно на начальном этапе включения работника в организацию и должность.

3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы? (поле ST – сильные стороны + угрозы). Высокое качество всех видов продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг в сочетании с уникальными предложениями нейтрализуют рискпотери клиентов от выхода на рынок новых конкурентов. Внимательное отношение к заказчикам, долгосрочное сотрудничество с поставщиками и высокий уровень качества продукции поможет удержать существующих клиентов (то есть нейтрализует угрозу выбора поставщика на более близком расстоянии). Сплоченность и стабильность, а также развитие одного из направлений деятельности (услуги по ремонту и отделке помещений) позволят поддержать требующее управленческого вмешательства торговое направление организации.

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, следует больше всего опасаться? (Поле WT – слабые стороны + угрозы). Ухудшение общей экономической ситуации в стране, ужесточением налогового и таможенного законодательства могут нанести непоправимый вред организации. Может сложиться такая ситуация, что придется реализовывать политику повышения цен, что является нежелательным, так как и существующий уровень является достаточно высоким.

Таким образом, из проведенного анализа следует, что, несмотря на наличие некоторых слабых сторон, у организации все же существуют такие сильные стороны, которые могут обеспечить развитие компании.

Главным направлением изменений будет использование возможностей среды с привлечением сильных сторон организации, для устранения слабостей и предотвращения угроз, то есть развитие направления розничных продаж, совершенствование системы подбора, отбора торговых работников, основанной на разработке мер эффективного отбора данной категории персонала, что будет способствовать повышению трудовых показателей. Также для реализации предложенных изменений необходимо совершенствование системы управления персоналом, реализуемого кадровым работником, для чего потребуются развитие кадровой службы как по направлению увеличения численности кадровых работников, так и посредством развития используемых технологий кадровой работы.

2.3 Аудит системы управления персоналом организации

Система управления персоналом представляет собой систему, в которой реализуются функции управления персоналом предприятия. Система управления персоналом организации, как правило, включает: подсистему общего и линейного руководства; подсистему планирования и маркетинга персонала; подсистему найма и учета персонала; подсистему трудовых отношений; подсистему условий труда; подсистему развития персонала; подсистему мотивации поведения персонала; подсистему социального развития; подсистему развития организационных структур управления; подсистему правового обеспечения; подсистему информационного обеспечения [28, с.106].

Кадровая служба ООО «Еврострой» состоит из 1 работника, который реализует следующие функции: планирование персонала; подбор персонала; найм и учет персонала; мотивация персонала.

Другие из перечисленных выше подсистем системы управления персоналом в ООО «Еврострой» развиты достаточно слабо.

На начало 2017 года списочный состав работников ООО «Еврострой» составлял 70 человек.

Проведем анализ структуры персонала в ООО «Еврострой». Информационной базой для анализа выступило штатное расписание организации, предоставленное отделом кадров. В таблице 8 представлена аналитическая структура персонала организации, в которой представлено распределение персонала по возрасту, полу, стажу работы, уровню образования.

Таблица 2.7 – Аналитическая структура персонала ООО «Еврострой», 2018 год

Показатель	Абсолютное значение, чел.	Относительное значение, %
<i>Персонал – всего, в т.ч.:</i>	<i>70</i>	<i>100,0</i>
производство	42	60,0
коммерция	7	10,0
сбыт	21	30,0
Пол:		
<i>мужской</i>	<i>42</i>	<i>60,0</i>
производство	39	92,9
коммерция	1	14,3
сбыт	2	9,5
<i>женский</i>	<i>28</i>	<i>40,0</i>
производство	3	7,1
коммерция	6	85,7
сбыт	19	90,5
Возраст:		
<i>до 20 лет</i>	<i>17</i>	<i>24,3</i>
<i>производство</i>	<i>3</i>	<i>7,1</i>
<i>коммерция</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>
<i>сбыт</i>	<i>14</i>	<i>66,7</i>
<i>21-35 лет</i>	<i>28</i>	<i>40,0</i>
<i>производство</i>	<i>20</i>	<i>47,6</i>
коммерция	2	29,6
сбыт	6	28,6
<i>36-45 лет</i>	<i>15</i>	<i>21,4</i>
производство	12	28,6
коммерция	2	28,6
сбыт	1	4,7
<i>46-55 лет</i>	<i>7</i>	<i>10,0</i>
производство	5	11,9
коммерция	2	28,6
сбыт	0	0,0
<i>старше 55 лет</i>	<i>3</i>	<i>4,3</i>
производство	2	4,8
коммерция	1	14,2
сбыт	0	0,0
Образование		
<i>среднее общее</i>	<i>12</i>	<i>17,1</i>
производство	5	11,9
коммерция	0	0,0

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Абсолютное значение, чел.	Относительное значение, %
Сбыт	7	33,3
<i>начальное профессиональное</i>	<i>23</i>	<i>32,9</i>
производство	14	33,3
коммерция	0	0,0
сбыт	9	42,9
<i>среднее профессиональное</i>	<i>21</i>	<i>30,0</i>
производство	15	35,7
коммерция	2	28,6
сбыт	4	19,1
<i>высшее профессиональное</i>	<i>14</i>	<i>20,0</i>
производство	8	19,1
коммерция	5	71,4
сбыт	1	4,7
Стаж работы в организации		
<i>до 3 лет</i>	<i>34</i>	<i>48,6</i>
производство	16	38,0
коммерция	2	28,6
сбыт	16	76,2
<i>3-5 лет</i>	<i>24</i>	<i>34,3</i>
производство	18	42,9
коммерция	2	28,6
сбыт	4	19,1
<i>свыше 5 лет</i>	<i>12</i>	<i>17,1</i>
производство	8	19,1
коммерция	3	42,8
сбыт	1	4,7

Анализ таблицы 2.7 позволяет сделать вывод о том, что большинство работников ООО «Еврострой» – мужчины (60,0 % от среднесписочного состава работников) в возрасте 21-35 лет (40,0 %), имеющие начальное профессиональное образование (32,9 %) и имеющие стаж работы на предприятии до трех лет (48,6 %).

Вместе с тем, анализ структуры персонала по подразделениям предприятия (производство, коммерция, сбыт) позволяет сделать вывод о неравнозначности структурного состава работников ООО «Еврострой», а также уточнить проблемную область в системе управления персоналом.

В производственном подразделении ООО «Еврострой» занято 60,0% (42 человека) среднесписочного состава работников предприятия.

Большинство работников данного подразделения – мужчины (92,9 % от общей численности работников данного подразделения) в возрасте 21-35 лет (47,6 %), имеющие среднее профессиональное образование (35,7 %) и работающие на предприятии 3-5 лет (42,9 %).

В коммерческом подразделении ООО «Еврострой» занято 10,0 % (7 человек) среднесписочного состава работников предприятия. Большинство работников данного подразделения – женщины (85,7 % от общей численности работников данного подразделения) в возрасте 21-55 лет (85,8 %, средний возраст – 38 лет), имеющие высшее профессиональное образование (71,4 %) и работающие на предприятии свыше 5 лет (42,8 %).

В подразделении сбыта ООО «Еврострой» занято 30,0 % (21 человек) среднесписочного состава работников организации. Большинство работников данного подразделения – женщины (90,5 % от общей численности работников данного подразделения) в возрасте до 20 лет (66,7 %), имеющие начальное профессиональное образование (42,9 %) и работающие на предприятии до 3 лет (76,2 %).

Таким образом, как показал анализ структуры персонала ООО «Еврострой», структура работников организации обусловлена их отнесенностью к тому или иному подразделению: производство, коммерция, сбыт. Работники производственного подразделения – в основном молодые мужчины со средним специальным образованием. Работники подразделения коммерции – в основном женщины среднего возраста с высшим образованием. Работники подразделения сбыта – в основном молодые девушки с начальным профессиональным образованием.

Анализ структуры персонала также позволил сделать вывод о наличии проблемы текучести кадров в ООО «Еврострой», поскольку 48,6 % среднесписочного состава работников (34 человека) трудятся на предприятии от 1 года до 3 лет. Данная проблема является характерной в большей степени для подразделения сбыта, поскольку данный стаж трудовой деятельности в ООО «Еврострой» характерен для 76,2 % работников данного подразделения.

В целях определения масштабов проблемы текучести кадров в ООО «Еврострой» проведем анализ данных о движении персонала организации. В таблице 2.8 представлены показатели, характеризующие динамику работников предприятия за период 2015-2017 гг.

Таблица 2.8 – Динамика среднесписочного состава работников ООО «Еврострой», 2015-2017 гг

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
				2016 г.- 2015 г.	2017 г.- 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Среднесписочная численность работников, чел. – всего, в т.ч.:	90	83	70	-7	-13	92,2	84,3
производство	68	56	42	-12	-14	82,4	75,0
коммерция	7	7	7	0	0	100,0	100,0
сбыт	15	20	21	5	1	140,0	70,0
Количество принятых работников, чел. – всего, в т.ч.:	11	7	8	-4	1	63,6	114,3
производство	3	2	1	-1	-1	66,7	50,0
коммерция	1	0	0	-1	0	–	–
сбыт	7	5	7	-2	2	71,4	140,0
Количество уволенных работников, чел. – всего, в т.ч.:	28	30	9	2	-21	107,1	30,0
производство	15	16	1	1	-15	106,7	6,3
коммерция	1	0	0	-1	0	–	–
сбыт	7	5	7	-2	2	71,4	140,0

Анализ данных, представленных в таблице 2.8, позволяет сделать выводы об отрицательной динамике персонала предприятия за исследуемый период (см. рисунок 2.7), что связано с сокращением объемов производственно-сбытовой деятельности. Сокращение среднесписочного состава работников ООО «Еврострой» наблюдалось в производственном подразделении – в среднем на 40,0 % за период 2015-2017 гг. Среднесписочное количество работников подразделения коммерции осталось неизменным, а подразделения сбыта - увеличилось.

Динамика количества принятых и выбывших работников по трем основным подразделениям ООО «Еврострой» также отражает выше обозначенную тенденцию сокращения численности персонала предприятия. Вместе с тем, данные показатели позволяют выделить наличие проблемы нестабильности кадрового состава предприятия. Данная проблема, как видно из таблицы 8, более всего характерна для подразделения сбыта. Не является актуальной данная проблема для подразделения коммерции, в котором сложился слаженный и сплоченный коллектив.

Поскольку проблема текучести кадров зачастую бывает связана с применяемым мотивационным механизмом управления персоналом, необходимо провести и его анализ. Мотивационный механизм управления труда в ООО «Еврострой» отличается структурой, обусловленной особенностями данного предприятия: видом деятельности, численностью подразделений, работников. В систему стимулирования труда исследуемого предприятия входят группы методов:

1. Организационно-административные методы стимулирования персонала, которые опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства (приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, правила внутреннего распорядка и проч.). [19, с.108]

2. Социально-психологические методы стимулирования персонала, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. В ООО «Еврострой» к ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

3. Экономические методы стимулирования персонала, которые представляют собой совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников предприятия действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. [19, с.109] К экономическим стимулам в ООО «Еврострой» относится, прежде всего, заработная плата, как основная, так и дополнительная, различные выплаты компенсационного, стимулирующего и премиального характера, выплата материальной помощи и т.д.

Рассмотрим динамику фонда оплаты труда и оценим динамику заработной платы в расчете на 1 работника, а также эффективность затрат на оплату труда (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ заработной платы работников ООО «Еврострой» за 2015-2017 гг.

Показатели	Период			Темпы роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Выручка от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб.	62731,3	62118,0	62736,5	99,0	101,0
Себестоимость, тыс. руб.	54093,2	54757,0	55534,3	101,2	101,4
Прибыль от реализации, тыс. руб.	8638,1	7361,0	7202,2	85,2	97,8
Численность персонала, чел.	110	93	70	84,5	75,3
Фонд заработной платы, тыс. руб. - всего, в т.ч.:	20556,5	24076,8	22344,0	117,1	92,8
Среднегодовая заработная плата в расчете на 1 работника, тыс. руб./чел.	186,9	258,9	319,2	138,5	123,3
Среднемесячная заработная плата в расчете на 1 работника, тыс. руб./ чел.	15,6	21,6	26,6	138,5	123,3
Доля заработной платы в себестоимости, %	38,0	44,0	40,2	115,7	91,5
Рентабельность персонала по выручке, %	305,2	258,0	280,8	84,5	108,8
Рентабельность персонала по чистой прибыли, %	42,0	30,6	32,2	72,8	105,4

Анализируя таблицу 2.9, можно сказать следующее: фонд заработной платы в 2017 году увеличился.

Размер средней месячной заработной платы в расчете на 1 работника в исследуемом периоде вырос с 15,6 тыс. руб. в месяц до 26,6 тыс. руб. в месяц к 2017 году (рисунок 2.8).

Темпы роста средней оплаты труда работников организации весьма существенный: 138,5% в 2016 году и 123,3% в 2017 году.

Темпы роста выручки от продаж продукции, работ, услуг исследуемой организации в сравнении с темпами роста заработной платы не столь велики: в 2016 г. наблюдалось сокращение объемов выручки – на 1% в сравнении с 2015 г., а в 2017 г. – незначительный рост на уровне 1%.

Вместе с тем, следует указать на то, что указанные темпы роста средней заработной платы наблюдались в ситуации сокращения персонала – на уровне 36% за исследуемый период. Темпы роста фонда заработной платы в исследуемом периоде составили 7%.

Также следует указать на то, что в период 2016-2017 гг. отмечается повышение эффективности использования средств на оплату труда. В частности доля заработной платы в себестоимости сократилась до 40,2% в 2017 г. (44,0% в 2016 г.), рентабельность персонала по выручке выросла на 9%, а по чистой прибыли – на 5% (рисунок 2.9).

Проведенный анализ динамики фонда оплаты труда позволяет заключить, что материальная мотивация не является определяющей в проблеме текучести кадров персонала анализируемой организации, а следовательно на первый план выходят проблемы адаптации и обучения сотрудников. Данный вывод сделан на основе результатов анализа, свидетельствующих о том, что большинство работников, увольняющихся из организации – это молодые люди, проработавшие в организации до 1 года.

Рассмотрим причины ухода сотрудников из компании в 2017 году. Для этого проанализируем ответы уволившихся на вопрос: «По какой причине вы уходите из компании?». Варианты ответ:

- не хватает знаний и опыта;
- не смог адаптироваться к условиям и достичь нужных планов продаж;
- не смог раскрыть свой потенциал;
- не сложились отношения с руководством;

- не сложились отношения с коллегами;
- не устраивает заработная плата;
- не нравятся условия работы;
- нет карьерного и профессионального роста;
- другие причины.

Итоги исследования представлены на рисунке 2.5.

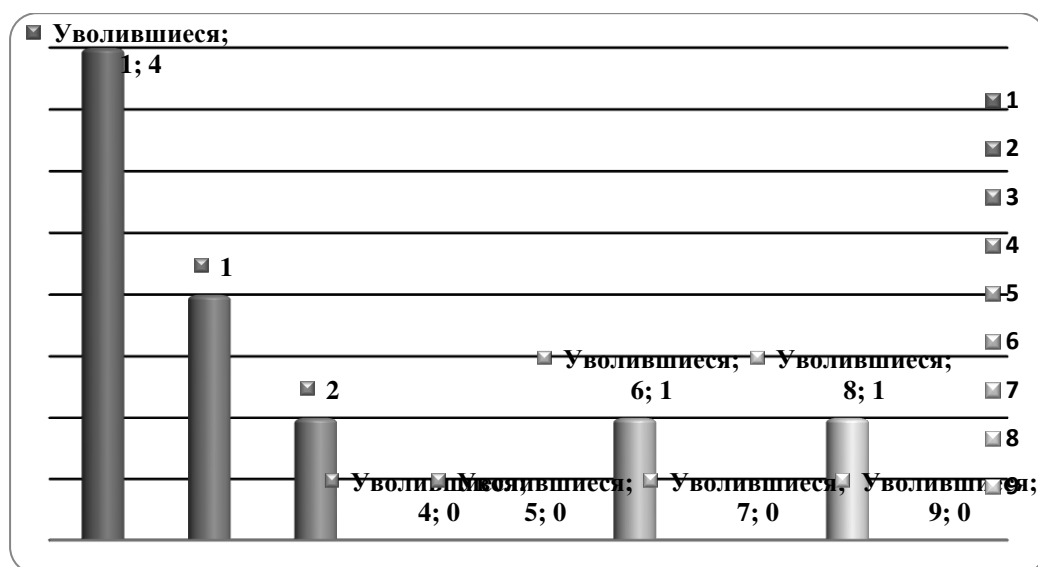


Рисунок 2.5 – Причины увольнений из компании, чел

Получается, что большая часть сотрудников приняла решение об увольнении по причине нехватки собственных компетенций и отсутствию серьезного обучения в компании. Два сотрудника ушли по причине недостаточной адаптации к условиям работы в компании. Встречаются и такие причины, как неиспользование потенциала, отсутствие карьерного и профессионального роста.

Результаты проведенного анализа подтверждают нашу гипотезу относительно того, что в системе управления персоналом есть существенные сложности с системой обучения, которые в свою очередь, определяют снижение эффективности функционирования организации. Поэтому в следующем параграфе мы займемся изучением системы обучения персонала компании.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ООО «ЕВРОСТРОЙ»

3.1 Обучение персонала в ООО «Еврострой» как система и как процесс

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, выявили экономическую проблему организации: достаточно низкие показатели выручки и прибыли от реализованной продукции. С оборудованием это не связано, так как ранее было описано, что техника была обновлена год назад. Следовательно, проблема в персонале. Исследовав человеческий фактор организации, были сделаны выводы, что существует потребность в обучении со стороны работников.

Представим обучение персонала в ООО «Еврострой» как систему (рисунок 3.1). Проанализируем представленную систему:

Одной из характерных черт системы обучения, как было выявлено в 1 главе дипломной работы, является наличие современного и прогрессивного подхода к управлению персоналом, внедрение инновационных технологий и создание отличительных от других компаний условий формирования знаний и компетенций. Строительная сфера одна из самых развитых в этом плане, технологии совершенствуются и развиваются ежегодно, появляются новые материалы, меняются требования. Однако здесь мы видим набор стандартных технологий. Все они действительно полезны и играют свою важную роль в управлении персоналом, но этого не достаточно. Чтобы сделать резкое улучшение показателей сотрудников, создать для них отличительные условия профессионального развития, чтобы удержать их, необходимо большее разнообразие обучающих технологий.

Для сотрудников предусмотрено очень ограниченное количество технологий по профессиональному обучению и развитию, отсутствуют какие-либо профессиональные конкурсы и т.д.

Обучение персонала осуществляется с помощью лекционных занятий, обучения на рабочем месте, а также приветствуется самостоятельное обучение.



Рисунок 3.1 – Существующая система обучения в ООО «Еврострой»

В ходе проведения лекционных занятий передаются теоретические знания от специалиста к обучаемому сотруднику, касающиеся в первую очередь вопросов применения основных технологий, которые используются работниками в ходе их трудовой деятельности. Данные занятия могут быть как групповыми, так и индивидуальными, весь теоретический материал по обсуждаемым темам собирается и выдается на руки обучаемому персоналу.

Обучение на рабочем месте подразумевает под собой ознакомление работника с текущей деятельностью организации. Это обучение в ходе выполнения обычной работы, в обычной рабочей ситуации, на конкретном рабочем месте.

Самостоятельная форма обучения является неформальной, она зависит от инициативы персонала, это обучение, в котором работник самостоятельно приобретает необходимые ему знания и навыки.

Существующая система обучения персонала является малоэффективной, так как уровень обучения работников является недостаточно высоким. Главная цель данной системы некорректно сформулирована, а задачи и технологии имеют узкую направленность и их недостаточно для того, чтобы достичь целей организации. Также мало критериев, необходимо пополнить список недостающими элементами.

Следующий этап – это проведение анализа «проблемной» функциональной подсистемы управления персоналом как процесса. Представим его на рисунке ниже и проанализируем основные критерии данного бизнес-процесса (приложение А).

Проанализируем бизнес-процесс обучения более подробно.

Вход в бизнес-процесс: потребность в обучении. Выход из бизнес-процесса: персонал обучен.

Таблица 3.1 – Управление бизнес-процессом

Управление бизнес-процессом	
Генеральный директор	Инструкции о необходимом уровне квалификации работников
Руководители подразделений	Инструкции о проведении обучения персонала
Руководитель отдела кадров	Предоставление программы обучения персонала; отчеты на каждом этапе

Этапы бизнес-процесса:

1. Определение потребности в обучении персонала.
2. Распоряжение о необходимости проведения обучения.
3. Проведение оценки персонала.
4. Оценка персонала.
5. Организация программы обучения: консультационные занятия, посещение лекций и выполнение заданий на рабочем месте.
6. Проведение обучения персонала.
7. Обученный персонал

По результатам оценки сотрудников определяется потребность в обучении. Работников, испытывающих потребность в обучении, объединяют в группы в зависимости от программы обучения. Сформированные группы знакомятся с программой и планом обучения. После утверждения программы обучения сотрудники приступают к посещению консультационных занятий и выполнению практических заданий на рабочем месте. В процессе обучения к обучаемому прикрепляется «buddy», т.е. партнер в лице опытного сотрудника, который предоставляет необходимую информацию и объективную и честную обратную связь. Причем несмотря на собственно эффективный метод, его результативность оценивается как низкая, так как наставники имеют крайне низкие консультационные компетенции.

Проанализировав процесс обучения в ООО компании можно сделать следующие выводы:

1. Не смартирована формулировка цели, это не позволяет оценить то, насколько цель достигнута по завершению процесса.
2. Отсутствуют критерии эффективности, благодаря которым есть возможность оценить процесс с точки зрения его результативности.
3. Неизвестно каким образом производится утверждение программы обучения, судя по актуальному процессу, оно происходит после ознакомления сотрудников с программой и планом обучения уже после формирования групп.
4. Неизвестно каким образом проводится оценка персонала после прохождения обучения.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что бизнес-процесс нуждается в исключении несогласованности, в последовательности действий, дополнении и детализации.

На следующем этапе разработаем план по совершенствованию системы обучения персонала в ООО «Еврострой». Очень важно скорректировать и улучшить существующую систему обучения таким образом, чтобы она смогла обеспечить эффективность функционирования всей организации.

3.2 Проектные рекомендации по формированию системы обучения персонала ООО «Еврострой»

В предыдущем параграфе мы рассмотрели и проанализировали существующую систему обучения персонала и пришли к выводу, что данная система обучения является малоэффективной и имеет ряд недостатков, так как уровень обучения работников является недостаточно высоким. Главная цель данной системы некорректно сформулирована, задачи и технологии имеют узкую направленность и их недостаточно для того, чтобы достичь стратегических целей организации, неизвестно каким образом производится утверждение программы обучения, а также не понятно как проводится оценка персонала после прохождения обучения и проводится ли она на самом деле.

Основанием для разработки проекта стала объективная потребность формирования в компании системы обучения персонала, так как текущая система обучения сотрудников в настоящий момент никак не систематизирована и никак не формализована. Осуществление проекта будет способствовать решению следующих задач:

- обеспечение потребностей бизнеса в квалифицированном персонале;
- уменьшение адаптационного периода у новых членов коллектива;
- снижение уровня текучести сотрудников среди наиболее значимых и перспективных работников;
- повышение мотивации профессиональной деятельности;
- создание условий для профессионального и карьерного развития лучших сотрудников;
- формирование у новых членов коллектива ощущения удовлетворенности трудом, преданности к фирме.

Система обучения должна соответствовать следующим принципам (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Принципы системы обучения персонала

Принцип обучения персонала	Сущность принципа
Принцип научности	Соответствие программ профессионального обучения современным теориям управления персоналом предприятия
Принцип оперативности	Быстрое внедрение в образовательный процесс современных теорий управления
Принцип экономичности	Экономическая обоснованность профессионального обучения
Принцип оптимальности	Соответствие предлагаемых в процессе обучения теоретических положений и практических навыков необходимому уровню профессионализма
Принцип перспективности	Учет возможностей профессионального роста и самообучения
Принцип согласованности	Взаимосвязь теоретических и практических положений
Принцип преемственности	Развитие методологической составляющей обучения персонала на основе имеющихся теоретических и практических наработок
Принцип специализации	Необходимость опираться на уже имеющиеся у обучающихся работников предприятия знания, умения и профессиональную специализацию

Рассмотрим модель новой усовершенствованной системы обучения персонала на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система обучения персонала

Главной целью в новой системе обучения является повышение производительности рабочих кадров на 5% за счет создания эффективной системы обучения к 01.05.2019 г.

Задачи, которые ставит перед собой данная система, заключаются в повышении уровня эффективности трудовой деятельности рабочих за счет приобретения ими профессиональных компетенций, а также в снижении уровня рекламаций со стороны заказчика, сокращении сроков проектов и в повышении уровня удовлетворенности работников.

Теперь рассмотрим подсистему обучения производственного персонала, как процесс (приложение Б).

Заинтересованные стороны проекта. Процесс определения заинтересованных сторон проекта предполагает собою выявление абсолютно всех людей и организаций, на которых будет оказываться воздействие со стороны проекта, и документирование важной информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта.

На основе данных представленных в таблице 3.2 построим матрицу стейкхолдеров. Как мы видим, в данном проекте у нас есть представители из всех групп (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Матрица-карта стейкхолдеров

Проект должен оцениваться заинтересованными сторонами как обладающий как позитивными, так и негативными итогами. Неумение отметить негативно настроенных заинтересованных сторон проекта может послужить причиной к увеличению вероятности провала (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Таблица интересов стейкхолдеров

Обозначение	Стейкхолдеры	Степень поддержки	Интересы/мотивы	Силы влияния	Инструменты влияния	Область влияния лидера
А	Владелец компании	+4	Обеспечение потребностей бизнеса в квалифицированном персонале, получение стабильности, увеличение прибыли	3		1
Б	Инициатор и руководитель проекта	+5	Создание оптимальной системы и обеспечение ее дальнейшего эффективного функционирования. Увеличение прибыли и выполнение плана	5	Системы премирования и бонусов	3
В	Команда проекта и функциональные группы	+3	Появление возможности проявить себя как хорошего компетентного работника, получить возможность развития в рамках компании, а также доп.заработок	4	Системы премирования и бонусов	2
Г	Сотрудники компании	+1	Получение возможности карьерного роста, развития в рамках компании	1		1
Д	Заказчики продукции	+1	Получение качественного оборудования	1	Спрос и услуги	1

Перед тем как осуществлять изменения, следует проанализировать условия, которые являются движущими или сдерживающими силами изменения. Исследование поля сил К. Левина предполагает анализ компании либо ситуации, как пребывающей при определенном равновесии или балансе, между двигающими и удерживающими силами изменения. Оценим условную мощность сил, показав это на диаграмме дифференциацией стрелок по ширине (рисунок 3.4).

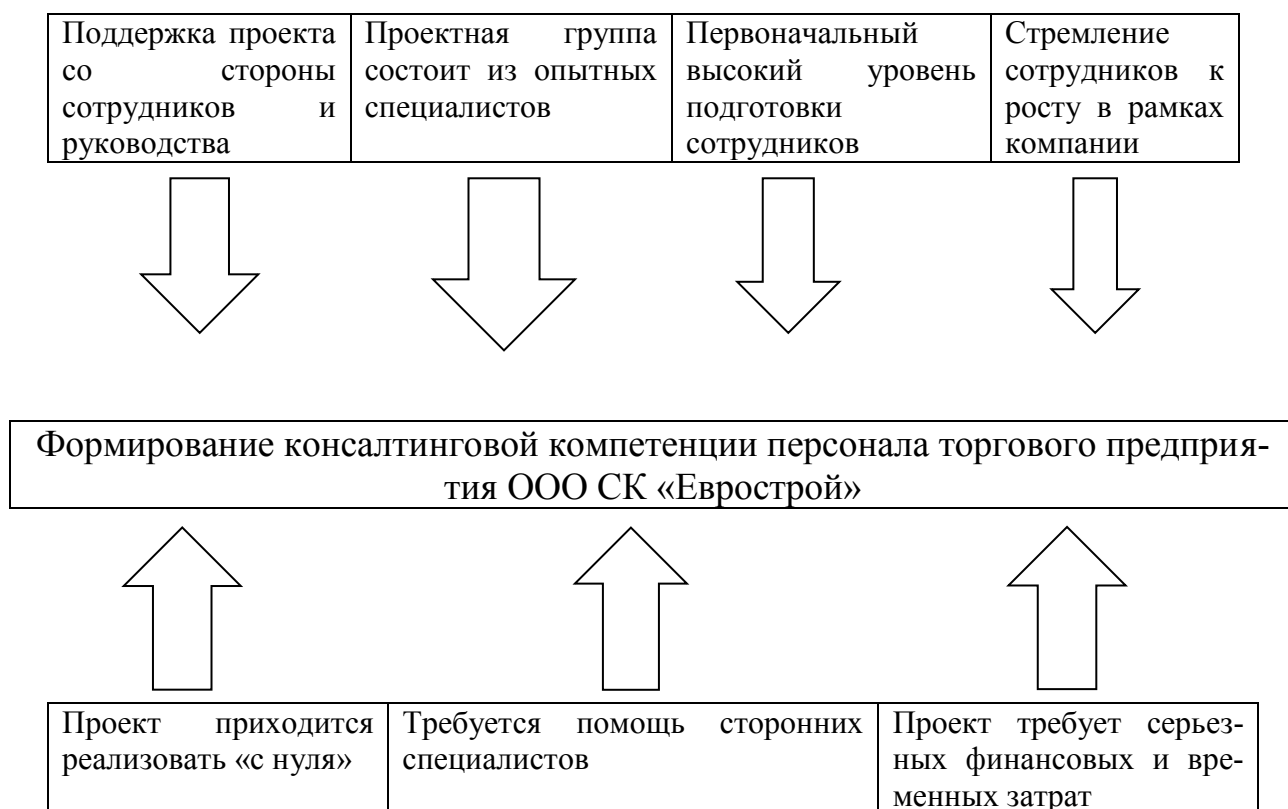


Рисунок 3.4 – Анализ поля сил К. Левина

Таким образом, исходя из рисунка анализа поля сил, можно отметить, то что имеется очевидное преимущество со стороны двигающих сил, в особенности это касается помощи проекта с стороны сотрудников и руководства, а также стремления самого коллектива расти и совершенствоваться в рамках фирмы. В качестве значительной удерживающей сил выступает необходимость в привлечении к разработке специалистов со стороны, кроме того сдерживающей силой можно являются большие затраты на проект, как экономические, так и временные. В настоящий момент организация находится в состоянии баланса, т.к. силы способствующие изменению и силы препятствующие изменению уравновешивают друг друга.

Неясность, связанная с перспективой появления в процессе осуществления проекта негативных ситуаций и последствий, именуется риском. На данном этапе нашего проекта необходимо перейти к рассмотрению всех вероятных рисков ситуаций.

Далее рассмотрим риски проекта. Риск предполагает собою неясное событие либо условие, которое, в случае реализации, способно оказать влияние на итог проекта. Риски будем оценивать по двум шкалам – вероятность возникновения и сила влияния. Для каждой шкалы будут следующие трактовки:

Вероятность возникновения:

- Очень высокая – 5;
- Высокая – 4;
- Средняя – 3;
- Низкая – 2;
- Очень низкая – 1;

Сила влияния риска:

- Очень высокая – 5;
- Высокая – 4;
- Средняя – 3;
- Низкая – 2;
- Очень низкая – 1;

В таблице ниже перечислены риски, в той или иной мере характерные для нашего проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Общий план рисков

№	Риск	Описание	Сила влияния	Вероятность возникновения	Коэффициент влияния
1	2	3	4	5	6
R1	Низкая заинтересованность руководителей подразделений в помощи в разработке программы обучения.	Руководители не видят перспективы в обучении персонала, так как из-за высокой текучести кадров отсутствует «костяк» работников.	3	3	9

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6
			4	5	6
			Рекомендации		
			Обучение персонала поможет повысить мотивацию сотрудников, снизить текучесть кадров. Так же за помощь в разработке системы обучения предусмотрено премирование для руководителей.		
R2	Оказание сопротивления проекту со стороны работников	Сотрудники не хотят тратить время на обучение, формально относятся к обучающим курсам.	2	4	8
			Рекомендации		
			Объяснить сотрудникам важность обучения. От уровня квалификации напрямую зависит уровень заработной платы. В случае низких показателей при тестировании сотруднику будет грозить увольнение.		
R3	Ухудшение результатов обучения через некоторое время	Эффект от посещения обучающих тренингов и семинаров постепенно снижается через некоторое время.	2	4	8
			Рекомендации		
			За пару тренингов не получится добиться долгосрочного закрепления знаний. Регулярные семинары, а также посттренинг помогут закрепить достигнутый эффект обучения.		
R4	Недостаточность опыта для осуществления проекта	Недостаточный опыт у инициатора и руководителя проекта в области подготовки кадрового резерва	3	2	6
			Рекомендации		
			Создание обширной группы проекта, состоящей из опытных сотрудников; обучение		
R5	Нехватка денежных средства для осуществления проекта	Прекращение спонсирования проекта	5	2	10
			Рекомендации		
			Привлечение заемных средств		
R5	Неудачный выбор обучающих мероприятий	Применение не тех методов обучения: желаемое воздействие на персонал не достигнуто	2	4	8
			Рекомендации		
			Планируется пробное внедрение проекта, поэтому ошибки вполне возможны.		

После того как определены основные риски и проведена их оценка, необходимо заполнить сводную матрицу оценки рисков для того, чтобы определить те риски, которые наиболее опасны при реализации проекта (рисунок 3.5).

Вероятность	Последствия				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6 R4	8	R5 10
3	3	6	R1 9	12	15
4	4	R2 8 R3 R6	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Рисунок 3.5 – Матрица «Вероятность - Последствия»

Как видно из матрицы, основную угрозу представляет риск нехватки средств на проект. В настоящий момент предприятие находится в стабильной финансовой ситуации, поэтому вероятность данного события – низкая. В случае нехватки средств, организация имеет возможность воспользоваться заемными деньгами.

После того как мы перечислили возможные риски проекта, оценили их и разработали рекомендации по их снижению и опасности, перейдем к календарному планированию проекта.

Определимся с перечнем работ, которые необходимо выполнить для разработки и реализации проекта и представим их в виде таблицы, результат которой покажет нам продолжительность проекта в целом (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Перечень работ проекта

№	Название этапа	Ответственные лица	Длительность, дн	Результат проектных работ	
1	2	3	4	5	
Подготовительный этап					
1	Проведение аудита текущей квалификации персонала	Менеджер по персоналу, Руководители подразделений	2	03.07.18-04.07.18	Отчет о текущей квалификации персонала
2	Проведение аудита текущей системы обучения персонала	Менеджер по персоналу, Руководители подразделений	2	05.07.18-06.07.18	Отчет о текущей системе обучения персонала
3	Создание и утверждение приказа о необходимости формирования системы обучения персонала	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор	1	07.07.18	Утвержденный приказ о необходимости формирования системы обучения персонала
4	Обоснование целесообразности создания системы	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор	1	10.07.18	Отчетная форма
5	Расчет оптимальных материальных и временных затрат на формирование системы	Менеджер по персоналу,	3	11.07.18-13.07.18	Составлен отчет о затратах на проект
6	Создание команды для разработки проекта из сотрудников компании, назначение ответственных лиц	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор	2	14.07.18-18.07.18	Определен список лиц, контролирующей деятельность проектных групп, создано Положение о проектных группах
7	Формирование списка наставников для новых сотрудников	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор Руководители подразделений	2	19.07.18-20.07.18	Список наставников
8	Определение степени соответствия квалификации и опыта организаторов, методистов и преподавателей требованиям, позволяющим обеспечить успешное достижение целей обучения персонала.	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор	2	21.07.18-24.07.18	Отчет о текущей квалификации проектной группы

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	
Этап разработки					
9	Разработка и обоснование системы документооборота, включая формы и бланки документов	Менеджер по персоналу	1	25.07.18	Сформированы образцы документов, все необходимые формы и бланки для работы с проектом
10	Разработка Положения о формировании системы обучения персонала	Менеджер по персоналу	1	26.07.18	Создано Положение о формировании системы обучения персонала
11	Введение в штатное расписание должности «менеджер по обучению персонала»	Менеджер по персоналу	1	27.07.18	Изменено штатное расписание
12	Определение должностных обязанностей критериев отбора для новой должности	Менеджер по персоналу	1	28.07.18	Сформирована квалификационная карта и карта компетенций для должности «менеджер по обучению»
13	Поиск специалиста, прием на работу	Менеджер по персоналу	14	28.07.18-11.08.18	Принят специалист на новую должность
14	Разработка и утверждение формы отчетности, установление периодичности сдачи отчетов, определение круга ответственных лиц	Менеджер по персоналу	1	14.08.18	Утверждены формы отчетов и установлены сроки
15	Разработка концепции обучения персонала (основные цели и приоритеты, формы и методы обучения)	Менеджер по обучению	10	14.08.18-28.08.18	Утверждена концепция обучения персонал
16	Разработка оценочных механизмов эф-фект.обучения	Менеджер по обучению	2	29.08.18-30.08.18	Определены оценочные механизмы
17	Обеспечение учебного процесса необходимой техникой и оборудованием, средствами оргтехники.	Менеджер по обучению Офис-менеджер	2	30.08.18-31.08.18	Преобретена недостающая техника и оборудование.
18	Составление плана обучения персонала	Руководители подразделений Менеджер по обучению	6	01.09.18-08.09.18	Сформирован план профессиональной подготовки и обучения персонала

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4		5
19	Разработка плана индивидуального обучения новых сотрудников	Руководители подразделений Менеджер по обучению	2	11.09.18-13.09.18	Сформирован план профессиональной подготовки и обучения новых сотрудников
20	Определение содержания учебного пособия	Руководители подразделений Менеджер по обучению	5	14.09.18-20.09.18	План учебного пособия
21	Разработка учебного пособия	Руководители подразделений Менеджер по обучению	25	21.09.18-25.10.18	Учебное пособие
22	Корректировка пособия	Руководители подразделений Менеджер по обучению	8	26.10.18-06.11.18	Учебное пособие
23	Подготовка и размножение необходимых учебных пособий и методических материалов	Менеджер по обучению Офис-менеджер	2	07.11.18-08.11.18	Подготовлены необходимые учебные пособия и методические материалы
24	Оценка эффективности проектных работ	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор	3	09.11.18-13.11.18	Произведен анализ проектных работ
25	Корректировка принятого плана	Менеджер по персоналу	2	14.11.18-15.11.18	Подготовлен окончательный вариант
26	Утверждение проектных работ	Коммерческий Директор	2	16.11.18-17.11.18	Утвержден окончательный вариант проекта
Реализация проекта					
27	Формирование групп обучающихся	Руководители подразделений Менеджер по обучению	2	20.11.18-21.11.18	Сформированы группы обучающихся
28	Проведение курсов 1С для бухгалтерии	Привлеченный специалист по обучению	10	21.11.18-04.12.18	Проведено обучение

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	1
29	Проведение курсов 1С для отдела снабжения	Привлеченный специалист по обучению	10	21.11.18-04.12.18	Проведено обучение
30	Проведение аттестации менеджеров коммерческого отдела	Менеджер по обучению	4	25.12.18-29.12.18	Проведенна аттестация
31	Составление индивидуальной программы развития для каждого менеджера	Менеджер по обучению	5	15.01.19-19.01.19	Составленны индивидуальные планы для сотрудников
32	Проведение вебинаров для менеджеров с учетом индивидуальной программы развития		10	22.01.19-02.02.19	Проведены вебинары
33	Определение формата встречи, ответственных лиц	Коммерческий директор	2	08.02.19-09.02.19	Приказ о назначении ответственных лиц, план мероприятий
34	Проведение семинара	Менеджер по обучению	3	12.02.19-14.02.19	Проведен семинар
35	Подведение итогов встречи, составление отчета	Менеджер по обучению	1	15.02.19	Отчет о семинаре с Консталитом
36	Функционирование проектных групп	Руководители подразделений	89	16.02.19-16.05.19	Обученные работники применяют знания на практике; функционируют проектные группы
37	Проведение аудита текущей квалификации персонала	Менеджер по обучению	2	17.05.19-18.05.19	Отчет о текущей квалификации персонала
38	Оценка проведенных проектных мероприятий	Менеджер по персоналу, Коммерческий Директор Менеджер по обучению	5	21.05.19-25.05.19	Проведена диагностика; рассмотрено существующее положение компании с учетом внедрения системы обучения

Таким образом, общая продолжительность проекта составит 326 дней, начиная с 03.07.18 по 25.05.19 (при планировании сроков были учтены переносы праздничных выходных дней).

3.3 Расчет стоимости проекта

Участники проекта - основной компонент структуры проекта, так как непосредственно они обеспечивают реализацию его замысла.

Чтобы гарантировать успешную командную работу, лидер проекта должен выявить все категории участников с тем, чтобы подобрать точные роли для каждого члена команды и сделать условия его работы предельно удобными.

В нашем случае структура проектной группы будет выглядеть следующим образом (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Участники проектной группы

№	Участники	Роль
1	2	3
2	Коммерческий директор	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ необходимости формирования системы обучения; – Оценка реалистичности мероприятий по обучению персонала контексте развития бизнеса; – Утверждение плана обучения; – Проведение оценки результатов; – Общий контроль за осуществлением проекта
3	Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ необходимости формирования системы обучения; – Создание и введение в оборот документов, связанных с системой обучения персонала; – Разработка концепции обучения персонала (основные цели и приоритеты, категории обучающихся, формы и методы обучения). – Проведение оценки результатов, достигнутых кандидатами, после обучения; – Общий контроль за деятельностью проекта на всех его этапах
4	Менеджер по обучению	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка концепции обучения персонала (основные цели и приоритеты, категории обучающихся, формы и методы обучения). – Составление плана обучения персонала – Подготовка необходимых учебных пособий и методических материалов – Участие в проведение обучающих мероприятий
5	Наставники	<ul style="list-style-type: none"> – Участие в проведение обучающих мероприятий – Оценки результатов, достигнутых кандидатами, после обучения;

1	2	3
6	Офис-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение учебного процесса необходимой техникой и оборудованием, средствами оргтехники. – Размножение необходимых учебных пособий и методических материалов
7	Руководители структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> – Согласование списка обучающихся; – Систематический контроль за посещением обучающих мероприятий; – Оценка результатов труда, мотивации и предложения по стимулированию и росту; – Подготовка необходимых учебных пособий и методических материалов – Участие в проведение обучающих мероприятий – Организация профессионального развития; – Общий контроль за деятельностью проекта на всех его этапах

Далее отразим ежемесячно затраты для реализации проекта (таблица 3.7).

Выплата премий производится:

- Менеджеру по персоналу (50% от оклада за участие в проекте и за руководство проектом);
- Коммерческому директору (20% от оклада за руководство проектом);
- Руководителям структурных подразделений (20% от оклада);
- Наставникам (10% от оклада за участие в проекте);
- Менеджер по обучению (ставка 28000 в месяц).

Таблица 3.7 – Расчет затрат на реализацию проекта

Месяц	Мероприятие	Расчет затрат	Затрат.
1	2	3	4
Июль	<ul style="list-style-type: none"> – Проведение аудита текущей квалификации персонала – Проведение аудита текущей системы обучения персонала – Создание и утверждение приказа о необходимости формирования системы обучения персонала – Обоснование целесообразности создания системы – Расчет оптимальных материальных и временных затрат на формирование системы – Создание команды для разработки проекта из сотрудников компании, назначение ответственных лиц – Формирование списка наставников для новых сотрудников – 	<p>Менеджер по персоналу, 25000*0,5=12500</p> <p>Руководители подразделений 50000*0,6=30000</p> <p>Коммерческий Директор 50000*0,2=10000</p>	52500

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> – Определение степени соответствия квалификации и опыта организаторов, методистов и преподавателей – Разработка и обоснование системы документооборота, включая формы и бланки – Разработка Положения о формировании системы обучения персонала – Введение в штатное расписание должности «менеджер по обучению персонала» – Определение должностных обязанностей критериев отбора для новой должности – Поиск специалиста, прием на работу 		
Август	<ul style="list-style-type: none"> – Поиск специалиста, прием на работу – Разработка и утверждение формы отчетности, установление периодичности сдачи отчетов, определение круга ответственных лиц – Разработка концепции обучения персонала (основные цели и приоритеты, категории обучающихся, формы и методы обучения). – Разработка оценки эффективности обучения – Обеспечение учебного процесса необходимой техникой и оборудованием. 	<p>Менеджер по персоналу, 28000*0,5=14000</p> <p>Менеджер по обучению, 28000*0,5=14000</p>	28000
Сентябрь	<ul style="list-style-type: none"> – Составление плана обучения персонала – Разработка плана индивидуального обучения новых сотрудников – Определение содержания учебного пособия – Разработка учебного пособия – Подготовка и размножение необходимых учебных пособий и методических материалов – Подготовка и размножение необходимых учебных пособий и методических материалов 	<p>Менеджер по обучению 28000</p> <p>Руководители подразделений 50000*0,6=30000</p>	58000
Октябрь	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка учебного пособия – Корректировка пособия 	<p>Менеджер по обучению 28000</p> <p>Руководители подразделений 50000*0,6=30000</p>	58000
Ноябрь	<ul style="list-style-type: none"> – Корректировка пособия – Подготовка и размножение необходимых учебных пособий и методических материалов – Оценка эффективности проектных работ – Корректировка принятого плана – Утверждение проектных работ – Формирование групп обучающихся 	<p>Менеджер по персоналу 28000*0,25=7000</p> <p>20*200=4000</p>	504000

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
		Менеджер по обучению 28000 Руководители подразделений $50000 \cdot 0,6 = 30000$ Углубленные курсы САД программ для инженеров $22 \cdot 15000 = 330000$ Курсы 1С для бухгалтеров и специалистов отдела снабжения $7 \cdot 15000 = 105000$	
Декабрь	– Обучение персонала – Проведение аттестации менеджеров коммерческого отдела	Менеджер по обучению 28000 Углубленные курсы САД программ для инженеров $22 \cdot 15000 = 330000$ Курсы 1С для бухгалтеров и специалистов отдела снабжения $7 \cdot 15000 = 105000$ Углубленные курсы САД программ для инженеров электриков $2 \cdot 20000 = 40000$	503000

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
Январь	– Составление индивидуальной программы развития для каждого менеджера – Проведение вебинаров для менеджеров с учетом индивидуальной программы развития	Менеджер по обучению 28000	28000
Февраль	– Согласование семинара для обмена опытом – Определение формата встречи, ответственных лиц – проведение семинара – Подведение итогов встречи, составление отчета – Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению 28000 Коммерческий Директор (пол месяца) $50000*0,1=5000$	33000
Февраль Март Апрель	– Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению $28000*2$	56000
Май	– Функционирование проектных групп – Проведение аудита текущей квалификации персонала	Менеджер по персоналу (пол месяца), $25000*0,25=6250$ Коммерческий Директор (пол месяца) $50000*0,1=5000$ Менеджер по обучению 28000	39250
Июнь	– Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению 28000	28000
Июль	– Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению 28000	28000
Август	– Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению 28000	28000
Сентябрь	– Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению 28000	28000
Октябрь	– Функционирование проектных групп	Менеджер по обучению 28000	28000

Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4
Ноябрь	<ul style="list-style-type: none"> - Обучение персонала - Функционирование проектных групп 	Менеджер по обучению 28000 Углубленные курсы САД программ для инженеров 22*15000 =330000 Курсы 1С для бухгалтеров и специалистов отдела снабжения 7*15000=105000	463000
Декабрь	<ul style="list-style-type: none"> - Обучение персонала - Функционирование проектных групп - Оценка проведенных проектных мероприятий 	Менеджер по обучению 28000 Углубленные курсы САД программ для инженеров 22*15000 =330000 Курсы 1С для бухгалтеров и специалистов отдела снабжения 7*15000=105000 Менеджер по персоналу (пол месяца), 25000*0,25=6250 Коммерческий Директор (пол месяца) 50000*0,1=5000	514250
Итого:			2477000

Рассмотрим распределение эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта (таблица 3.8).

Как мы видим, наибольшая часть расходов приходится на период ноябрь - декабрь, когда осуществляются мероприятия, связанные с непосредственным обучением и повышением квалификации персонала.

Таблица 3.8 – Распределение затрат

Месяц	Эксплуатационные затраты	Инвестиционные затраты	Сумма
Июль	0	52500	52500
Август	14000	14000	28000
Сентябрь	28000	30000	58000
Октябрь	28000	30000	58000
Ноябрь	463000	41000	504000
Декабрь	503000	0	503000
Январь	28000	0	28000
Февраль	28000	5000	33000
Март	28000	0	28000
Апрель	28000	0	28000
Май	28000	11250	39250
Июнь	28000	0	28000
Июль	28000	0	28000
Август	28000	0	28000
Сентябрь	28000	0	28000
Октябрь	28000	0	28000
Ноябрь	463000	0	463000
Декабрь	514250	0	514250
Итого	2 293 250	183 750	2477000

Вывод по 3 главе.

В 3 главе дипломной работы был проведен анализ существующей системы и процесса обучения персонала, исходя из которого, мы выявили все «проблемные места» и недочеты и предложили меры по усовершенствованию данной системы и процесса.

Выдвинутые нами предложения имеют четкую стратегическую цель, в которой отражены сроки, бюджет и необходимые меры для достижения целей организации. Также, мы определили движущие и сдерживающие силы проекта, составили карту возможных рисков и меры по их устранению.

Данный проект является обоснованным и необходимым для реализации, так как поможет оказать положительный эффект на всю организацию в целом, а конкретнее на повышение эффективности деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерный и систематический процесс, в ходе которого происходит овладение знаниями, умениями и навыками и под руководством опытных наставников, преподавателей, специалистов и руководителей.

При благоприятно сложившихся условиях обучение персонала является исполнителем очень важной двойной функции: наилучшее использование потенциала сотрудника и его мотивации.

В данной выпускной квалификационной работе мы рассмотрели совокупность различных методов и принципов обучения персонала. Было рассмотрено с чем сталкивается руководство организации при выполнении данного мероприятия. Для решения подобных проблем был разработан план и мероприятия для организации ООО «Еврострой», которые помогут руководящему звену разрешить ряд проблемных вопросов в ходе реализации проекта.

В ходе проведения анализа внешних и внутренних условий ООО «Еврострой» было выявлено, что организации находится и развивается в конкурентной среде, нужно как можно чаще совершенствовать процессы работы, это касается и обучения персонала. По итогам проведения кадрового аудита было выявлено, что в организации работает недостаточно квалифицированный персонал, а также имеются проблемы, связанные с текучестью персонала.

В рамках данной выпускной квалификационной работы был рассчитан бюджет для проведения предложенных мероприятий по усовершенствованию системы обучения работников. Таким образом, можно сделать заключительный вывод, что цель данного проекта считается достигнутой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, А.В. Сущность современной системы обучения персонала в организации / А.В. Андреева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – № 8. – С. 261-268.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2016. – 848 с.
3. Арутюнян, А.С. Сущность развития персонала / А.С. Арутюнян // Вестник университета. – 2020. – № 9. – С. 196-199.
4. Афанасьева, Т.А. Обучение персонала на рабочем месте / Т.А. Афанасьева, С.А. Ярушева // Материалы научно-практической конференции «Наука XXI века: проблемы, поиски, решения». – Миасс: Геотур, 2020. – С. 166-169.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Юнити, 2006. – 560 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2016. – 190 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб./ В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 688 с.
8. Виниченко, М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях / М. В. Виниченко // Социальная политика и социология. – 2010. – № 5 (59). – С. 25–34.
9. Воробьев, В.К. Внутрифирменное обучение персонала в регионе / В.К. Воробьев // Высшее образование в России. – 2015. – № 1. – С. 142–146.
10. Воробьев, В.К. Корпоративное обучение персонала: компетентностный подход: монография / В. К. Воробьев, А. В. Кирьякова. – М.: Дом педагогики, 2015. - 229 с.
11. Газпром корпоративный институт. Официальный сайт. – Режим доступа: institute.gazprom.ru (дата обращения: 23.05.2017).

12. Гармидер, Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. – Чита : Молодой ученый, 2016. – С. 133–136.
13. Гилева, Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала/Т.А. Гилева// Менеджмент в России и за рубежом. 2008. – №5.–С.18-24.
14. Григорьева, Т.О. Проблемы развития человеческих ресурсов компании / Т.О. Григорьева // Управление развитием персонала. – 2007. – № 4. – С. 68–79.
15. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2017. – 292 с.
16. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко // Человек и труд. – 2005. – № 8. – С. 72–75.
17. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов. / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.
18. Ефимова, С.А. Проектирование образовательных программ профессионального образования на основе модульно-компетентностного подхода: Дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / С. А. Ефимова. – М.: ФГАУ «ФИРО», – 2006. – 183 с.
19. Жаворонкова, А.В. Бизнес – образование для сотрудников/А.В. Жаворонкова // Управление развитием персонала. – 2007. – № 2. – С. 49 – 52.
20. Завалишин, К.Э. Управление человеческими ресурсами: конспект лекций / К.Э. Завалишин. – М.: Ритмик, 2018. – 105 с.
21. Законодательные нормативные акты Российской Федерации Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : с учетом Законов об изменении срока полномочий Президента РФ и Государственной Думы и о контрольных полномочиях Государственной Думы в отношении Правительства РФ. – М.: Проспект, 2016. – 30 с.
22. Камаз. Официальный сайт. Карьера. Корпоративный университет. – Режим доступа: <https://www.kamaz.ru/career/corporate-university> (дата обращения: 23.05.2017).

23. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2016.– 208 с.
24. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М.: «КноРус», 2010. – 410 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Издательство Инфра-М, 2010. – 695 с.
26. Кириллов, А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография / А.В. Кириллов, М.В. Виниченко, А.В. Мельничук, С.А. Макушкин. – М. РУСАЙНС, 2019. – 277 с.
27. Кириллов, А.В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях / А.В. Кириллов // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2018. – № 5 (37). – Т. 7. – С. 6–15.
28. Колодин, А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонала / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева, Г.А. Квашнина [и др.] // Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Воронеж, 2017. – С. 322–325.
29. Коптева, К.В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К.В. Коптева, О.А. Бакшева // Основы экономики, управления и права. – 2017. – № 5 (11). – С. 77–81.
30. Корпоративное обучение персонала организации: монография / Н.И. Шаталова, Г.Б. Кораблева, В.И. Столяров и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015. – 280 с.
31. Корытов, В.А. Генезис дополнительного профессионального образования / В.А. Корытов // Вестник Башкирского университета. – 2010. – № 2. – С. 108-110.
32. Костицин, Н.А. Система факторов эффективности профессионального, организационного и корпоративного обучения / Н.А. Костицин // Управление развитием персонала. – 2005. – №4. – С. 2–15.

33. Котлярова, И.О. Опыт Чехии в реализации программ дополнительного профессионального образования управленческих и технических кадров в сфере энергосбережения / И.О. Котлярова, И.А. Волошина, Е.М. Анкудинов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2018. – № 4. – Т. 6. – С. 64-71.
34. Лукас, У. Циклы и стили обучения – Режим доступа :http://www.elitarium.ru/2005/09/08/cikly_i_stili_obuchenija.html (дата обращения: 08.05.2017).
35. Луковцева, А.К. Психология и педагогика. Курс лекций. Учебное пособие для студентов вузов / А.К. Луковцева. – М.: Издательство «Мир и Образование», 2008. – 191 с.
36. Магура, М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б Курбатова // Управление персоналом. – 2004. – №7. – С.15 - 19.
37. Макушкин, С. Организация обучения персонала российских коммерческих организаций / С.А. Макушкин, А.В. Кириллов. - М.: «Спутник», 2015. – 178 с.
38. Маслова, В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2019. – №2. – С. 10-16.
39. Миронов, В. Оценка обучения по Киркпатрику: проверка временем / В. Миронов // Управление персоналом. – 2009. – № 19. – С. 19–22.
40. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп. / Е.Б. Моргунов. – М.: Издательство «Юрайт», 2015. – 561 с.
41. Мордовин, С.К. Управление персоналом : современная российская практика : учебное пособие / С. К. Мордовин - 2-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 302 с.
42. Непогодина, А.Н. Практика применения компетентностного подхода для оценки внутрифирменного обучения персонала / А.Н. Непогодина // Образование и наука. – 2010. – № 4. – С. 43–59.

43. Нонака, И., Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Н. Икуджиро, Т. Хиротака; Пер. с англ. А. Трактинского. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 384 с.

44. Одегов, Ю.Г. Экономика социально-трудовых отношений в схемах и таблицах: учебно-методическое пособие / Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО «Российская экономическая акад. им. Г. В. Плеханова». – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 291 с.

45. Олейникова, И.Н. Профессионально ориентированное образование как фактор развития человеческого капитала в организациях / И.Н. Олейникова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1 (19). – С. 104-108.

46. Петровская, О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2009. – № 2. – С. 112-119.

47. Петряков, П.А. Образовательный менеджмент как объект междисциплинарных исследований / П.А. Петряков // Человек и образование. – 2017. – № 3. – С. 117-122.

48. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2018. – № 8. – С. 565–567.

49. Рамперсад, Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х .К. Рамперсад. Пер. с англ. Е. Пестерева. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.

50. Русал. Официальный сайт. Карьера. Сотрудничество с вузами – Режим доступа: http://www.rusal.ru/career/university_partnerships/ (дата обращения: 10.05.2017).

51. Русснефть. Официальный сайт. Внутрикорпоративные программы – Режим доступа: http://www.russneft.ru/personnel_policy/interprograms/ (дата обращения: 10.05.2017).

52. Ряковский, С.М. Корпоративные университеты и МВА: Нужно ли это все? // Сайт Клуба директоров учебных центров – Режим доступа: <http://dirclub.biz/library/id/907> (дата обращения: 10.05.2017).

53. Савинков, В.И. Потенциал дополнительного образования в условиях модернизирующейся экономики / В.И. Савинков // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2010. – Т. 3. – № 3. – С. 5–17.

54. Северсталь. Официальный сайт. Карьера – Режим доступа: <https://www.severstal.com/rus/careers/> (дата обращения: 10.05.2017).

55. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П.М. Сенге; пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. - Изд. пересмотр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 417 с.

56. Сенотова, А.А. Обучение персонала как необходимая составляющая успешного управления промышленным предприятием (на материалах компаний-производителей цемента) / А.А. Сенотова // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2015. – № 1. – Т.2. – С. 256-261.

57. Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании // Пробл. теории и практики управл. – 2008. – № 2. – С.92-101.

58. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. –124 с.

59. Сниховская, И.В. Управление и обучение персонала - основа механизма управления инновационной деятельностью / И.А. Сниховская // Конкурс. – 2009. – № 2. – С.15–17.

60. Сорока, В.А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения / В.А. Сорока // Интеграция образования. – 2009. – № 2. – С. 6-9.

61. Стебеньева, Т.В. Современные подходы к формированию систем корпоративного обучения персонала / Т.В. Стебеньева, Л.Ю. Лазарева // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2010. – № 2. – С. 297-302.

62. Стебеньева, Т. В. Подходы к развитию систем непрерывного профессионального обучения и повышения квалификации за рубежом / Т.В. Стебеньева, Г.С. Худoley, Т.С. Ларина // European science review. – 2018. – № 3-4. – С. 99-102.

63. Сухорученко, О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации / О. В. Сухорученко. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/07evn513.pdf> (дата обращения: 29.04.2017).

64. Таскаев, Г.С. Современные системы и технологии обучения персонала / Г. С. Таскаев; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Социологический фак. – М.: МАКС Пресс, 2015. – 101 с.

65. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М. : Дело, 2017. – 127 с.

66. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 06.05.2017)

67. Удовидченко Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р.С. Удовидченко, В.С. Киреев В.С. // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6. – С. 632-639.

68. Хаустова М.А., Инновационные методы обучения персонала. / М.А. Хаустова, Н.Н. Кузьмина // Сервер электронных публикаций и периодических изданий АлтГТУ. Режим доступа: http://edu.secna.ru/media/f/bisnesplan_.pdf#1 (дата обращения: 11.05.2017).

69. Чеглакова, Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях / Л.М. Чеглакова // Социологические исследования. – 2007. – № 5. – с. 46 – 53.

70. Чихирин, О.В. Исследование развития современных подходов к обучению персонала в России за период с 1989 года по 2019 год / О.В. Чихирин // Интернет-журнал «Науковедение». – 2019. – Т. 7. – № 4. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/134TVN415.pdf> (дата обращения: 09.05.2017).

71. Чуланова, О.Л. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности актуализации, риски / О.Л. Чуланова, Е.И. Мезенцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 2-3. – С. 108–115.

72. Шакирова, И.Э. Тренинги для персонала: Корпоративные стандарты обучения и оценки Психологический тренинг / И.Э. Шакирова. – СПб.: Речь, 2008. – 173с.

73. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. – 332 с.

74. Boydell, T. The learning company: a strategy for sustainable development / T. Boydell, M. Pedler, J. Burgoyne. – London: McGraw-Hill Book Company, 2001. – 224 p.

75. Emerson T., Stewart M. The Learning & Development Book: Change the way you think about L& D. ASTD Press, 2015. –198 p.

76. Coleman S., Macnicol D. Project leadership. Gower Publishing Company, 2019. – 318 p.

77. Gütl B., Orthey F.M., Laske S. Bildungsmanagement. München: Reiner Hempel Verlag, 2006. –246s.

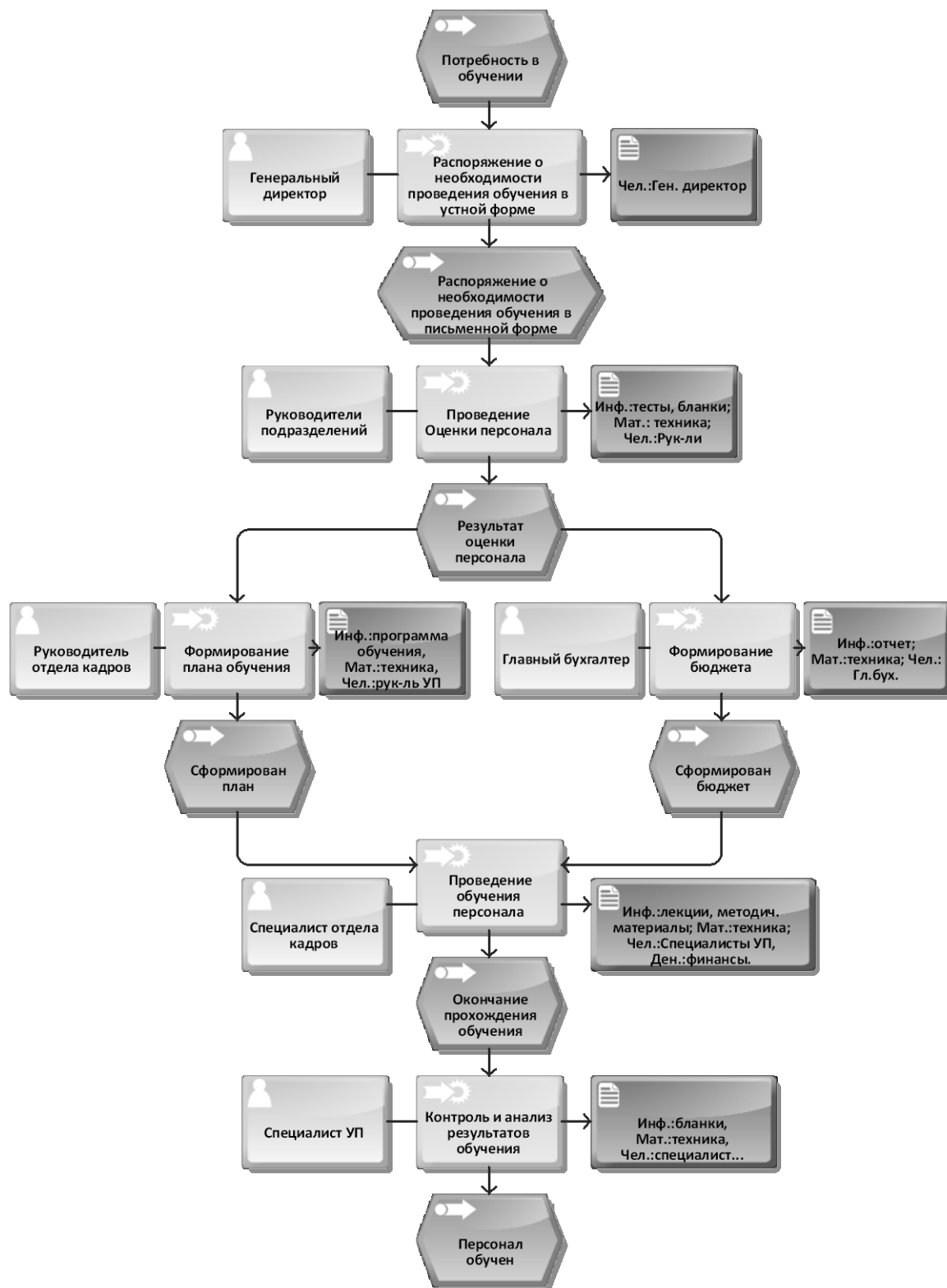
78. Krüger, M. Bildungsmanagement-Studiengänge und die Formen ihres Einflusses auf Deutungsmuster professionellen Handelns / Michael Krüger, B.Gütl, S. Laske. - Eingegangen: August 2020 / Angenommen: 17. November 2020. – S. 297–315.

79. Peters, T.R., Waterman, R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. - New York: Harper and Row, 1989. – 212 p.

80. Müller, Ulrich. Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell. In: Schweizer, Gerd/Iberer, Ulrich/Keller, Helmut: Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben. 2007. S. 99–122.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Существующий процесс обучения в ООО «Еврострой»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Усовершенствованный процесс обучения

