

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, руководитель

отдела продаж ООО «Планета Авто»

_____ Н.А. Броваренко
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.
доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Профессиональное развитие персонала компании как инструменты
повышения эффективности работы предприятия
(на примере ООО «Планета Авто»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2019.301.ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

_____ К.В. Айхель
_____ 2019 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-452

_____ М.А. Шутова
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,

ст.преподаватель

_____ М.Г. Трубеева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Прикладная экономика»

Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова

_____ 2019 г.

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу студента

Шутовой Марии Анатольевны

группа ЭУ-452

1 Тема работы – «Профессиональное развитие персонала компании как инструмент повышения эффективности персонала и работы предприятия», утверждена приказом по университету от «___» _____ 2019 г. № _____.

2 Срок сдачи студентом законченной работы «___» ____ 2019 г.

3 Исходные данные к работе

Отчетность ООО «Планета Авто», а также литературные и периодические источники по теме исследования и материалы Глобальной Сети Интернет

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1. Понятие и сущность профессионального развития персонала как инструмент повышения эффективности работы предприятия

2. Содержание и организация процесса профессионального развития персонала

3. Методы развития и обучения персонала компании

4. Анализ мирового авторынка

5. Анализ продаж автомобилей в РФ

6. Анализ Челябинского авторынка

7. Оценка кадрового потенциала и эффективности профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» как инструмент повышения эффективности работы

8. Мероприятия по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»

9. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Общее количество иллюстраций _____

6 Дата выдачи задания «__» _____ 2019 г.

Руководитель _____ / _____ /

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____ / _____ /

(подпись)

(расшифровка подписи)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя

Заведующий кафедрой _____ / _____ /
(подпись) (расшифровка подписи)

Руководитель работы _____ / _____ /
(подпись) (расшифровка подписи)

Студент _____ / _____ /
(подпись) (расшифровка подписи)

АННОТАЦИЯ

Шутова М.А. Профессиональное развитие персонала компании как инструмент повышения эффективности персонала и работы предприятия(на примере ООО «Планета Авто»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-452, ПЭ, 2019, 98 с., 20 ил., 24 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 приложения, 15 л. раздаточного материала ф. А4.

Объектом исследования – ООО «Планета Авто».

Предметом исследования – профессиональное развитие персонала ООО «Планета Авто».

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала как инструмента повышения эффективности работы предприятия ООО «Планета Авто».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе приведены теоретические основы организации профессионального развития персонала компании. Во втором разделе дан анализ отраслевого рынка в России и за рубежом, проанализирована деятельность ООО «Планета Авто». В третьем разделе выполнена оценка кадрового потенциала персонала ООО «Планета Авто» и выявлена эффективность его профессионального развития. На основании выявленных недостатков предложены направления совершенствования профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» и выявлена их экономическая эффективность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ	8
1.1 Понятие и сущность профессионального развития персонала как инструмент повышения эффективности работы предприятия	8
1.2 Содержание и организация процесса профессионального развития персонала	8
1.3 Методы развития и обучения персонала компании	28
2 АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ АВТОМОБИЛЕЙ	36
2.1 Анализ мирового авторынка	36
2.2 Анализ продаж автомобилей в РФ	42
2.3 Анализ Челябинского авторынка	48
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ПЛАНЕТА АВТО»	58
3.1 Оценка кадрового потенциала и эффективности профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» как инструмент повышения эффективности работы	58
3.2 Мероприятия по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»	70
3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
ПРИЛОЖЕНИЯ	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс ООО «Планета Авто»	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах за 2018 год ООО «Планета авто»	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Экономика общества представляет собой сложную систему, одной из чувствительных точек которой является кадровый потенциал. Трудовые проблемы и в частности проблемы профессионального развития персонала приобретают особую остроту и актуальность. Степень и направленность воздействия на кадровый потенциал работников во многом определяет вектор экономического развития, как отдельного предприятия, отрасли, так и страны в целом. Именно мероприятия, направленные на развитие персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал компании и соответственно повысить эффективность персонала и работы предприятия.

Процесс управление развитием персонала приобретает все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. В современной России отмечается острая кадровая проблема, связанная с нехваткой квалифицированных кадров. Современные предприятия вынуждены не просто адаптироваться к новым экономическим условиям хозяйствования, но и функционировать в рамках быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. Для повышения конкурентоспособности комплекса и его инновационной перестройки необходим высококвалифицированный персонал, способный выполнить эти задачи. Поэтому развитие персонала – одна из ключевых функций управления современными организациями.

Важным моментом является характерная особенность современного производства, использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этим оборудованием. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности про-

изводства. В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки рабочих кадров. Целостная система подготовки кадров обеспечивающая воспроизводство квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его постоянного технического обновления, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его трудовой деятельности. Каждая ступень обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям производства.

Отставание профессиональных знаний от требований производства снижает эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования, вызывает необходимость дополнительного кадрового вовлечения в производство. Расчеты показывают, что из-за отставания профессиональных знаний от требований производства на 10 % дополнительный перерасход живого труда составляет 16-19 %. По оценкам специалистов, в настоящее время лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки. Улучшение ее качества с помощью системы непрерывного профессионального обучения кадров является одним из основных резервов повышения эффективности производства.

Значительный вклад в решение проблем профессионального развития персонала внесли зарубежные исследователи С. Адамс, М. Амстронг, Д. Аткинсон, П. Варр, В. Врум, Ф. Герцберг, Г. Десслер, П. Дракер, В. Зигерт, Э. Лоулер, Д. Френсис, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон, М. Яхода и др.

Таким образом, актуальность темы исследования в настоящее время все больше возрастает.

Объект исследования – ООО «Планета Авто».

Предмет исследования – профессиональное развитие персонала ООО «Планета Авто».

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала как инструмента повышения эффективности работы предприятия ООО «Планета Авто».

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы организации профессионального развития персонала компании;
- проанализировать особенности мирового и российского рынка автомобилей;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Планета Авто»;
- выполнить оценку кадрового потенциала персонала ООО «Планета Авто»;
- проанализировать эффективность профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» как инструмент повышения эффективности работы;
- предложить направления совершенствования профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» и выявить их экономическую эффективность.

Научной и методической основой выпускной квалификационной работы послужили законодательные акты, а также работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам эффективности профессионального развития персонала.

В рамках системного подхода к исследованию были применены методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, моделирования; в практической части использовались расчетно-аналитические методы, методы структурно-динамического анализа.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в реализации разработанных рекомендаций по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованных источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

1.1 Понятие и сущность профессионального развития персонала как инструмент повышения эффективности работы предприятия

Понятие профессионального развития персонала является относительно новым, однако уже широко используемым в практике современных предприятий. Знания сотрудников морально устаревают, их необходимо обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе. Следовательно, профессиональное развитие - это процесс, в результате которого человеку удастся сохранить качество и уровень своих профессиональных навыков и умений в течение всей своей жизни. Другими словами, недостаточно стать профессионалом один раз. Чтобы оставаться профессионалом, необходимо постоянное профессиональное развитие.

Особенно актуально профессиональное развитие персонала стало в современных условиях быстрого роста НТП. Устаревание профессиональных навыков и способность организации мгновенно реагировать на новые требования внешней среды путем организации постоянного развития своих сотрудников является одним из важнейших факторов долгосрочного успеха.

Истоком зарождения профессионального развития стало элементарное обучение на рабочем месте, проводимое Фредериком Тейлором [16, с. 135]. В конце XIX – начале XX вв. не было профессионального отбора, не было профессионального обучения. Рабочих, особенно талантливых, способных и квалифицированных, переманивали с одного предприятия на другое. Предприятия конкурировали между собой, желая получить профессионального работника. Тейлор предложил решить данную проблему путем обучения на рабочем месте. Расчленив рабочий процесс на отдельные составляющие, он обучал работников поэтапно до достижения профессиональных навыков [52]. За счет увеличения количества квалифицированных работников увеличились доходы

предприятия. Это стал первый шаг на пути формирования профессионального развития в важнейший процесс на предприятии.

Веснин Р.В. в своих трудах считает, что профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач. В результате удастся сократить разрыв между требованиями, предъявляемыми к ним должностью, и качествами реальных людей [12, с. 167].

А.П. Егоршин под профессиональным развитием понимает процесс, в ходе которого обеспечивается соответствие профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления. При этом автор выделяет следующие основные блоки: профессиональная подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров, послевузовское дополнительное образование [14, с.116]

Беляцкий Н.П. определяет развитие персонала, как центральную сферу деятельности менеджмента персонала. Развитие персонала обозначает:

- способность сотрудника осознать необходимость регулярной учебы, чтобы соответствовать растущим требованиям;
- способность коллектива осознать необходимость командного или группового управления при активном участии всего персонала, а не только руководителей;
- способность организации осознать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала [19, с. 43].

Профессиональное развитие нельзя рассматривать как статичное явление. Время с каждым днем повышает планку знаний. И если сотрудник хочет быть востребованным он должен расти профессионально, соответствуя новым требованиям. О необходимости понятия профессионального развития как процесса утверждают многие ученые. Например, в своей работе П. Юнг считает, что развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же

время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия [20, с. 83]. Шекшня С.В., определяет профессиональное развитие представляет, как процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач [22, с. 408].

С точки зрения психологии труда, профессиональное развитие предполагает накопление качественных изменений в психике человека. При этом существуют разные подходы к развитию: при одном подходе развитие - это только прогрессивные, позитивные изменения, при другом - любые, в том числе регрессивные и негативные изменения. Например, А.К. Маркова рассматривает профессиональное развитие "как появление в психике человека его новых качеств профессионала, как овладение человеком новыми профессионально важными качествами, как изменение ранее сложившегося соотношения профессионально важных качеств" [21, с. 217].

Комбинирование выше перечисленных понятий определяет профессиональное развитие персонала, как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Посредством развития персонала организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации.

Основная цель развития работников с точки зрения организации - повышение эффективности (максимизация) результатов использования персонала посредством реализации поставленных организацией целей, улучшения производственного потенциала коллектива и социально-психологического климата.

Цель профессионального развития нужно рассматривать с двух позиций: организации и отдельного работника. Это объясняется тем что, профессиональное развитие есть результат взаимодействия потребностей и требований организации с характеристиками и интересами конкретного работника - только в этом случае

этот процесс целенаправлен и результативен. С точки зрения Пяткиной Н.Е. основная цель профессионального развития - создание таких условий в рамках организации, когда работник мог бы гармонично развиваться, повышать свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой организации [11, с.17].

Для решения данной задачи организации необходимо разработать модель развития, которая представляет собой теоретическую конструкцию, объединяющую в себе разнообразные методы, средства и технологии, способствующие переходу персонала из одного качественного состояния в другое. Предпосылками для планирования развития персонала являются профессионально разработанные цели предприятия на ближайшие годы. Это:

- прогноз потребности в персонале (качественный и количественный);
- определение потенциальных руководителей (формирование предварительного состава);
- продвижение состава резерва руководителей;
- мероприятия по повышению квалификации;
- оплата труда, ориентированная на выполненную работу [14, с. 148].

С позиции работников организации, профессиональное развитие заключается в формировании и постоянном обогащении личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав и обязанностей [4, с. 85].

К основным целям сотрудника можно отнести:

- быть удовлетворенным своей работой;
- улучшить собственный имидж;
- иметь возможность продвижения по служебной лестнице;
- брать на себя ответственность;
- улучшать свое положение на рынке труда;
- иметь надежное рабочее место и достаточный заработок [6, с. 176]

Развитие персонала направлено на то, чтобы содействовать членам трудового коллектива всех иерархических ступеней в овладении квалификацией, необходимой для выполнения настоящих и будущих профессиональных требований производства. Оно подразумевает развитие индивидуальных склонностей и способностей работников, с учетом изменений характера деятельности, индивидуальных и производственных целей. Каждое предприятие определяет свои цели в зависимости от общего курса развития организации. Задачи, которые необходимо решить для достижения этих целей, определяют характер действий и решений предприятий. Правильное определение целей и задач служит предпосылкой для выживания предприятия. К основным задачам развития персонала можно отнести:

- повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

- способность к коммуникации, работе в группе;

- осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия. Сюда же относятся критическое отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом;

- формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов;

- самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний [5, с. 93].

Черты новой реальности ставят руководителей перед выбором либо развивать персонал и выводить предприятие на новую ступень, либо остаться за гранью прогресса и плыть по течению пока "корабль" не столкнется с айсбергом. Ведь успешное функционирование организации на рынке зависит не только от эконо-

мических показателей, но и от уровня развития человеческого капитала. Лишь квалифицированные сотрудники, умеющие применять теоретические знания на практике, ориентироваться и находить неординарные решения проблем может привести организацию к успеху.

Формула успешного развитие персонала построено на трех взаимодействующих элементах: знаниях, возможностях и поведении сотрудников [15, с.45].

Знания являются основой развития способностей работника, они содействуют формированию усилий человека. В контексте развития сотрудника различают два вида знаний: специфические знания и общие профессиональные знания [7, с.32]. Специфические – нужны ежедневно для решения совершенно определенных текущих задач, которые не могут быть определены должностными обязанностями. Это специализированные профессиональные знания, которые приобретает персонал вместе с опытом работы. Общие профессиональные знания приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

Возможности означают условия использования полученных знаний, они определяют их индивидуальный коэффициент полезного действия и реализацию [7, с. 34]. Развитие персонала, прежде всего, связано с приведением знаний сотрудников в соответствие с их возможностями. В рамках которых на основе собственной деятельности сотрудники получают опыт. Поведение персонала, как фактор развития, стало играть все более заметную роль при управлении группой, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей, нельзя обеспечить развитие персонала.

Также в отдельную категорию выделяются факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях [7, с. 35]:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;

– системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

– необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

– участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

– наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов [7, с. 37].

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области.

По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Итак, в соответствии с рассмотренными точками зрения ведущих авторов в области управления персоналом, сущностной основой профессионального развития составляет приобретение необходимых знаний, умений и навыков для личностного развития и продвижения в карьере. При этом основной целью профессионального развития является повышение трудового потенциала работников для решения как личных задач, так и задач в области функционирования и развития организации. В то же время эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию.

1.2 Содержание и организация процесса профессионального развития персонала

Процесс обучения человека продолжается в течение всей его сознательной жизни. Целью обучения является получение образования посредством систематизации и усвоения знаний, умений, навыков, формирования модели поведения, которые обеспечивают готовность человека к трудовой деятельности и востребованы им на протяжении всей жизни [19, с. 116].

К системообразующим понятиям организации процесса обучения относятся: концепция обучения, цель, средства, методы, содержание, непосредственно сам процесс обучения, его организационные формы и результат.

Концепция обучения персонала – целенаправленное объединение всех элементов системы управления персоналом организации с целью обеспечения ее высококвалифицированным персоналом способным к результативной деятельности в рамках выбранной стратегии. К основным составляющим элементам системы управления персоналом в концептуальной постановке профессионального обучения и развития относятся:

- структура системы обучения и развития, ее роль и значение в общей системе управления персоналом, что предполагает взаимосвязь с процессами отбора, адаптации, оценки и оплаты труда, реализации материальной и нематериальной мотивации;

- обучающаяся целевая аудитория (аппарат управления, административный персонал, сотрудники, отобранные в кадровый резерв, департаменты, службы, подразделения и отдельные сотрудники);

- цели и задачи обучения, соответствующие стратегическим целям организации, а также задачам отдельных подразделений, планы индивидуального развития сотрудников;

- ответственные за организацию обучения персонала: HR-менеджер, линейные руководители подразделений, внутренние и внешние тренеры и т.д.;

- формы и методы обучения, выбранные в соответствии с потребностями и стратегическим развитием организации;
- формирование бюджета на обучение;
- разработка программы и регламента обучения с учетом особенностей различных периодов обучения;
- разработка учебно-методического и документационного сопровождения, регламентирующего процесс обучения (положение об организации обучения персонала, где расписан регламент его проведения в организации, должностные инструкции работников, внутренние приказы и распоряжения, методические разработки, оценочные формы и т.д.).

Содержание обучения персонала – структура, содержание и объем необходимой информации, усвоение которой обеспечивает персоналу возможность достижения требуемой квалификации или уровня формирования профессиональных и личностных компетенций. Содержание обучения, как правило, определяется целями и задачами, которые актуальны для организации в краткосрочный и среднесрочный периоды ее развития, что отражается в структурированной и согласованной со всеми участниками процесса программе обучения.

Процесс обучения персонала – совокупность последовательных и взаимосвязанных действий обучающего (преподавателя, наставника, тренера) и обучаемого (персонал организации, группа работников, отдельный сотрудник), направленных на обеспечение сознательного и прочного усвоения системы знаний, умений и навыков с целью использования их в практической деятельности. Процесс обучения обусловлен целью обучения и характеризуется взаимодействием таких его компонентов, как содержание обучения, методы и средства обучения. Он строится исходя из стратегических целей организации, потребности персонала в обучении и разработанных программ.

Организационные формы обучения персонала – целенаправленные, четко регламентированные, содержательно насыщенные и методически оснащенные системы организации познавательного процесса в период взаимодействия обучающе-

го (преподавателя, наставника, тренера) и обучающегося (персонал организации, группа работников, отдельный сотрудник). При установлении организационных форм процесса обучения определяются объекты, сроки, средства, методы и технологии обучения.

Организация профессионального обучения – одна из основных функций управления персоналом, а затраты на него – одна из крупных статей расходов многих организаций. На организацию профессионального обучения направляются значительные средства, составляющие 2–10% фонда заработной платы. Такие расходы являются инвестициями организации в развитие персонала, от которых ожидается отдача в виде повышения результативности и производительности труда, увеличения вклада каждого работника в достижение стратегических и организационных целей [13, с. 55].

Система профессионального обучения персонала предполагает устойчивую взаимосвязь с целями и факторами развития организации. Процессы профессионального развития и обучения персонала гармонично встроены в общую систему управления персоналом организации и взаимодействуют с процессами адаптации, оценки персонала и формирования кадрового резерва (рисунок 1).

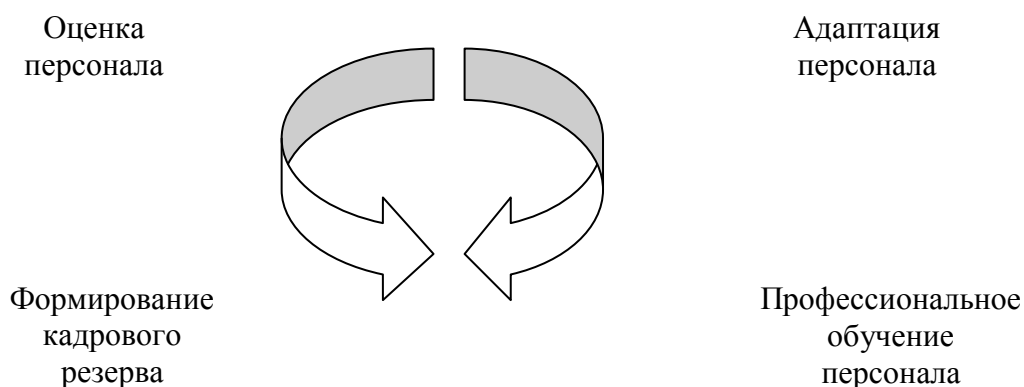


Рисунок 1 – Взаимосвязь элементов системы управления, совместно участвующих в процессе обучения и развития персонала организации

Цели обучения образуют основу для формирования программ в зависимости от потребностей организации в компетенциях работников. Грамотно спланированная и четко организованная работа по осуществлению профессионального

обучения и развития персонала позволяет скоординировать обеспечение организации персоналом такого качества и в таком количестве, которые бы способствовали достижению ею поставленных стратегических целей, обеспечили бы устойчивое конкурентное преимущество и готовность к работе в условиях организационных преобразований. Формирование системы обучения требует значительных затрат во времени и в пространстве, а также привлечения больших финансовых ресурсов.

Процесс планирования обучения представляет собой четко функционирующий механизм действий с обязательной обратной связью, позволяющей проводить корректирование процесса по мере возникновения проблем в работе персонала, а также в связи с изменениями, вызывающими необходимость подобных преобразований, связанных с уточнениями в реализации стратегии и тактики развития организации (рис. 2).

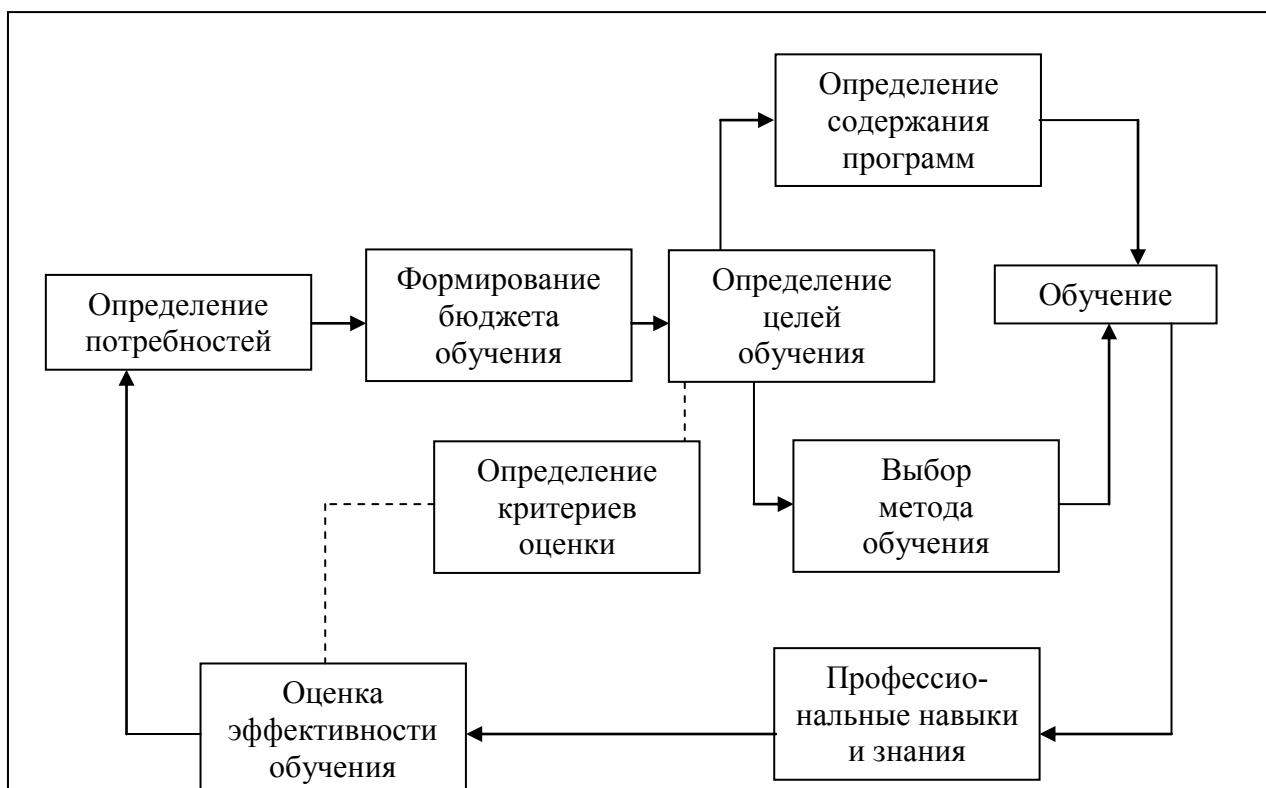


Рисунок 2 – Планирование процесса обучения

Профессиональный подход к организации обучения предполагает рассмотрение его в качестве составной части общей системы управления персоналом. От масштабов, процедуры и результатов обучения зависят: текущие и будущие за-

траты и результаты деятельности организации; уровень риска в деятельности организации, угроза которого возникает из-за некомпетентных действий персонала. В связи с этим обучение непосредственно связано с анализом текущего состояния организации, прогнозом перспектив ее развития, процедурами найма, отбора и оценки персонала, организацией системы компенсаций и вознаграждения. Классическая модель процесса обучения предполагает выделение последовательно осуществляемых четыре основных шагов:

- подготовка (оценка входящих знаний, создание мотивации, побуждение интереса к обучению);
- процесс (вид, метод обучения, текущий контроль, отработка навыков);
- опыт (применение знаний на практике, инструктирование, наставничество);
- результат (самостоятельно выполняемая работа, развитие, вознаграждение).

Функционирование системы профессионального обучения предполагает непрерывную реализацию процесса обучения, основные этапы которого представлены на рисунке 3 [3].

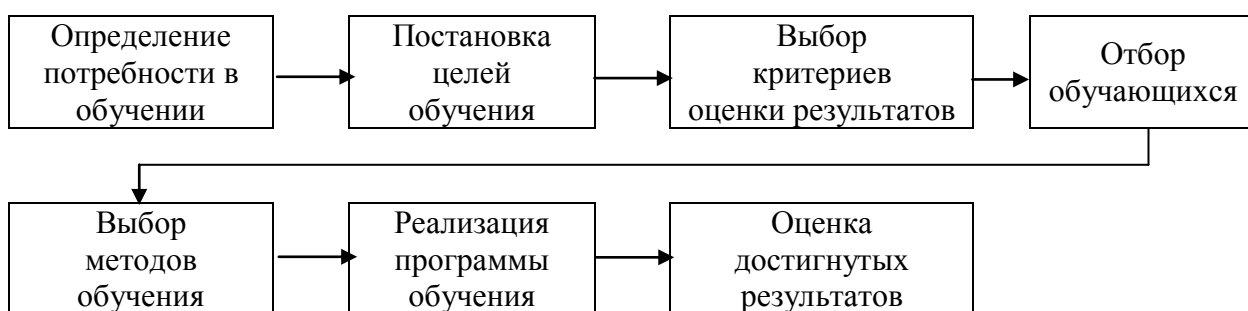


Рисунок 3 – Обучение как непрерывный процесс

1-й этап. Определение потребности в обучении

Оценка потребности в обучении, планирование программ подготовки – составные части процесса организации обучения. При определении потребностей организации в обучении персонала необходимо провести оценку результатов труда персонала, выявить проблемы, влияющие на результаты его деятельности; проанализировать текущие и перспективные планы развития организации, планируемые ею инновационные преобразования и обновления; оценить эффективность

действующих программ подготовки, как внутри организации, так и в образовательных организациях, осуществляющих базовую подготовку будущих работников требуемого профиля; диагностировать состояние подготовленности персонала – как действующих работников, так и вновь принимаемых сотрудников. Потребность в организации обучения может возникнуть в связи с необходимостью:

- обеспечения соответствия между всеми видами ресурсов при разработке стратегии развития организации;

- обновления знаний, вызванных инновационными преобразованиями и модернизацией технологического процесса;

- стремления к повышению качества принимаемых управленческих решений (в соответствующей сфере управления, а также производимой продукции, оказываемых услуг);

- адаптации и обучения вновь принятых работников к среде организации;

- повышения производительности труда и удовлетворенности персонала.

В зависимости от поставленных целей и задач потребность в обучении персонала может быть рассмотрена на уровне организации в целом (решение принимается на основе оценки текущего экономического состояния, согласно выбранной системе критериев и показателей), отдельного подразделения (предварительно производится сравнение результатов работы с другими подразделениями, выявление узких мест и т.д.); конкретного рабочего места (предварительно проанализировав уровень его оснащенности, условия работы, должностные обязанности и требования к исполнителю); индивидуально (на основе результатов оценки его работы и личных качеств).

Потребности в обучении персонала, связанные с выполнением им профессиональных обязанностей, определяются с учетом пожеланий непосредственных руководителей подразделений, а также самих работников. С целью выявления потребностей в приобретении новых знаний или их расширения проводятся опросы руководителей и специалистов. В качестве инструмента проведения опроса может быть использована анкета, в которой с помощью соответствующих вопросов

уточняются потребности в профессиональном обучении, приводятся результаты анализа работы подразделения или организации в целом, а также данные о тестировании сотрудников, оценка которых выявила потребность в обучении.

С учетом стратегии развития организации и поданных заявок от подразделений и линейных руководителей формируются перспективные и годовые планы обучения персонала, основой которых является обеспечение требования принципа непрерывности повышения квалификации персонала в течение всей его профессиональной деятельности в организации.

Анализ потребности в обучении включает:

- изучение стратегии организации, ее позиции на рынке, характеристик внешней среды, уровня конкурентоспособности и др.

- оценку перспективных целей и задач, существующего состояния, уровня производительности труда, условий, способствующих решению поставленных задач и др.;

- изучение профессионально-квалификационных и личностных качеств работников, уровня креативности, кросс-культурного менеджмента, мотивации и др. [4]

2-й этап. Постановка целей обучения.

Постановка конкретных целей обучения происходит на основе выявленных потребностей обучения в зависимости от того, на решение какой проблемы будет направлено обучение: совершенствование результатов работы, адаптация к изменениям и преобразованиям, повышение приверженности и лояльности, совершенствование форм поведения и т.д.

Цели системы обучения персонала:

- формирование кадрового резерва (отбор потенциально способных руководителей, готовых к практике управления);

- инновационное мышление и поведение (формирование мотивационной среды организации);

- приверженность организации (обучение как способ повышения закрепления работников в организации);

– оперативность (осуществление процессов подготовки работников, обладающих универсальной подготовкой и готовых к процессам взаимозаменяемости на рабочих местах);

– интеграция (развитие процессов сотрудничества, установление коммуникативных связей, объединение общих и частных целей);

– конкурентоспособность (оценка достижений работников со стороны внутреннего и внешнего окружения).

3-й этап. Выбор критериев оценки результатов.

Обоснование целей обучения способствует формированию объективного представления о том, какие результаты ожидаются после проведения процедуры обучения, что вызывает необходимость выбора системы критериев оценки этого результата, позволяющих оценить эффективность проведенных мероприятий.

4-й этап. Отбор обучающихся.

Приоритетные цели и задачи процесса обучения актуализируют процедуры отбора обучающихся, обновление знаний которых является необходимым условием развития организации и достижения более высоких индивидуальных результатов в работе.

5-й этап. Выбор методов обучения.

Профессиональное обучение как составная часть процесса развития персонала предполагает использование обширного комплекса форм, методов и технологий обучения, выбор которых основывается на системном подходе к процессу обучения и определяется целями и задачами организации.

6-й этап. Реализация программы обучения.

Организация процесса обучения в рамках разработанной программы предполагает наличие структурированного плана обучения, подготовку его учебно-методического сопровождения согласно применяемым в соответствии с целями и задачами обучения методам, формам, средствам. В период реализации программы обучения в соответствии с выбранной методикой проводятся занятия в различных организационных формах, осуществляющихся на основе подготовленных мето-

дических материалов, на базе которых разрабатываются контрольные вопросы, тесты и иные формы осуществления текущей оценки результатов обучения. При подведении итогов реализуемой программы обучения формируется отчетная документация о прохождении обучения.

7-й этап. Оценка достигнутых результатов.

Оценка результатов деятельности системы обучения – многоаспектная задача, так как предполагает целый комплекс критериев, по которым можно провести анализ ее эффективности, в частности по тем экономическим результатам, которые были вызваны повышением уровня знаний и навыков персонала.

Экономическая эффективность обучения определяется как отношение между суммарными затратами на проведение процесса обучения персонала и финансовыми результатами на его организацию, выражается в виде прироста результатов ее деятельности. Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности организации характеризуется также показателями, которые отражают изменение мотиваций персонала, его функциональное поведение и социальные взаимодействия работников, прошедших обучение.

Один из вариантов оценки эффективности затрат на обучение может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – как инвестиции в него [45, с. 59]. В конкурентоспособных организациях давно пришли к пониманию того факта, что их успех зависит прежде всего от высококвалифицированного персонала, обладающего глубокими теоретическими знаниями, развитыми творческими качествами и хорошим физическим и нервно-психическим здоровьем, что в совокупности и составляет человеческий капитал [26, с. 84].

К результатам, позволяющим оценить эффективность функционирования системы обучения, могут быть отнесены: индивидуально достигнутые достижения работников, такие, как увеличение темпа работы; расширение общих и профес-

сиональных знаний; увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии управленческих решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на выбор оптимального из них; снижение потерь от неверно принятых решений; снижение числа форс-мажорных ситуаций; принятие работниками ценностей, заложенных в корпоративной культуре, сближение интересов и целей работников и организации; рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений; интеграция между работниками различных организаций, проходящих обучение совместно, что способствует расширению коммуникационного пространства и распространению передового опыта. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты организации, инвестирование в систему профессионального обучения и развития персонала способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в организации, повышает мотивацию сотрудников, их лояльность к организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Развитие теории и накопленный практический опыт в сфере работы с персоналом в современных условиях являются достаточными для разработки регламента профессионального развития, соблюдение которого позволит управлять мотивационным поведением работников, готовых к непрерывному совершенствованию своих знаний и профессиональной подготовки.

Механизм профессионального развития персонала предполагает, что знания, умения, навыки, опыт работников будут актуализированы в системе планирования и реализации программ профессионального развития. Степень использования (применение) работниками новых знаний, умений и навыков, сформированных под влиянием факторов внутренней и внешней среды, степень приверженности персонала организации, состояние его здоровья, психологических характеристик личности непременно отразится на повышении эффективности и результативности его работы (рисунок 4).

Различают следующие фазы профессионального развития[7]:

– оптант – человек, занятый выбором профессии;

- адепт – человек, осваивающий профессию, входящий в нее;
- адаптант – человек, привыкающий к новой профессии;
- интернал – опытный работник, любящий свое дело и успешно справляющийся с профессией;
- мастер – работник, умеющий решать сложные проблемы;
- авторитет – человек, хорошо известный не только в своем кругу, но и за его пределами.



Рисунок 4 – Механизм осуществления процесса профессионального развития персонала

Потребности профессионального развития сотрудника в организации формируются на различных уровнях управления, представителями которых являются: служба управления персоналом, линейный руководитель, лично работник. Проявленная инициатива в каждом конкретном случае подкрепляется обоснованием данной потребности (рисунок 5).

Помимо внутриорганизационного значения актуализация процессов профессионального развития персонала в организации способствует: активизации про-

фессионального обучения; становлению внутрикорпоративного обучения; развитию потенциальных возможностей работника; укреплению корпоративной и организационной культуры; поддержанию атмосферы творчества и сотрудничества в коллективе.



Рисунок 5 – Направления формирования потребности профессионального развития сотрудника в организации

Современные организации располагают широкими возможностями и комплексом специальных инструментов, технологий, методов и практик для становления собственной системы управления профессиональным развитием персонала, формирования кадрового резерва руководителей, построения карьеры персонала. В структуре организаций существуют самостоятельные отделы, службы, департаменты, созданные с целью координации профессионального развития персонала.

Управление профессиональным развитием персонала выступает важнейшим элементом управления современной организацией. В организациях стремятся к непосредственному осуществлению внутриорганизационного обучения сотрудников на базе собственных учебных центров, корпоративных институтов и университетов. Профессиональное обучение на уровне организации представляет собой непрерывный процесс, влияющий на достижение ее организационных целей.

На современном уровне развития экономических отношений и в связи с усилением конкуренции стала критически важной такая компетенция, как организационная обучаемость (обучаемость организацией), что потребовало управления знаниями и создания с этой целью тренинговых команд, ассесмент-центров и

корпоративных университетов, причем не только в бизнес-практике, но и в учебных заведениях. В связи с этим организации развивают на своем уровне направление по обучению и развитию персонала, что позволяет повысить их мотивацию и лояльность.

Основные условия достижения главных целей обучения в организации:

- цель обучения, соответствующая потребностям и задачам организации стратегического и оперативного характера;

- наличие программного контура (модель, образец, идеал, профессиональный профиль), на который необходимо ориентироваться или к чему стремиться в обучении;

- поддерживающая эффективные коммуникации корпоративная культура, включая информированность персонала о целях и задачах обучения и его психологический настрой на значимость проводимых мероприятий;

- сплоченная команда, сформированная по принципу проектной деятельности или универсального подхода к подбору специалистов, объединяющим началом которой могут стать как достижение управленческих целей, так и развитие профессиональных компетенций;

- образовательные технологии, методы и инструменты обучения, подобранные исходя из потребностей, сроков, условий, возможностей и т.д.

Подводя итоги вышесказанному, следует еще раз подчеркнуть значимость особого объекта управления в организации – человека. Выстраивая работу в системе управления персоналом в организации по направлению его профессионального обучения и развития, необходимо помнить о том, что важно опираться на индивидуальные знания, опыт, кругозор отдельного работника, его ценности и мотивы. Развитие организации основывается на устремлениях работника, реализующего в своей деятельности как профессиональные, так и личностные интересы. Для обучения и развития необходимо использовать такие стратегии и методы, которые призваны помочь каждому конкретному человеку реализовать свой потенциал. Известно, что развитие происходит особенно интенсивно при осуществ-

лении направленности к самообучению и самосовершенствованию [39, с. 44]. Поэтому в обучающихся организациях должны быть выделены ценностные ориентации, мотивационные предпочтения работников, устремления, направленные на личностный рост и профессиональное самосовершенствование.

Организация деятельности обучающихся организаций – сложная задача, требующая комплексного подхода, ориентированная на применение психологических, социальных, экономических и управленческих знаний и богатейший опыт их обоснования и использования в практике ведущих зарубежных и отечественных организаций.

1.3 Методы развития и обучения персонала компании

Метод обучения – это способ деятельности, который раскрывается как система действий, ведущих к цели.

Отечественные специалисты в области дидактики прослеживают связь методов обучения и методов научного познания, которые реализуются специальными науками. Методы обучения подводят обучаемых к пониманию методов научного познания, позволяющих успешно осуществить процесс обучения. От обучающих требуется не только хорошее знание своего предмета, но и педагогическое мастерство, предполагающее свободное владение методами обучения.

Методы обучения обладают следующими основными функциями: образовательной, воспитывающей, развивающей и побуждающего действия.

На сегодняшний день в дидактике не существует строгой научной классификации методов обучения, так как нет единого основания для выделения всех методов.

Классификации методов обучения по различным критериям:

– по источнику знаний: словесные (рассказ, лекция, беседа, дискуссия); наглядные (демонстрация, иллюстрация); практические (упражнение, лабораторная работа, практическая работа);

– по характеру познавательной деятельности: объяснительно-наглядный (репродуктивный); проблемное изложение; частично-поисковый (эвристический); исследовательский;

– по дидактической цели: методы изучения новых знаний; методы закрепления знаний; методы контроля;

– по месту в структуре деятельности. Ю.К. Бабанский классифицирует методы, исходя из структуры деятельности и вычлняя элементы организации, регулирования и контроля. Выделяют три группы по их месту в структуре обучения:

а) методы организации и осуществления учебной деятельности;

б) методы ее стимулирования и мотивации;

в) методы контроля и самоконтроля за учебной деятельностью.

В каждой группе имеется совокупность методов: в первой – методы по названным выше классификациям, во второй – методы формирования мотивов, в частности, дидактические игры, в третьей – методы устного, письменного, лабораторно-практического контроля и самоконтроля [1].

Метод обучения персонала – «ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными задачами; уровнями познавательной активности; учебными действиями и ожидаемыми результатами»[2].

Методы обучения персонала рассматривали в своих трудах А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.Р. Веснин, И.И. Магура, Е.Б. Моргунов и многие другие ученые.

Методы обучения персонала:

– пассивные и активные;

– групповые и индивидуальные;

– реализуемые без отрыва работников от производства и с отрывом от производства.

К пассивным (традиционным) относятся: лекции, семинары и др. Основная задача пассивных методов – передача и закрепление знаний. Недостатки: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демон-

стрирующей степень усвоения материала. При активных методах обучения внимание уделяется практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время при обучении персонала с использованием активных методов часто используются тренинги, дискуссии, деловые игры, групповые обсуждения, кейс-метод и др.

Подразделение методов обучения персонала на активные и пассивные небесспорно. Некоторые из них являются переходными к самостоятельной работе. Однозначно, что к активным методам обучения персонала относятся разбор конкретных ситуаций-кейсов, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, учебно-практические конференции в организации по обмену опытом. Еще одной разновидностью данных методов обучения персонала являются методы социально-психологического тренинга и ролевой разбор конкретной ситуации. Они обладают специальными возможностями по формированию и развитию социально-психологических качеств обучаемого персонала.

Основными факторами, от которых зависит выбор методов обучения персонала, являются: цели обучения, ожидаемые результаты, особенности индивидуальности обучаемых и многие другие.

Выбор метода обучения персонала требует дифференцированного подхода в связи с тем, что программы обучения существенно отличаются по: предназначению, длительности воздействия, уровню сложности, стоимости, времени прохождения.

Качественное обучение требует индивидуального подхода к задачам обучения каждого сотрудника.

Поскольку каждый метод обладает как преимуществами, так и недостатками, необходимо это учитывать при составлении программы обучения. В управлении персоналом наиболее распространена классификация методов обучения персонала на реализуемые при обучении на рабочем месте и вне рабочего места.

Краткая характеристика основных методов обучения персонала на рабочем месте представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Суть метода
Направленное приобретение опыта	Обучение индивида на рабочем месте, в основу которого положен индивидуальный план профессионального обучения, с поставленными в нем целями обучения. Частным случаем является метод усложняющихся заданий – это выстроенная по степени наращивания сложности и важности выполняемой задачи специальная программа выполнения работ, при которой происходит поэтапное повышение их объема и сложности. На заключительном этапе достигается способность самостоятельно выполнять порученные задания
Производственный инструктаж	Доведение до работника общей и специальной информации на этапе адаптации и ознакомление с рабочим местом и характером выполняемых работ
Сторителлинг	Создание системы мифов и тематических историй из жизни компании, которые помогают вновь принятым сотрудникам понять ее дух, существующие ценности и порядки, обучать правилам работы в компании
Ротация (смена рабочего места)	Возможность приобретать знания и навыки посредством периодической смены рабочего места. Временный перевод работника на иную должность в другое подразделение организации для расширения кругозора и получения дополнительной профессиональной квалификации. Срок ротации составляет от нескольких дней до нескольких месяцев. Применение данного метода практикуют компании, в которых к сотрудникам предъявляется требование по свободному владению несколькими профессиями (требование поливалентной квалификации)
Наставничество	Проводится ежедневно в ходе текущей работы руководителем или опытным сотрудником и заключается в обучении работника основным способам и приемам выполнения порученных работ. Наставник периодически проверяет результаты работы обучающихся, находится все время рядом и обеспечивает взаимодействие по принципу обратной связи
Коучинг	Метод обучения, в ходе которого человек, называемый «коуч», оказывает помощь обучаемому в достижении поставленной цели (комплекса целей)
Копирование	Молодой сотрудник закрепляется за опытным специалистом и в процессе работы копирует его действия
Метод «тень»	Сотрудник, претендующий на какую-либо должность, прикрепляется в качестве «тени» к исполняющему данную должность индивиду на срок один-два дня. Цель – ознакомить с работой, на которую претендует соискатель, и проверка устойчивости мотивации к исполнению искомых должностных обязанностей после знакомства с ними
Стажировка, ассистирование, дублирование, (делегирование)	Сотрудник знакомится с обязанностями по должности, на которую претендует, при этом возлагая на себя определенную долю ответственности. Как правило, метод применяется для проверки и подготовки руководящих кадров. Частным случаем является делегирование, заключающееся в передаче сотруднику круга вопросов с четко определенными полномочиями принятия по ним решений

Окончание таблицы 1

Методы обучения	Суть метода
Внутрикорпоративные тренинги	Внутрикорпоративные тренинги проводятся, как правило, на рабочем месте руководителями структурных подразделений или ведущими специалистами. Их цель – обучение навыкам выполнения определенного вида работ
Кросс тренинг	В ходе кросс-тренинга сотрудник на срок от нескольких часов до одного дня командировается в соседнее структурное подразделение, где в ходе выполнения работ знакомится с работой другого подразделения компании
Учебные ситуации	В компании собирается банк реальных или выдуманных проблемных ситуаций, которые классифицируются по направлениям и видам. Непосредственный руководитель предлагает сотруднику провести анализ предложенной ситуации и выработать предложения по решению проблемы. В зависимости от качества решения учебной задачи делаются выводы
Подготовка в проектных группах	Если в компании создаются проектные группы, которые предназначены для разработки крупных, ограниченных сроком проектов и задач, то в них могут назначаться сотрудники, которые в учебных целях ведут в них работу совместно с основным составом группы

Методы профессионального обучения персонала с отрывом от производства (вне рабочего места) предназначаются для получения обучаемыми теоретических знаний и умений вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

Они позволяют в ходе обучения абстрагироваться от текущей ситуации, сложившейся в компании на конкретном рабочем месте, и дают возможность выйти за рамки традиционного поведения.

Основные методы обучения с отрывом от производства представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы обучения персонала с отрывом от производства

Методы обучения	Суть метода
Лекционный метод	Традиционный метод обучения, используемый для доведения до обучаемых теоретических знаний. Позволяет лектору в короткий срок изложить значительный объем предлагаемого к изучению материала
Семинарские занятия (практические занятия, круглый стол, дискуссия, конференция и др.)	Активный метод обучения персонала, предполагающий развитие умения обоснованно и логично излагать информацию, а затем отстаивать свое мнение в различных ситуациях

Окончание таблицы 2

Методы обучения	Суть метода
Деловые игры (ролевые игры и др.)	Коллективные деловые и ролевые игры, в которых обучаемым прививается умение вести себя в различных производственных ситуациях. Участники игры получают описание игровой ситуации, роли и принимают решения, которые отстаивают перед партнерами, играющими роль коллег, конкурентов или руководителей. В отстаивании правильности принятых решений, в четком представлении их последствий для компании вырабатываются навыки руководителя того или иного уровня
Кейс-метод	Анализ и решение реальной или выдуманной практической ситуации
Тренинг	Обучение, проводимое с целью повышения эффективности выполняемой работы, при котором инструктор тренирует обучаемого путем демонстрации и интенсивной практической работы поданному виду деятельности
Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Предлагается модель в виде производственной или организационной проблемы, вариант решения которой должны предложить слушатели. Позволяет выработать креативное и конструктивно-критическое мышление в сочетании теоретических знаний с практическим опытом, в условиях обработки значительных массивов информации
Кружок качества вместо учебы, рабочая группа	Группа, создаваемая по интересам для работы во вне рабочее время, с целью решения конкретной производственной проблемы. По итогам работы разрабатываются обоснованные предложения, которые рассматриваются руководством компании с принятием решения о целесообразности их реализации. Руководство предприятия информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений
Самостоятельное обучение	Обучаемый самостоятельно, в удобное для него время, получает знания в подходящей для его восприятия форме. Не требует инструкторов и наставников, учебных и производственных помещений. Основано на сознательности и мотивации обучающегося и желании им усваивать новые знания

Названные выше методы обучения персонала не являются взаимоисключающими. Обучение персонала может вестись как с отрывом от производства, так и на рабочем месте. Поэтому при совмещении обучения на рабочем месте с обучением в иных организациях или учебных центрах вышеизложенные методы обучения могут дополнять друг друга.

Конечно, отдельные формы обучения, например, ротация операций или наставничество, возможны только на рабочем месте, также к ним относится обучение такой деятельности, которая редко требуется в ходе производственного про-

цесса. С другой стороны, теоретическая подготовка не может эффективно осуществляться в условиях производства, для нее необходимо посещение учебного заведения, т.е. отрыв от производства.

К формам обучения, которые сочетают в себе методы обучения на рабочем месте и вне его, относят:

- опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

- демонстрация и практика под руководством – обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

- программируемое обучение – книга или компьютер, которые «ведут» читателя и периодически проверяют его знания постановкой вопросов;

- обучение с помощью компьютерных (дистанционных) технологий – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, при использовании корпоративных сетей или сети Интернет;

- обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа во втором составе другого подразделения.

Перечень изложенных выше классификационных признаков методов обучения и развития персонала не является исчерпывающим, постоянно появляются новые методы и взгляды на их применение в системе обучения персонала организаций. Все методы имеют свои достоинства и недостатки, каждый разрабатывался под конкретные условия и специфику обучения и развития персонала. Поэтому при принятии решения о том, какие методы применить в системе обучения персонала, необходимо руководствоваться критерием эффективности того или иного метода для достижения поставленных в организации целей обучения.

Выводы по первому разделу

Итак, в соответствии с рассмотренными точками зрения ведущих авторов в области управления персоналом, сущностной основой профессионального разви-

тия составляет приобретение необходимых знаний, умений и навыков для личного развития и продвижения в карьере. При этом основной целью профессионального развития является повышение трудового потенциала работников для решения как личных задач, так и задач в области функционирования и развития организации. В то же время эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Выводы по первому разделу

Подводя итоги вышесказанному, следует еще раз подчеркнуть значимость особого объекта управления в организации – человека. Выстраивая работу в системе управления персоналом в организации по направлению его профессионального обучения и развития, необходимо помнить о том, что важно опираться на индивидуальные знания, опыт, кругозор отдельного работника, его ценности и мотивы.

Развитие организации основывается на устремлениях работника, реализующего в своей деятельности как профессиональные, так и личностные интересы.

Для обучения и развития необходимо использовать такие стратегии и методы, которые призваны помочь каждому конкретному человеку реализовать свой потенциал. Известно, что развитие происходит особенно интенсивно при осуществлении направленности к самообучению и самосовершенствованию [39, с. 44]. Поэтому в обучающихся организациях должны быть выделены ценностные ориентации, мотивационные предпочтения работников, устремления, направленные на личностный рост и профессиональное самосовершенствование.

2 АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ АВТОМОБИЛЕЙ

2.1 Анализ мирового авторынка

После восьми лет последовательного роста по итогам 2018 года мировые продажи легковых и легких коммерческих автомобилей снизились на 0,4% и составили 94,9 млн. единиц.

Сокращение рынка объясняется следующими факторами:

- снижение продаж в Азиатском регионе, преимущественно из-за падения продаж в Китае на 3,0%;
- продолжающееся сокращение продаж в Северной Америке – в Мексике и Канаде;
- замедление темпов роста в Европе в связи с неопределенностью условий выхода Великобритании из ЕС;
- резкое снижение продаж на Ближнем Востоке из-за падения спроса на трех крупнейших рынках региона – Иран, Турция и Саудовская Аравия.

Точками роста в настоящий момент являются страны БРИКС. После достижения «дна» в 2016 году автомобильные рынки Бразилии и России в 2018 году продолжили восстанавливаться и показали рост в 14,9% и 12,8% соответственно. Автомобильный рынок Индии продолжил органический рост, который составил 8,3%.

Азия остается крупнейшим регионом по объему продаж автомобилей с долей 46,6% по итогам 2018 года. Снижение продаж в Китае в 2018 году отчасти обусловлено ожиданием введения налоговой льготы во второй половине 2018 года. Это подтолкнуло часть покупателей отложить приобретение автомобиля на более поздний срок. Негативно сказались также ужесточение экологических норм и продолжающиеся споры с крупнейшим торговым партнером – США.

Несмотря на рост продаж, в Индии 2018 год стал непростым для автомобильного рынка. Девальвация национальной валюты, рост цен на бензин и введение обязательного страхования на три года для покупателей новых автомобилей нега-

тивно повлияли на объем продаж. Тем не менее спрос на автомобили растет благодаря росту экономики и низкой плотности автопарка – на 1000 человек взрослого населения приходится 39 автомобилей в сравнении с 642 автомобилями в Западной Европе.

Автомобильный рынок Японии вырос на 1,2% благодаря увеличению расходов домохозяйств ввиду стабильного макроэкономического окружения.

Вторым регионом по объему продаж автомобилей является Северная Америка, в которой 83,4% общих продаж приходится на США. По итогам 2018 года рынок США показал незначительный рост в размере 0,3%, в то время как рынки Канады и Мексики снизились.

Динамика рынков США и Канады в большей степени обусловлена циклами обновления автопарка. Автомобильный рынок Мексики оказался под давлением из-за повышенного роста цен и увеличения стоимости кредитования.

Страны ЕС и Великобритания являются третьим регионом по объему продаж автомобилей. В 2018 году основные рынки региона показали разнонаправленную динамику: Германия +0,8%; Франция +3,8%; Испания +7,1%; Италия -3,4%; Великобритания -5,4%. Рост продаж в Германии, Франции и Испании обусловлен ростом потребительской уверенности.

Основными причинами сокращения рынка Италии стали снижение деловой активности и замедление экономического роста. На автомобильный рынок Великобритании продолжает оказывать негативное влияние неясность по условиям выхода страны из ЕС.

Общей чертой основных рынков Ближнего Востока является значительное снижение продаж по итогам 2018 года: Турция -34,4%; Саудовская Аравия -21,5%; Иран -20%. В Турции негативное влияние оказали значительная девальвация лиры и рост стоимости кредитов. В Иране – введение санкций со стороны США, в Саудовской Аравии – введение НДС (5%) и волатильность нефтяных цен.

В 2018 году объем мировых продаж грузовых автомобилей составил 3,7 млн единиц, увеличившись на 4,3%. Основным фактором роста стало увеличение продаж в США (+16,8%) и Индии (+24,9%).

Крупнейшим рынком сбыта грузовых автомобилей является Китай, доля которого в 2018 году составила 41% от мировых продаж. После внушительного роста на 32,4% в 2017 году китайский рынок сократился на 0,9% в 2018 году ввиду снижения спроса в строительном секторе. На рынке США явно выражена корреляция продаж с макроэкономической ситуацией – рост в 2018 году отражает продолжающееся расширение экономики. Рост индийского рынка связан с увеличением инвестиций в строительный сектор, развитием транспортной инфраструктуры и восстановлением горнодобывающего сектора.

Рынки, продемонстрировавшие рост продаж легковых автомобилей в 2016 году: Китай, США, страны Западной Европы, Индия.

В 2018 г. Китай вновь подтвердил статус крупнейшего авторынка в мире. Продажи легковых автомобилей в стране впервые превысили отметку в двадцать миллионов штук. Однако ежегодный темп прироста продаж замедлился и по итогам 2018 г. составил 7% (против 10% в 2017 г. и 15,7% в 2016 г.), что во многом связано с замедлением роста экономики Китая. В качестве меры поддержки авторынка Правительство снизило налог на покупку автомобиля с объемом двигателя не более 1,6 л.

Принимая во внимание тот факт, что около 70% продаж на китайском рынке приходится именно на малолитражные автомобили, данная инициатива должна оказать существенную поддержку рынку в 2018 г.

Продажи пассажирских и легких коммерческих автомобилей в США обновили 15-летний максимум, достигнув отметки в 17 млн шт. Устойчивому росту продаж на протяжении последних 6 лет способствовала благоприятная экономическая ситуация, низкие процентные ставки, невысокая стоимость бензина и рост потребительской уверенности. Ожидается, что данные тенденции окажут влияние на дальнейший рост рынка США.

Европейский рынок в целом показал высокие темпы роста в 2016 году. Положительная динамика объясняется ростом экономики и низкими ценами на топливо. Тем не менее, совокупные продажи пока не достигли докризисных значений. Топ-3 европейского рынка по объему продаж легковых автомобилей составили Германия, сохранившая за собой статус крупнейшего авторынка Европы, Великобритания и Франция. Италия и Испания показали одни из самых высоких темпов восстановления продаж в 2018 г. (прирост 16% и 21% к 2017 году соответственно).

Благодаря положительным потребительским ожиданиям, увеличению личного располагаемого дохода и запуску новых моделей автомобилей на рынке Индии в 2018 г., продажи легковых автомобилей в стране увеличились примерно на 8%. Ожидается, что низкие цены на энергоносители и снижение процентных ставок по кредитам будут продолжать стимулировать индийский авторынок в ближайшей перспективе.

Рынки, продемонстрировавшие снижение продаж легковых автомобилей в 2018 г: Япония, Бразилия, Россия.

Снижение продаж легковых автомобилей в Японии в 2018 г. на 10% связано с увеличением налога на малогабаритные автомобили, составляющие значительную долю на местном рынке. Это привело к тому, что по итогам 2017 г. продажи «мини-автомобилей» (кей-каров) в Японии снизились на 18%.

Кроме того, в Японии сохраняется проблема стареющего населения, что также оказывает влияние на уровень спроса на автомобили.

Авторынок Бразилии в 2017 г. показал отрицательную динамику, снизившись почти на четверть, что стало следствием сохраняющейся сложной экономической ситуации в стране.

Ожидается, что высокий уровень безработицы и инфляции, падение доходов населения, а также негативные потребительские ожидания окажут влияние на продажи в 2018 г., что наглядно представлено на рисунке 6.

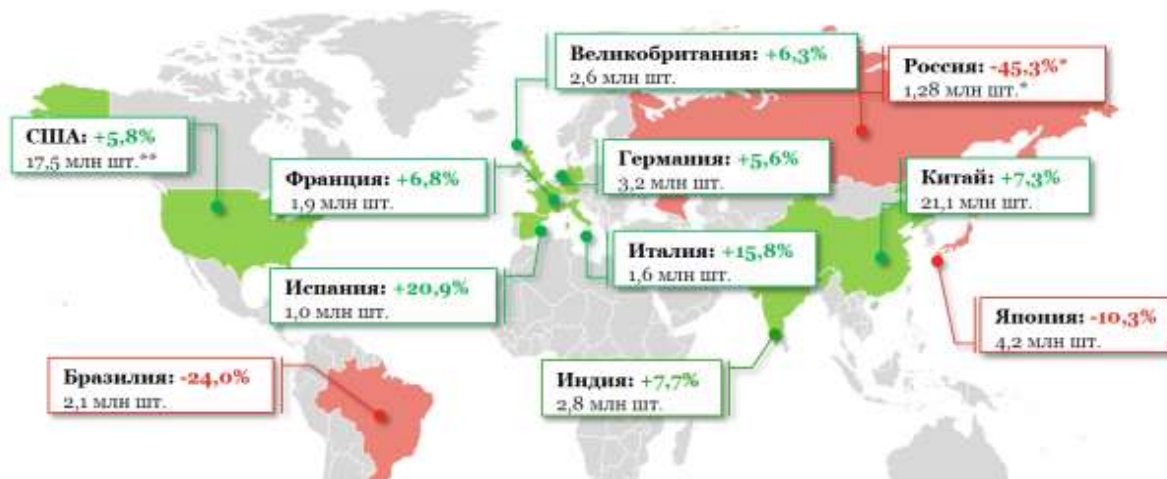


Рисунок 6 – Продажи новых легковых автомобилей на ключевых рынках в 2018 г.

Таким образом, ряд экономических и внешнеполитических факторов оказали влияние на развитие авторынка России в 2018 г. По результатам года российский авторынок показал самое сильное падение среди ключевых рынков мира. Так, на основании статистики по регистрациям авторынок в 2018 г. упал на 45% до 1,28 млн. шт. На основании статистики по отгрузкам легковых автомобилей авторынок снизился на 37% до 1,53 млн штук.

Прогноз мировых продаж легковых и легких коммерческих автомобилей на 2019 год составляет 95,7 млн единиц, что соответствует незначительному росту на 0,9% в сравнении с 2018 годом. Из крупных автомобильных рынков наибольший рост покажут Индия – от 7% до 9%, и Бразилия – 10%. На других крупных азиатских рынках рост составит не более 2%.

Продажи в Северной Америке в 2019 году снизятся на 1,5%. В прогнозе заложено возможное повышение ввозных тарифов и цен на импортируемые в США автомобили по причине активного обсуждения протекционистских мер администрацией американского президента.

Ввиду высокой плотности парка автомобилей рост рынка легковых автомобилей стран ЕС ограничен. Он также сдерживается отсутствием ясности по условиям выхода Великобритании из состава ЕС. Несмотря на прогнозируемый рост

экономики, объем продаж автомобилей в Европе ожидается на уровне прошлого года.

Мировые продажи грузовых автомобилей в 2019 году сократятся на 3,3% и составят 3,6 млн единиц. Негативное влияние на рынок окажет сокращение спроса в Китае на 15% по причине замедления экономического роста и существенного обновления парка в течение предыдущих двух лет.

В перспективе до 2025 года основной прирост мировых продаж автомобилей (92%) придется на БРИКС и другие быстро развивающиеся страны с низкой плотностью автопарка.

Условием роста автомобилизации в развивающихся странах будет создание транспортной инфраструктуры, способной обслуживать увеличивающийся парк автомобилей. Динамика рынка в этих странах будет обусловлена циклами обновления автопарка и трансформацией, связанной с переходом от продажи автомобиля к покупке сервисов мобильности, ростом популярности электромобилей, цифровизацией, развитием совместного использования автотранспорта.

Основными драйверами продаж электромобилей будут снижение стоимости электрических батарей, ужесточение экологических норм и государственная поддержка. В ближайшие десять лет Китай, Европа и США станут ключевыми рынками продаж в этом сегменте. Влияние цифровых технологий на покупку автомобиля долгое время оставалось ограниченным и получило распространение лишь в последние годы. Все больше покупателей выбирают автомобиль в интернете и готовы совершить покупку без посещения дилерского центра.

Растет значимость таких факторов как удобство покупки, возможность осуществить конфигурацию и заказ в интернете, наличие широкой линейки дополнительных опций. Несмотря на тот факт, что многие все еще предпочитают пользоваться персональным автомобилем, набирает обороты тенденция совместного использования автотранспорта (car sharing). Основной рост сектора приходится на крупные мегаполисы, жители которых стремятся к экономии времени и снижению транспортных расходов.

2.2 Анализ продаж автомобилей в РФ

Согласно данным АЕБ, продажи легковых и легких коммерческих автомобилей выросли до 1801 тыс. единиц в 2018 году, что на 12,8% выше значения предыдущего года.

Замедление роста во второй половине 2018 года в связи с ухудшением макроэкономической ситуации продолжилось и в январе 2019 года – рост продаж составил всего 0,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а в феврале 2019 года было зафиксировано падение продаж на 3,6%.

Темп роста продаж легковых автомобилей в три раза превысил показатель легкого коммерческого транспорта – 13,6% и 4,6% соответственно.

Следует отметить, что в четвертом квартале 2018 года продажи легкого коммерческого транспорта показали снижение в размере 7% относительно аналогичного показателя 2017 года (рисунок 8).

Принимая во внимание макроэкономические риски, малый и средний бизнес откладывает обновление автопарка.

Дополнительное давление оказал рост стоимости кредитов во второй половине 2018 года.

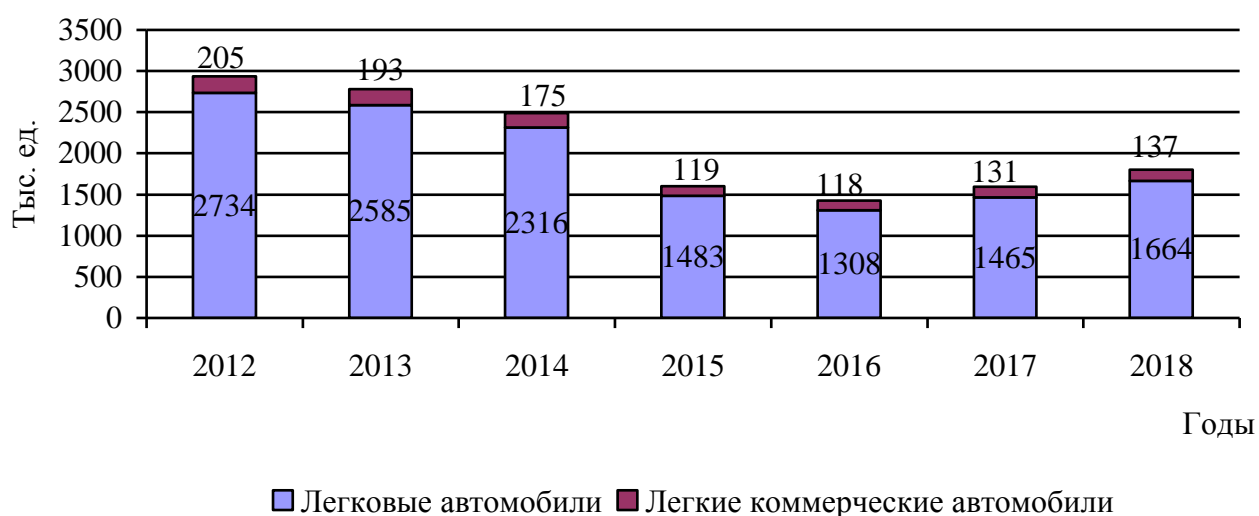


Рисунок 8 – Объем продаж новых легковых и легких коммерческих автомобилей в России за период с 2012 по 2018 год

Снижение продаж легких коммерческих автомобилей может указывать на риск снижения продаж легковых автомобилей в будущем, поскольку зачастую циклы спроса легковых автомобилей повторяют динамику по коммерческой технике с некоторым лагом. На этот риск указывает и динамика на начало 2019 года: рост в январе всего на 0,6% и снижение в феврале на 3,6% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года. Если до 2017 года несколько лет подряд наблюдалось систематическое снижение доли импорта, то по итогам 2018 года она стабилизировалась на уровне 2017 года в размере 17%. В перспективе при восстановлении потребительской уверенности и реальных располагаемых доходов доля импорта может увеличиться (рисунок 8).

Лидерами российского авторынка в сегменте легковых автомобилей остаются LADA, Kia, Hyundai и Renault, на долю которых приходится более половины продаж. При этом рынок продолжает консолидироваться, крупнейшие производители массового сегмента, больше всего инвестировавшие в локализацию, продолжают наращивать свою долю. Этому способствует предложение широкой продуктовой линейки, в том числе в быстрорастущем классе компактных кроссоверов, умеренная стоимость владения и концентрация государственной поддержки на высоко локализованных производителях массовых автомобилей.

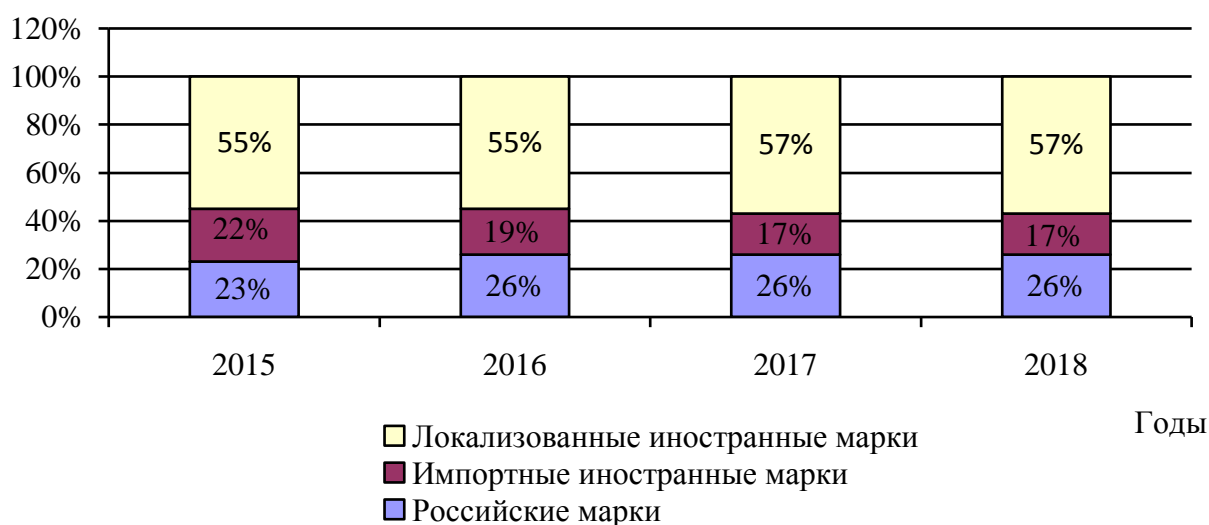


Рисунок 9 – Структура продаж легковых и легких коммерческих автомобилей в России по происхождению (%)

По итогам 2018 года самыми продаваемыми моделями в России стали LADA Vesta (доля рынка легковых автомобилей 6,5%), LADA Granta (6,4%), KIA Rio (6,0%), Hyundai Creta (4,1%), Hyundai Solaris (3,9%).

Несмотря на рост продаж премиальных брендов (в количественном выражении продажи увеличились на 9,5 тыс. единиц до 146,9), их доля в общем объеме продаж легковых автомобилей сокращается второй год подряд. Это объясняется смещением спроса в сторону бюджетных моделей.

Кроме того, продажи бюджетных марок сократились сильнее и, как следствие, восстанавливаются быстрее, чем продажи премиальных марок.

В долгосрочной перспективе с ростом доходов населения доля продаж премиальных брендов будет расти, что обусловлено значительным разрывом с показателями в западных странах – в Европе доля премиальных моделей составляет порядка 20%.

В 2017-2018 годах на фоне восстановления спроса наблюдался рост производства автомобилей и загрузки автомобильных предприятий. Дополнительным фактором стал рост экспорта, поддерживаемый государством в рамках принятой в 2017 году Стратегии развития экспорта автопрома. В этот период экспорт превышал целевые показатели стратегии на 19-28%, составив по итогам 2018 года 3,4 млрд долларов (+11% к предыдущему году). Основным фактором роста стали автомобильные компоненты (+26,1%).

В 2018 году закрылся Таганрогский автомобильный завод с мощностью 120 тыс. автомобилей в год. В 2019 году производство также прекратил завод «Дервейс» в Черкесске, который выпускал автомобили под марками Chery и Lifan. Производственные мощности предприятия составляли 130 тыс. автомобилей в год.

В то же время в 2018 году ряд автомобильных компаний начали или завершили реализацию проектов по строительству новых заводов: Naval в августе 2018 года завершил строительство завода в Тульской области мощностью 150 тыс. автомобилей в год. Производственный комплекс включает цеха штамповки, сварки,

окраски, сборки, а также цех производства компонентов. Ввод предприятия в эксплуатацию запланирован на 2019 год (рисунок 9).

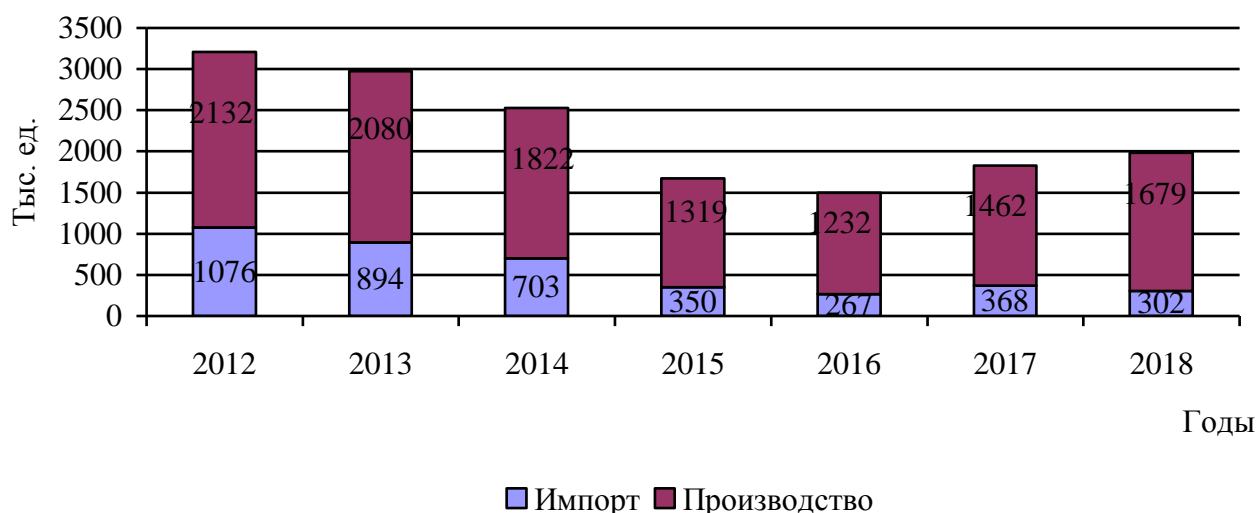


Рисунок 9 – Производство и баланс рынка

Mercedes-Benz завершил строительство завода по производству легковых автомобилей в Московской области мощностью 20 тыс. автомобилей в год. Ввод завода в эксплуатацию намечен на 2019 год.

Mazda Sollers в сентябре 2018 года открыла завод по производству двигателей в Владивостоке. Мощность предприятия – 50 тыс. силовых агрегатов в год. Также компания заявила о реализации ряда новых инвестиционных проектов.

Sollers-Isuzu – в рамках специального инвестиционного контракта планируется построить завод по сборке среднетоннажных грузовиков в Ульяновской области. Планируемая мощность предприятия – 7 тыс. автомобилей в год. Старт производства намечен на 2021 год. «Юнисон» – федеральная антимонопольная служба одобрила покупку «Дженерал Моторз авто» в Санкт-Петербурге. Компания планирует возобновить производство на законсервированном предприятии китайских или других брендов. Производственные мощности рассчитаны на сборку 98 тыс. автомобилей в год.

«БелДжи» – в 2018 началась сборка автомобилей марки Geely на совместном белорусско-китайском предприятии в Республике Беларусь. Мощность завода – 60 тыс. автомобилей в год. В 2019 году планируется выпуск 25 тыс. автомобилей,

из которых 70% поставят на российский рынок. В начале 2019 года правительство заявило о сохранении ряда программ поддержки спроса с общим бюджетом около 10 млрд. рублей. Это существенно меньше бюджета прошлого года в 44,5 млрд. рублей, который был выделен на субсидирование закупок техники госорганами, затрат по инвестиционным кредитам предприятия, процентных ставок по автомобильным кредитам и лизингу, а также на адресные программы поддержки малого и среднего бизнеса («Свое дело», «Российский фермер» и «Российский тягач»), программы «Семейный автомобиль», «Первый автомобиль» и другие. Таким образом, сегодня наблюдается тенденция к снижению поддержки спроса.

По прогнозам, темп восстановления российского рынка легковых и легких коммерческих автомобилей в 2019 году замедлится и при реализации базового сценария составит 5%.

Прогноз основывается на умеренноконсервативном росте экономики без учета макроэкономических шоков от существенного ослабления рубля или падения цен на нефть.

Учитывалось положительное влияние отложенного спроса, который все еще не удовлетворен, а также дополнительный циклический спрос в связи с необходимостью обновления автомобилей, приобретенных в период предыдущего пика продаж в 2012 году. Среди сдерживающих факторов учитывались потенциальное снижение государственной поддержки по программам стимулирования спроса, а также рост ставки НДС с 18% до 20% с 1 января 2019 года.

Количество регистраций легковых автомобилей конечными покупателями в 2018 году было сопоставимо объему отгрузки дилерам, что ожидается и в будущем. Парк легковых и легких коммерческих автомобилей на конец 2018 года составил 47,5 млн единиц, увеличившись за год на 3,0% по сравнению с 2017 годом.

Принимая во внимание значительное отставание России от западных стран по степени автомобилизации, можно предположить, что рост автопарка в дальнейшем продолжится (рисунок 10).

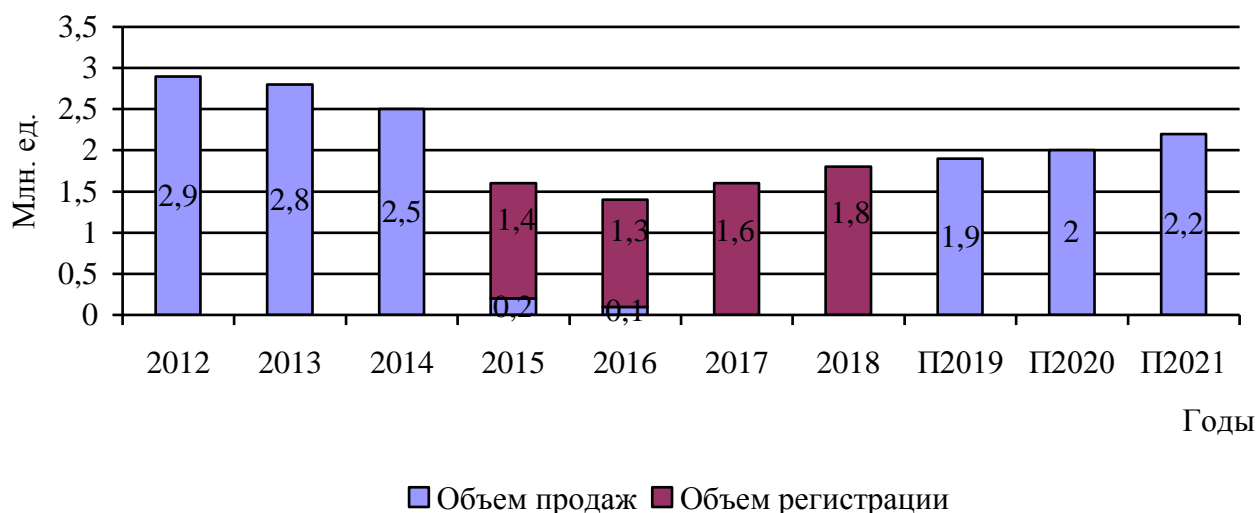


Рисунок 10 – Фактические и прогнозные продажи легковых и легких коммерческих автомобилей в России

Рынок подержанных легковых автомобилей по итогам 2018 года вырос на 2,4% и достиг 5,43 млн единиц. Продажи на вторичном рынке растут третий год подряд, но еще не достигли пикового значения 2014 года, когда объем сделок составил 6,10 млн. (рисунок 11).

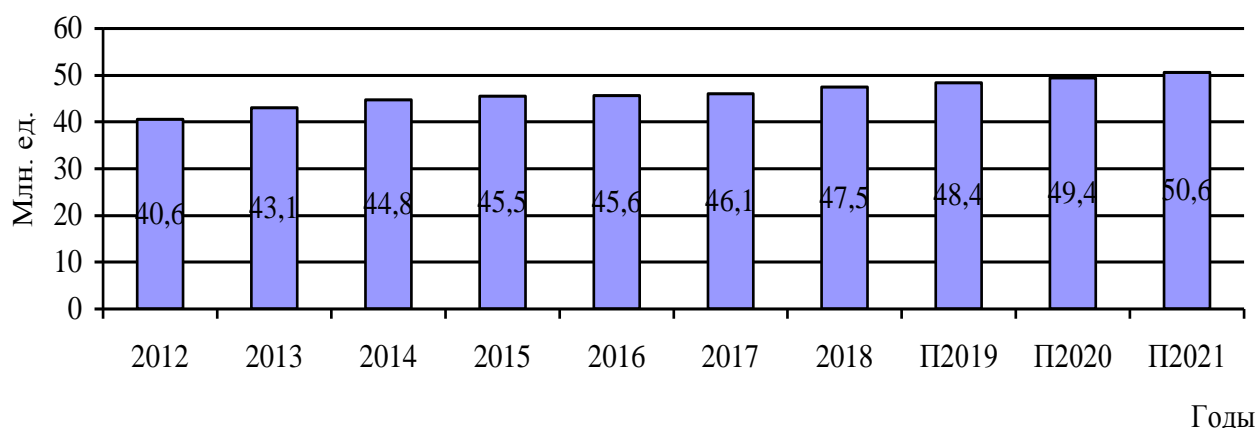


Рисунок 11 – Парк легковых и легких коммерческих автомобилей в России в период с 2012 по 2021 годы

Меньшие темпы роста по сравнению с новыми автомобилями объясняются менее существенным сокращением в период кризиса (на 20% в 2015 году). Абсолютным лидером продаж на вторичном рынке в 2018 году остается LADA, на долю которой приходится свыше 25% сделок. За ней следуют японские и корейские марки: Toyota (11%), Nissan (6%), Hyundai (5%), KIA (4%). Следует отметить, что

количество сделок с автомобилями LADA сократилось, по остальным маркам из первой десятки, напротив, наблюдается рост. Данная тенденция может сохраниться по мере того, как некоторые устаревающие модели LADA исчезают с рынка.

2.3 Анализ Челябинского авторыннка

Первым этапом обзора рынка стало составление базы данных, включающей 87 автомобильных салонов, из которых 52 – официальные автодилеры, 37 из них являются монобрендами; 35 – занимаются продажей подержанных автомобилей.

На рисунке 12 представлено распределение автомобильных салонов по районам. Более половины автосалонов находятся в Курчатовском и Калининском районах, т.к. они наиболее удобны для дилеров по местоположению и по стоимости, и в этих районах проживает наибольшее количество человек.

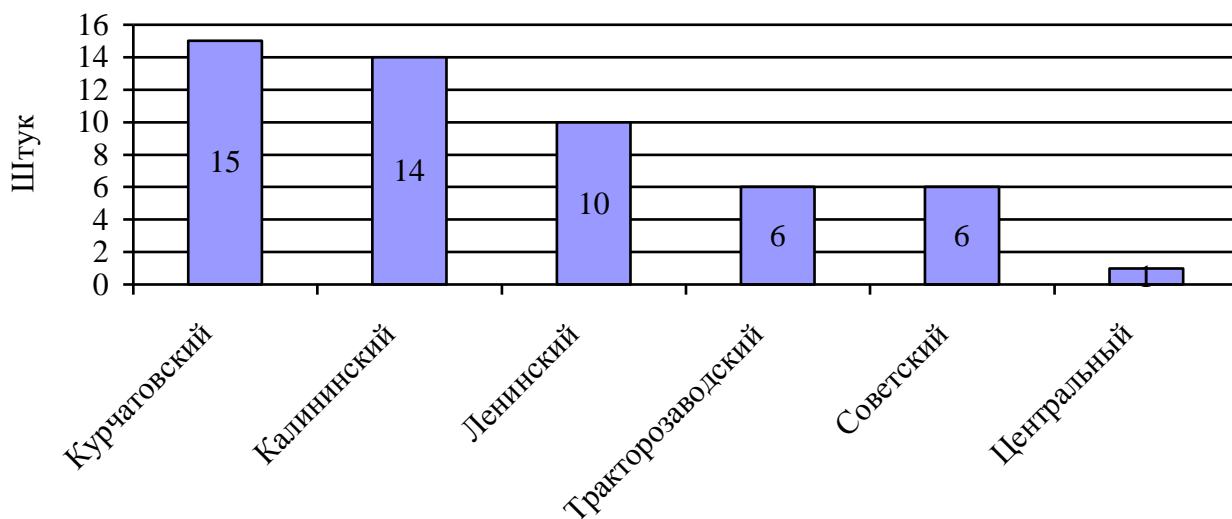


Рисунок 12 – Распределение автосалонов по районам г. Челябинска

Переходя непосредственно к региональному рынку, необходимо отметить, что согласно данным, Ассоциации «Челябинские автомобильные дилеры», по сравнению с аналогичными показателями прошлого года продажи новых автомобилей в Челябинской области сократились на 64 %, что на 15 % ниже результата, достигнутого за тот же период в целом по Российской Федерации. Падение объемов продаж автомобилей ниже общероссийского рынка является вполне объяс-

нимым, поскольку Челябинская область попала в число регионов, наиболее сильно пострадавших от последствий экономического кризиса. Общая структура регионального рынка новых автомобилей представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Структура регионального рынка новых легковых автомобилей
Мониторинг регионального рынка доказывает, что отечественные автомобили продолжают пользоваться устойчивым спросом у потребителей.

Из 37 брендов, реализация автомобилей которых активно велась в Челябинске в 2018 году, почти половина имеют в III квартале объемы продаж, превышающие показатели II квартала. При этом только 5 марок – Geely, Lexus, Infiniti, Porsche и Hummer имеют в 2018 году показатель по продажам, превышающие результаты 2017 года.

По-прежнему очень весомые позиции в Челябинске имеет Renault, Ford, Toyota и Hyundai, чьи доли на рынке города превышают 8 %. За 2018 год существенно увеличили свое присутствие на рынке Челябинска: Volkswagen (на 3,44 %), Kia (3,16 %), Renault (на 2,21 %) и Citroen (на 1,87 %). Неудачниками 2016 года являются Chevrolet (7,05 %), Toyota (3,85 %), Honda (2,37 %), Opel (2,19 %) и Chrysler (1,52 %).

Доля китайских автомобилей в Челябинске выросла в 2018 году с 0,5 % до 3,37%. Почти в полтора раза увеличилась рыночная доля и автомобилей, относящихся к премиум-сегменту (Mercedes, BMW, Audi, Infinity, Land Rover, Lexus, Cadillac, Porsche и Hummer). Средняя стоимость приобретаемых автомобилей снизилась с 700 тыс. руб. до 500 тыс. руб., в долларовом эквиваленте – почти на

36%. Есть все основания полагать, что в ближайшее время большую часть новых автомобилей будут составлять «бюджетные» модели класса В.

При этом, в 2018 году первые места занимает марка Geely, импортером которой является один из крупнейших продавцов машин компания "Рольф", создавший китайское подразделение Red Dragon. Хотя несколько лет подряд несменным лидером на российском рынке среди китайцев была Chery. При этом, марка Geely является на падающем российском авторынке одним из исключений, так как ее продажи не только растут, но и растут довольно интересными темпами. В августе они выросли на 86%, а за восемь месяцев увеличились в три с половиной раза - на целых 324%. Тогда как остальные китайские марки просели за восемь месяцев также как и большинство автопроизводителей: Chery - на 80%, Lifan - на 31%, Great Wall - на 72%, BYD - на 91% (по данным АЕВ). Geely выбиться в лидеры удалось за счет организации сборки на заводе "Автомобили и Моторы Урала", а также ведения грамотной ценовой политики, отмечают в «Автостате».

Все ведущие дилерские компании региона пострадали от последствий экономического кризиса. Очевидно, что кризис оказался гораздо глубже, чем это казалось два года назад, и реальный объем продаж на региональном автомобильном рынке оказался на 20 % ниже минимальной границы «пессимистичного» сценария.

Анализ конкурентоспособности ведущих дилерских компаний Южного Урала на региональном рынке новых иномарок представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ конкурентоспособности ведущих дилерских компаний Южного Урала

Наименование параметра	ООО «Планета Авто»	Регинас	Сатурн	Валио
Срок работы на рынке	10	10	10	9
Известность, имидж фирмы	8	10	7	8
Стабильное финансовое положение на рынке	7	8	7	7
Доля рынка	7	9	8	8

Окончание таблицы 3

Наименование параметра	ООО «Планета Авто»	Регинас	Сатурн	Валио
Профессионализм кадров	8	8	8	7
Техническое оснащение автосервиса	9	10	9	7
Современное оборудование	10	10	10	10
Ассортимент услуг	8	9	9	7
Качество услуг	7	8	8	7
Уровень цен на услугу	7	8	8	8
Выгодное место расположение	7	8	8	6
Итого баллов	88	98	92	84

Данные таблицы 3 показывают, что на региональном рынке сформировался явный лидер – Автокомплекс «Регинас», а ООО «Планета Авто» занимает 3 место в рейтинге. Чтобы удержать клиента, который начал массово уходить осуществлять ремонт в гаражные кооперативы, игроки пошли на снижение стоимости нормочаса, пустили в ход различные акции, бонусы, накопительные системы скидок, сертификаты на продленную гарантию. Сейчас, несмотря на падение среднего чека и общее сокращение заказов, техобслуживание позволяет дилерам хоть как-то держаться на плаву.

Однако, следует учитывать и изменившийся настрой большей части потребителей, которые в условиях сохраняющейся экономической неопределенности не решаются делать дорогостоящие покупки, в том числе и приобретать автомобили.

Так непосредственно перейдем к анализу деятельности анализируемого предприятия в работе, а именно ООО «Планета Авто».

ООО «Планета Авто» зарегистрировано 15 декабря 2008 года.

Организация является юридическим лицом, форма собственности - частная.

Организация имеет лицевые счета в банках: Сбербанк России ПАО, Банк ВТБ (ПАО), имеет печать, штампы, фирменные бланки.

Местонахождение организации: 454128, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, дом 137, и является его юридическим адресом.

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 7447145714 (свидетельство о постановке на учет в налоговом органе серия 74 № 005764769 от 15 декабря 2008 г.).

Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с уставом.

Основными видами деятельности ООО «Планета Авто» является продажа новых автомобилей и гарантийное обслуживание автотранспортных средств не российского производства.

Миссия организации заключается в непрерывном совершенствовании в области продаж и послепродажного обслуживания автомобилей для максимального комфорта клиентов с учетом изменения их потребностей.

С апреля 2009 года организация является официальным дилером марки Ленд Ровер. С апреля 2011 года - официальный дилер марки Ягуар. С февраля 2017 года – официальный дилер марки Субару.

Основными поставщиками товаров организации являются ООО «Ягуар Ленд Ровер» и ООО «Субару Мотор». Условия поставки по автомобилям - предоплата, по запасным частям - постоплата.

Основными потребителями товаров являются физические лица, лизинговые компании. Условием поставки является предоплата 100%. Также, компания активно осуществляет экспорт автомобилей в страны таможенного союза: Республика Казахстан и Республика Белоруссия.

Преимуществами ООО «Планета Авто» являются удобное расположение автосалона в городе, соответствие зданий высоким требованиям производителей по технической оснащенности, наличие учебного центра по подготовке технических и нетехнических специалистов, персонал всех направлений и уровней проходит специализированное обучение в учебных центрах ООО «Ягуар Ленд Ровер», наличие большой клиентской базы, широкий перечень предоставляемых услуг (оценка ущерба, эвакуация автомобилей, кузовное производство, страхование

автомобилей, пролонгация страховых договоров, оформление кредитов на месте для покупателей, достаточный запас автомобилей).

Организационную структуру ООО «Планета Авто» представим на рисунке 14.



Рисунок 14 – Организационная структура ООО «Планета Авто»

Организационная структура компании является функциональной структурой управления, которая предполагает деление организации на отдельные элементы. Каждый элемент имеет свои четко определенные обязанности и задачи.

ООО «Планета Авто» для выполнения своих функций располагает определенным по количеству и составу контингентом работников, составляющим персонал данной организации. Правильный подбор, расстановка, организация труда, наиболее эффективное использование рабочего времени этого персонала необходимы для обеспечения бесперебойного и высококачественного выполнения организацией своих функций. В организации используется повременно-премиальная система оплаты труда. Размер должностного оклада зависит от фактически отработанного времени. Размер премии зависит от конечного результата деятельности организации.

Продолжительность рабочего времени составляет 40 часовая рабочая неделя.

При приеме на работу работодатель обращает внимание на наличие у соискателя средне-специального и высшего образования. Потому что владение знаниями позволит работнику быстрее пройти этап понимания поставленной перед ним задачей выполнения обязанностей по должностной инструкции. Наличие высшего образования позволит работнику легко и грамотно устанавливать общение с клиентами любого слоя населения, особенно при приемке автомобиля на гарантийное или сервисное обслуживание. Наличие высшего образования ускорит процесс стажировки на новом рабочем месте, потому что выпускнику вуза процесс обучения будет даваться легче.

До принятия на работу соискатель проходит несколько этапов отбора:

- предоставления резюме;
- собеседование;
- заполнение анкеты;
- проверка службы безопасности;
- приглашение на повторное собеседование с предложением написать заявление о приеме на работу.

Всех соискателей принимают на работу с испытательным сроком 3 месяца. За этот период работник осваивает специфику работы, нарабатывает опыт общения с покупателями, изучает ассортимент услуг и товара, работу с документами и оргтехникой. По результатам испытательного срока руководитель отдела принимает решение о приеме на работу.

В отделе кадров оформляются документы:

- приказ о приеме на работу;
- трудовой договор (срочный, бессрочный);
- договор о полной материальной ответственности;
- делается запись в трудовой книжке.

В таблице 4 представим основные технико-экономические показатели ООО «Планета Авто». Из представленных выше данных видно, что выручка ООО «Планета Авто» в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на

530 584 тыс. руб., а в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 110 3223 тыс. руб.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ООО «Планета Авто» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2017 г. относит. 2016 г.		Отклонение 2018 г. относит. 2017 г.	
				Абсол.	Относ., %	Абсол.	Относ., %
				(п.3-п.2)	(п.3/п.2 *100)	(п.4-п.3)	(п.4/п.3 *100)
Выручка (нетто), тыс.руб.	901 034	1 431 618	328 396	530 584	158,89	-1 103 223	22,94
Себестоимость, тыс.руб.	806 754	1 311 617	293 423	504 863	162,58	-1 018 194	22,37
Валовая прибыль, тыс. руб.	94 280	120 001	34 973	25 721	127,28	-85 028	29,14
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	36 303	50 245	20 461	13 942	138,40	-29 784	-40,72
Рентабельность продаж, % (стр.4/стр.1*100)	4,03	3,51	6,23	-0,52	87,11	-9,74	-177,53

Себестоимость в 2017 году увеличилась на 504 863 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 1 018 194 тыс. руб. Таким образом, валовая прибыль увеличилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 25 721 тыс. руб., в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилась на 85 028 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Планета Авто» в 2017 году увеличилась на 13 942 тыс. руб., в 2018 году уменьшилась на 29 784 тыс. руб. Рентабельность продаж в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась на 0,52 %, а в 2018 году по сравнению с 2017 уменьшилась на 9,74%.

Рассмотрим имущественное положение ООО «Планета Авто» и его динамику на основе бухгалтерского баланса за 2016-2018 гг. Для этого воспользуемся горизонтальным и вертикальным методами анализа отчетности, которые заключаются в определении абсолютных изменений различных статей отчетности по сравнению с предыдущим периодом.

На основе представленных данных в Отчете о финансовых результатах ООО «Планета Авто» необходимо оценить состав, структуру и динамику факторов формирования финансовых результатов организации (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика и факторы изменения структуры формирования финансовых результатов ООО «Планета Авто», тыс.руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018 г.	
			Абсол.	Темп роста, %
			(п.3-п.2)	(п.3/п2*100)
Выручка (нетто)	1 431 618	328 396	-1 103 222	22,94
Себестоимость	1 311 617	-193 423	-1 118 194	14,75
Валовая прибыль	120 001	34 973	-85 028	29,14
Коммерческие расходы	-25 364	-10 701	14 663	42,19
Управленческие расходы	-27 089	-28 952	-1 863	106,88
Прибыль (убыток) от продаж	67 548	-4 680	-72 228	-6,93
Проценты к получению	779	3 227	2 448	414,25
Проценты к уплате	-18 648	-32 326	-13 678	173,35
Прочие операционные доходы	25 708	15 438	-10 270	60,05
Прочие операционные расходы	-16 473	-5 700	10 773	34,60
Прибыль (убыток) до налогообложения	58 914	24 041	-82 955	-40,81
Отложенные налоговые активы	64	3 971	3 907	6 204,69
Текущий налог на прибыль	-8 053	0	8 053	0,00
Чистая прибыль	50 245	20 461	-29 784	-40,72

Как показывает представленная в таблице 5 бухгалтерская и аналитическая информация, прибыль в отчетном году по сравнению с предыдущим годом снизилась на 82 955 тыс.руб., прибыль от продаж – 72 228 тыс.руб., прибыль от финансово-хозяйственной деятельности – на 70 706 тыс.руб. Снижение прибыли от продаж и финансово-хозяйственной деятельности сопровождается снижением выручки от реализации на 1 103 222 тыс.руб.; себестоимости – на 1 118 194 тыс.руб. На основе проведенного анализа финансовых результатов ООО «Планета Авто» можно сделать следующие выводы:

1) у предприятия произошло снижение прибыли от продаж на 72 228 тыс. руб. Снижению способствовало снижение спроса на продукцию предприятия;

2) в работе предприятия имеются отрицательные моменты, которые привели к уменьшению чистой прибыли компании. Больше всего это произошло из-за увеличения статей расходов;

3) рентабельность капитала предприятия находится на низком уровне, что говорит о недостаточном эффективном вложении средств.

Выводы по второму разделу

В 2018 году российский автомобильный рынок продолжил восстанавливаться с темпом роста 12,8%. Продажи легковых и легких коммерческих автомобилей по итогам года составили 1,8 млн. единиц.

Несмотря на отмену субсидирования процентных ставок по автомобильным кредитам в 2018 году, доля кредитных продаж в России осталась на уровне, сопоставимом с 2017 годом. Это объясняется развитием бизнеса кэптивных банков. Ввиду инфляции и вероятного повышения ключевой ставки Центральным банком РФ в первой половине 2019 года рост стоимости кредитов может продолжиться. Это создает риск снижения продаж в кредит.

Дилерская сеть продолжает адаптироваться к изменениям на рынке после кризиса. Многие неэффективные компании уже ушли с рынка, некоторые все еще проходят процедуру финансовой реструктуризации. Восстановление рынка в 2017-2018 годах не смогло коренным образом изменить положение дилерских сетей. Анализ конкурентоспособности ведущих дилерских компаний Южного Урала на региональном рынке новых иномарок показал, что на региональном рынке сформировался явный лидер – Автокомплекс «Регинас», а ООО «Планета Авто» занимает 3 место в рейтинге. Преимуществами ООО «Планета Авто» являются удобное расположение автоцентра в городе, соответствие зданий высоким требованиям производителей по технической оснащенности, наличие учебного центра по подготовке технических и нетехнических специалистов, персонал всех направлений и уровней проходит специализированное обучение в учебных центрах ООО «Ягуар Ленд Ровер», наличие большой клиентской базы, широкий перечень предоставляемых услуг (оценка ущерба, эвакуация автомобилей, кузовное производство, страхование автомобилей, пролонгация страховых договоров, оформление кредитов на месте для покупателей, достаточный запас автомобилей).

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ПЛАНЕТА АВТО»

3.1 Оценка кадрового потенциала и эффективности профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» как инструмент повышения эффективности работы

ООО «Планета Авто» для выполнения своих функций располагает определенным по количеству и составу контингентом работников, составляющим персонал данной организации.

Проанализируем более подробно состав персонала в элементах организационной структуры за период 2016 - 2018 года.

В таблице 6 представим структуру организации по количеству персонала в отделе продаж ООО «Планета Авто» за 2016-2018 гг.

Таблица 6 – Структура организации по количеству персонала в отделе продаж ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Руководитель отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Старший менеджер	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Менеджер	3	6,2	3	7,0	3	8,1
Офис-менеджер	2	4,2	2	4,7	2	5,4
Логист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Кредитный специалист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Итого:	9	18,7	9	20,9	9	24,3

Из сравнительной таблицы видим, что категории персонала отдела продаж в количественном выражении остались неизменными на протяжении анализируемого периода.

В таблице 7 отразим состав персонала отдела сервиса.

Таблица 7 – Структура организации по количеству персонала в отделе сервиса ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Руководитель отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Мастер-приемщик	3	6,2	3	7,0	3	8,1
Автомеханик	10	20,8	10	23,2	3	8,1
Автослесарь	12	25,0	7	16,3	7	18,9
Итого:	26	54,2	20	46,5	14	37,8

Из таблицы 7 видим, что категории персонала отдела сервиса в количественном выражении изменялись в сторону уменьшения на протяжении анализируемого периода.

В таблице 8 отразим состав персонала отдела запасных частей. Из сравнительной таблицы видим, что категории персонала отдела запасных частей в количественном выражении остались неизменными на протяжении анализируемого периода.

Таблица 8 – Структура организации по количеству персонала в отделе запасных частей ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Руководитель отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Менеджер	1	2,1	1	2,1	1	2,1
Кладовщик	2	4,2	2	4,7	2	5,4
Итого:	4	8,3	4	9,3	4	10,8

В таблице 9 отразим состав персонала отдела маркетинга.

Таблица 9 – Структура организации по количеству персонала в отделе маркетинга ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Маркетолог	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Итого:	1	2,1	1	2,3	1	2,7

Из сравнительной таблицы видим, что категории персонала отдела маркетинга в количественном выражении остались неизменными на протяжении анализируемого периода.

В таблице 10 отразим состав персонала финансового отдела.

Таблица 10 – Структура организации по количеству персонала в финансовом отделе ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Бухгалтер	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Экономист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Кассир	2	4,2	2	4,6	2	5,4
Итого:	4	8,3	4	9,3	4	10,8

Из сравнительной таблицы видим, что категории персонала финансового отдела в количественном выражении остались неизменными на протяжении анализируемого периода.

В таблице 11 отразим состав персонала высшего звена и специалистов.

Таблица 11 – Структура организации по количеству персонала высшего звена и специалистов в ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Директор	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Руководитель направления	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Руководитель финансового отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Юрист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Инспектор ОК	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Инженер по ОТ и ТБ	0	2,1	1	2,3	1	2,7
Итого:	5	10,4	6	13,9	6	16,2

Из сравнительной таблицы видим, что 5 категорий персонала высшего звена и специалистов в количественном выражении остались неизменными на протяжении

нии анализируемого периода. Категория инженер по охране труда и технике безопасности увеличилась на 1 единицу в 2017 и 2018 годах.

На рисунке 15 для удобства подведения итогов изобразим графически показатели.

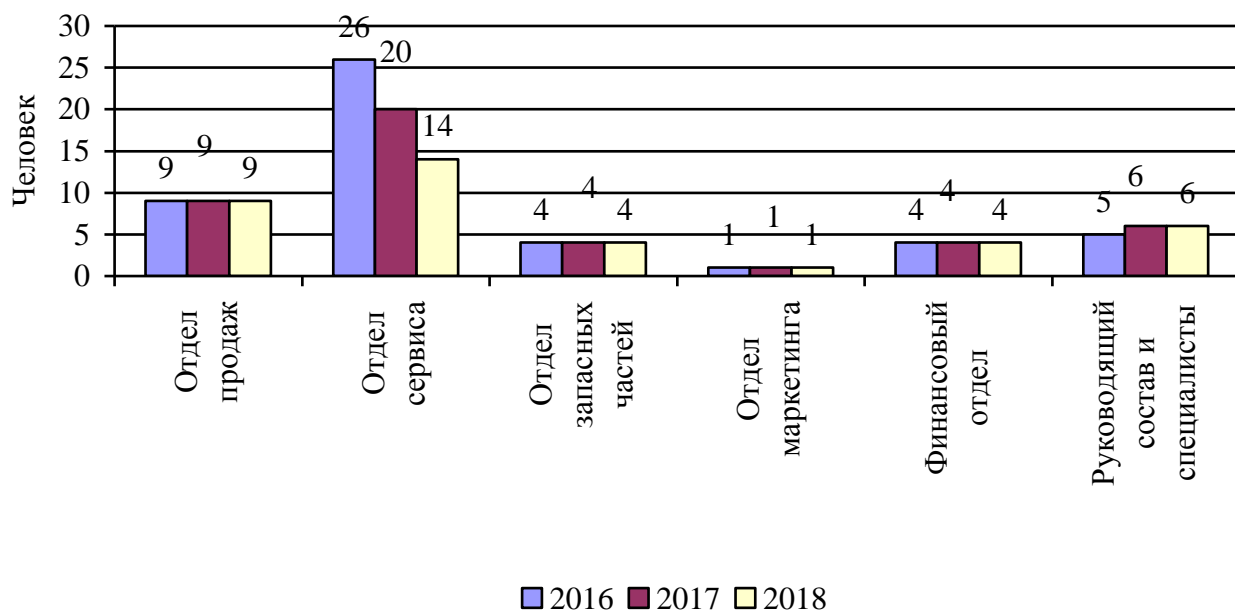


Рисунок 15 – Структура организации по количеству персонала в отделах ООО «Планета Авто»

Из проведенного анализа видно, что количественные изменения персонала коснулись отдела сервиса значительно в сторону уменьшения с 26 человек до 14. А количество специалистов увеличилось в 2018 году на 1 человека.

Таблица 12 – Среднегодовая численность и структура работающих в ООО «Планета Авто»

Категория персонала	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Среднесписочная численность, всего	48	100,0	43	100,0	37	100,0
В том числе руководящий состав	6	12,5	6	12,5	6	12,5
Специалисты	2	4,2	3	6,2	3	6,2
Служащие	17	35,4	18	41,9	18	48,6
Рабочие	23	47,9	16	37,2	10	27,0

Отообразим на рисунке 16 изменения в численности категории работающих.

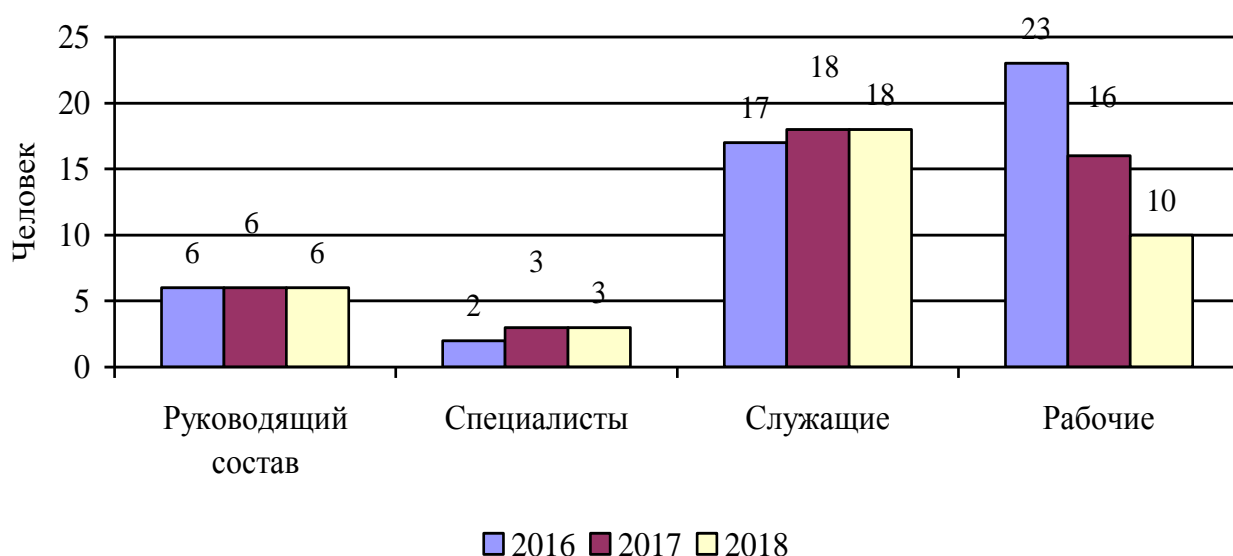


Рисунок 16 – Структура персонала по количеству категорий работающих ООО «Планета Авто»

На рисунке 18 видно, что на протяжении трех лет неизменной осталась категория руководящего состава. Возросли категории специалистов и служащих. Категория рабочих изменялась в сторону уменьшения. Однако, в организации существует текучесть кадров. Текучесть рабочей силы оказывает существенное влияние на использование рабочего времени и производительности труда. Она свидетельствует о серьезных недостатках в организации труда рабочих предприятия, тормозит выполнение производственной программы, вызывает дополнительные расходы средств на подготовку и повышение квалификации кадров [7]. Движение рабочего персонала представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Движение рабочего персонала в ООО «Планета Авто»

Показатели	2016	2017	2018
Принято в течение отчетного периода всего	14	5	8
В том числе по источникам:			
Выпускники учебных заведений	3	1	0
Перевод с других организаций	1	0	0
Направлены органом трудоустройства	4	2	5
Приняты самой организацией	6	2	3
Выбыло в течение отчетного периода - всего	5	14	5

Окончание таблицы 13

Показатели	2016	2017	2018
В том числе по причинам:			
Окончание срока договора	1	1	0
Переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	1	1	0
По собственному желанию	2	12	5
Увольнение за прогул и другие нарушения дисциплины	1	0	0

В таблице 14 представлены данные о возрасте сотрудников организации.

Таблица 14 – Распределение персонала по возрасту ООО «Планета Авто»

Период	Среднесписочная численность, всего	До 25	25 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59
2016	48	11	10	20	6	1
2017	43	11	8	18	5	1
2018	37	2	11	17	6	1

Графическая интерпретация данных таблицы 14 представлена на рисунке 17.

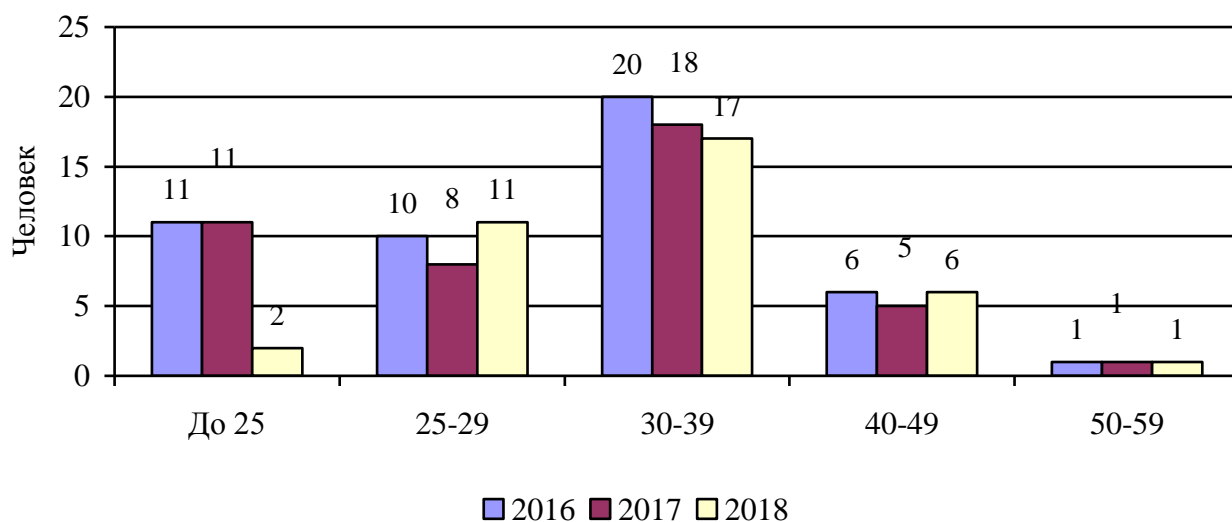


Рисунок 17 – Распределение персонала по возрасту ООО «Планета авто»

Таким образом, мы видим, что в ООО «Планета Авто» преобладает средний возраст персонала, что может позволить развивать работников, улучшать качество персонала. В таблице 15 приведены данные о половой принадлежности сотрудников организации.

Таблица 15 – Распределение персонала по половой принадлежности
ООО «Планета Авто»

Показатели	2016		2017		2018	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Среднесписочная численность, всего	48	100,0	43	100,0	37	100,0
Мужчины	37	77,1	32	74,4	26	70,3
Женщины	11	22,9	11	25,6	11	29,7

Перенесем показатели таблицы 15 в графическое изображение рисунка 18.

Из приведённых данных можно сказать, что численность персонала в виде мужчин в организации на протяжении трех лет превалирует, численность персонала в виде женщин сохраняет количественный показатель.

В основном «женскими» профессиями являются бухгалтер, экономист, кассир, офис-менеджеры.

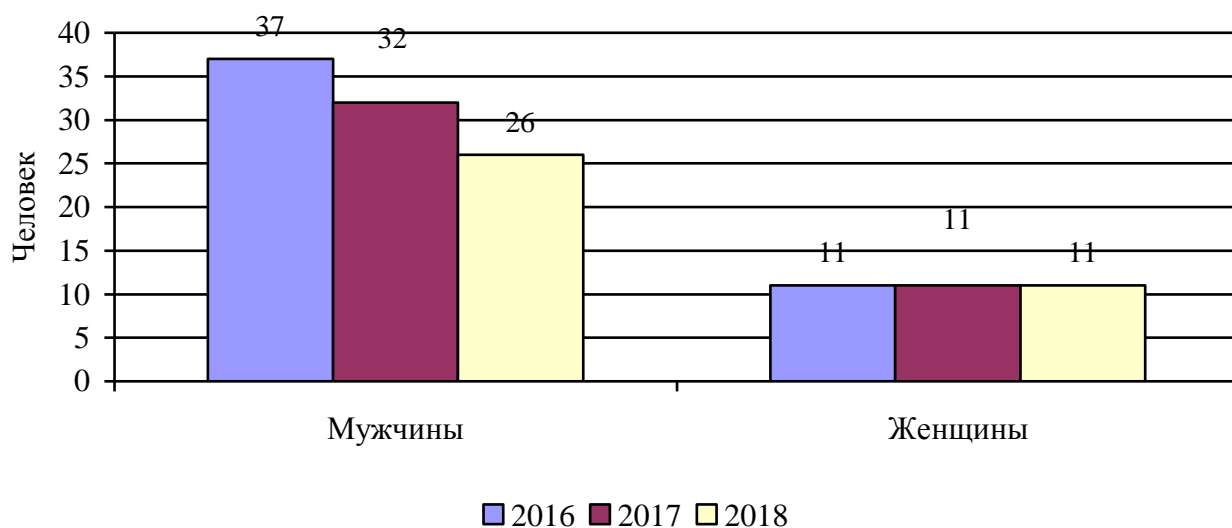


Рисунок 18 – Распределение персонала по половой принадлежности ООО «Планета Авто»

В таблице 16 представлены данные о распределении руководящих работников и специалистов организации по стажу работы и уровню образования.

Таблица 16 – Распределение руководящих работников и специалистов по стажу работы и уровню образования ООО «Планета Авто»

Стаж работы	Год	Образование				Итого	
		Высшее		Средне-специальное			
		Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Работники, имеющие стаж в отрасли до 5 лет	2016	4	8,3	3	6,2	7	14,6
	2017	4	9,3	3	7,0	7	16,3
	2018	4	10,8	3	8,1	7	18,9
из них прошли обучение	2016	0	0	1	2,1	1	2,1
	2017	0	0	1	2,3	1	2,3
	2018	0	0	1	2,7	1	2,7
Работники, имеющие стаж свыше 5 лет	2016	10	20,8	2	4,2	12	25,0
	2017	10	23,3	2	4,7	12	27,9
	2018	10	27,0	2	5,4	12	32,4
из них прошли обучение	2016	8	16,7	1	2,1	9	18,7
	2017	8	18,6	1	2,3	9	20,9
	2018	8	21,6	1	2,7	9	24,3

В таблице 17 приведены данные о распределении служащих и рабочих организации по стажу работы и уровню образования.

Таблица 17 – Распределение служащих и рабочих по стажу работы и уровню образования ООО «Планета Авто»

Стаж работы	Год	Образование				Итого	
		Средне-специальное		Полное среднее			
		Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Работники, имеющие стаж в отрасли до 5 лет	2016	15	31,2	1	2,1	16	33,3
	2017	9	20,9	1	2,3	10	23,6
	2018	4	10,8	1	2,7	5	13,5
из них прошли обучение	2016	1	2,1	0	0	1	2,1
	2017	1	2,3	0	0	1	2,3
	2018	1	2,7	0	0	1	2,7
Работники, имеющие стаж в отрасли свыше 5 лет	2016	5	10,4	8	16,7	13	27,1
	2017	5	11,6	9	20,9	14	32,6
	2018	3	8,1	9	24,3	12	32,4
из них прошли обучение	2016	1	2,1	0	0	1	2,1
	2017	1	2,3	0	0	1	2,3
	2018	1	2,7	0	0	1	2,7

Таким образом, мы видим, что в ООО «Планета Авто» численность персонала со средне-специальным образованием сокращалась на протяжении трех последних лет. Увеличивалась численность работников с полным средним образованием.

Количество работников со стажем работы до 5 лет уменьшается. Это может быть связано с тем, что недавно устроенному работнику легче сменить работодателя, так как опыт соискателя ещё «жив». Такой работник будет более стрессоустойчив и мобилен в поисках новой работы.

ООО «Планета Авто» является официальным дилером Ягуар Ленд Ровер, что предполагает соблюдение стандартов дистрибьютора.

Одним из таких стандартов является уровень профессионального развития сервисного персонала, выполняющего гарантийное и постгарантийное обслуживание автомобилей.

Дистрибьютор Jaguar Land Rover открыл Академию для подготовки специалистов дилерских центров и повышения их квалификации. Учебный центр расположен в бизнес-центре SkyPoint на Международном шоссе, где также находится представительство компании.

Академия Jaguar Land Rover создана на базе тренинг-центра, действующего с 2006 года.

Создание Академии Jaguar Land Rover является частью анонсированной компанией «Стратегии ускорения», включающей три основных направления: «Отличные продукты», «Отличный сервис» и «Отличный персонал».

Открытие тренинг-центра способствует непрерывному повышению квалификации сотрудников дилерских центров, а, следовательно, повышению уровня клиентского сервиса и качества обслуживания.

Ежегодно обучающие курсы проходят порядка 2000 специалистов. В учебном центре расположены четыре класса для нетехнических тренингов. В Академии оборудована мастерская на четыре подъемника для технических тренингов и подъемник для детального изучения продукта.

Академия также оснащена электронной системой Excellence. Каждый зарегистрированный пользователь имеет свой персональный код и страницу, которая отражает его текущий статус пройденных курсов, уровень профессиональной подготовки, а также информацию о всех учебных программах и доступных материалах.

Тренинги, разработанные в Англии, полностью соответствуют высочайшим стандартам международного класса Jaguar Land Rover и адаптированы для России. Тренеры Академии - высококвалифицированные профессионалы по техническим и нетехническим дисциплинам с многолетним опытом работы, прошедшие программу подготовки и сертифицированные в английской Академии Jaguar Land Rover [13].

Руководство ООО «Планета Авто» с определенной регулярностью направляет определенное количество своих работников на тренинги. При этом, расходы на обучение (перелет, проживание в гостинице, стоимость тренинга) несет дилер.

В таблице 18 приведем затраты на обучение всего персонала.

Таблица 18 – Затраты на обучение всего персонала ООО «Планета Авто»

Статьи затрат	2016		2017		2018	
	Сумма, тыс. руб.	% от общей суммы	Сумма, тыс. руб.	% от общей суммы	Сумма, тыс. руб.	% от общей суммы
Командировочные расходы	994,5	44,9	490,1	36,0	833,5	48,2
Авиабилеты	682,3	30,8	316,4	23,3	614,6	35,6
Тренинги	540,1	24,3	554,3	40,7	193,3	11,2
Проживание в гостинице	0,00	0,0	0,00	0,0	87,1	5,0
Итого:	2216,9	100	1360,7	100	1728,6	100

Для наглядности данные таблицы 18 представим на рисунке 19.

Из анализа видим, что расходы на тренинги достаточно малы по сравнению с общими затратами, в 2016 году составили 24,3%, в 2017 году – 40,7%, в 2018 году сократились до 11,2%. Существует минимальный план по выполнению такого критерия дистрибьютера, как повышение профессиональной подготовки работников.

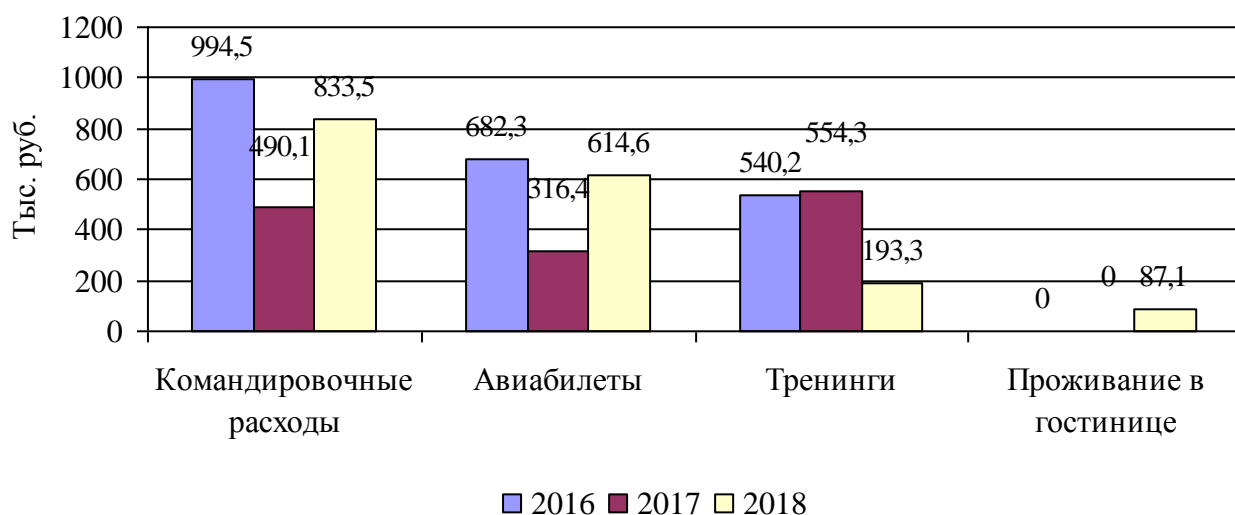


Рисунок 19 – Затраты на обучение всего персонала ООО «Планета Авто»

Руководство ООО «Планета Авто» старается сокращать расходы для получения большей прибыли. Поэтому, в системе профессионального развития персонала соблюдается самый минимум. Тем более, что дистрибьютор составляет план по минимальному количеству тренингов для «заявленных» работников, работающих на протяжении нескольких лет у дилера. В случае увольнения квалифицированного работника обязательное обучение увеличивается в первый год до 50 %, соответственно возрастут затраты дилера. Затраты на профессиональное развитие персонала длительно работающего в ООО «Планета Авто» по всем отделам в год представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на профессиональное развитие персонала длительно работающего в ООО «Планета Авто» по всем отделам в год

Показатели	Стоимость 1 человека, руб.	Количество человек	Сумма, Руб.
Отдел сервиса	56 400,00	2	112 800,00
Отдел запасных частей	56 400,00	2	112 800,00
Отдел продаж	56 400,00	3	169 200,00
Руководитель направления	56 400,00	1	56 400,00
		Итого:	451 200,00

При этом между работодателем и работниками, проходящими курсы повышения квалификации, заключены соглашения о том, что работник обязуется отрабо-

тать в организации 2 года. С 2016 года наблюдается ухудшение экономической обстановки в стране. Понизилась покупательская способность граждан, соответственно, снижаются продажи автомобилей. Основным доходом любого дилерства является гарантийное обслуживание, потому что гарантия всегда возмещается дистрибьютором. Поэтому снижение продаж повлекло за собой снижение объемов сервисного обслуживания, и, как результат, понижение заработной платы.

Снижение заработной платы персонала повлекло за собой текучесть кадров. Одним из дополнительных доходов организации является постгарантийное обслуживание автомобилей. Так как количество профессионально обученных рабочих службы сервиса количественно ограничено, то далеко не всегда ремонтные работы автомобилей будут соответствовать срокам и качеству. Так при проведении годовой инвентаризации инструмента и оборудования выяснилось, что рабочие порой не знают название инструмента. Тогда приходилось отвлекать от работы специалиста, что отрицательно сказывалось на сроках выполнения гарантийных работ. В результате можно выполнить SWOT-анализ действующей системы повышения квалификации персонала в ООО «Планета Авто» (см. таблицу 20).

Таблица 20 – SWOT-анализ действующей системы профессионального развития персонала в ООО «Планета Авто»

<p style="text-align: center;">S - сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие обязательного условия обучения персонала со стороны дистрибьютора. 2. Руководитель понимает, что рост квалификации сотрудников необходим. 3. Существует система мотивирования персонала к выполнению обязанностей. 	<p style="text-align: center;">W - слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная квалификация работников отдела сервиса. 2. Незаинтересованность в материальной выгоде рабочих в своем обучении. 3. Отсутствует вознаграждение при повышении квалификации работника. 4. Отсутствует система служебного продвижения.
<p style="text-align: center;">O - возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность открытия обучающих курсов смежных профессий. 2. Улучшить стратегию в области персонала и кадровой политики в среде конкурентов. 3. Увеличение производительности труда. 4. Способность оказывать услуги высокого качества при помощи квалифицированной рабочей силы. 	<p style="text-align: center;">T - угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение недовольства работников по вопросу оплаты труда. 2. Снижение покупательского спроса на автомобили дорогих марок из-за нестабильной социально-экономической политики в стране. 3. Сокращение рабочих мест из-за сокращения объемов работ.

Таким образом, можно обозначить следующие проблемы действующего профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»:

- недостаток обучения рабочего персонала отдела сервиса;
- недостаток обучения на местах по вопросам технического оснащения;
- отсутствие вознаграждения при самостоятельном повышении квалификации работника.

3.2 Мероприятия по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»

При разработке рекомендаций по совершенствованию профессионального развития персонала и условий их карьерного роста следует учитывать, что профессиональное развитие работника, определяемое его положением в должностной иерархии и определяющее возможность должностного продвижения, связано с профессиональным образованием, зависящим от системы профессионального обучения. Инвестиции в профессиональное образование способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию работников к коллективному труду, развивают их лояльность к организации, обеспечивают преемственность в управлении.

В области профессионального развития персонала первым этапом выступает формулировка цели и задач профессионального развития персонала организации. Задачами развития персонала могут выступать следующие аспекты:

- повышение квалификации с целью правильного техобслуживания и ремонта автомобилей;
- подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;
- способность к коммуникации, работе в группе;
- осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу. Сюда же относятся критическое

отношение работника к рабочим предписаниям, его предложения по оптимизации процессов труда и отношений с клиентом;

- формирование ответственности как системного качества сотрудника и развитие ее видов;

- самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Следующий этап – определение основных направлений профессионального обучения и повышения квалификации персонала организации. Для ООО «Планета Авто» основным направлением обучения следует выбрать обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и возможностями исполнителя. Даже в том случае, если подбор и найм работника был произведен по всем правилам, остается разрыв между требованиями рабочего места и возможностями исполнителя. Это связано прежде всего с тем, что каждая организация имеет специфические черты в системе распределения труда. Выбор форм обучения зависит от наличия в организации финансовых и временных ресурсов. В качестве критерия классификации выступает степень взаимосвязи работника с рабочим местом. Согласно этому критерию формы обучения подразделяются:

- на рабочем месте – внутрипроизводственное обучение;

- вне рабочего места – внепроизводственное обучение.

Критериями выбора вида обучения являются, с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы на образовательные мероприятия. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то расходы подсчитываются относительно легко. Выбор формы обучения является многокритериальной задачей.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное). Критериями выбора вида обучения являются с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой - внушительные расходы. Ес-

ли доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная - со значительным, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Обучение квалифицированных кадров без отрыва от рабочего места имеет преимущества: методика обучения осуществляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитывается.

Разнообразие этих форм и видов очень велико, и каждому находится место в общей системе корпоративного обучения.

Для ООО «Планета Авто» наиболее эффективной формой организации обучения является режим обучения без отрыва от работы, а именно наставничество, техническая учеба и самообучение. Наставничество позволяет:

- снизить зависимость от качества кадров на рынке труда;
- качественно и быстро подготовить новых сотрудников к самостоятельной работе;
- снизить зависимость от конкурентной борьбы за квалифицированные кадры;
- мотивировать молодых и перспективных сотрудников, которые благодаря наставникам повышают свою квалификацию, осваивают новую профессию и повышают оплату труда;
- подготовить кадровый резерв для новых и расширяющихся сфер компании.

Техническая учеба по внедрению нового оборудования и прогрессивных методов труда проводятся в целях повышения уровня специальных профессиональных знаний и навыков работников, освоения ими новых технологий и приемов выпол-

нения работы в конкретных условиях предприятия с учетом изменения технологии технологического процесса.

В качестве основных мер поощрения самообразования, повышения квалификации за счет собственных средств можно использовать самые разные. Например, установление надбавок к заработной плате, замену наименования должности на более престижное, привлечение к выработке ответственных решений, увеличение служебной ответственности, возможность установки самостоятельного темпа и ритма работы, относительная самостоятельность в принятии решений в рамках своей компетентности, продвижение по службе. То есть, механизмов для стимулирования – много. Важно, чтобы это хорошо понимали и высшие руководители и линейные. Основная роль руководителя в этом случае состоит в том, чтобы помогать подчиненным, корректировать совместные действия по повышению квалификации, поощрять получение дополнительных знаний и навыков.

Ожидаемым результатом реализации этих направлений определено повышение уровня профессионального развития работников, обеспечиваемого прогрессом их карьерного роста. Если этот результат организация не достигает, ей следует вернуться к этапу постановки задачи профессионального развития и карьерного роста работников, исходя из их мотивационного влияния на развитие персонала организации, что обеспечит закономерную цикличность процесса управления персоналом.

На рисунке 20 представлена рекомендуемая программа профессионального развития персонала отдела сервиса на предприятии ООО «Планета Авто», а именно автослесарей и автомехаников (в общем количестве 10 человек), помимо обучения, которое проводится в английской Академии Jaguar Land Rover. Программа состоит из 6-ти этапов, 3 из которых являются основными.

Первый этап при реализации программы профессионального развития сотрудника – это входной контроль знаний и умений работника. Он необходим для точного определения уровня профессионального развития потенциального обучающегося, что позволит значительно сократить затраты средств и времени на обуче-

ние сотрудника, так как это исключает возможность того, что обучаемый будет осваивать материал и практические навыки, которыми уже владеет.



Рисунок 20 – Программа профессионального развития персонала

При реализации данного этапа используются такие инструменты как: беседа с инструктором (мастером или преподавателем), которая может включать демонстрацию уже имеющихся навыков на тренажерах, машинный контроль, который

включает в себя прохождение теста на компьютере, либо использование программы симулятора, при условии, что предприятие не обладает необходимой моделью производственного оборудования.

Следующий этап – освоение и развитие теоретических навыков. Данный этап реализуется проведение лекций и семинаров, которые проводятся мастером по эксплуатации и ремонту механизмов, мастером по контрольно-измерительным приборам и начальником отдела комплектации оборудования в зависимости от отдела, в котором проводятся лекции.

Третий этап должен осуществляться незамедлительно после начала реализации второго этапа, так как любые теоретические знания не принесут должного результата без подкрепления практическими навыками.

На современном производстве развитие и обучение различным профессиональным практическим навыкам часто оказывается невозможно в непосредственном режиме работы.

В особенности это относится к подготовке по сложным техническим профессиям: слесари, маханики. Поэтому использование тренажеров важно не только для формирования конкретных трудовых навыков, но и для моделирования определенных сложных производственных ситуаций с целью выработки готовности к адекватному реагированию на них.

Сама идея профессионального обучения в специально смоделированных ситуациях достаточно продуктивна. Тренажеры могут разрабатываться и использоваться в разных формах:

- технические тренажеры;
- моделирование ситуаций профессионального взаимодействия в различных группах и тренингах;
- моделирование и обсуждение сложных производственных ситуаций в ходе деловых игр и дискуссий;
- моделирование в воображении сложных ситуаций в ходе специально организованных групповых или индивидуальных занятий;

– смешанные варианты проигрывания производственных ситуаций, где задействованы и технические тренажеры, и игровые взаимодействия обучающихся, и их воображение.

Четвертый этап осуществляется после предоставления обучающимся сотрудникам четырех дней, которые необходимы им для повторения всего пройденного теоретического материала и практических навыков. На данном этапе проводятся экзамены в устной или тестовой форме комиссии, состоящей из двух руководителей отдела сервиса, которые непосредственно имеют возможность к обучению и наставничеству, а именно:

- 2 мастера по ремонту автомобилей;
- 1 мастер по контрольно-измерительным приборам.

После сдачи устного экзамена или теста, обучающийся обязан продемонстрировать свои практические навыки на тренажере. После сдачи всех необходимых тестов, комиссия подводит итог всему обучению рабочего с дальнейшим присвоением или не присвоением квалификации.

Заключительный этап включает в себя анализ эффективности профессиональной деятельности рабочего.

Данный этап характерен систематическим изучением процесса труда индивида и его достижений, полученные данные от наблюдения за деятельностью сотрудника используются для разработки дальнейших планов.

Цель анализа заключается в определении степени эффективности труда работника, а так же определении эффективности проведенного обучения и определения дальнейшего его направления. Оценка требует, чтобы обучающая комиссия собирала информацию о том, насколько каждый работник выполняет свою работу. Сообщая эти сведения рабочим, руководители информируют их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлека-

тельные должности. Для анализа эффективности сотрудник отдела кадров по обучению и развитию персонала проводит анкетирование сотрудника, прошедшего обучение, не позднее 5-ти дней после окончания учебы.

Оценка эффективности обучения специалистов производится:

- во время ежегодной оценки сотрудника;
- спустя месяц после прохождения сотрудником обучения: вышестоящий Руководитель заполняет опросный лист, оценивающий эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе;
- по запросу руководителя структурного подразделения менеджер по обучению и развитию персонала проводит оценку полученных на обучении знаний с помощью опросников, составленных совместно с Руководителем структурного подразделения.

План - график внедрения предлагаемых мероприятий представлен в таблице 21.

Таблица 21 – План-график реализации мероприятий, способствующих профессиональному развитию персонала ООО «Планета Авто»

Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо / Исполнители
Разработка методики предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 месяц	Менеджер по управлению персоналом
Разработать и утвердить форму учебного договора	1 месяц	Менеджер по управлению персоналом/ Юрисконсульт юридического отдела
Согласовать и утвердить методику предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом
Подготовить и подписать приказ о введении политики субсидирования обучения.	1 неделя	Генеральный директор / Менеджер по управлению персоналом, начальники цехов
Разработать новые формы для учета потребности в обучении	1 неделя	Менеджер по персоналу/ Менеджер по персоналу
Внести исправления в Положение об обучении персонала	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом
Выявить потребность в обучении	1 месяц	Генеральный Директор/ Менеджер по управлению персоналом, начальники цехов
Составить и согласовать план по обучению	2 недели	Генеральный Директор / Менеджер по персоналу, начальники отделов

Окончание таблицы 21

Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо / Исполнители
Утвердить план по обучению молодых специалистов	3 рабочих дня	Генеральный Директор / Менеджер по управлению персоналом начальники цехов, отделов
Составить проект бюджета на год по обучению	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом начальники отделов
Утвердить бюджет по обучению	3 рабочих дня	Генеральный Директор / Менеджер по управлению персоналом, начальники отделов
Организовать сбор и обобщение заявок – заявлений на обучение	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом начальники цехов, отделов
Контролировать исполнение бюджета и плана по обучению	постоянно	Менеджер по управлению персоналом

Прежде всего, необходимо разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия, направленные на профессиональное развитие персонала организации. Основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должны принимать и руководители отделов. Генеральный директор должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3-3,5 месяца.

Программа организации внутрифирменного обучения персонала ООО «Планета Авто» приведена в таблице 22.

Таблица 22 – Программа организации профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»

Наименование операций	Исполнители	Затраты в год, руб.	Необходимая информация
Разрабатывать контролировать соблюдение политики субсидирования обучения	Генеральный Директор	В рамках з/п	Политика субсидирования обучения
Предоставлять списки сотрудников, представленных на обучение согласно политике субсидирования	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Инструкция
Проводить анализ стоимости тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Инструкция

Окончание таблицы 22

Наименование операций	Исполнители	Затраты в год, руб.	Необходимая информация
Анализировать потребность в обучении	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Инструкция
Составлять и контролировать план по обучению	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Инструкция
Оформлять заявки на обучение	Начальники отделов, сотрудники	В рамках з/п	Инструкция
Предоставлять данные по интересующим семинарам	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Приказ
Составлять и контролировать бюджет на обучение	Менеджер по управлению персоналом, начальники отделов	В рамках з/п	Приказ
Учет ученических договоров	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Инструкция
Ведение базы по учету прохождения обучения	Менеджер по управлению персоналом	В рамках з/п	Инструкция
Подготавливать и утверждать бюджет и план по обучению	Менеджер по управлению персоналом, начальники отделов	В рамках з/п	Инструкция

Исполнители функций определены исходя из схемы взаимодействия подразделений и должностных инструкций сотрудников. Функции соответствуют содержанию этапов, приведенных в плане-графике. План-график внедрения проекта и программа организации обучения персонала должны быть согласованы с начальником кадровой службы и Генеральным директором.

В результате предложенных мероприятий, способствующих профессиональному развитию рабочего персонала ООО «Планета Авто», будут созданы условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству. Повышение квалификации и своевременное развитие персонала ООО «Планета Авто» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

Однако практика участия в хозяйственно-экономической деятельности компании показывает, что помимо внедрения успешной программы квалификации персонала необходимо мотивировать сотрудников компании для более активного

участия последних в программе повышения квалификации. А это можно добиться только одним способом: системой материального стимулирования труда.

В целях мотивированности сотрудников для своевременного повышения квалификации каждого целесообразно ввести систему оплаты труда на основе базового размера в зависимости от уровня квалификации работника. Такая система гарантирует более высокую оплату квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, ставит уровень заработной платы в зависимость от возможностей работника. Базовый размер оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда работников с конкретными трудовыми характеристиками, в нашем случае - в зависимости от уровня квалификации. Уровню квалификации соответствует определенный квалификационный балл. Для подтверждения или пересмотра квалификационного балла с определенной периодичностью должна проводиться оценка персонала предприятия.

В связи с предложенной программой, повышения квалификации, мотивации и развития персонала компании ООО «Планета Авто» при работе с персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

- необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессионального развития своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении;

- ежегодно планировать и организовывать внутреннее обучение своих сотрудников по различным актуальным направлениям деятельности компании собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов;

- оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы;

– руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно;

– руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий и т.п.

3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала ООО «Планета Авто»

Важным моментом процесса профессионального обучения является оценка его эффективности. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано, прежде всего с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена на данный момент с методологическими трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Экономическая эффективность профессионального обучения определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебно-тренировочного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия, снижения уровня риска его функционирования.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение.

К критериям оценки результатов обучения и переподготовки персонала могут быть отнесены:

– реакция обучающихся. Информация может быть получена путем опроса или анкетирования;

– усвоение учебного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний;

– изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того, как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Результатом может быть и усвоение корпоративных норм и правил поведения, принятия решений и т.п.;

– рабочие результаты. Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения (увеличение скорости работы, снижение потерь, рост эффективности и т.п.)

Конкретизация указанных методических установок и трансформация их в конкретные экономические показатели в организации в значительной степени будут стимулировать обучение персонала, так как всем будет видна не только социальная, но и экономическая эффективность этого мероприятия.

Как правило, результаты развития дают экономический эффект не сразу, а по истечении некоторого периода времени, который тем выше, чем больше в программах развития уделяется внимания теоретическим знаниям, инновационным подходам и технологиям работы, ориентированным на реализацию стратегических целей и задач. Следовательно, для таких программ развития особенно необходимо использование переменных, отражающих развитие в прошлые периоды времени.

Для того, что бы провести экономическую оценку профессионального развития персонала, необходимо распределить планируемое обучение по целям. В данном случае можно выделить следующие варианты:

– обучение приведет к повышению производительности труда вследствие освоения новых профессиональных навыков, подходов;

– обучение приведет к освоению новой профессии, должности. При этом обязательно должно планироваться совмещение профессии, должностей. Например, обучение автомеханика на автослесаря с последующим совмещением профессий;

- обучение, после которого сотрудник займет вышестоящую или другую должность;
- обучение сотрудников, которое определяется законодательно;
- обучение необходимо вследствие установки нового оборудования. Иными словами, персонал должен научиться на нем работать. Иногда бывает, что персонал и без обучения может работать на новом оборудовании, но при этом не достаточно эффективно.

Планируется повышение профессиональных знаний и умений рабочего персонала в количестве 10 человек из отдела сервиса (автослесари и автомеханики). Это связано с тем, что не все работники данного отдела проходят дорогостоящее повышение квалификации в учебном Центре Компании, а в организации есть автослесари и механики, работающие менее 5 лет в организации и которым просто необходимо повысить свою квалификацию, так как работа с оборудованием и прогрессивными технологиями требует определенных знаний и умений.

В связи с тем, что в организации имеется текучесть персонала, следовательно на место ушедших приходят вновь принятые работники, за которыми необходимо закрепление наставников. А также, работники прошедшие повышение квалификации в зарубежном Центре компании, могут выступать в качестве наставников и для остального персонала.

Затраты на учебные мероприятия складываются из множества компонентов. Открытые семинары и конференции наиболее сложно планировать и бюджетировать, поскольку их организаторами выступают сторонние фирмы. Сроки, программы и условия проведения подобных мероприятий обычно становятся известны не более чем за 1-3 месяцев до их проведения. Цены на данный вид мероприятий устанавливаются провайдерами и в расчете на одного участника. Нередко при направлении нескольких участников предоставляются скидки. Цены участия в открытых семинарах и конференциях колеблются в весьма широких пределах. Соответственно при бюджетировании подобных мероприятий нужно исходить из определения их объема.

Продолжительностью каждого из них определяется человеко-днях путем умножения количества участников на продолжительность мероприятия в днях. Для подсчета экономической эффективности от обучения персонала, первым шагом будет подсчет расходов на обучение персонала, которые представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Стоимость проектных мероприятий

Наименование мероприятия	Количество сотрудников, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость, руб.
Обучение персонала	10	11 000	110 000
Организация наставничества	3	5 500	16 500
Отчисления во внебюджетные фонды	3	1 760	5 280
Итого			131 780

Каждому наставнику планируется доплата в размере 5500 руб., при этом дополнительные отчисления во внебюджетные фонды составят:

$$5500 \times 30,2\% \times 3 = 1\,760 \text{ руб.}$$

В итоге, проектные затраты на обучение персонала и усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов за год составят – 131 780 руб.

При выполнении данных рекомендаций производительность труда вырастет на 6 %, при этом улучшится не только количество, но и качество выполняемых работ, размер среднемесячной заработной платы вырастет на 10,5 %.

Среднемесячная заработная плата рабочего персонала после повышения профессиональных знаний и умений составит:

$$27\,000 \times 10,5\% = 29\,835 \text{ руб.}$$

Таким образом, при росте среднемесячной заработной платы на 2 835 руб. фонд оплаты труда и, соответственно, себестоимость работ (услуг) увеличится на 7555 тыс.руб.:

$$2\,835 \text{ руб.} \times 10 \text{ чел.} \times 12 \text{ мес.} = 340\,200 \text{ руб.}$$

При этом отчисления во внебюджетные фонды составят 102 060 руб.

Итого, затраты на все мероприятия составят:

$$131\,780 + 340\,200 + 102\,060 = 574\,090 \text{ руб.}$$

В результате внедрения данных мероприятий по оптимистическому прогнозу ожидается рост объема работ (услуг) на 7 %.

Таблица 24 – Экономические показатели деятельности ООО «Планета Авто» до и после внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
			сумма, руб.	темп роста, %
Численность персонала, чел.	37	37	0	100
Выручка от продаж, тыс. руб.	328 396	351 383,72	22 987,72	107
Прибыль, тыс. руб.	20 461	25 371	4 092,2	120
Производительность труда, руб./чел.	8 875,57	9 496,86	621,29	107
Среднемесячная заработная плата персонала, повысившего уровень профессионального развития, руб.	27 000	29 835	2 835	110,5

Таким образом, при внедрении предложенных рекомендаций выручка от продаж на основании оптимистического прогноза вырастет на 7 %, прибыль от реализации работ (услуг) – на 20 %. Следовательно, в результате внедрения системы мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала ООО «Планета Авто» произойдет рост производительности труда персонала на 7%, увеличится выручка от продажи, а также чистая прибыль на 20 %.

Также, анализ разработанных мероприятий в области совершенствования профессионального развития персонала в ООО «Планета Авто», а именно факторов определяющих эффективность их воздействия на личностную мотивационную структуру отдельных работников позволяет сделать вывод, что адекватным внедрению предлагаемых методов станет снижение текучести кадров в организации.

Поэтому, как следствие функционирования новой системы профессионального развития персонала произойдет снижение текучести в организации от 50% до 100%.

Ежегодно фирмы по причинам текучести теряют значительные средства, которые могли быть направлены на расширение производства, стимулирование пер-

сонала, благотворительные мероприятия. Во многом ущерб от текучести кадров определяется потерями, связанными с простоями основных рабочих из-за нехватки вспомогательных, браком от некачественного выполнения функциональных обязанностей, расходами на набор и обучение новых рабочих, а также с доплатами другим рабочим за замещение и выполнение сверхурочных заданий.

Выводы по третьему разделу

Для совершенствования системы повышения квалификации персонала на предприятии ООО «Планета Авто» составлена новая поэтапная программа обучения персонала. Целью системы профессионального развития персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств.

План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. ООО «Планета Авто» должна применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ООО «Планета Авто» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала.

Таким образом, обучение должно быть составной частью работы организации, неотделимой от ее основных целей. Обучение стоит денег, но эти вложения окупаются через повышение производительности, качества, удовлетворенности потребителей. Кроме того, и сотрудники высоко ценят те возможности, которые им открывает обучение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в соответствии с рассмотренными точками зрения ведущих авторов в области управления персоналом, сущностной основой профессионального развития составляет приобретение необходимых знаний, умений и навыков для личностного развития и продвижения в карьере. При этом основной целью профессионального развития является повышение трудового потенциала работников для решения как личных задач, так и задач в области функционирования и развития организации. В то же время эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала персонала зависит от готовности персонала к развитию.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Подводя итоги вышесказанному, следует еще раз подчеркнуть значимость особого объекта управления в организации – человека. Выстраивая работу в системе управления персоналом в организации по направлению его профессионального обучения и развития, необходимо помнить о том, что важно опираться на индивидуальные знания, опыт, кругозор отдельного работника, его ценности и мотивы. Развитие организации основывается на устремлениях работника, реализующего в своей деятельности как профессиональные, так и личностные интересы. Для обучения и развития необходимо использовать такие стратегии и методы, которые призваны помочь каждому конкретному человеку реализовать свой потенциал. Известно, что развитие происходит особенно интенсивно при осуществлении направленности к самообучению и самосовершенствованию [39, с. 44]. Поэтому в обучающихся организациях должны быть выделены ценностные ориентации, мотивационные предпочтения

работников, устремления, направленные на личностный рост и профессиональное самосовершенствование.

Организация деятельности обучающихся организаций – сложная задача, требующая комплексного подхода, ориентированная на применение психологических, социальных, экономических и управленческих знаний и богатейший опыт их обоснования и использования в практике ведущих зарубежных и отечественных организаций.

Перечень изложенных выше классификационных признаков методов обучения и развития персонала не является исчерпывающим, постоянно появляются новые методы и взгляды на их применение в системе обучения персонала организаций. Все методы имеют свои достоинства и недостатки, каждый разрабатывался под конкретные условия и специфику обучения и развития персонала. Поэтому при принятии решения о том, какие методы применить в системе обучения персонала, необходимо руководствоваться критерием эффективности того или иного метода для достижения поставленных в организации целей обучения.

Как отмечают специалисты, сегодня организации рассматривают профессиональное развитие как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей и обеспечивающий подготовку работников совершенно нового качества, способных действовать нестандартно, энергично и неординарно. ООО «Планета Авто» использует лишь один метод активного обучения-тренинг, к сожалению этого не достаточно. Компания не учитывает риск возрастной группы от 41 до 50 лет.

Для совершенствования системы повышения квалификации персонала на предприятии ООО «Планета Авто» составлена новая поэтапная программа обучения персонала. Целью системы профессионального развития персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств.

План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. ООО «Планета Авто» должна применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ООО «Планета Авто» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала.

Таким образом, выбор такого варианта развития фирмы позволяет достигнуть запланированных уровней, как объемов продаж, так и прибыли.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдурахманов, К. Х. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики [Текст] : учебное пособие / К. Х. Абдурахманов, Ю. Г. Одегов. – Уфа.: Китап, 2018. – 237 с.
- 2 Абчук, В. А. Теория организации и основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / В. А. Абчук. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2015. – 551 с.
- 3 Адамчук, В. В. Экономика труда [Текст] : учебник / В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев. – М. : Финстатинформ, 2015. – 431 с.
- 4 Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Текст] : учебник для вузов / Е. А. Аксенова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 423 с.
- 5 Аксенова, Е.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 423 с.
- 6 Анализ трудовых показателей [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. В. Никитин, Н. А. Кольцов, И. А. Самарина и др. – М. : Экономика, 2018. – 288 с.
- 7 Анализ трудовых показателей [Текст] : учебник/ под ред. Петроченко П. Ф. – М. : Экономика, 2015. – 398 с.
- 8 Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст] : учебник/ под ред. Стражева В. И. – Мн. : Высшая школа, 2018. – 398 с.
- 9 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.
- 10 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: практикум. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 210 с.
- 11 Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 230 с.
- 12 Беркутова, Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации: учебник / Т.А. Беркутова. – Екатеринбург: УрО РАН, 2015. – 568 с.

- 13 Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2011. – 414 с.
- 14 Богатыренко, З. С. Выявление и оценка резервов роста производительности труда на промышленных предприятиях (объединениях) [Текст] : методические рекомендации / З. С. Богатыренко. – М.: Экономика, 2017. – 128 с.
- 15 Бондарь, И. К. Производительность труда [Текст] : вопросы теории и практики / И. К. Бондарь. – К.: Наук.думка, 2018. – 152 с.
- 16 Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. / В. Р. Веснин – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
- 17 Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст] / В.К. Вилюнас. - М.: МГУ, 2018. - 288 с.
- 18 Герчигова, И.Н. Менеджмент. – / И.Н. Герчигова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 511 с.
- 19 Герчигова, И.Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И.Н. Герчигова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 480 с.
- 20 Грузинов, В. П. Экономика предприятия (предпринимательская) [Текст] : учеб. для вузов / В. Г. Грузинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 795 с.
- 21 Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1104 с.
- 22 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, 2017. – 512 с.
- 23 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2017. – 512 с.
- 24 Казанцев, А. К. Практический менеджмент / А. К. Казанцев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 206 с.
- 25 Кафидов, В. В. Управление персоналом: учебное пособие /В. В. Кафидов. – М.: Проект, 2018. – 144 с.
- 26 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 144 с.

- 27 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 447 с.
- 28 Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации [Текст] / И.Г. Кокурина. – М.: Изд-во Моск.ун-та, 2018. – 356 с.
- 29 Кокшарова, В. В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учебное пособие / В. В. Кокшарова – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. – 236 с.
- 30 Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2017. – № 10. – С. 90-92.
- 31 Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. – М.: Просвещение, 2017. – 368 с.
- 32 Лукичева, Л. И. Управление организацией / Л. И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2017. – 360 с.
- 33 Луконина, М. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами / М. Луконина // Справочник кадровика. – 2017. – № 2 – С. 106-110.
- 34 Лэнд, Питер Э. Менеджмент – искусство управлять / Питер Э. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 408 с.
- 35 Магомедов, А. М. Экономика предприятия / А. М. Магомедов. – М.: Экзамен, 2016. – 352 с.
- 36 Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М: Дело, 2018. – 232 с.
- 37 Малуев, П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М.: Дашков и К0, 2015. – 344 с.
- 38 Мальцева, И. Н. Механизм оценки результативности работы. Справочник по управлению персоналом / И. Н. Мальцева. – 2017. – № 12. – С. 76-79.
- 39 Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] / П.Мартин, Ш. Ричи. - М.: Юнити, 2018. – 399с.
- 40 Маслоу, А. Г. Мотивация и личность [Текст] / А. Г. Маслоу. – СПб.: Питер, 2018. – 352 с.

- 41 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2017. – 352 с.
- 42 Мескон, М. Х. Основы менеджмента: Пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2016. – 704 с.
- 43 Павлуцкий А., Алехина О. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала // Управление персоналом. – 2018. – № 5. – С. 18-25.
- 44 Прокопенко, И. И. Управление производительностью [Текст] : практическое руководство / И. И. Прокопенко. – К. : Наукова Думка, 2015. – 415 с.
- 45 Проскуряков, В. М. Производительность и оплата труда: факторы роста и меры соотношения [Текст] : учебник / В. М. Проскуряков, К. Ю. Луканов. – М.: Экономика, 2017. – 232 с.
- 46 Резник, С.Д. Управление личной карьерой: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Лотос, 2018. – 256 с.
- 47 Родченко В.В. Международный менеджмент: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2018. – 240 с.
- 48 Рудавина, Е. Р. Большая книга директора по персоналу / Е. Р. Рудавина, В. В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2018. – 368 с.
- 49 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 304 с.
- 50 Санникова, И.Н. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие / И.Н. Санникова. – Барнаул: БГЭУ, 2018. –168 с.
- 51 Синк, Д. С. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] : учебн. пособие / Д. С. Синк. – М.: Прогресс, 2015. – 528 с.
- 52 Скопылатов, И. А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю.Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2015. – 458 с.
- 53 Современная экономика труда [Текст]: монография / Под ред. В. В. Кушкова. – М. : ЗАО «Финстатинформ», 2018. – 660 с.

- 54 Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2015. – 624 с.
- 55 Суша, Г. З. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / Г. З. Суша. – М.: Новое знание, 2018. – 384 с.
- 56 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. – 576 с.
- 57 Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2011. – 336 с.
- 58 Туркулец, Н. Делегирование полномочий: инструмент мотивации сотрудников / Н. Туркулец // Кадровый менеджмент. – 2018. – № 6. – С. 7-14.
- 59 Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов / Одегов Ю.Г., Карташёва Л.В. – М.: Экзамен, 2017. – 256 с.
- 60 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 563 с.
- 61 Уткин, Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. А. Уткин, А. И. Кочетков. – М.: Аналис, 2018 – 206 с.
- 62 Федорова, Н. В. Управление персоналом / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2018. – 432 с.
- 63 Ховард, К. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие / К. Ховард, Э. Коротков. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 224 с.
- 64 Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / В.А. Шахова, С.А. Шапиро. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 332 с.
- 65 Шекшня, С. В. Мотивация персонала: новое время – новый взгляд / С.В. Шекшня // Кадровый вестник. – 2018. – № 7. – С. 21-23.
- 66 Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2017. – 368 с.

67 Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст] : учеб. пособие для студ. эконом. фак. и вузов / Г. И. Шепеленко. – Ростов Н/Д: МарТ, 2015. – 544 с.

68 Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА, 2019. – 560 с.

69 Экономика и статистика фирм [Текст]: учебник / В. Е. Адамов, С. Д. Ильенкова, Т. П. Сиротина, С. А. Смирнов ; под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 288 с.

70 Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. П. Волков [и др.] ; под общ. ред. А. И. Ильина. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2018. – 672 с.

71 Экономика предприятия [Текст]: учебник / под ред. проф. Н. А. Сафронова. – М. : Юристъ, 2015. – 608 с.

72 Экономика предприятия [Текст] : учеб. / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 416 с.

73 Экономика предприятия [Текст] : учеб. для вузов / В. Я. Горфинкель [и др.]; под ред. В. Я. Горфинкеля, Е. М. Купрякова. – М.: Банки и биржи : ЮНИТИ, 2015. – 367 с.

74 Экономика предприятия [Текст] : учеб. для вузов / И. Э. Берзинь, С. А. Пикунова, Н. Н. Савченко, С. Г. Фалько; под ред. С. Г. Фалько. – М.: Дрофа, 2018. – 368 с.

75 Экономика предприятия [Текст] : учеб. для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 670 с.

Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал	1	1	1
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	33748	73380	37809
	Итого по разделу III	33759	73391	37820
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	113589	145025	137394
	Кредиторская задолженность	27174	59012	46902
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			14820
	Итого по разделу V	140763	204037	199116
	БАЛАНС	174522	277428	236936

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 17 ” _____ марта 20 19 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за 2018 год

ООО «Планета авто»

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2016 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

за _____ 2018 г.

Организация _____ ООО «Планета Авто» _____ по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ ооо _____
 _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. (~~млн. руб.~~) _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
17	03	2019
5107915232		
38.1, 38.2, 43.33, 43.34, 43.39		
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	За _____ 20 <u>16</u> г.	За _____ 20 <u>15</u> г.
	Выручка	328396	1431618
	Себестоимость продаж	(193423)	(1311617)
	Валовая прибыль (убыток)	34973	120001
	Коммерческие расходы	(10701)	(25364)
	Управленческие расходы	(28952)	(27089)
	Прибыль (убыток) от продаж	-4680	67548
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	3227	779
	Проценты к уплате	(32326)	(18648)
	Прочие доходы	15438	25708
	Прочие расходы	(5700)	(16473)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	-24041	58914
	Текущий налог на прибыль	(0)	(8053)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	3971	64
	Прочее	-391	-680
	Чистая прибыль (убыток)	20461	50245