

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ООО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.03.2021.608. ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина
_____ 2021 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-366

_____ А.С. Галкина
_____ 2021 г.

Нормоконтроль
Старший преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
_____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Галкина А.С. Повышение эффективности системы обучения персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-366, 104 с., 22 ил., 27 табл., библиогр. список – 45наим., 2 прил..

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

Объектом исследования: ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

Предмет исследования: система обучения персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

В первом разделе рассмотрена роль обучения персонала в системе корпоративного управления; исследованы основные этапы обучения персонала; проведен анализ современных технологий и методов обучения персонала в России.

Во втором разделе дана общая характеристика ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», проведен анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», проведен анализ эффективности системы обучения персонала предприятия.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию системы обучения ООО «ЧЛВЗ».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Обучение персонала в системе корпоративного управления.....	9
1.2 Основные этапы организации обучения.....	18
1.3 Современные технологии и методы обучения персонала в России и за рубежом.....	27
2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»	35
2.1 Общая характеристика ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»	35
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»	41
2.3 Анализ эффективности системы обучения персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»	51
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»	73
3.1 Разработка мероприятий по обучению рабочего персонала с использованием ИТ-технологий.....	73
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета для исследования потребности в обучении сотрудников	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета для исследования эффективности системы обучения	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Ввиду того, что происходит развитие и совершенствование различных производственных материально–вещественных факторов, прежде всего, ввиду разработки, освоения новых технологий и их введения нужно обеспечивать улучшение общего культурно-технического, а также профессионального уровня персонала предприятия, обеспечивать повышение уровня его квалификации согласно определенным трудовым функциям. И в этом всем заинтересованность имеют не только хозяйствующие субъекты, но и сами работники по причине постоянного повышения требований к качеству рабочей силы.

Именно в процессе повышения квалификации сотрудников происходит заимствование основных ценностей, целей компании, действенных способов работы, освоение профессии, создание коллективных коммуникаций. В свою очередь, профессиональное развитие оказывает свое влияние на становление личности каждого из работников, на их социализацию в трудовом пути, возможности самореализации и самоактуализации. Обучение персонала представляет собой развитие умений, знаний, а также навыков работников для того, чтобы организация могла достигать своих целей. Текущий этап развития предпринимательской деятельности требует обращать все большее внимание на вопросы обучения, а также развития персонала, на вопросы, связанные с освоением новых бизнес-технологий.

Достижение кратко- и долгосрочных целей, необходимость повышать уровень конкурентоспособности предполагает, что руководители производства должны опираться на грамотно организованную и спланированную работу, связанную с обучением персонала. В субъекте хозяйствования нужно сформировать именно такую систему по обучению персонала, которая была бы способной к обеспечению высокой конкурентоспособности, а также устойчивости рыночного положения.

Процесс обучения и развития сотрудников в компании – основной и важный элемент бизнес–процесса под названием «Управление персоналом». Данный процесс влияет на результаты деятельности, осуществляемой компанией. Необходимо отметить, что это утверждение справедливо как для коммерческих организаций, так и для прочих хозяйствующих субъектов с любой организационно-правовой формой, размером, сферой деятельности. По этой причине процессы обучения, а также развития сотрудников влияют на формирование, поддержание кадрового потенциала хозяйствующего субъекта на требуемом уровне, который будет соответствовать вызовам времени, определяют уровень ее рыночной конкурентоспособности.

Системность обучения производственного персонала, кроме повышения суммы прибыли, обладает рядом важных последствий для субъекта хозяйствования: сплочение сотрудников, улучшение социального и психологического климата внутри коллектива, раскрытие потенциала персонала, создание соответствующей культуры, создание образцов поведения, сокращение кадровой текучести, а также привлечение новых работников.

Из этого следует, что актуальность проблемы данного исследования состоит в насущной необходимости как обучения персонала субъекта хозяйствования, так и создания эффективной системы обучения.

Степень научной разработанности проблемы. Различные аспекты обучения персонала нашли свое отражение в работах Айтмагамбетова Л.С., Белана Е.С., Белицкой Н.В., Берендеевой А.Б., Волкова О.С. и др.

Также принципы организации обучения были исследованы в работах Гасымовой А.Ф., Данилиной Е.И., Каргиной Л.А., Круглова А.Я., Крылова С.И. и др.

Объект исследования – ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

Предмет – система обучения персонала в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

Задачи исследования

- рассмотреть сущность и содержание системы обучения персонала;
- провести анализ методов оценки эффективности системы обучения персонала;
- дать общую характеристику деятельности ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»;
- провести оценку эффективности обучения ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности системы обучения персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

Теоретической базой исследования стали монографические и учебные издания, в которых нашли отражения проблемы обучения персонала, периодические издания, данные ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод».

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования материалов, выводов и предложений для совершенствования деятельности исследуемого предприятия.

Научная значимость исследования заключается в том, что в нем обобщены и систематизированы различные подходы к организации системы обучения персонала в организации.

В работе были использованы следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, сравнение, обобщение, анкетирование.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, библиографический список.

В первом разделе рассмотрена роль обучения персонала в системе корпоративного управления; исследованы основные этапы обучения персонала;

проведен анализ современных технологий и методов обучения персонала в России.

Во втором разделе дана общая характеристика ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», проведен анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», проведен анализ эффективности системы обучения персонала предприятия.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию системы обучения ООО «ЧЛВЗ».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Обучение персонала в системе корпоративного управления

Любая фирма, чтобы выжить и стабильно развиваться, должна быть конкурентоспособной, что зависит, в том числе, от эффективности работы сотрудников. Проблема обучения кадров становится наиболее актуальной на производственном предприятии, ведущем перспективные разработки и изготавливающей продукцию по новейшим технологиям.

Образование, квалификация и опыт человека являются важным ресурсом. Компоненты потенциала человека характеризуются человеческим ресурсом, которые могут стать источником дохода для предприятия, домашнего хозяйства и страны, такими компонентами могут быть как физические, так и творческие способности человека, его знания, активность, умения. Александрова Н.А. считает, что человеческий капитал является сформированным в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, здоровья, навыков, мотиваций, способностей, которые могут целесообразно использоваться в сфере общественного воспроизводства, которые содействуют росту производительности производства и труда, тем самым влияя на рост доходов данного человека [6, с.42].

Накоплению знаний и умений работника способствует регулярное обучение персонала. К квалификации работников относят профессиональную зрелость работников, уровень их подготовки к качественному выполнению конкретных видов работ, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта [10, с. 171].

Профессиональное обучение персонала является процессом совершенствования компетентности и знаний, умений работников и навыков их созидательной деятельности.

Предмет обучения может быть следующим: теоретическая основа, определенные методические, практические знания, которые сотрудник должен иметь для того, чтобы эффективно выполнять возложенные на него обязанности; умения, которые закрепляются за определенным работником на его рабочем месте. В свою очередь, навыки предполагают меру освоения работы, когда начинается выработка самоконтроля [8, с.90].

В тех работах, которые издавали ученые нашей страны, систему по обучению персонала предприятия рассматривают они в качестве непрерывного процесса, который был инициирован субъектом хозяйствования и управляется им, в качестве средства повышения ценности его HR, которое упрощает реализацию определенных организационных изменений, а также достижение стратегических целей всего субъекта хозяйствования и отдельно взятых работников, осуществляемое на базе самого предприятия, а также в специализированных учреждениях сферы образования [11, с.43].

Если говорить о системе обучения, то она представляет собой определенную систему элементов, которые предполагают определенную целевую направленность, осуществляемую для выполнения предназначенных ей функций.

У каждой из систем есть свой компонентный состав, есть свои связи компонентов системы (структура), а также функции системы.

Цель данной системы – сформировать такие компетенции у работников, которые позволят им осуществлять свою профессиональную деятельность согласно возникающим потребностям, а также технологическим изменениям.

В числе задач данной системы – подготовить специалистов, переподготовить, повысить уровень их квалификации согласно корпоративным потребностям, реагировать на различные инновации, различные технологические изменения, обеспечивать сотрудников необходимыми компетенциями, а также формировать условия к самореализации каждого из обучающихся [12, с. 95].

Для системы по обучению сотрудников компании характерен ряд социальных, а также экономических функций.

Если говорить об экономической функции, то она предполагает формирование профессиональных компетенции по той или иной специальности (профессии), которая необходима на данный момент для того, чтобы можно было выпускать конкурентоспособную продукцию.

Ввиду существования обучения в системе отношений в обществе, ввиду ее взаимодействия с этой системой результатом будет выступать наличие социальных функций. Социальная адаптация – одна из наиболее важных в их числе. Образование делает личность адаптивной, это одно из важнейших средств индивидуализации личности и ее социализации [19, с.28].

За счет планирования обучения становится возможным применение собственных ресурсов субъектами хозяйствования, ведущих собственную деятельность без поиска новых квалифицированных кадров на внешнем трудовом рынке. Также организация обучения, а также изучение соответствующих потребностей обеспечивают формирование условий к саморегуляции сотрудника, его мотивации, а также мобильности. Они делают так, что работник более быстро адаптируется к изменяющимся производственным условиям на своем рабочем месте.

В число ресурсов системы по обучению сотрудников компании могут быть отнесены такие ресурсы, как финансы, человеческие ресурсы, материально-технические ресурсы, а также время – все эти ресурсы нужны для того, чтобы обеспечивать процесс обучения.

В свою очередь, профессиональная подготовка – это планомерное, организованное обучение сотрудников, выпуск квалифицированных сотрудников почти для любой сферы деятельности, которые имеют определенные специальные ЗУН, а также способы общения.

Формы обучения персонала по месту его проведения:

– обучение, которое проводится в специальных учреждениях сферы образования;

– обучение, которое проводится в лицензированных подразделениях субъектов хозяйствования.

Персонал предприятия могут обучать в следующих формах: полный, частичный отрыв от их работы, а также без такового.

Само по себе профессиональное обучение может быть таких видов [18, с. 44]:

- индивидуальная форма обучения (обучающегося сотрудника закрепляют за одним из мастеров);
- групповая форма обучения (создание учебных групп);
- курсовая форма обучения (преподавание теории в учреждениях сферы образования или же в университетах при предприятиях).

Возможно индивидуальное профессиональное обучение: выбирают наставников с той или иной квалификацией, им устанавливают определенную сумму, которую доплачивает предприятие за обучение. Возможно также коллективное обучение. Среди используемых методов нужно выделить групповые программы, индивидуальные программы, а также проведение производственных инструктажей [23, с. 151].

Наставничество – традиционный метод обучения, осуществляемый без отрыва работника от его рабочего места. Вообще, это – одна из старейших моделей, которые позволяют передавать необходимые полезные знания.

Повышение уровня квалификации. Его применяют для того, чтобы совершенствовать ЗУН работников, их способы общения, потому как это предполагает усиление требований в отношении профессии, повышение работников в их должностях. Его также проводят для того, чтобы стимулировать работников к своему профессиональному росту. По организации самого обучающего процесса есть несколько видов: самостоятельное повышение квалификации и организованное, которое проходит под руководством того или иного преподавателя. Среди форм выделяют учебное, самостоятельное

повышение квалификации, а также повышение уровня квалификации в учебных заведениях.

В числе методов повышения уровня квалификации выделяют проведение лекционных занятий, семинарских занятий, лабораторных занятий, а также самостоятельная работа.

Профессиональная переподготовка представляет собой приобретение дополнительных знаний, навыков, предполагающих более глубокое изучение научных, учебных дисциплин, различных новых технологий, а также разделов техники. Обязательный характер такого обучения имеет связь как с переменами в профессиональной деятельности, так и с обновлением оснащенности. В случае ее прохождения специалистами для того, чтобы они могли выполнять новые виды профессиональной деятельности, нормативные сроки должны превышать пятьсот часов занятий в аудиториях.

После эффективного повышения уровня квалификации работник получает возможность совмещения профессий по тем или иным схожим специальностям, а это позволяет сделать расходы в связи с выплатой зарплат ниже. Например, юрист после того, как изучил основы в сфере кадрового делопроизводства, получает возможность совмещения своей основной профессии с профессией кадровика.

Обучение в зависимости от места его проведения бывает внутренним, внешним. Первое из них осуществляют в самой компании, тогда как для внешнего сотрудники компании должны быть доставлены в тренинг-центр, занимающийся их обучением.

Каждый тип повышения уровня квалификации имеет свои сильные, а также слабые стороны. При внутреннем обучении сам процесс осуществляется внутри предприятия, работников не отрывают от выполнения своих обязанностей. Такое повышение уровня квалификации предполагает такие важные преимущества: компания не тратит средства в связи с необходимостью арендовать соответствующие помещения, тогда как работники продолжают выполнять возложенные на них обязанности.

В случае внешнего обучения сотрудник, который повышает на данный момент свою квалификацию, не занимается выполнением возложенной на него работы, здесь преимуществом следует указать смена обстановки, за счет чего сотрудник сможет больше сосредоточиться на своем обучении, а также сможет намного лучше усвоить данный ему материал [21, С. 70].

В зависимости от объекта повышения уровня квалификации само по себе обучение бывает открытым, а также корпоративным. Если говорить о корпоративном обучении, то это – обучающие мероприятия под определенным субъектом хозяйствования, в которых была учтена внутренняя, а также внешняя специфика этого предприятия.

За счет качественного корпоративного тренинга обеспечивается сплочение коллектива, каждый из обучаемых будет вовлечен в общую деятельность, имеющую кардинальные отличия от ежедневно выполняемой ими. Работники получают возможность лучшего узнавания друг друга, а также возможность общения, контактов в неформальной обстановке. При ведении тренинга опытного, грамотного тренера появляется возможность ненавязчивого, мягкого разрешения конфликтов внутри коллектива. Помимо этого, опытный тренер в любом случае сможет сделать атмосферу внутри такого коллектива более доброжелательной, более [20, С. 753].

Открытый тренинг. Если говорить в целом, то это – тип повышения уровня квалификации, когда все занятия разрабатываются без принятия во внимание тех или иных особенностей как всего субъекта хозяйствования, так и рабочего коллектива. Отметим отсутствие внутренней формы открытых тренингов. Лучше всего, если квалифицированный тренер будет осуществлять такой тренинг. В нем обычно принимают участие все работники.

Есть и другие варианты. К примеру, отправка нескольких работников предприятия на обучающие мероприятия, а они в дальнейшем доносят всю полученную на них информацию до своих коллег по работе. Следует здесь учесть

то, что внутри коллектива могут возникнуть конфликты из-за недостаточного уровня квалификации.

В зависимости от объекта повышения могут быть выделены: повышение уровня квалификации руководящего состава, обучение средних менеджеров, а также обучение подчиненных сотрудников. Разные сотрудники имеют свои цели. Например, управленцы за счет повышения своей квалификации смогут более оперативно принимать те или иные изменения, вносить корректировки, тогда как за счет обучения подчиненных сотрудников будет обеспечен рост качества выпускаемых предприятием товаров и пр.

Должно быть учтено наличие закономерностей, характерных только для рынка нашей страны. Мотивированность в образовании можно наблюдать в основном менеджеров высшего звена, но здесь можно также увидеть тенденцию снижения, говоря иными словами – чем более низкое сотрудник занимает положение в субъекте хозяйствования, тем меньше у него интереса как к обучению, так и к своему самообразованию.

Обучение осуществлять могут с тренером и без такового. Самые распространенные занятия – это занятия именно с тренером, а это предполагает проведение лекций, инструктажей, различных деловых игр, проведение конференций, семинаров и пр. [16, С. 85]

В свою очередь, методики, используемые для повышения уровня квалификации персонала, представляют собой способы, которые дают возможность достижения того или иного уровня ЗУН. За счет широчайшего многообразия типов, методов данных процессов компания получает право определения своего наиболее оптимального варианта повышения.

Вообще, выбор соответствующего метода должен быть основан на конкретных условиях работы компании для реализации поставленных ею целей, а также для решения своих текущих задач. Из-за неправильного выбора типа, метода повышения квалификации возможны определенные негативные последствия. Каждый из методов должен быть адаптирован под специфику работы

всего субъекта хозяйствования при учете профессии каждого из обучаемых сотрудников.

В течение нескольких последних десятков лет, с 1990-ых гг., можно отметить тенденцию следующего характера: многие масштабные и достаточно успешные субъекты хозяйствования обеспечивают свой персонал повышением его квалификации. Некоторые из них даже создали свои центры. Сейчас профессиональное обучение – это неразрывный процесс, который ставит достижение целей предприятия в связь с управлением повышением квалификации.

Повышение квалификации работников может осуществляться по следующим формам:

- производственно-технические курсы – предназначены для повышения квалификации, углубление и расширение знаний работников, их навыков и умений до уровня, отвечающего требованиям производства по профессии, которой они уже обладают. Успешное окончание курсов является неременным условием для присвоения рабочим высшего квалификационного разряда и профессионального роста;

- курсы целевого назначения – в рамках данных курсов работники занимаются изучением нового оборудования, продукции, различных услуг, а также технологических процессов, современных средств, позволяющих механизировать или же автоматизировать производство. Помимо этого, они изучают правила, а также требования в отношении их безопасной эксплуатации, изучают техническую документацию на них, методы организации трудовой деятельности и тому подобное.

Повышение квалификации руководящих работников и специалистов проводится для совершенствования знаний, умений и навыков по имеющейся специальности, овладение функциональными обязанностями, основами менеджмента, маркетинга, совершенствование навыков управления современной компанией, рациональной и эффективной организации труда и тому подобное.

Повышение квалификации руководящих работников и специалистов может происходить как:

- специализация;
- долгосрочное повышение квалификации;
- краткосрочное повышение квалификации;
- стажировка.

Благодаря реализации данных этапов можно качественно оценить уровень эффективности обучения сотрудников компании. Но оценка не является целью, оценка – средство выявления недостатков работы системы, зоны развития, совершенствования, что обуславливает пользу обучения с финансовой стороны.

Процесс обучения при помощи модульной динамической объектно-ориентированной учебной среды обладает преимуществами для решения основных методических принципов:

- наличие сильного мотивационного потенциала;
- интерактивность обучения;
- конфиденциальность;
- возможность проведения множества повторений материала, который был изучен;
- отсутствие «ошибок боязни»;
- динамичность доступа к необходимой информации;
- модульность;
- наличие справочной активной системы;
- доступность;
- возможность осуществления самоконтроля;
- индивидуализация;
- соответствие принципу обучения;
- обеспечение многовариантности и наглядности представляемой информации.

Взаимодействие слушателя с системой дистанционного обучения включает:

– регистрацию слушателя. Организатор включает слушателя в учебную группу с дальнейшим предоставлением ему доступа к учебным материалам, предоставлением необходимых дополнительных материалов (диски, учебники и пр.), созданием на сервере в автоматическом режиме и ведении персональной его страны для учета работы и результатов деятельности;

– получение необходимой информации от учителя, в т.ч. методические рекомендации, направленные на планирование выполнения различных учебных заданий, оценки и комментарии по выполненным заданиям от своего преподавателя;

– изучение модулей в курсе слушателем, осуществляя зачет его элементов при помощи тестирования, выполнения определенных заданий, путем проведения дистанционных практикумов, а также сдачи лабораторных работ;

– при обучении, при выполнении контрольных заданий слушатели могут пользоваться электронной почтой, чатом, форумами, прямым обменом файлами, телеконференциями со своим преподавателем, с одногруппниками по организационным, учебным вопросам;

– рефлексия по работе с курсами, а это дает создателю курса и преподавателю курса возможность корректировки содержания процесса обучения.

Из этого следует, что если говорить о системе обучения, то она представляет собой определенную систему элементов, которые предполагают определенную целевую направленность, осуществляемую для выполнения предназначенных ей функций.

1.2 Основные этапы организации обучения

Совокупность подготовительных мероприятий и непосредственно обучение сотрудников можно представить как совокупность нескольких этапов. В таблице

1.1 представлены характеристики этапов организации обучения персонала в организации.

Таблица 1.1 – Задачи и функции этапов организации обучения персонала в компании

Этап	Задачи, функции
1. Определение политики обучения	Разработка основных принципов (деклараций) организации обучения персонала в компании
2. Определение поставщиков услуг обучения	Анализ рынка образовательных услуг, выбор тех обучающих компаний и тренеров, с которыми целесообразно сотрудничать
3. Анализ потребностей в обучении	Определение потребностей в обучении, связанных с организационными целями
4. Подготовка плана обучения	Определение, кто, когда, где и с какой целью должен пройти обучение
5. Разработка и предоставление обучения	1. Определение содержания обучения 2. Определение методов обучения 3. Проведение обучающих мероприятий
6. Оценка результатов обучения	1. Установление критериев оценки 2. Разработка метода оценки 3. Оценка результатов обучения, чтобы: - выяснить, достигнуты ли поставленные перед обучением цели; - внести необходимые изменения в программы обучения; - скорректировать поведение преподавателя

Ответственные за каждый этап составления годового плана, требования к операциям и исходящая информация представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Этапы процесса составления годового плана обучения

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Выявление потребности в обучении персонала на новый учебный год	Отдел обучения и развития персонала	Этап выполняется в течение августа года, предшествующего обучению, с указанием окончательного срока предоставления заявок от структурных подразделений	Служебное письмо (на бумажных или электронных носителях)
Направление всех заявок в отдел обучения и развития персонала	Отдел обучения и развития персонала, руководители структурных подразделений	Содержание заявки: тематика и форма обучения, планируемое количество слушателей, учебные центры	План-заявки, утвержденные руководителями структурных подразделений
Формирование, согласование со структурными подразделениями и утверждение годового плана	Отдел обучения и развития персонала	Содержание плана: тематика и формы обучения, планируемое количество слушателей с разбивкой по кварталам и по структурным подразделениям	Годовой план обучения

Окончание таблицы 1.2

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Составление, согласование и утверждение сметы расходов на обучение	Отдел обучения и развития персонала	Смета составляется путем расчета затрат, исходя из плана обучения персонала на новый учебный год. Смета расходов утверждается финансовой дирекцией	Смета расходов на обучение

Описание процесса подготовки плана и бюджета затрат на обучение в табличной форме позволяет зафиксировать ответственного исполнителя на каждом этапе, сроки выполнения работ на этапе.

Этапы процесса группового обучения показаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Этапы процесса организации группового обучения

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Выявление потребности в обучении	Руководитель структурного подразделения	Точная и детальная информация (тематика обучения, сроки и время проведения занятий, количество слушателей)	Заявка на обучение
Оценка качества информации о потребности в обучении	Отдел развития и подготовки персонала, руководитель структурного подразделения	Специальные потребности (медицинское, психологическое тестирование, соответствие квалификации и т.д.)	
Составление годового плана обучения, результаты анализ заявок	Отдел развития и подготовки персонала	Уведомление руководителя структурного подразделения	Телефон, электронная почта
Издание приказа об организации обучения	Отдел развития и подготовки персонала. Руководитель структурного подразделения	В соответствии с внутренним регламентом предприятия	Приказ по предприятию или по структурному подразделению
Заключение трудового соглашения на обучение	Отдел развития и подготовки персонала, преподаватель, руководитель структурного подразделения	Трудовое соглашение на обучение между работодателем и преподавателем	Трудовое соглашение
Проведение обучения	Отдел развития и подготовки персонала, руководитель структурного подразделения, преподаватель	Материальное и методическое обеспечение (учебные аудитории, программы обучения, документация, оборудование)	Журнал учета проведения обучения

Окончание таблицы 1.3

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Выдача справки о предаттестационной подготовке	Отдел развития и подготовки персонала	Если предусмотрено нормативами	Справка
Решение о форме итоговой аттестации	Отдел развития и подготовки персонала	Согласно программе обучения	Решение
Проведение экзамена	Экзаменационная (аттестационная, квалификационная) комиссия	В соответствии с требованиями нормативных документов	Протокол аттестации, протокол определения квалификации рабочим, приказ по предприятию (по рабочим)
Оформление сертификатов, удостоверений	Отдел развития и подготовки персонала, отдел кадров	Персонально для каждого обученного Копии в личное дело	Сертификат, удостоверение
Оформление отчетной документации	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии с внутренним регламентом предприятия	База данных
Оценка эффективности проведенного обучения	Отдел развития и подготовки персонала	Согласно регламенту	Отчет

Организация группового обучения начинается в структурном подразделении. Его руководитель в начале календарного года определяет потребность в обучении персонала подразделения, после чего составляет заявку на обучение и передает ее в отдел развития и подготовки персонала. В заявке содержится следующая информация: тематика обучения, сроки проведения занятий, количество слушателей.

На основании заявки от руководителя структурного подразделения сотрудники отдела проводят дополнительное изучение информации о потребности подразделения в обучении с целью уточнения специальных потребностей обучаемых, в том числе организуется тестирование, определяется соответствие обучаемых заявленной квалификации, оценивается их опыт и т.д.

Далее принимается решение об организации обучения для конкретной группы, о чем по телефону или по электронной почте уведомляется руководитель подразделения и издается приказ об организации обучения.

В случае необходимости по итогам обучения выдается справка о предаттестационной подготовке. Если учебным планом итоговая аттестация в форме экзамена не предусмотрена, сотрудники отдела развития и подготовки персонала оформляют отчетную документацию (протоколы, журналы, аналитический отчет по итогам обучения) и проводят анкетирование обученных с целью оценки результативности проведенного обучения. Отчетная документация и результаты анкетирования сохраняются в базе данных.

Если учебным планом предусмотрена итоговая аттестация в форме экзамена, то по итогам обучения издается приказ о создании аттестационной комиссии и определяются время и форма проведения экзамена. По итогам проведения экзамена, результаты которого фиксируются в протоколе заседаний аттестационной комиссии, для обучаемых оформляются сертификаты и (или) удостоверения. Копии сертификатов и (или) удостоверений передаются в отдел кадров и вкладываются в личные дела работников завода.

После выдачи сертификатов и (или) удостоверений сотрудники отдела оформляют отчетную документацию по итогам обучения и проводят анкетирование с целью оценки качества проведенного обучения. Результаты также сохраняются в базе данных. Анализ процесса организации группового обучения специалистов показывает, что групповое обучение проводится на высоком уровне, каждый его элемент легко отслеживается по документации и осуществляется в соответствии со стандартами завода и нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Более подробная характеристика процесса индивидуального обучения на местах представлена в таблице 1.4. Индивидуальное обучение является достаточно дорогостоящим, поэтому решение о его необходимости принимается в

редких случаях (при приеме на работу нового сотрудника или в случае крайней необходимости).

Таблица 1.4 – Этапы процесса индивидуального обучения специалистов в структурном подразделении

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Решение о необходимости обучения работника	Отдел развития и подготовки персонала	Решение об обучении принимается путем анализа имеющихся документов о ранее полученном образовании	Запись в выписке из приказа о необходимости обучения и регистрация в книге контроля
Заключение трудовых соглашений на обучение	Отдел развития и подготовки персонала, преподаватель, инструктор, руководитель структурного подразделения	Путем заключения трудовых соглашений на индивидуальное теоретическое и производственное обучение	Трудовые соглашения
Проведение обучения	Преподаватель и инструктор производственного обучения	В соответствии с утвержденными программами обучения	Журнал учета занятий
Оценка качества знаний	Отдел развития и подготовки персонала	Квалификационная(экзаменационная)комиссия	Протокол определения квалификации
Издание приказа о присвоении разряда рабочим	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии со стандартами завода	Приказ по предприятию о присвоении разряда
Изготовление удостоверений	Отдел развития и подготовки персонала		Регистрация в журнале выдачи удостоверений, удостоверения

Индивидуальное обучение в структурном подразделении («на местах») осуществляется только по отношению к вновь принятым работникам.

После оформления документов о приеме работника в структурное подразделение завода отделу развития и подготовки персонала передается выписка из приказа о приеме на работу.

Решение об организации индивидуального обучения на местах принимается руководителем отдела развития и подготовки персонала на основании результатов анализа документов о ранее полученном образовании.

Решение фиксируется в форме записи в выписке из приказа о приеме на работу о необходимости обучения. Запись регистрируется в книге контроля. Далее с преподавателем (инструктором) заключается трудовое соглашение на теоретическое и (или) практическое обучение (согласно учебному плану). После заключения соглашения определяется график обучения в структурном подразделении по согласованию с его руководителем и начинается непосредственно процесс обучения. Каждое занятие фиксируется в журнале учета занятий в соответствии с утвержденными программами обучения.

По итогам занятий по решению начальника отдела развития и подготовки персонала формируется квалификационная (экзаменационная) комиссия с обязательным включением в нее руководителя структурного подразделения, на базе которого проводилось обучение с целью оценки качества знаний обучаемого. Результаты оценки качества знаний фиксируются в протоколе заседания комиссии (протоколе определения квалификации).

По итогам оценки качества знаний издается приказ о присвоении разряда или категории. Копии приказа направляются в отдел кадров и вкладываются в личное дело обучаемого.

На основании протокола заседания комиссии (протокола определения квалификации) оформляется удостоверение, которое выдается на руки обучаемому. Копия удостоверения также передается в отдел кадров и вкладывается в личное дело.

Взаимодействие отдела развития и подготовки персонала с другими структурными подразделениями завода в процессе обучения работников в сторонних организациях представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях

Наименование этапа	Ответственный	Требования	Документация
Выявление потребности в обучении	Руководитель структурного подразделения	Точная и детальная информация (тематика обучения, сроки и время проведения занятий, количество слушателей)	Годовой план Заявка на обучение
Поиск учебного заведения	Отдел развития и подготовки персонала	Согласно запросу	
Выбор учебного заведения	Отдел развития и подготовки персонала	Уведомление руководителя учебного заведения	Телефонограмма
Заключение договора. Издание приказа о направлении на обучение	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии со стандартами предприятия. Подлинник договора направляется в юридический отдел, копии договора - в отдел развития и подготовки персонала, в финансовый отдел	Договор, приказ
Решение о заключении ученического договора	Отдел развития и подготовки персонала	Договор заключается по требованию руководителя подразделения	
Заключение ученического договора	Отдел развития и подготовки персонала, работник завода	Договор может быть заключен между работодателем и работником по требованию работодателя	Ученический договор
Проведение обучения	Преподаватель учебного заведения	В соответствии с программой обучения	
Регулярный отчет о посещаемости	Руководитель или служащий учебного заведения	По этапам обучения	Отчеты
Оценка качества обучения	Отдел развития и подготовки персонала	Оформление претензий при неисполнении либо при ненадлежащем исполнении обязательств по договору	Претензия
Продление действия договора	Отдел развития и подготовки персонала, финансовый отдел	В соответствии со стандартами завода	Дополнительное соглашение
Решение о прекращении действия договора	Отдел развития и подготовки персонала	Информирование о прекращении сотрудничества или оформление дополнительного соглашения о продлении действия договора	Информационное письмо
Расторжение ученического договора	Отдел развития и подготовки персонала	По основаниям, предусмотренным для расторжения трудового договора	

Окончание таблицы 1.5

Наименование этапа	Ответственный	Требования	Документация
Получение документации о прохождении обучения	Отдел развития и подготовки персонала	Счет-фактура и акт выполненных работ передаются в финансовый отдел для оплаты по договору. Копии документов об обучении заносятся в личные дела каждого слушателя курсов	Счет-фактура, акт выполнения работ, удостоверение, сертификат, диплом; удостоверение
Оценка эффективности обучения	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии со стандартами завода	Отчет

После заключения устного соглашения с руководителем учебного заведения начальником отдела развития и подготовки персонала оформляется заявка в дирекцию по логистике. На основании заявки заключается договор с учебным заведением и издается приказ о направлении работника завода на обучение. Копии приказа и договора направляются в финансовый отдел и в отдел развития и подготовки персонала, оригинал договора хранится в юридическом отделе, оригинал приказа – в отделе кадров. Далее на основании устного заявления руководителя структурного подразделения, где работает обучаемый, может быть заключен ученический договор. В целях повышения эффективности процесса обучения данное заявление необходимо оформлять служебной запиской. Затем обучаемый отправляется в учебное заведение для прохождения обучения по утвержденным программам. Представитель учебного заведения регулярно отправляет в отдел развития и подготовки персонала промежуточные отчеты о посещаемости и успеваемости обучаемого. Копию отчета сотрудники отдела развития и подготовки персонала отправляют руководителю структурного подразделения, в котором работает обучаемый.

В случае успешного завершения обучения в учебном заведении оформляется документ о прохождении обучения. Оригинал остается на руках у обучаемого, копии – в отделе развития и подготовки персонала и в отделе кадров (в личном деле работника). Если же обучение не завершено успешно, сотрудники

отдела развития и подготовки персонала проводят анализ ситуации. В случае, если виновной стороной является учебное заведение, составляется претензия о неисполнении или ненадлежащем исполнении условий договора. Также оформляется информационное письмо в учебное заведение о прекращении сотрудничества. В ином случае может быть составлено дополнительное соглашение к договору, согласно которому работник завода продолжает обучение.

1.3 Современные технологии и методы обучения персонала в России и за рубежом

В условиях рыночной экономики, стоимость повышения квалификации сотрудников – один из главных показателей, характеризующих работу служб по управлению сотрудниками компании.

В связи с модернизацией производства вопрос обучения является одним из ключевых как для промышленности, так и для экономики страны в целом.

Использование высокотехнологичных систем, технологий, оборудования требуют своевременного проведения обучения персонала предприятий машиностроительного комплекса и влияют на формирование личностных компетенций работника: гибкость, адаптивность, способность к непрерывному обучению.

В отечественном производстве система обучения персонала включает в себя подготовку, повышение квалификации персонала, переподготовку, а также изучение вопросов по охране труда персонала. Сотрудники подготавливаются исходя из персональных планов обучения, которые ориентированы на получение сотрудниками новых знаний. Происходит развитие новых способностей, позволяющих разрешать производственные ситуации, присущие конкретному предприятию. Основной целью такой программы является подготовка и переподготовка сотрудников к зачислению в кадровый резерв [28, с.161].

Приоритет на производственных предприятиях в Российской Федерации отводится внутренним методам обучения, в частности, наставничеству. При повышении квалификации кадров применяются курсы целевого назначения для руководящего состава, курсы целевого назначения для специалистов, производственно-технические курсы для рабочих, освоение смежных профессий для рабочих, адаптационное обучение для вновь принятых сотрудников, индивидуальные и групповые программы наставничества.

Наставничество на предприятиях считается самым востребованным методом обучения персонала, данная система обучения осуществлялась в советские времена на любом предприятии. Несмотря на то, что наставничество активно используется в работе со студентами, с кадровым резервом, самые крупные проекты по наставничеству реализовывались именно для управления квалификацией массовых рабочих профессий.

На базе крупных российских предприятий создаются корпоративные учебные центры. Учебный центр предприятия занимается вопросами подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников всех подразделений и персонала всех уровней от рабочих до руководителей высшего звена.

На базе ООО «Форд Соллерс Холдинг» открыт учебный центр. Техническое обучение механиков и постоянный профессиональный рост всего технического персонала официальных дилеров входят в список приоритетных задач компании. В учебном центре Форд также проводится нетехническое обучение, подготовку проходят технические консультанты, инженеры по гарантии, мастера приемки, сотрудники отделов запасных частей и сотрудники отделов продаж [38].

«КАМАЗ» переходит на новый технический уровень, поэтому условия эксплуатации техники существенно меняются и усложняются, вместе с этим повышаются требования к квалификации специалистов, обслуживающих автомобили КАМАЗ. Являясь корпоративным учебным центром Камского автозавода, НОУ «РИПТиБ» уже более 10 лет обучает в Набережных Челнах специалистов дилерской и сервисной сети компании. В тесном сотрудничестве с

камазовским научно-техническим центром и другими его структурными подразделениями, специалисты института регулярно обновляют существующие образовательные программы и разрабатывают новые. Со временем стало понятно, что успешный опыт по повышению квалификации необходимо «тиражировать»: важно сделать обучение более доступным для дилеров и конечных потребителей в других регионах. С этой целью Корпоративный университет «КАМАЗа» и НОУ «РИПТиБ» договорились о сотрудничестве с автомобильной корпорацией «ГРУЗОМОБИЛЬ» – дилером «КАМАЗа» в Северо-Западном федеральном округе. Стороны приняли решение об открытии в Санкт-Петербурге Регионального учебного центра ОАО «КАМАЗ». Под его задачи АК «ГРУЗОМОБИЛЬ» были выделены площади для проведения теоретических и практических занятий. Кроме того, Региональному учебному центру предоставили мобильный учебный класс на шасси газобаллонного автомобиля КАМАЗ-43114-30 для обучения специалистов [40].

На базе ОАО «НПО «Сатурн» открыт учебный центр, полностью соответствующий современным требованиям организации и проведения учебного процесса. Учебный Центр, оснащен современным и высокотехнологичным оборудованием и позволяет проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих и специалистов по металлообрабатывающим профессиям. Курсы повышения квалификации операторов, наладчиков начинаются с обучающей компьютерной программы для проверки опорных знаний. Специальный блок предметов включает изучение видов работ соответствующего разряда, а также рассматриваются теоретические аспекты процессов резания. Для специалистов инженерно-технических специальностей организуются курсы повышения квалификации и краткосрочные семинары по вопросам использования прогрессивного оборудования, измерительного и режущего инструмента, технологий, с подтверждением (демонстрацией) теоретических аспектов практическим показом возможностей рассматриваемых вопросов на оборудовании учебного центра [39].

Учебный Центр Bosch в Москве является базовым для региона. Был образован 21 мая 1999 и стал 31 учебным центром Bosch во всем мире. Большое внимание уделяется развитию региональных филиалов. 14 декабря 2011 года открыт филиал в Санкт-Петербурге. 1 ноября 2012 года открыт филиал в Минске. В филиалах проводятся тренинги базового уровня. Программа курсов ежегодно обновляется, проводится регулярная адаптация новых программ, разработанных в Германии. Учебный Центр Bosch предлагает курсы технического направления по диагностике и ремонту легковых и коммерческих автомобилей всех автопроизводителей, по агрегатному ремонту для дизельного впрыска топлива. Для менеджеров станций технического обслуживания предлагаются специально разработанные курсы по управлению автосервисом. Для удаленных регионов Учебный Центр Bosch предлагает курсы дистанционного обучения Regionet [41].

Концепция «обучающейся организации». Такую концепцию применяют в самых разных компаниях (к примеру, Scania – производитель грузовиков, автобусов и пр.), в которых осуществляется развитие систем по поиску доступа к различным организационным знаниям, к их разработке и использованию. В том субъекте хозяйствования, в котором и проводится само обучение, каждый из сотрудников расширяет способности к созданию чего-либо, и в этих целях применяют различные активные варианты мышления со свободой коллективных действий. За счет этого сотрудники компании могут обучаться совместному развитию, обучению.

За рубежом достаточно популярным является корпоративных университетов, базой которых является учебный центр. Вообще, это производственно-образовательное учреждение, осуществляющее образовательные программы для профессионалов. Родиной института стали США – в 1927 г. компания General Motors основала одноименный Институт для обучения сотрудников компании, он насчитал около сотни подразделений в двадцать одной стране мира. У него было 400 постоянных сотрудников, а также бюджет около сотни миллионов долларов.

На зарубежных предприятия сферы производства тренинги – это одна из самых важных, ключевых форм обучения. Основой этих тренингов является решение задач в кейсах. В США крупные машиностроители заключают долгосрочные договоры, контракты с бизнес-школами, с различными техническими университетами. Переподготовку сотрудников осуществляют без отрыва от рабочих мест, они основаны на разборе тех или иных хозяйственных ситуаций.

Для того, чтобы определять результаты проведенного обучения, применяют дедуктивный подход – каждый из уровней предполагает свою цель, за счет сравнения с которой возможна проверка полученных после мероприятия результатов. Хемблин – сторонник подхода, он дал свое определение процессу оценки обучения – он принимал его за «любую попытку получить информацию (обратную связь) о результатах учебной программы и определить ценность обучения в свете этой информации» [14, с.95].

Зарубежные производственные компании оценивают уровень удовлетворенности участников посредством анкет обратной связи, некоторые корпорации рассчитывают коэффициент возврата инвестиций в обучение (ROI), мониторинг которого производится регулярно.

Дистанционное обучение персонала приобретает все большую популярность. С каждым годом появляется все больше желающих принять участие в семинаре или тренинге без отрыва от работы. Дистанционное обучение с первого взгляда сильно похоже на заочную форму обучения – нет необходимости присутствовать на занятиях. Удаленное образование предполагает посещение занятий, но только не в аудиториях, а на онлайн-платформах. Для этого учащемуся необходимы ноутбук или стационарный компьютер с доступом в Интернет и стандартный текстовый редактор. Никакого специального оборудования для посещения онлайн-занятий не требуется [24].

Участники удаленного обучения получают доступ к учебным планам дисциплин, графикам обучения и учебным материалам. Лекции, семинары,

практики, как и большинство экзаменов и зачетов проходят онлайн. Сроки и время сдачи согласовываются с координатором программы.

Среди преимуществ дистанционного обучения следует выделить [30, с. 63]:

1. Затраты, осуществляемые в связи с обучением персонала, выходят гораздо более низкими, если сравнивать с проведением аудиторных занятий: разработка или покупка курса осуществляются единожды, тогда как он может быть использован в течение многих лет и не одной сотней работников.

2. Единый стандарт. Обучение по единой программе позволяет избежать разночтений, разных толкований и разного понимания одного и того же материала. Контрольные тесты, в свою очередь, могут быть использованы и в процессе аттестации, а это дает возможность облегчения, упрощения самой процедуры.

3. Экономия затраченного времени. Знания при помощи такой системы могут быть освоены без рабочего отрыва. В настоящее время, когда у каждого офисного работника есть ПК, субъекты хозяйствования с такой системой позволяют выделять в течение рабочей недели 1-5 часов для обучения. У некоторых субъектов хозяйствования есть сайты для обучения, адаптированные под мобильные компьютеры; у других предприятий есть возможность открыть компьютерный класс. Это экономит время персонала, потому как отпадает необходимость в аудиторных занятиях. Отметим более быстрое обучение при помощи мультимедиа-курсов, преподаваемые материалы усваиваются обучаемыми почти на тридцать процентов лучше за счет одновременного участия человеческого зрения, слуха и осязания в процессе обучения. Обучение, в свою очередь, строится так, чтобы человеческое внимание было сосредоточенным. За счет того, что человек не испытывает страха перед возможными ошибками или даже нелестными оценками, материал также воспринимается лучше. Многократное прохождение упражнений, тестов дают возможность лучшего усвоения и закрепления знаний.

4. Эффективный контроль. Автоматизация позволяет отказаться от контрольных мероприятий, а это экономит средства, время. Контроль происходит в режиме онлайн, у каждого ответственного есть возможность сделать все, чтобы можно было исправить ситуацию.

5. Массовость и краткосрочность обучения. Нужно сказать о важности этого момента для всех тех предприятий, у которых есть множество дистанцированных филиалов ввиду ощутимой экономии на расходах, осуществляемых в связи с командировками. За счет ДО обучиться могут те сотрудники, для обучения которых предприятия не хотят расходовать свои средства.

Таблица 1.6 – Сравнительная характеристика методов обучения персонала в России и за рубежом

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

Таким образом, современные системы дистанционного обучения могут с успехом заменить привычные аудиторные занятия, не уступая им в качестве информации и в увлекательности процесса обучения. Существенный недостаток такого обучения – отсутствие «живого» контакта с преподавателем и коллегами,

который не в состоянии заменить даже самые совершенные форумы, чаты, видеоконференции и переписка.

Выводы по разделу 1

Непрерывное обучение работников предусматривает профессиональное развитие личности, повышение квалификации и переподготовку в условиях профессионального обучения.

Разработкой и воплощением программ профессионального повышения квалификации может непосредственно компания или организация, которая на этом специализируется. В каждом конкретном случае нужно провести анализ плюсов и минусов каждого из возможных вариантов.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день оценить эффективность обучения сотрудников того или иного хозяйствующего субъекта можно при помощи разных моделей, так как каждая модель имеет не только свои преимущества, но и недостатки. По этой причине выбор той или иной модели зависит от личного предпочтения специалиста, который оценивает эффективность обучения кадров, учитывая цели, которые преследует компания, отправляя своего сотрудника на обучение. По этой причине на данный момент, по мнению большого количества специалистов, в качестве проблемы выступает не наличие необходимости проводить оценочный анализ эффективности обучения или ее полное отсутствие, а выявление ее алгоритма с дальнейшим внесением в него изменений на основании потребностей той или иной компании.

Таким образом, нужно понимать необходимость результатов проведенной оценки для того, чтобы работать над улучшением обучающих, образовательных программ, планировать развитие сотрудников в профессиональном отношении, разрабатывать мероприятия, связанные с улучшением, модернизацией корпоративной системы по обучению сотрудников. За счет применения методик оценки можно дать гарантию соответствия обучения сотрудников предприятия реальным потребностям их самих и всего предприятия.

2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

2.1 Общая характеристика ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»

Чебоксарский ликёро-водочный завод – российское предприятие-производитель алкогольной продукции, расположенное в городе Чебоксары. Одно из старейших предприятий города.

Многолетний опыт и усовершенствованная классическая технология создания водки позволяет заводу считаться одним из лучших производителей высококачественных алкогольных напитков в России.

Производство любого сорта алкогольного напитка начинается с отделения водоподготовки. Именно здесь, с помощью натрий-катионитных установок, автоматических угольных фильтров и установки обратного осмоса вода очищается и умягчается. Весь процесс контролируется специально обученным персоналом.

Крепкие сорта водки готовят по усовершенствованной классической технологии – органолептические свойства водки улучшают с помощью обработки активным углем, в фильтрационной батарее, где первая ступень – песочные фильтры предварительной очистки, вторая – угольные колонки и третья ступень – песочный фильтр окончательной очистки. Фильтрующий материал в песочных фильтрах – кварцевый песок. Скорость фильтрации – важный момент, и за этим следит не только ротаметр, установленный на выходе из колонки, но и опытные специалисты. После фильтрации, через фильтрационную батарею в доводных чанах, происходит внесение ингредиентов по рецептуре, отдельной для каждого сорта алкоголя.

Почитатели продукции ЧЛВЗ уже есть в республике Марий Эл, республике Башкортостан, Нижегородской, Волгоградской, Воронежской, Липецкой,

Ярославской, Самарской, Ульяновской, Ленинградской, Московской областях и Приморском крае.

Анализ основных показателей деятельности ООО «ЧЛВЗ» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «ЧЛВЗ» за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1. Выручка	142 938	386 197	571 432	+428 494	+4 раза	366 856
2. Расходы по обычным видам деятельности	161 063	357 796	482 723	+321 660	+199,7	333 861
3. Прибыль (убыток) от продаж(1-2)	-18 125	28 401	88 709	+106 834	↑	32 995
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-2 694	-16 469	-58 101	-55 407	↓	-25 755
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-20 819	11 932	30 608	+51 427	↑	7 240
6. Проценты к уплате	4 892	12 969	30 611	+25 719	+6,3 раза	16 157
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	4 137	-1 585	-2 495	-6 632	↓	19
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-21 574	-2 622	-2 498	+19 076	↑	-8 898

Далее проанализируем эффективность деятельности организации. Для этого рассчитаем показатели рентабельности по данным ООО «ЧЛВЗ» за период 2017–2019 гг. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ рентабельности ООО «ЧЛВЗ» за 2017-2019 гг.

Показатели рентабельности	Значение, %			Изменение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	(гр.3 - гр.2)	(гр.4-гр.2)
Рентабельность продаж, %.	0,5	-	-	-0,5	-0,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,7	0,3	0,5	-0,4	-0,2

Данные таблицы 2.2 показывают, что показатели рентабельности обычных видов деятельности, в отличие от показателей 2017 года, снижаются.

Для характеристики финансового состояния ООО «ЧЛВЗ» также необходимо провести расчеты коэффициентов ликвидности организации, которые приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ коэффициентов ликвидности ООО «ЧЛВЗ» за 2017-2019 гг.

Показатели	Нормативные значения	2017	2018	2019	Изменение, 2019-2017
Коэффициента абсолютной ликвидности	0,1-0,7	0,166	0,0324	0,220	0,054
Коэффициента быстрой ликвидности	От 1 и выше	0,639	0,518	0,802	0,163
Коэффициента текущей ликвидности	От 2 и выше	2,164	2,374	1,995	-0,169

Итак, исходя из представленных в таблице 2.3 показателей, можно сделать вывод, что в 2019 г. значение коэффициента абсолютной ликвидности соответствует норме (0,22). Следует отметить, что по сравнению с 2017 г. данный коэффициент вырос на 0,054.

Значение коэффициента быстрой ликвидности на конец 2019 г. оказалось ниже нормы (0,802). Это указывает на недостаток у ООО «ЧЛВЗ» ликвидных активов, которыми можно было бы погасить в случае необходимости наиболее срочные обязательства. Следует отметить, что значения коэффициента быстрой ликвидности в течение 2017–2019 гг. было ниже нормативно рекомендуемого.

Значение $K_{тлк}$ концу прошлого года было равным 1,995, а это немногим ниже, чем это предусматривает норматив в 2,0. Следует отметить снижение данного коэффициента за период 2017–2019 гг. на 0,169.

По результатам основных показателей финансовой деятельности ООО «ЧЛВЗ» за 2017–2019 гг. можем сделать следующие выводы:

- по итогам 2019 г. получен убыток от продаж в размере 8 954 тыс. руб. Объемы основной деятельности были сокращены в связи с нестабильными условиями экономики, финансовыми и политическими санкциями. Но полученная

чистая прибыль свидетельствует о том, что в 2019 г. предприятие занималось также иными видами деятельности, которые в итоге позволили получить прибыль;

- чистая прибыль субъекта хозяйствования росла в течение 2019 года, ввиду чего стала равной 5 745,6 тыс. рублей, иными словами – она, в отличие от показателя 2018 года, стала больше на 1 569,6 тыс. рублей;

- можно отметить отрицательную динамику рентабельности продаж (–1,6% по сравнению с показателем 2017 года).

- коэффициенты ликвидности (кроме абсолютной ликвидности) в 2017–2019 гг. были ниже принятого нормативного значения.

Система управления персоналом постоянно развивается с учетом производственных результатов, требований рынка и ожиданий работников. В 2016 году была разработана политика управления персоналом в области качества. Она соответствует требованиям стандарта ISO 9001:2000 и ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и служит для постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

Управление персоналом, в том числе развитие и переподготовка кадров, ООО «ЧЛВЗ» возложено на отдел кадров.

В ООО «ЧЛВЗ» отдел кадров представлен 3-мя службами: службой кадрового сопровождения, службой подбора персонала, службой оценки и развития персонала. На рисунке 2.1 представлена структура отдела кадров.

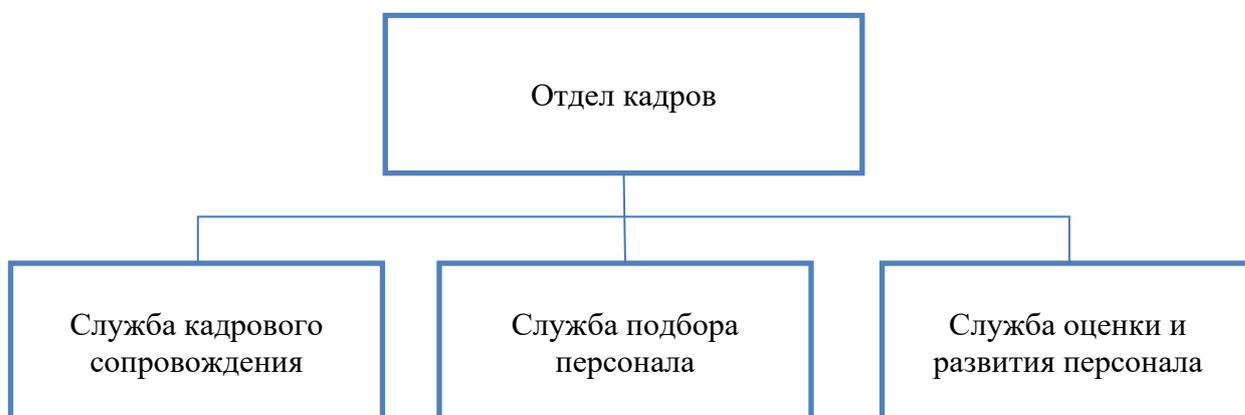


Рисунок 2.1 – Структура отдела кадров ООО «ЧЛВЗ»

Отдел кадров компании наделен функциями по:

- формированию кадров предприятия, которое включает в себя планирование, поиск, отбор и наем, увольнение, анализ текучести;
- обучению персонала, в ходе которого производится аттестация и оценка персонала, переквалификация, повышение квалификации, организация продвижения по службе, ротация кадров, проведение воспитательной работы;
- совершенствованию организации труда, его стимулированию, созданию безопасных и комфортных условий труда.

Служба кадрового обеспечения занимается документальным оформлением отношений с персоналом, разрабатывает проекты мотивации труда работников. Служба подбора персонала определяет потребность в увеличении штата сотрудников, проводит поиск и отбор сотрудников. Служба оценки и развития персонала проводит аттестацию кадров, организует тренинги, курсы повышения квалификации персонала.

Каждая должность в ООО «ЧЛВЗ» имеет собственную утвержденную должностную инструкцию. Весь персонал организации работает, соблюдая корпоративные стандарты предприятия. В них освещены основные принципы и требования к внешнему виду, речи работников, этикету, качеству предоставляемых услуг и тому подобное. При любом неисполнении требований установленных стандартов на работника ждут дисциплинарные наказания.

Комплектование кадрами происходит за счет: местного найма, после окончания ВУЗов, техникумов, школ и прочих источников (из других районов, после службы в армии).

Цель обучения персонала, а также его развития – поддерживать компетентность, квалификацию, которые позволяют достигать целей как цеха, так и субъекта хозяйствования.

В рамках обучения есть 7 этапов:

- постановка целей;
- выявление соответствующих потребностей;

- определение содержания обучения, его методов, форм, а также всех требуемых для этого ресурсов;

- подготовка документов о данном процессе, назначение всех ответственных лиц, а также создание групп;

- обучение. Контроль посещаемости, реализация программы;

- оценка того, насколько эффективно прошло данное обучение.

Персонал обучается, а также развивается по таким направлениям, как:

- целевая подготовка резерва;

- обучение самих сотрудников компании.

В рамках первого из этих направлений продолжают сотрудничать с учебными заведениями:

- отбирают студентов, чтобы те в дальнейшем осуществляли свою трудовую деятельность в данной компании;

- производственная практика.

В рамках второго направления политики в сфере кадров провели подготовку, обучили второй профессии тех или иных сотрудников, аттестовали работников. Помимо этого, осуществлялась переподготовка и переаттестация.

Обучение, которое проводится вне данного субъекта хозяйствования, будет эффективным при увязке содержания такого обучения с целями данного субъекта хозяйствования и его стратегией. Ввиду его высокой стоимости его назначают только для средних, высших руководителей.

Чаще всего эффективность показывают конференции, семинары, конгрессы. В целях обучения выбирают: нужно ли привлечь своих преподавателей или искать где-то в других местах.

Работников нужно обучать именно регулярно и в небольших количествах, в связи с чем, это может сделано при помощи компаний, которые специализируются на преподавании бизнес-образования. Если нужно регулярно обучать много сотрудников – готовят преподавателей или же приглашают таковых из других заведений или предприятий на постоянной основе.

Руководитель своим распоряжением устанавливает место проведения занятий, время их начала, а также длительность. Начальник того отдела, который занимается работой с персоналом, является ответственным за обучение. Потребность определяют руководители отделов.

Руководители каждый год проводят анализ для того, чтобы установить:

- численность – фактическую, а также необходимую;
- уровень квалификации;
- соответствующие потребности.

По потребности руководители осуществляют составление и предоставление планов профобучения, а там уже составляют сводный план в целом по субъекту хозяйствования на год, который после этого утверждает его директор.

Таким образом, ООО «ЧЛВЗ» является достаточно крупным предприятием, деятельность которого в последние годы финансово нестабильна. Чистая прибыль предприятия отрицательна.

2.2 Анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»

Политика в сфере кадров компании ООО «ЧЛВЗ» основана на принципе, который предполагает сохранение имеющихся ведущих специалистов, а также привлечение новых сотрудников по высоким личным, профессиональным требованиям.

На предприятии разработали и ввели единую систему, которая позволяет осуществлять планирование кадров, состоящую из перспективного пятилетнего плана кадровой работы и текущих годовых планов. Все эти планы разрабатывает руководитель кадрового отдела, директор предприятия их утверждает.

Планирование происходит за счет проведения мероприятий, объединенных в одном оперативном плане работы, осуществляемой с сотрудниками компании.

Повышение квалификации позволяет достигать соответствия квалификации всех сотрудников субъекта хозяйствования текущему уровню научно-технического, а также экономического развития.

Руководителей, специалистов обучают в следующих направлениях:

- их подготавливают к профессии и должности;
- их переподготавливают к профессии и должности;
- их квалификацию повышают.

Это должно обеспечивать обновление знаний, улучшение качеств работника, чтобы он мог полностью соответствовать занимаемой им должности. Специалистов готовят в ВУЗах и ССУЗах по их же инициативе либо же по договору предприятия и заведения.

Программы ДПО используются в целях переподготовки сотрудников, а также повышения уровня их квалификации. Основой их направления на переподготовку являются рекомендации, которые составили руководители подразделений.

Повышение квалификации должно расширить специальные профессиональные знания, помочь в освоении инноваций, автоматизировать труд и пр. Само по себе состоит из таких видов:

- изучения процессов, техники, различных проблем в тех или иных сферах, изучения СМК, изучения вопросов ТБ и ОТ и пр.;
- стажировки в различных передовых субъектах хозяйствования, учебных заведениях, компаниях, чтобы сотрудники могли усвоить новые знания, закрепить их на практике, выработать новые навыки, умения, изучить новый опыт и пр.;
- самообразования – закрепить свою квалификацию за счет изучения новых литературных источников, документов, посещения различных лекций, которые проводят опытные специалисты и пр.

Профессиональная подготовка должна позволить рабочим получить умения, новые знания, выработать навыки, которые потребуются для работы согласно их рабочим местам, а также требованиям. Ее проводят по тем профессиям, которые

есть на данном предприятии. Включает в себя обучение теоретическим основам, а также прохождение практики на производстве.

Руководство субъекта хозяйствования своим распоряжением зачисляет слушателей, которые будут проходить подготовку, где также указывает срок проведения, место, назначает ответственных лиц и преподавателей.

Преподавателей для проведения теоретического обучения, а также инструкторов для практики подбирают руководители подразделений, начальник того отдела, который занимается работой с персоналом компании.

Подготовка «новичков» предполагает обучение тех лиц, у которых нет какой-то профессии. Им следует пройти первоначальную профподготовку согласно требованиям.

При рассмотрении системы по обучению сотрудников компании мы можем сделать вывод о том, что некоторые из видов осуществляемого обучения не могут быть рассмотрены отдельно, потому что для целенаправленного обучения важна связь видов обучения.

Дифференцированное рассмотрение потребностей в том, чтобы обучать кадров. Это необходимо для качественного оформления соответствующей программы. В целях развития мотивации к эффективному труду в 2018 году на Предприятии разработана система премирования персонала по ключевым показателям для каждой должности согласно штатному расписанию.

Средний размер ежемесячной премии за 2018 год составил 41 %, за 2017 год – 40 %.

В качестве морального стимулирования персонала предусмотрено:

- занесение на Доску почета;
- награждение дипломами за различные конкурсы;
- награждение Государственными наградами к профессиональному празднику;
- выдвижение на вышестоящую должность.

В качестве социальных льгот предоставляются:

- оплачиваемые отпуска;
- дополнительные дни отпуска за вредные условия труда и многосменный режим работы;
- отпуска по беременности и родам;
- отпуска по уходу за ребенком;
- отпуска в День знаний 1 сентября, в случае рождения ребенка, бракосочетания работника, свадьбы детей работника, по случаю смерти члена семьи и другие отпуска;
- оплачиваемые листки нетрудоспособности;
- единовременные пособия по рождению ребенка;
- пособия по уходу за ребенком в возрасте до полутора лет;
- пособия по уходу за ребенком, в возрасте от полутора до трех лет;
- единовременные выплаты, связанные с рождением ребенка, свадьбой, уходом на пенсию, смертью родных и близких;
- увольнением в связи с уходом в армию и другое;
- компенсация стоимости путёвки на санаторно-курортное лечение;
- процентные надбавки к заработной плате работникам, имеющим Почетные звания всех уровней;
- районный коэффициент и процентные надбавки к заработной плате за стаж работы на территории, приравненной к территории Крайнего Севера.

Система управления персоналом состоит из: мотивации, адаптации, обучении сотрудников, рассмотрим данные аспекты. Система мотивации труда в ООО «ЧЛВЗ» основана на материальном и нематериальном стимулировании.

Что касается не материального стимулирования, то компания ООО «ЧЛВЗ» уделяет особое внимание обучению персонала, помогает на пути профессионального роста. Помимо стандартных программ обучения, которые проходят сотрудники при вступлении в должность, ООО «ЧЛВЗ» предлагает индивидуальные программы развития с учетом сильных сторон сотрудников.

Система нематериального стимулирования в ООО «ЧЛВЗ» предполагает адресные и безадресные стимулы, а именно:

- каждого сотрудника поздравляют с днем рождения и дарят небольшой подарок;

- сотрудников Предприятие награждают грамотами за успехи в работе. Очень часто устное признание заслуг способно удержать человека на работе лучше, чем денежная премия;

- перевод на новую должность с более высоким статусом, при освобождении вышестоящих должностей. Директор предпочитает повышать старых сотрудников, а не брать с улицы. Тем самым удовлетворяется потребность в признании и самореализации.

За счет безадресной мотивации в нематериальной форме может быть улучшено качество трудовой деятельности всех работников. Помимо этого, в субъекте хозяйствования организуют корпоративные праздники, а также различные выездные мероприятия. Здесь также адаптируют сотрудников, а также обучают их. Адаптацию осуществляют для каждого принятого на предприятие сотрудника, на протяжении четырнадцати дней. Каждый «новичок» получает своего наставника, который должен:

- познакомить нового сотрудника с его коллегами;
- провести необходимые инструктажи;
- познакомить нового сотрудника с различными особенностями деятельности.

Обучение сотрудников компании преимущественно нацелено на рабочих.

В свою очередь, в материальном стимулировании предусмотрена сама зарплата, премирование, но при этом устанавливается целый ряд материальных санкций.

Обязательный принцип – работа предприятия исключительное соблюдение российского законодательства. Субъект хозяйствования обеспечивает своих сотрудников достойной, конкурентоспособной регулярно пересматриваемой

зарплатой, а также хорошим социальным пакетом. Помимо этого, в компании предусмотрена система премирования, которая отличается прозрачностью, справедливостью.

Для того, чтобы разработать оперативный план по работе с сотрудниками компании, руководство предприятия осуществляет сбор информации следующего характера:

- постоянный состав сотрудников компании (ФИО сотрудников, их возраст и место жительства, а также время поступления в компанию и пр.);
- структура персонала компании (уровень квалификации, возраст и пол сотрудников, показатель удельного веса инвалидов, показатель удельного веса рабочих, а также управленцев и служащих);
- кадровая текучесть, временные затраты в связи с простоем, а также болезнями;
- длительность рабочего дня (частичная, полная занятость, сменность, а также длительность отпусков работников);
- зарплата сотрудников (структура зарплаты, дополнительная зарплата, выплачиваемые надбавки, а также тарифная и сверхтарифная оплата).

План кадровой работы состоит из таких основных разделов, в которых отражены:

- 1) меры, которые связаны с улучшением кадрового состава кадров субъекта хозяйствования;
- 2) мероприятия, связанные с подготовкой персонала, переподготовкой, а также повышением уровня его квалификации, с его ротацией и обучением;
- 3) меры по воспитанию, улучшению морально-психологического климата.

Формирование кадровой стратегии рассматриваемой нами компании ООО «ЧЛВЗ» осуществляется с учетом интересов руководства компании и ее сотрудников. Эту стратегию определяет корпоративная стратегия ООО «ЧЛВЗ».

Данные и анализ структуры персонала их возраст, уровень образования ООО «ЧЛВЗ» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ работы штатного персонала ООО«ЧЛВЗ» за 2017–2019 гг.

Показатель	Год			Темп изм., % 2018 от 2017	Темп роста, % 2018 от 2017	Абсол. откл.,% 2018 от 2017	Темп изм., % 2019 от 2018	Темп роста, % 2019 от 2018	Абсол. откл., % 2019 от 2018
	2017	2018	2019						
Среднесписочная численность персонала	130	158	119	121	21	28	75	-25	-39
Полный рабочий день	119	140	113	117	17	39	80	-20	-27
Неполный рабочий день (по совмещению)	11	18	6	163	63	7	33	-67	-12
Мужчины	68	85	68	125	25	17	80	-20	-17
Женщины	62	73	51	117	17	11	69	-31	-22
Возраст									
18 – 30	65	82	67	126	26	17	81	-19	-15
31 – 45	49	55	42	112	12	6	76	-24	-13
46 – 60	16	21	10	131	31	5	47	-53	-11
Уровень образования									
высшее (полное)	41	50	40	121	21	9	80	-20	-10
высшее (неполное)	74	89	67	120	20	15	75	-25	-22
среднее	15	19	12	126	26	4	63	-37	-7
Принято	148	40	7	27	-72	-108	17	-83	-33
Уволено	13	9	39	69	-31	-4	433	333	30
Уволено по собственному желанию	5	3	7	60	-40	-2	233	133	4
Руководящий персонал	15	20	11	133	33	5	55	-45	-9
Работники (исполнители)	115	138	108	120	20	23	78	-22	-30

Анализируя данные таблицы 2.4 можем сделать следующие выводы. В 2017 году штатный персонал составлял 130 работников, в 2018 г. – 158, а в 2019 году, после массового увольнения осталось всего лишь 119 работников. Это связано с тем, что организация выбрала стратегию сокращения кадров, для оптимизации и увеличения прибыли.

Как видно из данных, количество работающих в организации уменьшилась в 2019 г. на 39 чел. по сравнению с 2018 г. Темп изменения 2018–2019 гг.

составил 75%, а темп роста получил отрицательные значение и составил -25%, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 121 %, а темп роста – 21 %.

Количество работающих в ООО «ЧЛВЗ» полный рабочий день уменьшилось в 2019 году на 27 чел., а в 2018 г. увеличилось на 21 чел. по сравнению с 2017 г. Темп изменения работающих полный рабочий день за 2018–2019 гг. составил 80%, а темп роста получил отрицательные значение и составил – 20 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 117 %, а темп роста – 17 %. Количество работников неполного рабочего дня в 2019 г. уменьшилось на 12 чел. Темп изменения количества работников неполного рабочего дня за 2018–2019 гг. составил 33 %, а темп роста получил отрицательное значение и составил -67 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 163 %, а темп роста – 63 %.

На рисунке 2.2 представлена гендерная структура персонала ООО «ЧЛВЗ».

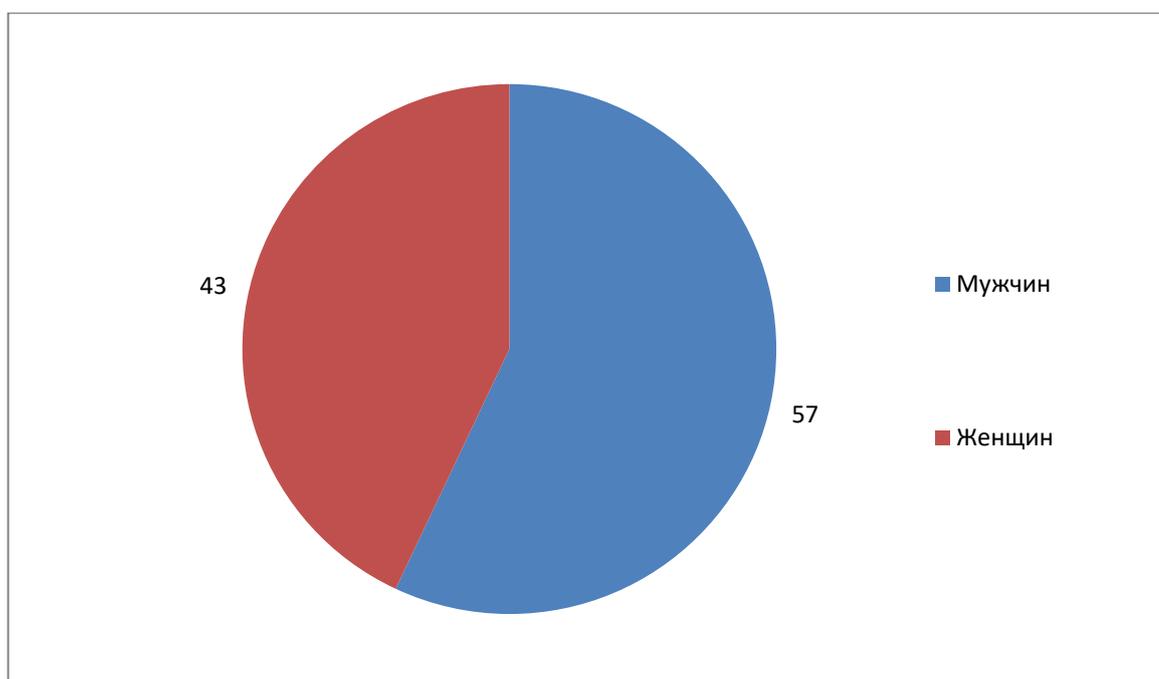


Рисунок 2.2 – Гендерная структура персонала ООО «ЧЛВЗ» в 2019 г., %

Как видно из данных, количество работающих мужчин в ООО «ЧЛВЗ» всегда превышало количество женщин:

- мужчин: 2017 г. = 52 %, 2018 г. = 54 %, 2019 г. = 57 %;
- женщин: 2017 г. = 48 %, 2018 г. = 46 %, 2019 г. = 43 %

Но в последнее время количество мужчин так же уменьшается, как и женщин.

Количество мужчин в 2019 году уменьшились на 17 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. их было больше на 17 человек. Это связано с тем, что организация для увеличения прибыли выбрала стратегию сокращения издержек путем оптимизации расходов за счет сокращения затрат на содержания персонала. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 80 %, а темп роста получил отрицательные значение и составил -20 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 125 %, а темп роста – 25 %.

Количество женщин в отчетном году уменьшились на 22 человека по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было женщин больше на 11 человек. Это также связано со стратегией сокращения кадров для увеличения прибыли. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 69 %, а темп роста получил отрицательные значение и составил -31 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 117 %, а темп роста 17 %

подавляющее количество работающих в ООО «ЧЛВЗ» в возрасте от 18 до 30 лет, также серьезное место занимают и работники в возрасте от 31 до 45 лет, совсем мало работников 46–60 лет.

Количество работников в возрасте 18–30 лет сократилось на 15 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было увеличение этой возрастной группы на 17 человек. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 81 %, а темп роста получил отрицательные значение и составил -19 %, в то время как в период 2017–2018 гг. темп изменения был 126 %, а темп роста – 26 %.

Количество работников в возрасте 31–45 лет сократилось на 13 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было увеличение этой возрастной группы на 6 человек. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 76 %, а темп роста получил отрицательные значение и составил -24 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 112 %, а темп роста – 12 %.

Количество работников в возрасте 46–60 лет сократилось на 11 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было увеличение этой возрастной группы на 5 человек. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 47 %, а темп роста получил отрицательные значение и составил -53 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 131 %, а темп роста – 31 %.

Служащие в ООО «ЧЛВЗ» составляют около 91 %, хотя в 2017 г. эта категория работников составляла 82 % от общей численности промышленно производственного персонала. На долю административно-управленческого персонала в 2017 г. приходилось – 9 %.

Численность административно–управленческого персонала уменьшилась на 9 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было увеличение этой категории работников на 5 человек. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 55 %, а темп роста получил отрицательное значение и составил -45 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 133 %, а темп роста – 33 %.

Численность служащих уменьшилась на 30 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было увеличение этой категории работников на 23 человека. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 78 %, а темп роста получил отрицательное значение и составил -22 %, а в период 2017–2018 гг. темп изменения был 120 %, а темп роста – 20 %.

В 2019 году ООО «ЧЛВЗ» выбрал стратегию снижения издержек за счет сокращения кадров, для увеличения прибыли. В связи с этим численность всего персонала организации уменьшилась почти на треть, были уволены не только работники среднего звена, но и заместители руководителей различных отделов.

Количество принятых работников в 2019 г. уменьшилось на 33 человека по сравнению с 2018 г. Темп изменения 2018–2019 гг. составил 17 %, а темп роста получил отрицательное значение и составил -83 %, а в период 2017–2019 гг. темп изменения был 133 %, а темп роста – 33 %.

Количество уволенных работников в 2019 г. увеличилось на 30 человек по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. было уменьшение количества

уволенных на 4 человека. В период 2017–2018 гг. темп изменения был 69 %, а темп роста получил отрицательное значение и составил -31 %.

Количество уволенных работников по собственному желанию в 2019 г. увеличилось на 4 человека по сравнению с 2018 г., при том, что в 2017–2018 гг. уменьшение на 2 человека. В период 2017–2018 гг. темп изменения был 60 %, а темп роста получил отрицательное значение и составил -40 %.

Таблица 2.5 – Анализ показателей движения персонала ООО «ЧЛВЗ» за 2017–2019 гг.

Наименование показателя	2017	2018	2019
Коэффициент оборота по приему, %	0,00	2,56	2,56
Коэффициент оборота по выбытию, %	2,50	5,13	2,56
Коэффициент текучести кадров, %	2,50	5,13	2,56
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия, %	97,50	92,31	97,43

Как мы видим по данным таблицы 2.5 коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров были увеличены, то в 2019 г. коэффициенты оборота по выбытию имели тенденцию к снижению, что положительно характеризует трудовые ресурсы компании.

Таким образом, анализ показал за 2017–2019 гг. в организации произошло сокращение численности персонала, однако в целом структура персонала ООО «ЧЛВЗ» удовлетворительна и отвечает требованиям данной отрасли. Коэффициенты движения персонала говорят о том, что текучесть кадров на предприятии невысокая.

2.3 Анализ эффективности системы обучения персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»

Сложность и много измеримость проблем, которую приходится решать требует постоянного повышения квалификации персонала, обучение. Для анализа процесса обучения персонала, а также повышения уровня его квалификации всех

сотрудников поделили (условно) на группы, для них были определены соответствующие формы обучения (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Формы обучения персонала в ООО «ЧЛВЗ»

Группы персонала	Формы обучения
Руководство	Конференции Семинары Тренинги Второе высшее образование
Начальники подразделений предприятия	Циклы повышения квалификации Семинары Конференции Второе высшее образование
Основной персонал	Подготовка Переподготовка Циклы повышения квалификации Семинары стажировка Дистанционное обучение
Персонал административных отделов	Семинарские занятия Обучение, которое осуществляется без отрыва от рабочего места Повышение квалификации

Из этого следует, что среди основных форм обучения – подготовка персонала компании, переподготовка персонала компании, стажировка персонала компании, а также повышение уровня квалификации.

Подготовка персонала. Ее осуществляют при необходимости обучения сотрудников той или иной квалификации, которой у них нет. В первую очередь, подготовку осуществляют для тех сотрудников, которые были вновь приняты в компанию на работу. Для этого неопытного сотрудника могут закрепить за каким-то опытным специалистом, который будет обучать первого в течение определенного периода времени (система наставничества), либо же сотрудник будет приглашен на краткосрочные курсы обучения, которые предполагают отрыв от его основной деятельности либо же без такового.

Переподготовка представляет собой такую форму обучения персонала, которая предполагает изменение профессионального профиля сотрудников. Ее используют обычно при реорганизации либо же при изменении профиля работы

субъекта хозяйствования (отдельного взятого сотрудника), либо же в индивидуальных случаях необходимости осуществить «перемещение» того или иного сотрудника компании в иное подразделение.

Стажировка может быть проведена на рабочих местах сотрудников компании, в тех или иных подразделениях субъекта хозяйствования либо же у поставщиков, срок – от одного до шести месяцев.

Повышение уровня квалификации. Его используют для всех тех работников, у которых есть профессиональная квалификация. Предполагает улучшение их профессионализма. Помимо этого, используют его и в случаях повышения уровня работы субъекта хозяйствования, приобретения, оснащения оборудованием и пр. Как правило, повышают квалификацию конкретных лиц (или же группы лиц). Применяются курсы по повышению уровня квалификации, серия тренингов и семинаров, которыми занимаются опытные специалисты.

Обучение на предприятии представляет собой особую форму подготовку его сотрудников, в рамках которой разрабатывают обучающие программы под то или иное задание.

Таблица 2.7 – Методы обучения внутри компании ООО «ЧЛВЗ»

Методы	Характерные черты
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование подготовки на рабочем месте, основу этого планирования составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложена цель подготовки
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление учащегося, с новой рабочей обстановкой
Изменение работником места работы (Ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены работником места работы
Использование работников как ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя определенной доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое с учебной целью, в проектных группах, созданных на предприятии для разработки больших задач, ограниченных сроком исполнения.

В ООО «ЧЛВЗ» применяют обучение на рабочих местах, выездное обучение, но наиболее популярными в этой компании являются программы

обучения по первому способу. Ниже на рисунке показали структуру обучающих программ.

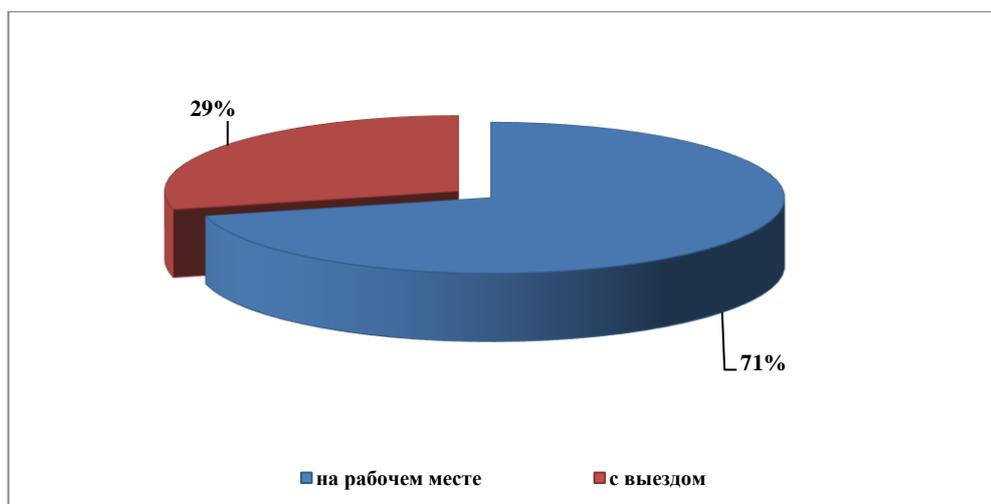


Рисунок 2.3 – Структура обучающих программ в ООО «ЧЛВЗ»

Отметим, что основой работы, связанной с повышением уровня квалификации, являются такие направления: оценка сотрудников компании для того, чтобы определить и выявить необходимость в обучении, в повышении уровня квалификации; руководители принимают участие в различных научных, практических конференциях; проводят обучение сотрудников компании при их поступлении на работу; проведение курсов по повышению уровня квалификации.

Динамика числа сотрудников, прошедших обучение в течение последних лет, положительна (рисунок 2.4).

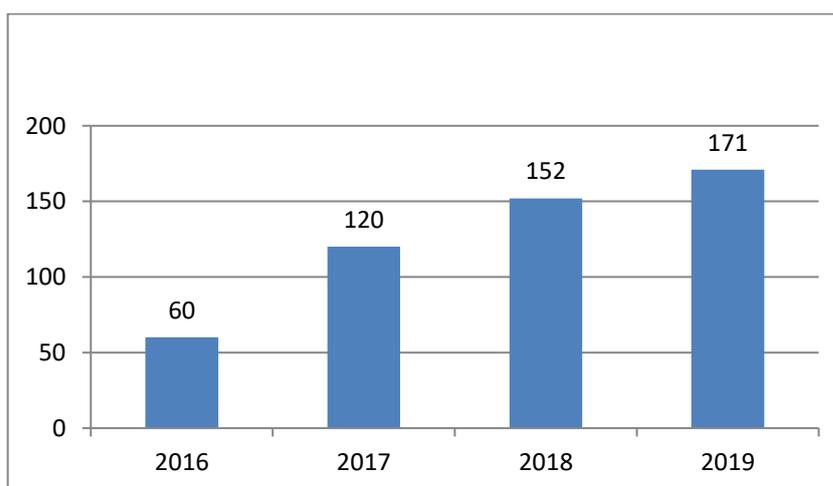


Рисунок 2.4 – Динамика количества сотрудников, прошедших обучение и курсы повышения квалификации, 2017–2019 гг., чел.

На основании рисунка можно отметить, что количество сотрудников, прошедших курсы обучения и повышения квалификации в течение последних лет выросло почти в 3 раза. Это положительно скажется как на качестве подготовки персонала, так и на эффективности работы предприятия в целом, так как позволяет своевременно изучить и освоить все инновации, не пропустить важную с точки зрения профессионального мастерства информацию.

Согласно особенностям формы обучения, осуществляли его при помощи участия сотрудников в различных тренингах, семинарах, в различных курсах по повышению уровня квалификации. Востребованнее всего – курсы по повышению уровня квалификации, краткосрочное тренинговое, семинарское обучение.

Нужно сказать о том, что на эффективность данной системы, ее организации и реализации указывает, что работники предприятия не считают обучение чем-то таким, что должно быть пройдено лишь новичками. По их мнению, это – ключевой фактор, который обеспечивает их карьерный рост, а также профессиональное развитие.

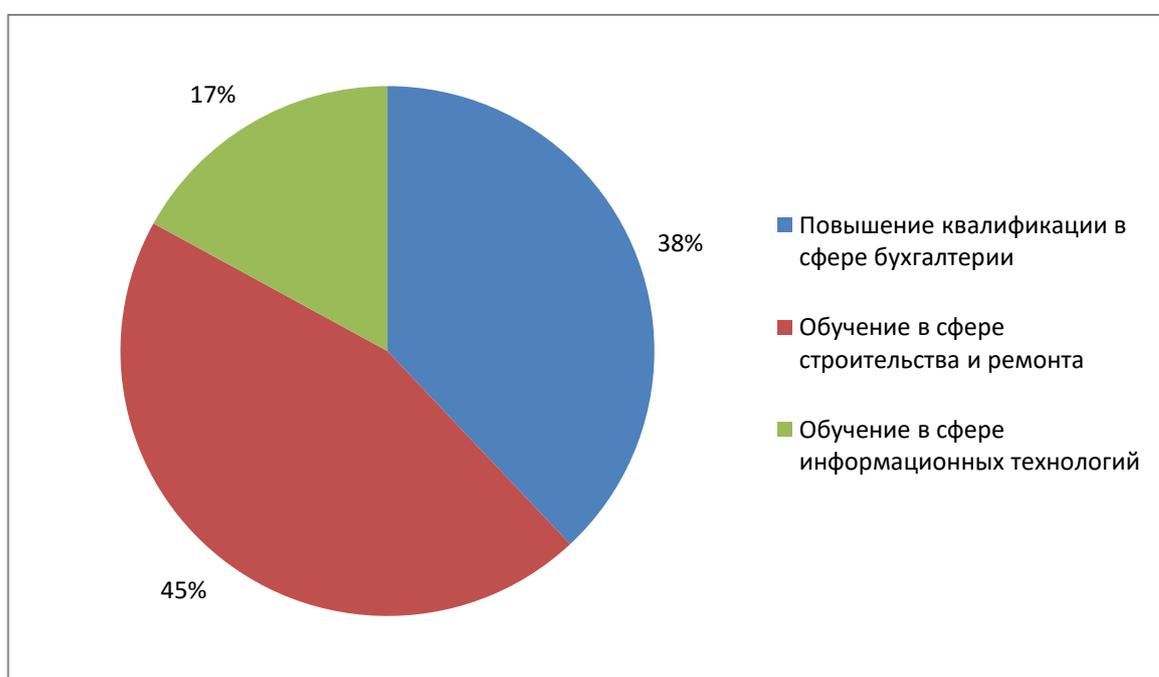


Рисунок 2.5 – Основные направления обучения в ООО «ЧЛВЗ»

По полученным результатам мы видим наличие потребности у работников компании почти в каждой из форм возможного обучения. Руководители предприятия отдают большее предпочтение именно краткосрочному обучению, потому что они несут достаточно большую ответственность, а уходить со своего рабочего места надолго многие не могут. Примерно то же самое можно видеть у ИТР. Больше всего желающих пройти курсы по повышению своей квалификации именно у рабочих, и многие из них хотят повысить разряды.

В рассматриваемой нами компании ООО «ЧЛВЗ» профессиональное обучение включает в себя тренинги, лекционные занятия, а также семинары. Но при этом обучение здесь в основном является неформальным, оно, как правило, осуществляется без отрыва от рабочих мест.

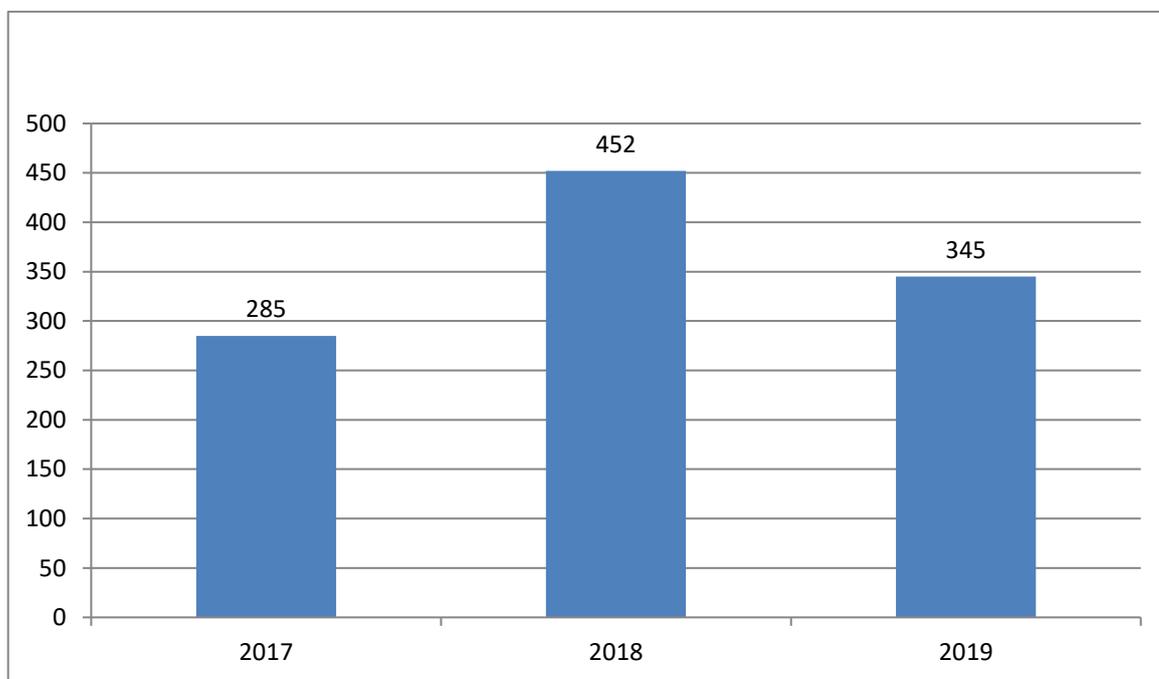


Рисунок 2.6 – Динамика затрат на обучение в ООО «ЧЛВЗ», тыс. руб.

Каждому, например, известно о том, какой дискомфорт ощущают сначала новые сотрудники на месте работы. В течение первичной адаптации явно не хватает знаний и даже имеющейся квалификации ввиду особенностей, которыми обладает каждая из компаний.

За 2019 год на предприятии произошло сокращение численности персонала, однако в целом структура персонала ООО «ЧЛВЗ» удовлетворительна и отвечает требованиям данной отрасли.

Инструментарий обучения сотрудников организации разнообразен. Профессиональное развитие персонала ООО «ЧЛВЗ» происходит с использованием следующих методов (таблица 2.8).

В соответствии с таблицей 2.8, из всех указанных методов осуществления обучения сотрудников организации в ООО «ЧЛВЗ» происходит реализация 3-х методов. Основные знания работники получают от своего наставника, а также благодаря профессиональному развитию.

Получается, что эффективное функционирование существующей системы по профессиональному развитию в ООО «ЧЛВЗ» не представляется возможным без внесения важных изменений.

Таблица 2.8 – Методы обучения персонала ООО «ЧЛВЗ», 2019 г.

Методы обучения персонала организации	ООО «ЧЛВЗ»
специализированные профессиональные семинары с привлечением внешних источников	–
сертификационные программы по получению права на осуществление какой-либо профессиональной деятельности в соответствии с финансовой организацией	–
Семинары по повышению уровня информированности б имеющихся продуктах, с привлечением различных внутренних источников	+
Тренинги по развитию профессионально и личностно необходимых качеств	–
дистанционные формы осуществления обучения	–
автоматизированные системы по профессиональному развитию (тренажеры, электронные курсы обучения)	–
стажировки работников	+
Профессиональное самостоятельное развитие корпоративных программ	+

Для оценки возможности осуществления профессионально-должностного развития в ООО «ЧЛВЗ» проводился опрос путем интервьюирования среди сотрудников компании.

Первый вопрос был направлен на выявление уровня удовлетворенности от сложившейся в ООО «ЧЛВЗ» системы карьерного развития?

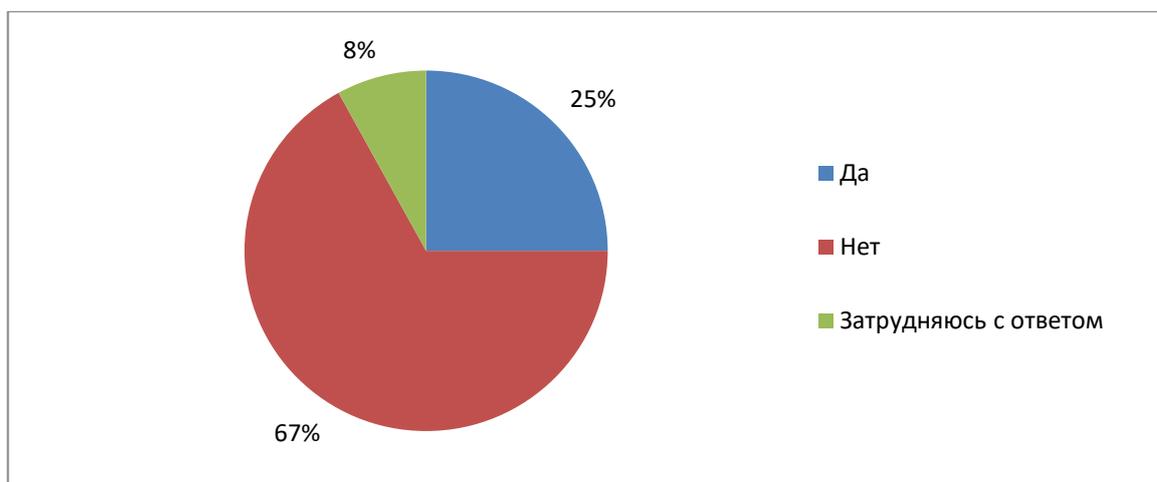


Рисунок 2.7 – Ответы на вопрос, который касался принятой в рассматриваемой нами компании ООО «ЧЛВЗ» системы развития карьеры сотрудников

Как мы видим, многие опрошенные работники попросту недовольны действующей на данный момент системой.

Ниже будет представлен ряд ответов, которые были получены по вопросу о том, есть ли в компании возможности к развитию по карьере и должности.

Шестьдесят восемь процентов участников считают, что такие возможности отсутствуют, тогда как оставшиеся 32%, напротив, считают, что такие возможности на самом деле имеются (рисунок 2.8).

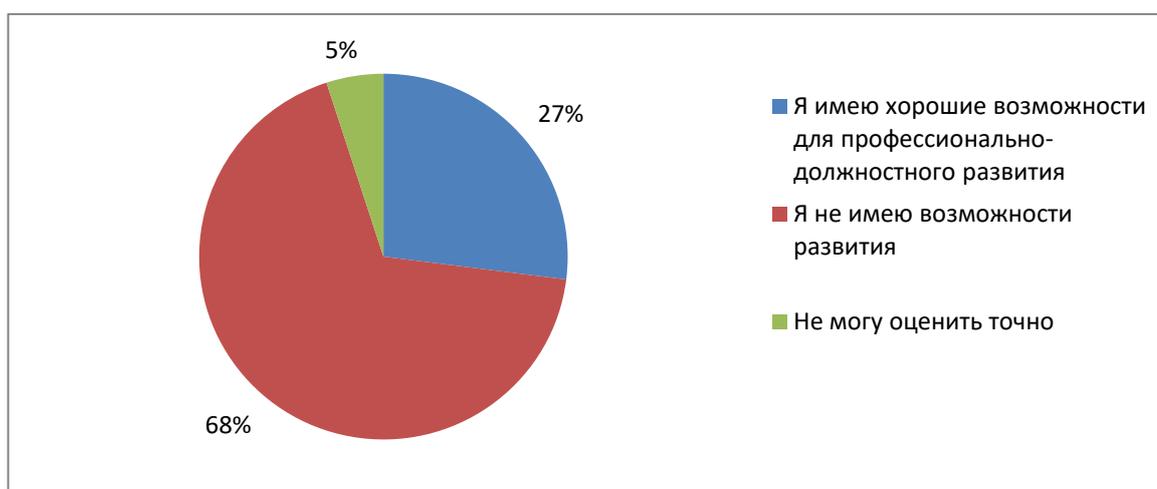


Рисунок 2.8 – Структура мнений персонала о возможностях карьерного развития

Далее выяснялось мнение работников о возможностях построения карьерной лестницы в системе ООО «ЧЛВЗ». Связываете ли Вы свои личные карьерные стремления с работой в ООО «ЧЛВЗ»? Полученные ответы отображены на рисунке 2.9.

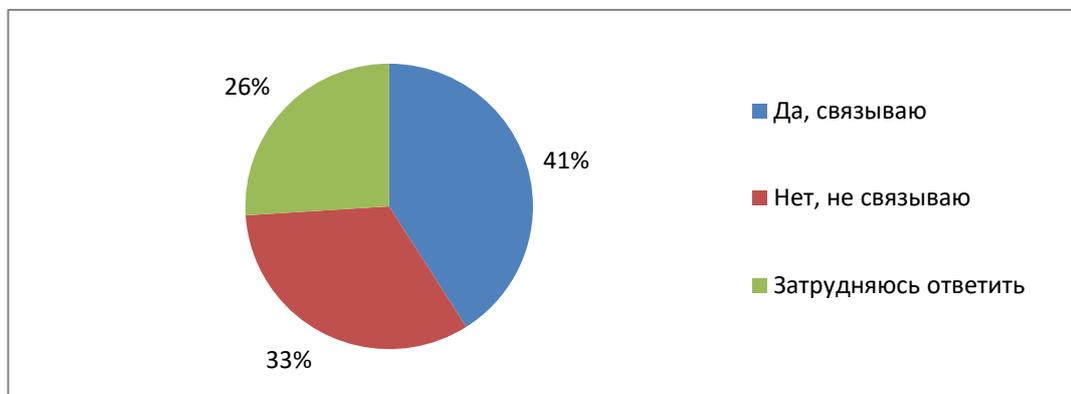


Рисунок 2.9 – Иллюстрация ответа сотрудников о карьерных устремлениях

Получается, что примерно 33% всех сотрудников не желают связывать свою жизнь с данной компанией, 41% – планируют развиваться совместно с компанией, 26% – не смогли четко ответить на поставленный вопрос. Получается, что 33% опрошенных сотрудников в ближайшее время устроятся в другую компанию.

Наличие реальной возможности, по вашему мнению, построения карьеры в ООО «ЧЛВЗ»?

Полученные ответы отображены на рисунке 2.10.

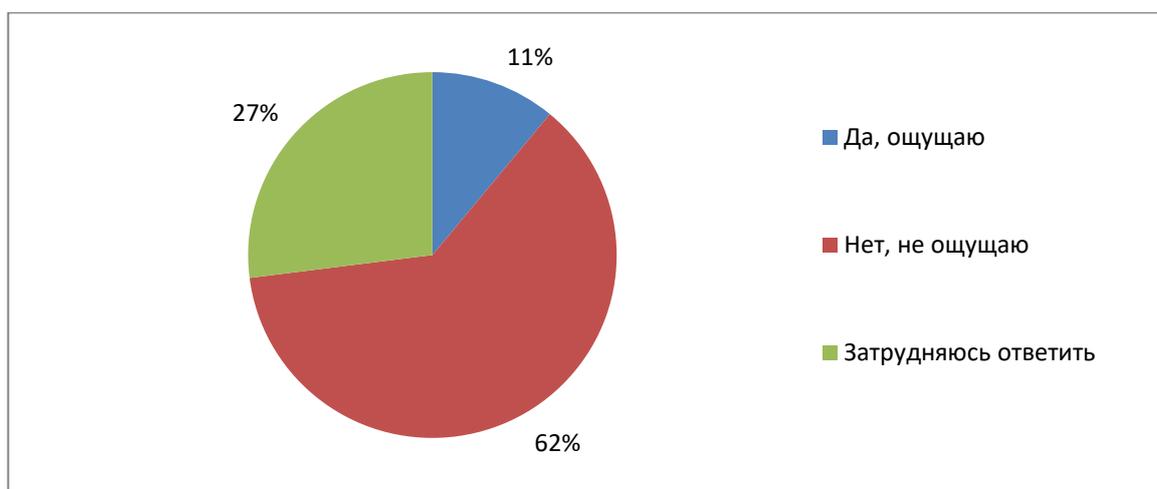


Рисунок 2.10 – Иллюстрации ответов сотрудников о реальной возможности карьерного роста в ООО «ЧЛВЗ»

Получается, что большая часть опрошенных (62%) не ощущают наличие такой возможности. 27% не смогли четко ответить на поставленный вопрос. 11% – ощущают данную возможность, а также владеют информацией о том, как ее построить.

Наиболее предпочтительный вид карьеры?

Полученные ответы отображены на рисунке 2.11.

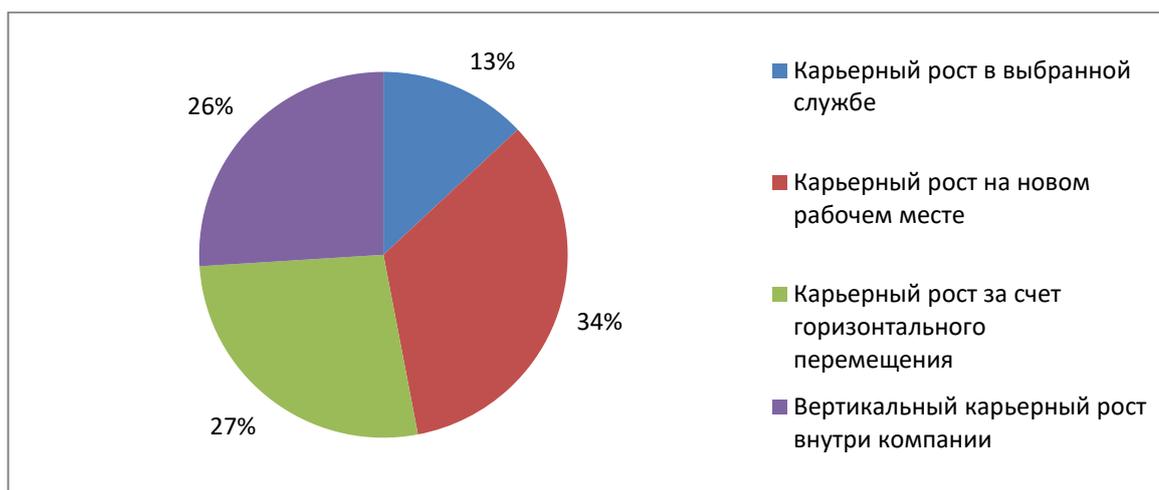


Рисунок 2.11 – Ответы персонала о желаемом для себя карьерном росте

Получается, что многие не отказались бы от карьеры в ООО «ЧЛВЗ»; 27% хотели бы горизонтальное перемещение в компании, 26% – вертикальное, 13% – не хотели бы менять должность и место работы в данной компании.

Следующий вопрос был направлен на то, чтобы установить предпочтения сотрудников ООО «ЧЛВЗ» касаясь изменения действующей системы с той целью, чтобы у сотрудников появилась реальная возможность построения в данной компании карьерной лестницы. На данный вопрос опрошиваемый сотрудник мог предоставить более 1 ответа.

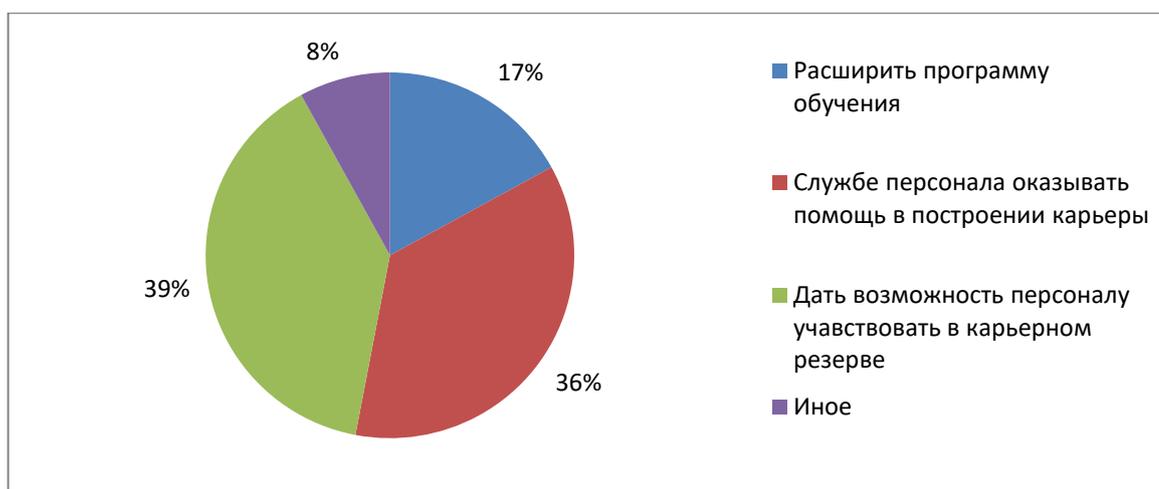


Рисунок 2.12 – Ответы о мерах по совершенствованию системы карьерного развития

На рисунке 2.12 отображены все полученные ответы на данный вопрос. Получается, что респонденты разделились примерно на 2 группы. Первая группа, т.е. 39% опрошенных, хотели бы оказаться в кадровом резерве и осуществлять развитие в его рамках, однако такой возможности у них нет. Тогда как вторая группа, которая составляет 36%, хотели бы получить помощь в планировании и в дальнейшем развитии в профессиональном плане и соответственно и карьеры.

Таким образом, по результатам анализа можно сделать следующие выводы.

- 67 % сотрудникам не нравится действующая система по развитию карьеры;
- 68 % опрошенных не согласны с тем, что у них имеется настоящая возможность осуществить профессионально-должностное развитие;
- 41 % сотрудников связывают свою карьеру с работой в данной организации;
- многие сотрудники (62%) не чувствуют реальной возможности построения карьеры в ООО «ЧЛВЗ», тогда как 11% сотрудников хотят и знают способы построения карьеры в данной организации;
- для совершенствования карьерного роста, по мнению сотрудников, необходимо принимать участие и осуществлять развитие в соответствии с

требованиями, которые предъявляются к кадровому резерву. Помимо этого сотрудники нуждаются в помощи в разработке своего карьерного роста в анализируемой нами компании.

Получается, что практически все сотрудники ООО «ЧЛВЗ» считают, что процесс обучения – это важный элемент системы управления, а также развития персоналов (рисунок 2.13).

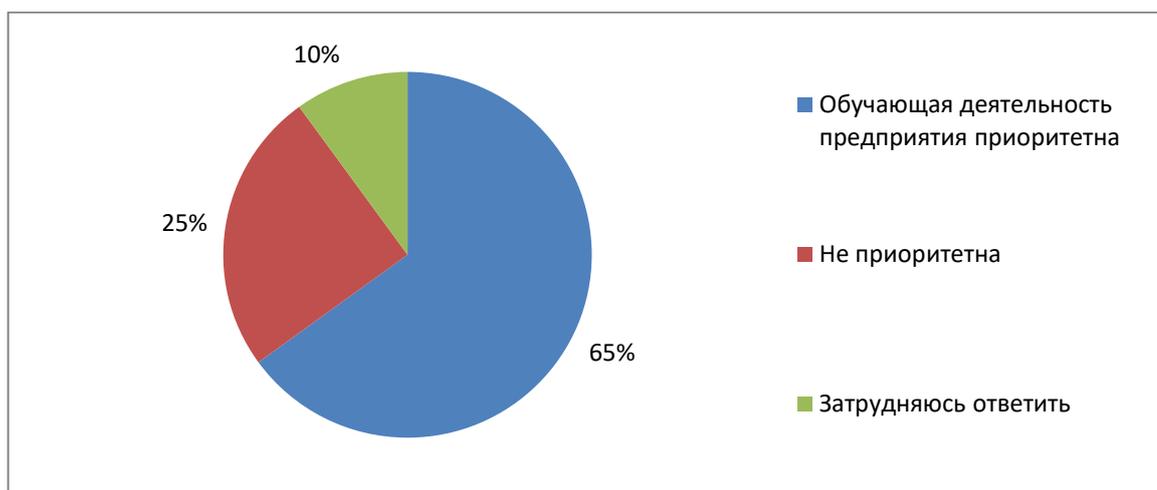


Рисунок 2.13 – Является ли обучающая деятельность приоритетом системы управления персоналом, %

Необходимо отметить, что эффективность организации системы по профессиональному развитию, доказывается тем, что работники считают, что каждый сотрудник, а не только новичек, должен профессионально развиваться и повышаться по должности.

На основании полученных результатов можно утверждать, что сотрудники ООО «ЧЛВЗ» нуждаются в профессиональном развитии. Руководители данной организации свое предпочтение отдают краткосрочному профессиональному развитию по той причине, что они не имеют возможности на долгое время свое рабочее место.

На основании полученных ответов становится, очевидно, что используются разные формы осуществления обучения, определяемые на основании с должностью сотрудника, которую он занимает, т.к. для рядовых работников в первую очередь целесообразно профессиональное внутрипроизводственное

развитие, проводимое в виде консультаций от более опытных работников при выполнении тех или иных работ. Однако руководители и специалисты свое предпочтение отдают мероприятиям, где можно обменяться опытом, внепроизводственным формам обучения.

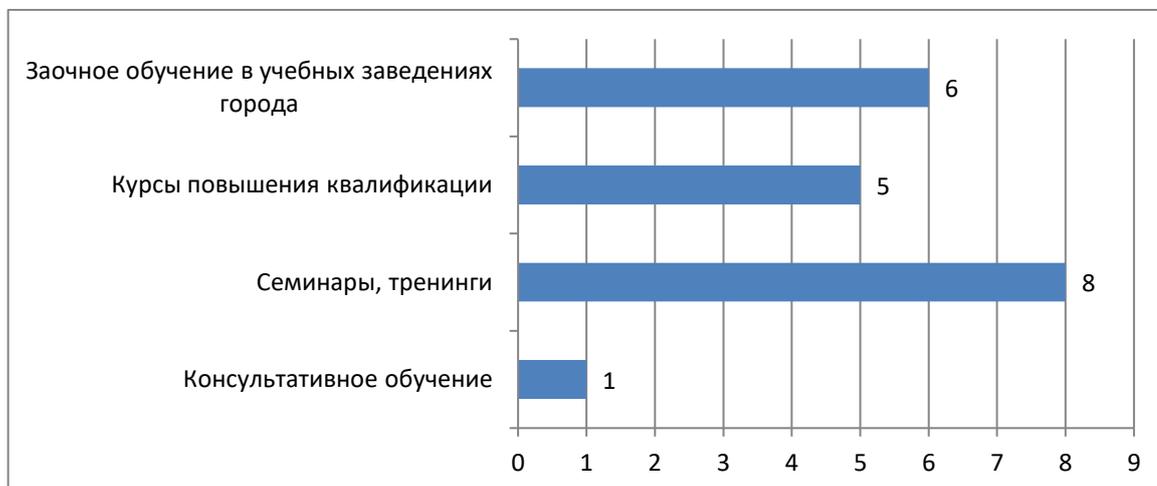


Рисунок 2.14 – Ключевые формы обучения, используемые на предприятии для его руководителей, а также специалистов, чел.

Профессиональное кадровое развитие в рассматриваемой нами компании ООО «ЧЛВЗ»: развитие сотрудников, повышение уровня их квалификации; учет всех существующих направлений деятельности.



Рисунок 2.15 – Ключевые формы обучения, которые используются в отношении рядовых сотрудников данного предприятия, чел.

На сегодняшний день профессиональное развитие в ООО «ЧЛВЗ» имеет стихийный характер, то есть отсутствует разработанная система обучения. В

качестве инициаторов обучения того или иного сотрудника у них выступают руководители подразделений. Руководство компании поощряет разного рода инициативу по осуществлению обучения. По этой причине любой сотрудник, которые хочет пройти обучение, может рассчитывать не только на поддержку, но и на помощь.

Отообразим в таблице 2.9 ответы респондентов на вопрос оценивания сотрудниками виды осуществления обучения.

Таблица 2.9 – Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры, в % от числа сотрудников

	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Профессиональное входное развитие (при найме)	86	3	11
Перспективное (в рамках планирования карьерного роста)	75	11	14
Текущее (в рамках занимаемой должности)	69	2	29

Получается, что наиболее удовлетворительным выступает профессиональное развитие, проводимое при поступлении сотрудника в ООО «ЧЛВЗ». Необходимо отметить, что при рассмотрении краткосрочной перспективы это является правильным, т.к. с помощью обучения нового работника знакомят и учат решать повседневные, оперативные задачи. По мнению опрошенных сотрудников, затраты, связанные с осуществлением данного развития, не являются высокими.

На втором месте находится перспективное обучение. При рассмотрении его со стороны стратегического развития или планирования карьеры в данной компании, то данный метод является оправданным.

Сотрудники отмечают малую эффективность от проведения текущего обучения. По мнению 69% опрошенных, эффективность от него все же присутствует. Получается, что данный вид развития развитие, в первую очередь поддерживает, так называемый, status quo, а не развивает работника. Удовлетворенность различными учебными программами, почерпнутые из

различных источников – высокая (67%-79%). Однако по мнению респондентов необходимо использовать заимствованные в литературе и собственные программы. Необходимо отметить, что было выявлено, что 19% не удовлетворены от программ, заимствованных в литературе. Скорее всего это объясняется тем, что они нуждаются в некой адаптации к условиям определенной организации, или же они имеют излишнюю теоретизированность.

Таблица 2.10 – Оценка респондентами применяемых программ профессионального развития, в % от числа сотрудников

Используемые методики и программы	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Заимствованные в различных учебных заведениях	79	5	16
Собственные	75	2	23
Заимствованные в различной литературе	75	19	6
Прочие	67	16	17

Профессиональное развитие, которое проводится в рабочее время, по мнению респондентов, является эффективным и дешевым. Они отмечают отсутствие популярности у занятий, проводимых вне рабочего времени, что негативно влияет на их эффективность.

Таблица 2.11 – Оценка респондентами используемого времени и места обучения, в % от числа использующих

Формы обучения	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
На рабочем месте (в рабочее время)	76	6	18
В нерабочее время	49	21	30
С отрывом от производства	63	10	27

Во время проведения анализа затрат, связанных с профессиональным развитием за предыдущее время, можно утверждать, что количество сотрудников, прошедших профессиональное развитие стало больше, что повлияло на объем затрат компании. Многие опрошенные сказали о том, что за счет повышения квалификации они смогли развить свои профессиональные знания, и это

указывает на соответствие курсов по повышению уровня квалификации всем тем требованиям, которые предъявляет компания.

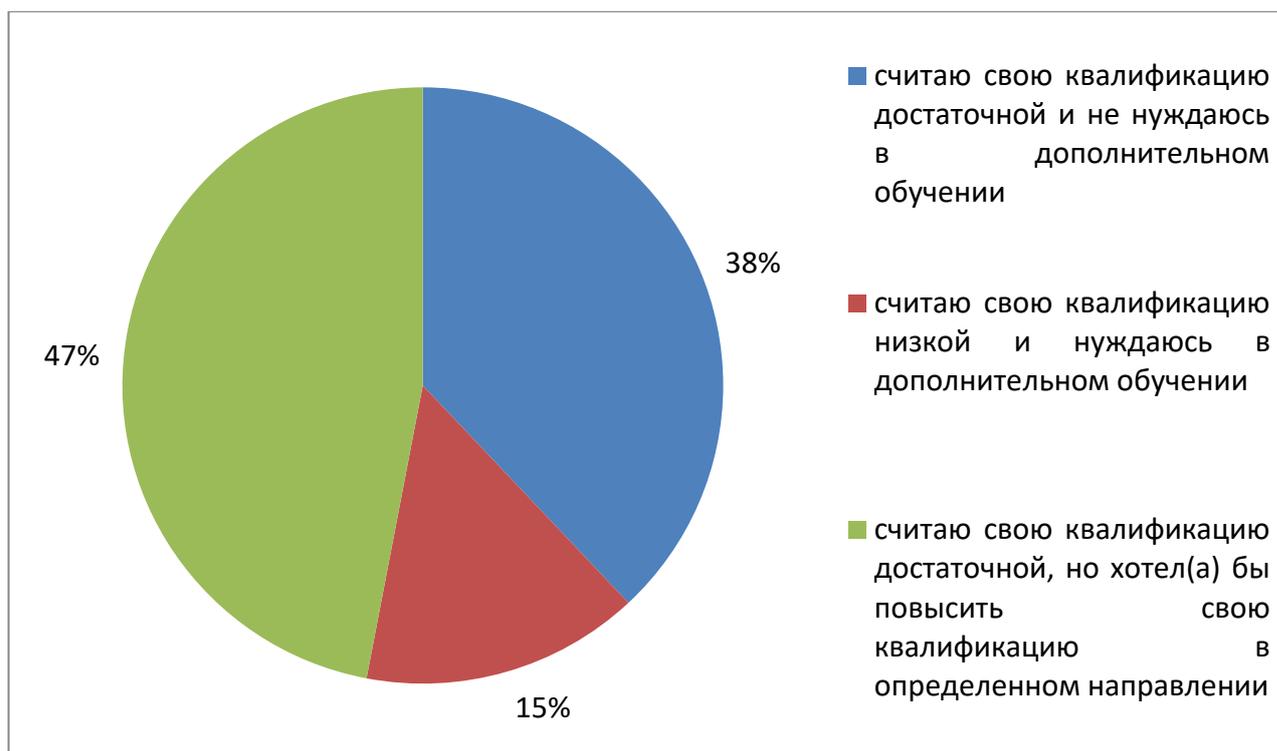


Рисунок 2.16 – Считаете ли вы свою квалификацию достаточной для выполнения ваших должностных обязанностей?

В процессе анализа адаптации принятых сотрудников были выявлены недостатки, которые сведены в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Ключевые недостатки процесса адаптации вновь принятых специалистов в ООО «ЧЛВЗ»

Недостатки процесса адаптации	Методика выявления
Отсутствует система стимулирования наставников	Анализ документации
Отсутствует адаптация вновь принятого специалиста к социальным нормам поведения, установлению отношений сотрудничества коллектива и нового работника	Анализ результата опроса «Интервью с вновь принятыми специалистами»

Прохождение испытательного срока считать неудовлетворительным, в случае:

- а) Невыполнения плана работ на испытательный срок;

- б) Несоответствия сотрудника занимаемой должности, поручаемой работе;
- в) Отсутствия у сотрудника необходимой квалификации.

На основании рисунка можно отметить, что количество сотрудников, прошедших курсы обучения и повышения квалификации в течение последних лет выросло почти в 1,5 раза. Это положительно скажется как на качестве подготовки персонала, так и на эффективности работы организации в целом, так как позволяет своевременно изучить и освоить все инновации, не пропустить важную с точки зрения профессионального мастерства информацию.

Также был проведен опрос руководителей ООО «ЧЛВЗ» в форме анкетирования для оценки эффективности существующей системы обучения.

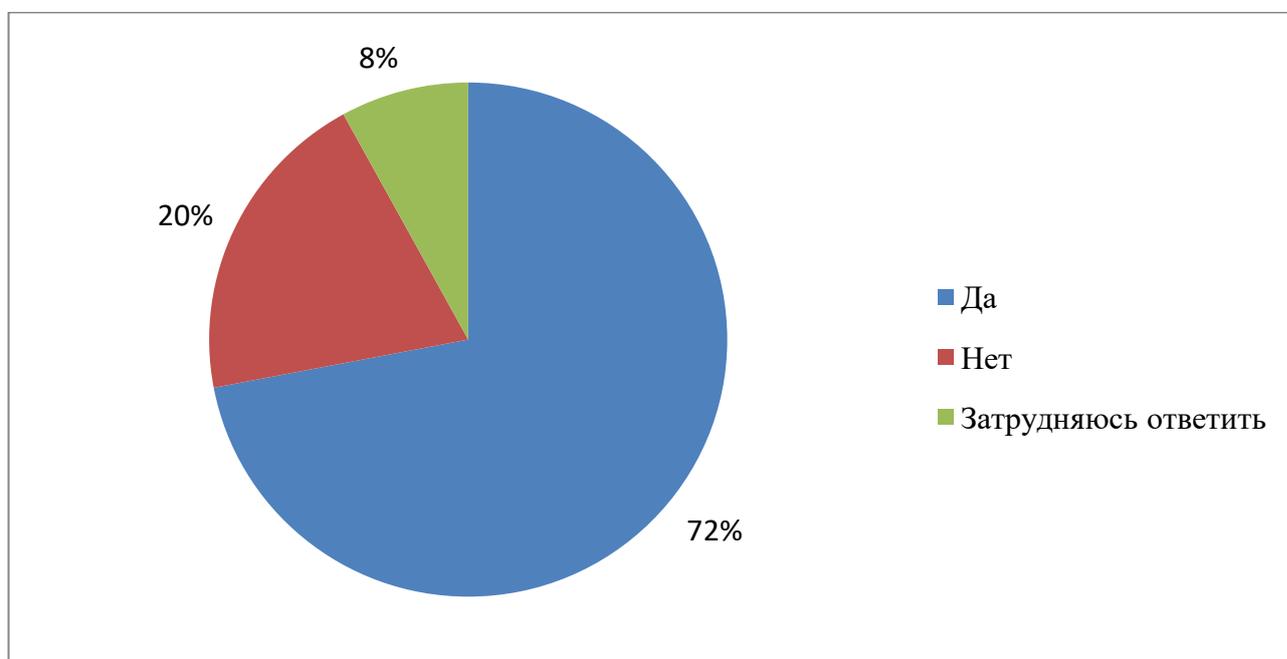


Рисунок 2.17 – Считаете ли Вы, что в организации существует развитая система обучения?

Большая часть опрошенных руководителей отметила, что считает сложившуюся систему обучения достаточно эффективной. В то же время 20 % опрошенных указали, что система обучения не является эффективной.

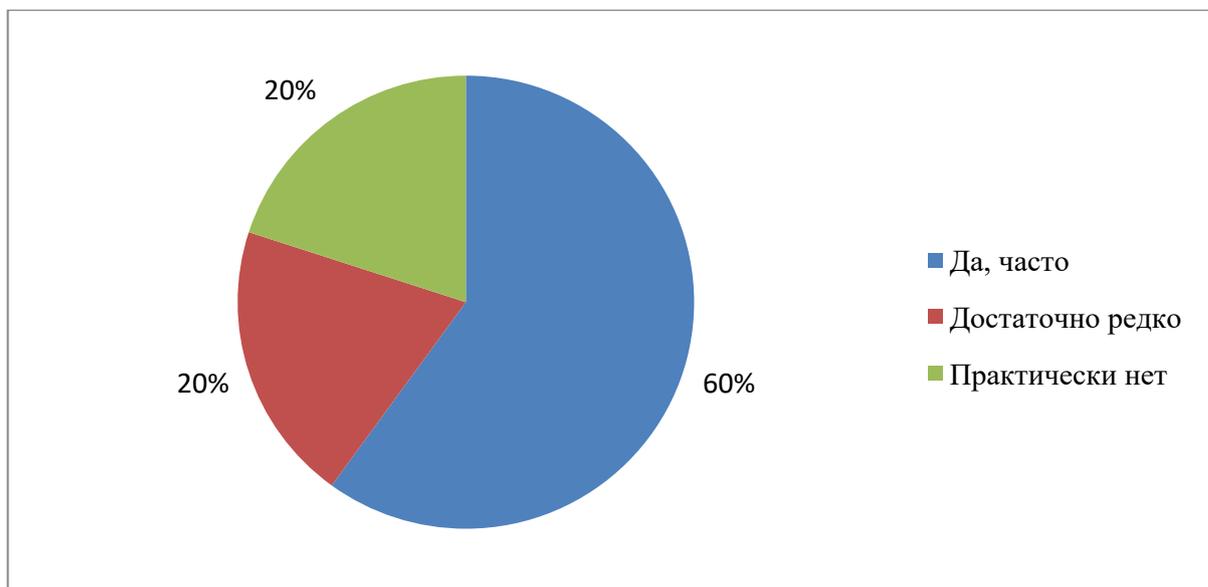


Рисунок 2.18 – Есть ли среди ваших сотрудников запросы на повышение квалификации и приобретение дополнительной специализации?

Согласно данным рисунка 17 40 % опрошенных руководителей отметили, что среди подчиненных есть сотрудники с недостаточной квалификацией и нуждающиеся в дополнительном обучении. Таким образом, можно говорить о наличии в организации проблемы не полного соответствия знаний и навыков сотрудника занимаемой им должности.

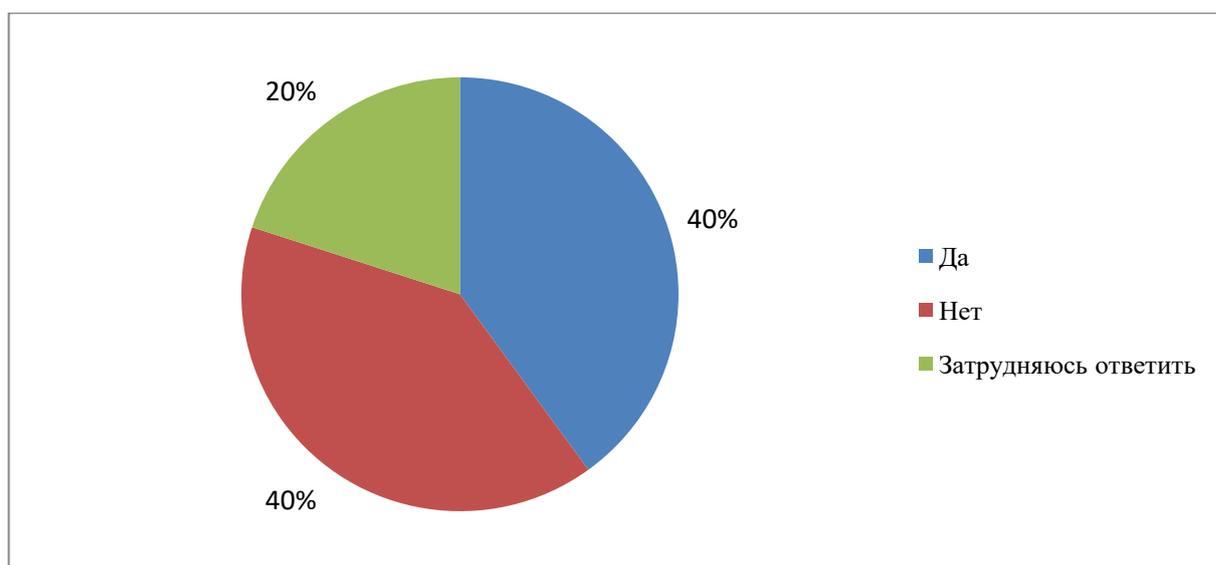


Рисунок 2.19 – Есть ли среди ваших подчиненных сотрудники, квалификация которых достаточно низкая и нуждающиеся в дополнительном обучении?

Нужно сказать о том, что на эффективность данной системы, ее организации и реализации указывает, что работники этого субъекта хозяйствования не считают обучение чем-то таким, что должно быть пройдено лишь новичками. По их мнению, это – ключевой фактор, который обеспечивает их карьерный рост, а также профессиональное развитие.

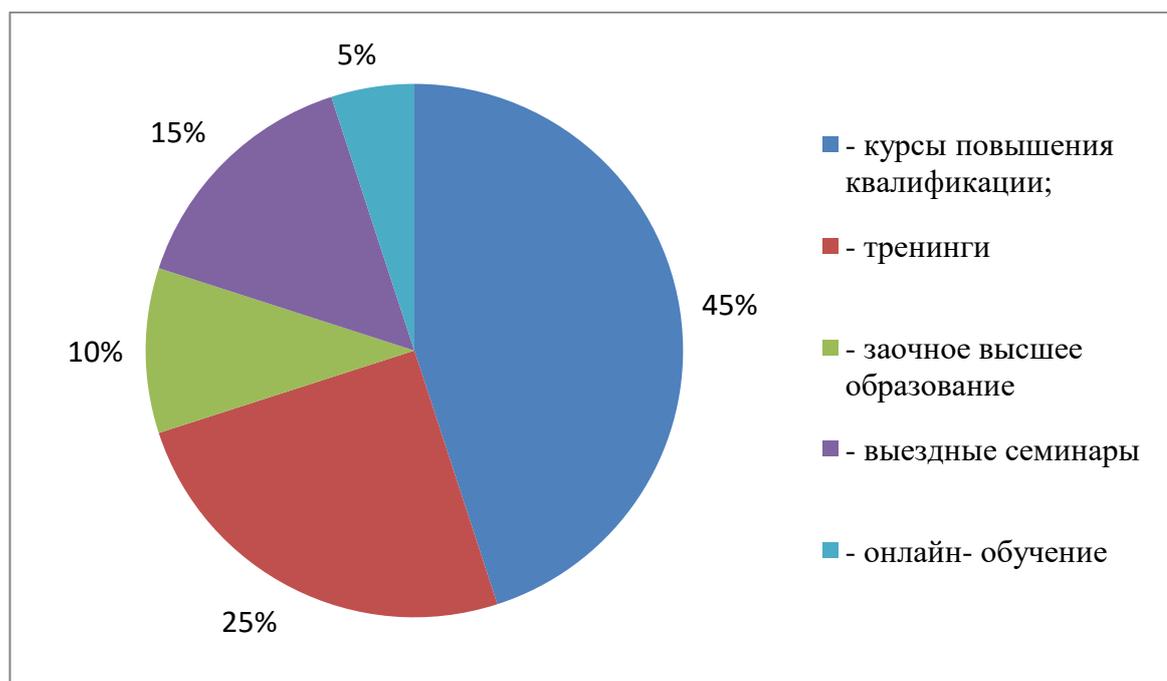


Рисунок 2.20 – Какие виды обучения и повышения квалификации доступны сотрудникам?

45 % опрошенных руководителей указали, что сотрудникам доступны курсы повышения квалификации, 25 % – тренинги, 15 % – выездные семинары, 10 % – заочное высшее образование, 5 % – онлайн-обучение.

Таблица 2.13 – Оценка эффективности различных методов обучения, применяемых в ООО «ЧЛВЗ»

	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
курсы повышения квалификации				60%	40%
тренинги			30%	50%	20%
заочное высшее образование		80%	20%		
выездные семинары				80%	20%
онлайн-обучение				60%	40%

Проведенный анализ показал, что большая часть опрошенных руководителей считает наиболее эффективными такие формы обучения как курсы повышения квалификации, выездные семинары и онлайн-обучение.

На основании полученных результатов от проведения анкетирования, можно сделать вывод, что в ООО «ЧЛВЗ» имеется потребность в обучении сотрудников. Получается, что сотрудники данной организации желают развивать свои творческие и интеллектуальные способности, оказывать своим коллегам помощь в достижении результатов.

Проблемы, имеющиеся в системе профессионального внутрифирменного развития сотрудников в ООО «ЧЛВЗ»:

- отсутствие взаимной связи используемых программ с профессиоанльным развитием сотрудников и со стратегией развития самого предприятия;

- отсутствие системы и комплексности в обучении сотрудников организации;

- наличие низкой результативности и эффективности обучения;

- трудности при оценивании изменений в деятельности сотрудников по истечении некоторого времени;

- отсутствие заинтересованности со стороны руководителей в обучении, развитии, продвижении сотрудников, в их мотивации;

- затраты, связанные с планирование карьеры и обучения, необходимо рассматривать в виде финансовых вложений в квалификацию сотрудников, а значит и в развитие всей компании. Изначально может показаться, что значительно выгоднее нанять другого специалиста, уже имеющего высокую квалификацию, однако при более тщательном анализе становится очевидно, что все затраты, связанные с обучением своего сотрудника – оправданы.

Выводы по разделу 2

ООО «ЧЛВЗ» является достаточно крупным предприятием, деятельность которого в последние годы финансово нестабильна. Чистая прибыль предприятия отрицательна.

Политика в сфере кадров компании ООО «ЧЛВЗ» основана на принципе, который предполагает сохранение имеющихся ведущих специалистов, а также привлечение новых сотрудников по высоким личным, профессиональным требованиям.

Анализ персонала за 2017–2019 гг. показал, что в организации произошло сокращение численности персонала, однако в целом структура персонала ООО «ЧЛВЗ» удовлетворительна и отвечает требованиям данной отрасли. Коэффициенты движения персонала говорят о том, что текучесть кадров на предприятии невысокая.

На основании полученных результатов от проведения анкетирования, можно сделать вывод, что в ООО «ЧЛВЗ» имеется потребность в обучении сотрудников. Получается, что сотрудники данной организации желают развивать свои творческие и интеллектуальные способности, оказывать своим коллегам помощь в достижении результатов.

Проблемы, имеющиеся в системе профессионального внутрифирменного развития сотрудников в ООО «ЧЛВЗ»:

- отсутствие взаимной связи используемых программ с профессиональным развитием сотрудников и со стратегией развития самого предприятия;
- отсутствие системы и комплексности в обучении сотрудников организации;
- наличие низкой результативности и эффективности обучения;
- трудности при оценивании изменений в деятельности сотрудников по истечении некоторого времени;

– отсутствие заинтересованности со стороны руководителей в обучении, развитии, продвижении сотрудников, в их мотивации;

– затраты, связанные с планирование карьеры и обучения, необходимо рассматривать в виде финансовых вложений в квалификацию сотрудников, а значит и в развитие всей компании. Изначально может показаться, что значительно выгоднее нанять другого специалиста, уже имеющего высокую квалификацию, однако при более тщательном анализе становится очевидно, что все затраты, связанные с обучением своего сотрудника – оправданы.

В ООО «ЧЛВЗ» профессиональное профессиональное развитие работников осуществляется в виде тренингов, семинарских и лекционных занятий. Также профессиональное развитие имеет неформальный характер, по этой причине профессиональное развитие осуществляется без отрыва от производственного процесса.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЧЕБОКСАРСКИЙ ЛИКЕРО-ВОДОЧНЫЙ ЗАВОД»

3.1 Разработка мероприятий по обучению рабочего персонала с использованием ИТ-технологий

Анализ системы обучения персонала ООО «ЧЛВЗ» показывает, что предприятие заинтересовано в развитии кадрового резерва, но, в то же время, имеет серьезные недочеты в области обучения персонала.

На основании проведенного анализа можно выделить проблемные области системы обучения кадров в ООО «ЧЛВЗ»:

- отсутствие решений по оптимизации затрат на обучение персонала;
- невысокое качество проведения обязательного (поднадзорного) обучения;
- невысокое качество разработки учетных документов процедуры обучения;

Оптимизировать затраты на обучение персонала поможет внедрение процесса выявления потребности в обучении персонала. Актуальность данного процесса аргументируется тем, что организация иногда вынуждена оплачивать обучение, которое является не нужным для предприятия; во-вторых, отвлечение персонал от основной работы приводит к уменьшению производительности труда. В результате чего вместо улучшения показателей от работников после окончания учебного курса, предприятие рискует заработать уменьшение интереса к обучению, а также непредвиденные убытки в предприятии.

Для снижения случаев срыва обучения персонала мы предлагаем методику определения потребности в обучении на основе анкетирования, которая состоит из следующих блоков (Приложение А):

1 блок. Информационный: сведения о работнике, подразделении, предполагаемой учебной программе и месте проведения обучения (если работник, руководитель заранее могут определить).

2 блок. Содержательный: предполагаемый объем теоретических знаний, которые работник либо руководитель планирует получить, перечень компетенций, необходимых для развития, определение функциональных задач, которые поможет решить обучение.

3 блок. Организационный: для определения необходимости конкретного вида обучения руководитель предоставляет ответы относительно таких параметров: первоначальный уровень владения необходимыми знаниями работника по пятибалльной шкале, определение перечня подразделений, которым будет полезна информация, полученная при обучении на данном курсе, может ли работник обучить других сотрудников после прохождения курса, какие дополнительные ресурсы могут потребоваться, чтобы использовать результаты обучения, предположительный результат, который обученный работник сможет продемонстрировать после применения полученных знаний, умений, навыков на практике.

Так же, оптимизацию затрат на обучение возможно произвести путем внедрения новых методов обучения, например, дистанционного обучения.

Обязательное обучение по охране труда проводится непосредственно на предприятии. Для определения качества данного обучения было опрошено несколько сотрудников предприятия. Исходя из пройденного сотрудниками интервью, было выяснено, что обучение по охране труда проходит формальным образом и работники не получают требуемых знаний, которые необходимы для безопасной работы.

Например, учебно-консультационный центр «РАЗВИТИЕ» предлагает очную, очно-заочную программу с применением дистанционных образовательных технологий (с выездом на территорию заказчика), дистанционную программу

обучения. Предоставляется доступ к материалам сроком на 30 дней, после проводится экзамен.

По окончании обучения выдается:

- удостоверение по охране труда установленного образца;
- выписка из протокола, заверенная членами комиссии.

Учебный центр «Академия Безопасности» проводит обучение по охране труда по образовательной лицензии, а также в строгом соответствии с образовательными стандартами, которые действуют в России. Учебный центр «Академия Безопасности» внесли в реестр аккредитованных учреждений Минтрудасоцразвития России, которые оказывают услуги, связанные с обучением в сфере охраны трудовой деятельности.

Учебный центр «Академия Безопасности» предлагает дистанционное обучение по охране труда. Стоимость одного курса для предприятия составляет 2600 руб. при очном обучении и 990 руб. – при дистанционном.

Каждому работнику выдается круглосуточный доступ в специальный раздел данного сайта с учебными материалами по охране труда. После изучения материалов каждый работник проходит онлайн-тестирование, после чего получает удостоверение.

Согласно законодательству Российской Федерации, на каждом предприятии должен вестись Журнал учета обучения персонала. В ООО «ЧЛВЗ» учет посещаемости занятий, успеваемость работников, объем пройденного материала фиксируют недостаточно информативно. Работодатель может самостоятельно разработать и утвердить журнал, поскольку требования к его форме и содержанию нормативными актами не установлены. Для оптимизации учета обучения персонала предложен образец ведения журнала учета обучения персонала. Данный образец является удобным и более информативным вариантом, способным повысить качество учетных документов процедуры обучения.

Проанализировав систему обучения, выяснилось, что в ООО «ЧЛВЗ» отсутствует процесс оценки эффективности пройденного обучения. Следовательно, руководитель не отслеживает результативность пройденного работниками обучения, а так же, возможные изменения на производстве после обучения.

Из этого следует, что могут быть сформулированы направления, которые позволят улучшить эффективность системы обучения персонала:

- проведение систематического анализа для определения потребности в обучении;
- совершенствование учетных документов процедуры обучения;
- повышение качества проведения обязательного (поднадзорного) обучения на предприятии;
- оптимизация затрат, осуществляемых для обучения работников, при помощи использования новых методов обучения, к примеру, при помощи ДО;

Выявленные проблемы и соответствующие им рекомендации представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Выявленные проблемы и соответствующие им рекомендации

Проблемы	Рекомендации	Предлагаемые мероприятия
Недостаточная мотивированность руководителей к участию в процессе обучения персонала в предприятии.	Совершенствование мотивации на развитие персонала	Проведение систематического анализа для определения потребности в обучении
Отсутствие четких правил по ведению «Журнала учета обучения персонала»	Совершенствование учетных документов процедуры обучения	Внедрение усовершенствованного образца учетных документов
Невысокое качество проведения обязательного (поднадзорного) обучения	Повышение качества проведения обязательного (поднадзорного) обучения на предприятии.	Использование предлагаемого учебным центром «Развитие» программы дистанционного обучения по охране труда
Финансовое положение предприятия не позволяет проходить дорогостоящие обучения	Оптимизация затрат на обучение	Внедрение новых методов обучения, например, дистанционного обучения

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала предприятия решат выявленные ранее недостатки в данной области, увеличат эффективность обучения сотрудников предприятия ООО «ЧЛВЗ».

Для того, чтобы улучшить систему по развития сотрудников в рассматриваемой нами компании ООО «ЧЛВЗ», была осуществлена разработка направлений использования тех или иных методов, форм повышения уровня квалификации по категории сотрудника (рисунок 3.1).

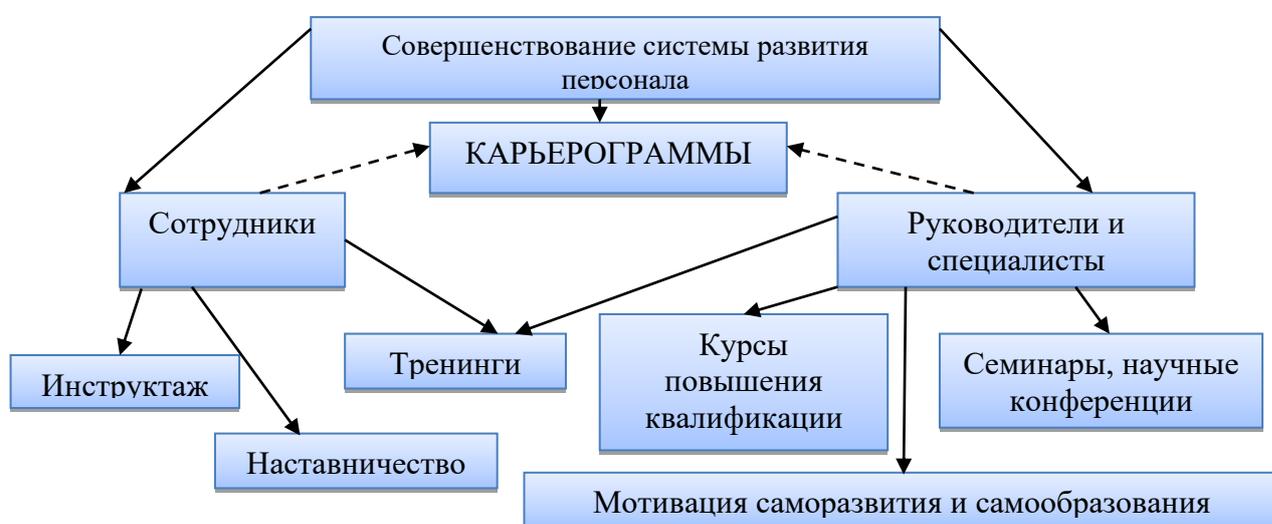


Рисунок 3.1 – Направления применения различных форм и методов профессионального развития в зависимости от категории сотрудника с целью совершенствования системы развития персонала в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»

После внедрения новой системы профессионального развития сотрудников должны быть достигнуты следующие результаты: повышение квалификации сотрудников; повышение качества услуг; сокращение расходов на поиск, профессиональное развитие и мотивации персонала; рост лояльности сотрудников; повышение доходов.

Для оценки качества профессионального развития необходимо внедрить анкетирование по его результатам, которое позволит оценить эффективность проведенных работ с точки зрения работника и его непосредственного

руководителя. Несмотря на то, руководящий персонал ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» – представляет собой небольшую, по сравнению с основным персоналом, долю, в качестве основного направления продвижения персонала рекомендуется внедрение системы кадрового резерва.

Соответственно, система наставничества даст возможность:

- повышения качества подготовки и квалификации персонала;
- развития у новых работников позитивного отношения к работе, позволить более быстрое достижение рабочих показателей, необходимых предприятию;
- экономии времени руководителей отделения на профессиональное развитие новых сотрудников;
- предоставления наставникам возможности карьерного роста, поощрения за хорошую работу, признания их заслуг перед предприятием;
- снижения текучести кадров при уменьшении количества работников, которые уволились во время и сразу после испытательных сроков.

На основании полученных результатов исследования в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» профессионального развития сотрудников можно рекомендовать проведение следующих мероприятий:

- 1) осуществить выбор из специалистов наставников и квалифицированных менеджеров;
- 2) разработать кадровый резерв, а также золотое ядро компании для дальнейшего предложения этим сотрудникам дополнительных мотивационных программ;
- 3) вместо несоответствующих занимаемой должности работников, взять новых на основании интересов различных подразделений;
- 4) для сотрудников, которые частично удовлетворяют профессионально-квалификационным характеристикам, ценностям компании и требованиям рынка, на протяжении 3-6 месяцев проводить оценочные мероприятия, которые основаны на тематических заданиях, а также на этапах профессионального

развития. При выявлении сотрудников, которые не соответствуют требованиям, заменить их;

5) оптимизировать наем и отбор, учитывая новые требования, которые предъявляются к качеству и уровню квалификации сотрудников. Продолжительность плана найма – 1 год. Также рекомендуется ввести регулярное проведение мониторинга с целью выявления причин существующей текучести кадров для разработки и утверждения порядка профессионального развития и адаптации новых работников. Повысить уровень ответственности сотрудников, занимающих руководящие должности, за качество формирования заявок для трудоустройства новых работников, за соблюдение бюджета ФОТ, за своевременную подготовку различных положений о должностных инструкций и структурных подразделениях на новые должности.

б) регулярное проведение мониторинга соотношения количества специалистов и руководителей, соотношения количества не зарабатывающих и зарабатывающих подразделений для увеличения качества расстановки сотрудников с целью реализации бизнес-стратегии;

Необходимо рассмотреть и иные методы профессионального развития, в т. ч. и лекции. Необходимо отметить, что лекции являются традиционным методом профессионального развития сотрудников. Во время лекции инструктор преподает необходимый материал в теории, тогда как аудитория данный материал воспринимает на слух. Лекция – это наиболее эффективный способ преподавания объемного учебного материала за минимальный срок, развития идей, формирования требуемых акцентов. Эффективность лекций подтверждается с экономической стороны, так как 1 инструктор взаимодействует с множеством слушателей одновременно. В качестве лектора может выступать приглашенный инструктор, что требует меньшего объема финансовых средств, чем расходы, связанные с профессиональным развитием сотрудников в учебных заведениях.

Помимо этого, можно использовать метод ротации кадров. Под данным методом подразумевается профессиональное самостоятельное развитие

сотрудников при перемещении его на другую должность. В качестве недостатка данного метода можно привести большие финансовые затраты. А преимущество его: формирование у работника желания повышать свою квалификацию после освоения нового вида деятельности.

Рекомендуется организовать профессиональное развитие руководителей отделов, введя для этого, к примеру, проведение различных семинаров. В организации требуется обеспечить систематическую и планомерную работу, направленную на повышение профессионального уровня руководителей высшего звена управления. К примеру, директор со своими заместителями, должны на регулярной основе посещать курсы, семинары, дискуссии и пр.

Рекомендуется повысить квалификацию сотрудников, которые на основании анализа, должны в первую очередь повысить свою квалификацию по причине того, что они занимают важные должности. Отообразим в таблице 3.2 план по повышению квалификации работников в аппарате управления компании.

Таблица 3.2 – Стоимость повышения квалификации работников аппарата управления ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», тыс. руб.

Должность	Количество, чел.	Сумма, тыс. руб.
Начальник отдела кадров	1	32,5
Менеджер по развитию персонала	1	25,7
Бухгалтер	1	28,2
Старший бухгалтер	1	28,2
Менеджер по продажам	1	23,4
Системный администратор	1	12,0
Итого	6	150,0

Из этого следует, что затраты, осуществляемые в связи с повышением уровня квалификации шестерых сотрудников компании, будут равными 150 тысячам рублей.

С целью разрешения проблемы, связанной с недостаточным уровнем квалификации работников компании, предложено проведение курсов по

повышению уровня квалификации некоторых из сотрудников в тренинговой форме. Отообразим задачи, которые можно решить при помощи тренингов:

- улучшение профессионализма сотрудников компании;
- разработка, внедрение программ по изменениям;
- решение всех имеющихся конфликтов;
- мероприятия, которые позволяют сплотить сотрудников компании, мероприятия по командообразованию;
- повышение уровня мотивации сотрудников компании;
- обеспечение реализации личностного потенциала сотрудников.

Есть определенная схема, по которой должны проводиться тренинги. В 1 тренинге участвуют до 15 человек. Периодичность – 1 раз в неделю. Продолжительность 1 занятия – 2 часа. Общая продолжительность курса тренингов – 6 месяцев. Участники тренингов отбираются в соответствии с занятостью. Руководитель тренинга – внештатный специалист в соответствии с заключенным договором. Показатель стоимости услуг руководителя (год) – 300 000 рублей (говоря иными словами – за месяц он получает двадцать пять тысяч рублей).

Таблица 3.3 – Дорожная карта реализации стратегии дополнительного обучения

Структурное подразделение	Должность	Форма обучения	Тема обучения	Сроки	Месяц	Дата контроля
отдел продаж	торговый представитель	внешнее	тренинг продаж	02.02.21 – 03.02.21	февраль	март
отдел продаж	торговый представитель	внутреннее	Семинар: Профессиональное знание продукта	15.02.21	февраль	март
отдел продаж	торговый представитель	внутреннее	Семинар: Профессиональное знание продукта	15.02.21	февраль	март
отдел продаж	Управляющий по развитию ключевой разницы	внутреннее	Семинар-тренинг по time-management	01.03.21-02.03.21	март	апрель
отдел продаж	управляющий по развитию ключевой разницы	внутреннее	Best-practice Работа с отказами	27.03.21	март	апрель

На рисунке 3.2 отображена предлагаемая система по проведению тренингов, чтобы улучшать качество управления персоналом компании, закрепить корпоративную культуру и ее основы, а также применять различные новейшие высокие технологии в работе.

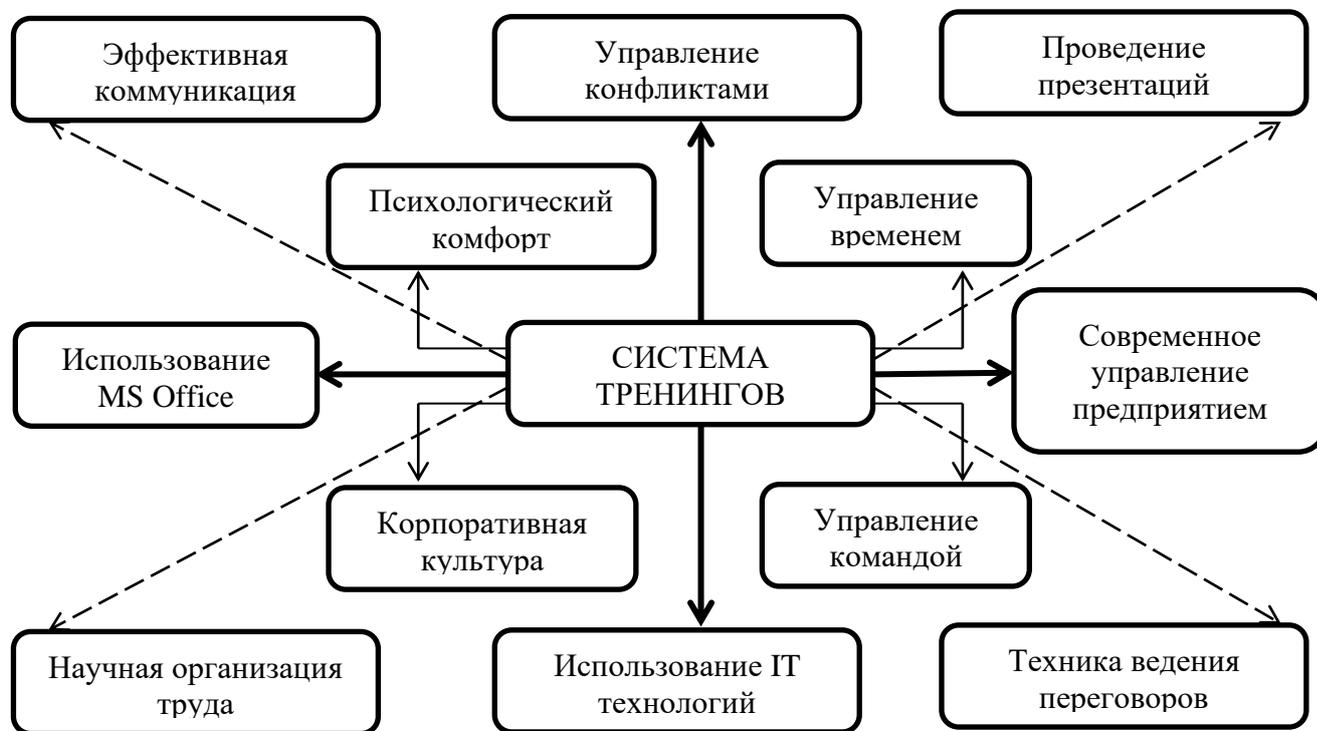


Рисунок 3.2 – Система тренингов развития персонала
ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод»

За счет введения тренинговой системы с целью развития сотрудников компании становится возможным определение уровня кадрового потенциала, уровня знаний в сфере передовых ИТ, передовых средств коммуникаций, а также снижение напряжения, уровня конфликтности внутри коллектива предприятия.

Из этого следует, что в число организационных мероприятий рассматриваемой нами компании ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» в профессиональном развитии, а также развития работников могут быть включены следующие:

1) профессиональное развитие путем организации лекционных занятий, тренингов, а также семинарских занятий;

2) возможность получения тех или иных знаний путем ротации кадров, которая позволяет улучшить мотивацию сотрудников к работе субъекта хозяйствования.

Получение сведений по поводу стиля, по поводу навыков управления руководства субъекта хозяйствования может быть осуществлено путем расстановки ящиков обратной связи. Для руководителей нужно предусмотреть обучение навыкам по грамотному руководству, по построению коммуникаций, а также по развитию лидерских качеств.

Тренинги, которые посвящены командообразованию, окажут помощь в эффективном обучении сотрудников взаимодействиям со своими коллегами и руководством, а также в развитии инициативность сотрудников компании, в усилении командного духа коллектива.

При обобщении всего сказанного выше может быть отмечено то, что оценка уровня лояльности отдельно взятого работника, отдела компании или всего ее коллектива предваряет абсолютно каждую программу, которая нацелена на то, чтобы развивать лояльность. По ней осуществляется построение политики мотивации сотрудников.

По результатам проведенного анализа деятельности компании ООО «ЧЛВЗ», может быть выделен недостаток, который оказывает достаточно существенное влияние на финансово-хозяйственную деятельность субъекта хозяйствования, а также предложить мероприятие, которое будет нацелено на то, чтобы улучшить производительность трудовой деятельности путем уменьшения простоев внутри смен.

Разработку системы по трудовому стимулированию сотрудников компании ООО «ЧЛВЗ» следует поручить экономистам, тогда как сотрудник по работе с кадрами должен вместе с начальниками тех или иных участков определить потребность в обучении работников на основном производстве предприятия.

Итак, из представленных данных можно сделать вывод о том, что ФОТ в динамике уменьшается за счет использования понижающего коэффициента в

размере пяти процентов, после чего стал равным 119 806,70 руб., что на 6305,62 руб. меньше, чем при фактических значениях. Данный факт, является стимулом для работников данного звена и призывает их добросовестно и ответственно относиться к своим должностным обязанностям.

Мотивация персонала требуется при снижении эффективности. Сотрудники продолжают работать при контроле руководителя. При его ослаблении нужно осуществлять мотивацию. Нужно сказать о ее высокой актуальности. Работник не может быть готовым к самостоятельному стимулированию на эффективную работу. Стремление к осуществлению трудовой деятельности должно быть поддержано самыми разными средствами.

Введение мероприятия позволит повысить качество использования имеющихся у компании трудовых ресурсов, поможет существенно улучшить социально-психологический климат внутри коллектива. Также это позволит улучшить привлекательность субъекта хозяйствования для комплектования кадрами с необходимой квалификацией.

Отметим и то, что «оздоровление» климата, а также мероприятия, которые должны повышать лояльность сотрудников компании, обладают пролонгированным характером. Все это только в своей совокупности даст возможность улучшения удовлетворенности трудовой деятельностью у сотрудников, что сделает ниже коэффициент кадровой текучести.

Этот перечень не следует считать окончательным, потому как возможна адаптация мероприятий под меняющиеся внутренние, внешние условия, а по поводу их эффективности может быть сделан вывод только по окончании определенного срока по результатам опросов, анкетирования.

Здесь также следует сказать о вариативности мероприятий, они могут быть изменены по согласованию с работниками.

Отообразим бюджет проекта, социально-экономическое обоснование предлагаемых нами мер.

В соответствии с данными отдела кадров предприятия непроизводительные затраты на рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию персонала в 2019 г. составили 780 тыс. руб.

В процессе адаптации новых сотрудников будет использоваться помощь наставников, к их заработной плате будет установлена доплата. Т.к. сотрудники будут приняты в разные подразделения, предположим, что в течение года в организации будут работать 10 наставников, каждый из которых получит доплату в размере 10 тыс. руб. Соответственно, 100 тыс. руб. будет предусмотрено на увеличение зарплаты наставников при оказании помощи новым работникам во время адаптации.

Кроме того, произойдет увеличение суммы заработной платы новым работникам за счет увеличения срока трудовой адаптации (испытательного срока) на период сквозной стажировки нового сотрудника, новых сотрудников будет 10 человек, для каждого увеличение составит 14 тыс. руб. Следовательно, общая сумма по данной статье составит 140 тыс. руб.

Таким образом, совокупные затраты представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на внедрение маркетингового профилирования и адаптации новых сотрудников

Статья затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Маркетинговое перепрофилирование персонала	250
Изменения в системе адаптации сотрудников (внедрение системы работы наставников с новыми сотрудниками)	250
Увеличение суммы заработной платы наставникам за счет увеличения срока трудовой адаптации (испытательного срока) на период сквозной стажировки нового сотрудника, тыс. руб.	100
Увеличение суммы заработной платы новым работникам за счет увеличения срока трудовой адаптации (испытательного срока) на период сквозной стажировки нового сотрудника, тыс. руб.	140
Итого:	740

В таблице 3.5 представлены показатели до внедрения мероприятий.

Таблица 3.5 – Исходные данные эффективности деятельности ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» в сфере развития персонала

Показатели	До внедрения
Исходные показатели	
Число сотрудников, принятых на испытательный срок, не прошедших его, чел.	6
Число сотрудников, принятых на испытательный срок, прошедших его, но уволившихся в течение 1 мес. после прохождения срока, чел.	6
Затраты на непроизводительный рекрутинг персонала, всего, тыс. руб.	150
Затраты на непроизводительный отбор и наем персонала, всего, тыс. руб.	450
Затраты на непроизводительную трудовую адаптацию персонала, всего, тыс. руб.	780
Итого непроизводительных затрат, тыс. руб.	1380

Таким образом, сумма непроизводительных затрат на рекрутинг и адаптацию составляет $1380 / 12 = 115$ тыс. руб. на одного сотрудника.

Для дальнейших расчетов предположим, что численность сотрудников, которые не выдерживают испытательный срок или уволившихся в течение 1 мес. после его прохождения снизится с 12 человек до 4 человек.

Следовательно сумма непроизводительных затрат на рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию персонала уменьшится на

$$(12-4) \times 115 = 920 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект определяется как разница между суммой экономии и затрат на мероприятия $920 - 740 = 180$ тыс. руб.

Процессы осуществления индивидуальных планов по развитию сотрудников, анализ производственной деятельности резервиста возложены на начальника того подразделения, в которое резервист и был зачислен. Считается, что в периоде подготовки лучше всего осуществлять мониторинг достижения целей, а также фиксировать результаты наблюдений, промежуточных оценок, производственных результатов.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Экономическая эффективность определяется как отношение экономического эффекта к затратам на мероприятия $180 / 740 = 24,3\%$.

Таблица 3.6 – Расчет экономического эффекта от внедрения в программу маркетингового профилирования и адаптации новых сотрудников

	Прогноз
Прогноз снижения числа сотрудников, не выдержавших испытательный срок или уволившихся в течение 1 мес. после его прохождения, чел.	4
Сумма экономии непроизводительных затрат на рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию персонала, тыс. руб.	920
Полная стоимость маркетингового проекта внедрения усовершенствованной процедуры профилирования и адаптации с профориентационной составляющей, тыс. руб.	740
Экономический эффект в виде экономии непроизводительных затрат на основе внедрения предлагаемого проекта, тыс. руб.	$920 - 740 = 180$
Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий, %	24,3

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность разработанного мероприятия для улучшения действующей системы по аттестации сотрудников, будем использовать данные из таблицы 3.7.

Таблица 3.7 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», руб.

Показатели	Ед.изм.	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Количество аттестуемых сотрудников	Чел.	119	119
Временные затраты на 1 сотрудника	Час	0,5	0,32
Количество сотрудников, которые входят в аттестационную комиссию	Чел.	4	4
Часовая тарифная ставка 1 члена аттестационной комиссии	Руб.	327,4	327,4

Формула вычисления экономии времени у аттестационной комиссии благодаря внедрению в процесс аттестации информационных технологий (1):

$$\text{Эр.вр.} = (PB_1 - PB_2) * \text{Чат} \quad (1)$$

где $PВ_1$, $PВ_2$ – длительность работы аттестационной комиссии до, после проведения данного мероприятий.

Чат – численность аттестуемых работников.

Формула вычисления уменьшения себестоимости работ, связанных с проведением аттестации, благодаря сокращению фонда зарплаты членов аттестационной комиссии:

$$\Delta Сз.п. = Зср * Эр.вр * Ча.к. \quad (2)$$

где $Зср$ – средняя заработная плата члена аттестационной комиссии, руб.;

Ча.к. – численность работников аттестационной комиссии.

Экономия рабочего времени составит:

$$Эр.вр. = (0,5 - 0,32) * 119 = 21,42 \text{ часа.}$$

Сокращение себестоимости благодаря экономии по фонду оплаты труда:

$$Эт = 327,4 * 21,42 * 4 = 28,051 \text{ тыс. руб.}$$

Разработку тестов могут осуществлять члены аттестационной комиссии. Например, если для того, чтобы аттестовать все категории сотрудников требуется 200 тестовых заданий, тогда как длительность разработки 1 из них составляет 15 мин, то для того, чтобы составить все тестовые задания потребуется 50 часов ($15 * 200$). В данном случае затраты будут равны 16 370 тыс. руб. ($327,4 * 50$).

Оценить точно эффективность влияния системы тренингов на рост выручки не представляется возможным, т.к. этот эффект накопительный, он будет оказывать влияние на деятельность организации в течение нескольких последующих лет. Но можно предположить, что экономическая эффективность составит 1000–1200 тыс. руб. в год, т.к. хорошо обученные сотрудники значительно повышают свой потенциал.

В таблице 3.8 приводится расчет предполагаемого годового экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Таблица 3.8 – Расчет суммарного экономического эффекта от предполагаемых мероприятий за год, тыс. руб.

№	Предлагаемые мероприятия	Затраты	Экономическая эффективность
1	Проект внедрения усовершенствованной процедуры профилирования и адаптации с профориентационной составляющей, тыс. руб.	740	180
2	Совершенствование системы аттестации	150	28,051
3	Проведение системы тренингов по развитию персонала	300	1200
	Итого	1190	1408,051

Для того, чтобы улучшить образовательную структуру сотрудников компании, была осуществлена разработка программы по повышению уровню квалификации, была предложена целая система тренингов.

По результатам проведенных расчетов была подтверждена эффективность мероприятий, связанных с улучшением политики данной компании в сфере кадров.

Опираясь на проблемы, которые были выявлены нами во второй главе настоящей работы, был разработан проект по совершенствованию процесса организации профессионального развития сотрудников в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод». Данный проект подразумевает проведение курсов по повышению квалификации, предназначенных для работников отдела продаж. Система профессионального развития сотрудников разрабатывалась поэтапно, где каждый этап состоял из проведения работ, направленных на реализацию этого проектного решения.

Выводы по разделу 3

С целью совершенствования системы развития персонала в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» были разработаны направления по применению разных форм, а также методов для повешения квалификации в соответствии с категорией работника. Для того, чтобы оценить качество профессионального развития было предложено использовать анкетирование для того, чтобы выявить эффективность проводимых работ, по мнению сотрудника и его руководителя.

Улучшение системы по осуществлению профессионального развития, по адаптации новых сотрудников ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» при помощи наставничества, станет причиной того, что период адаптации сократится, а вместе с ним сократятся и временные потери.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы.

Кадровой политикой называется система знаний, взглядов, принципов, методов, практических мероприятий компании в управлении по установлению задач, целей, методов, форм ведения кадровой работы. Прежде чем приступить к процессу обучения, необходимо выявить наличие потребности в этом. С целью минимизации случаев срыва обучения в компании, была разработана методика, которая выявляла потребность сотрудника проходить обучение. Данная методика имела вид анкеты. В ее состав вошли такие блоки, как: информационный, с занесением в него информации о работнике, а также о подразделении, где он работает и об учебной программе, которая ему предлагается; содержательный – занесение ожидаемых теоретических знаний, перечня компетенций для дальнейшего развития; организационный – выявление сотрудников для отправки их на данное обучение.

На сегодняшний день профессиональное развитие в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» имеет стихийный характер, то есть отсутствует разработанная система обучения. В качестве инициаторов обучения того или иного сотрудника у них выступают руководители подразделений. Руководство компании поощряет разного рода инициативу по осуществлению профессионального развития. По этой причине любой сотрудник, который хочет пройти обучение, может рассчитывать не только на поддержку, но и на помощь. Из проведенного анализа по выявлению эффективности управления профессиональным развитием на данном предприятии, следует, что в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» существуют следующие проблемы:

- не соответствие занимаемой должности имеющемуся у сотрудника образованию;
- отсутствие заинтересованности со стороны руководителей в обучении, развитии, продвижении сотрудников, в их мотивации.

Для того, чтобы решить данные проблемы, необходимо выполнить следующие действия:

- системно и планомерно осуществлять процесс осуществления профессионального развития разными активными способами;
- осуществлять поиск новых методов профессионального развития сотрудников;
- проведение структурной реорганизации в сфере работы каждого обученного сотрудника компании для того, чтобы делать их более мотивированными на свое развитие как профессионалов;
- активное профессиональное применение полученных знаний в работе;
- повышение ответственности у каждого из обученных работников;
- привлекать каждого из всех обученных работников к разработке предложений, которые касаются улучшения уровня качества работы, а также улучшения эффективности выполняемой ими работы.

Для исключения проблем, которые были выявлены нами во второй главе настоящей работы, был разработан проект по совершенствованию процесса организации профессионального развития сотрудников в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод». Данный проект подразумевает проведение курсов по повышению уровня квалификации сотрудников для персонала, занятого в отделе продаж. Система профразвития сотрудников разрабатывалась поэтапно, где каждый этап состоял из проведения работ, направленных на реализацию этого решения.

Для того, чтобы улучшить систему по развитию персонала в рассматриваемой нами компании ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод», разработали некоторые направления по применению разных форм, а также методов для повышения квалификации в соответствии с категорией работника. Для того, чтобы оценить качество профессионального развития было предложено использовать анкетирование для того, чтобы выявить эффективность проводимых работ по мнению сотрудника и его руководителя.

На основании полученных результатов исследования в ООО «Чебоксарский ликеро-водочный завод» профессионального развития сотрудников можно рекомендовать проведение следующих мероприятий:

1) осуществить выбор из специалистов наставников и квалифицированных менеджеров;

2) произвести разработку резерва кадров, разработку золотого ядра для того, чтобы в дальнейшем данным сотрудникам предлагать определенные дополнительные программы по мотивации;

3) вместо несоответствующих занимаемой должности работников, взять новых на основании интересов различных подразделений, как опытных сотрудников так и не опытных

4) повторно оценить сотрудников, которые частично удовлетворяют профессионально-квалификационным требованиям;

5) оптимизировать наем и отбор сотрудников, учитывая новые требования, которые предъявляются к качеству и уровню квалификации;

6) регулярно проверять соотношение количества специалистов и руководителей;

7) утвердить разработанные мероприятия, направленные на проведение ежегодных маркетинговых исследований профессионального развития сотрудников в форме процедуры.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законодательно-нормативная база

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.: Приор, 2019. – 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ – <http://www.consultant.ru>

Книги и статьи

3. Айтмагамбетова Л.С. Обучение и развитие персонала: управление знаниями // В сборнике: «Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем»: Сборник статей по материалам XXIV международной научно-практической конференции. 2019. С. 49–53.
4. Александрова, Н.А. Управление персоналом организации / Н. А. Александрова, О Ю. Брюхова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2017. – 161 с.
5. Апиисова, А.И. Инновационные методы обучения как эффективный инструмент развития персонала / Апиисова А.И., Панина В.А. // Дневник науки. – 2019.– № 4 (28). – С. 100.
6. Белан, Е.С. Политика обучения персонала как основа для организации обучения и определения инвестиций в персонал предприятия / Е.С. Белан // В сборнике: «Научное сообщество студентов». Междисциплинарные исследования сборник статей по материалам LIX студенческой международной научно-практической конференции, 2018. – С. 168–175.
7. Белицкая, Н.В., Рубцова В.В. Организация обучения персонала: методика, способы и формы обучения // В сборнике: «Инновационное развитие региона: интеграция управленческой науки и практики»: Сборник трудов Межвузовской студенческой научно-практической конференции. 2019. – С. 11–14.
8. Берендеева, А.Б. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов / А. Б. Берендеева, Л. А. Зосимова. – Иваново:Ин-т упр., Ивановский фил., 2017. – 136 с.

9. Васильцова, Л.И. Экономика управления персоналом : учебное пособие для студентов / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 142 с.

10. Васина, О.В. Обучение и переквалификация персонала в период цифровизации экономики / Васина О.В., Лебедев Г.А // В сборнике: «Цифровая экономика: технологии, управление, человеческий капитал». Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сборник докладов в области экономики и менеджмента, а также производственных технологий, информационных технологий и технологического менеджмента. 2019. С. 171-178.

11. Волкова, О.С. Проблемы профессионального обучения персонала железнодорожного транспорта // В сборнике: «Современный взгляд на будущее управленческой науки»: Сборник трудов Всероссийской (национальной) студенческой научно-практической конференции. 2019. С. 41–43.

12. Воронина, А.В. Профессиональное бизнес-обучение – вектор развития персонала организации / А.В. Воронина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2019. – № 1 (28). – С. 95–101.

13. Гасимова, А.Ф. Методики и критерии оценки эффективности обучения персонала организации // В сборнике: «Сборник статей IV научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА – Российского технологического университета» (секция «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами»). 2019. – С. 29–39.

14. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – М. :Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 207 с.

15. Захарова, Д.С. Поддержание потребности в обучении персонала в системе корпоративного обучения в организации / Д.С. Захарова // «Экономика,

бизнес, инновации»: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч.. 2019. - С. 39–43.

16. Карагезова, А.Е. Методы обучения персонала: теория, практика, тенденции развития / Карагезова А.Е., Вильчинская О.В // В сборнике: «Наука, творчество, инновации»: Сборник научных трудов. Краснодар, 2019. – С. 85-89.

17. Каргина, Л.А. Обучение персонала с использованием мобильных информационных технологий / Каргина Л.А., Арутюнов Д.С // Экономика железных дорог. – 2019. – № 6.– С. 53–59.

18. Каупонен, М.С. Современные инструменты для обучения персонала // В сборнике: Инновационные подходы в современной науке. Сборник статей по материалам XLVII международной научно-практической конференции. 2019. – С. 43–47.

19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2016. – 201 с.

20. Круглов, Р.М. Применение технологий виртуальной реальности и машинного обучения в организации технического обучения электротехнического персонала // Аллея науки.– 2018. – Т. 3. № 8 (24). – С. 753–756.

21. Крылов, С.И. Анализ обучения и развития персонала на основе сбалансированной системы показателей / С.И. Крылов // Аудиторские ведомости. – 2019. – № 2. – С. 70–74.

22. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации : монография / Н. М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 167 с.

23. Лазарева, Е.А. Особенности обучения персонала без отрыва от производства // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2019.– № 14. – С. 151–157.

24. Максимова, Л.В. Основы управления персоналом: учебное пособие / Л. В. Максимова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 247 с.

25. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации: учебное пособие / В. И. Маслов. – М.: Макс-Пресс, 2017. – 142 с.

26. Миронова, Е.К. Наставничество новых сотрудников как форма обучения персонала (на примере АО «Костромской завод автокомпонентов») // В сборнике: Сборник статей IV научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА – Российского технологического университета (Секция «Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами») 2019. – С. 68–73.

27. Митрофанова, О.Н. Реализация внутрикорпоративного обучения персонала (на примере ООО «АРС») // В сборнике: «Актуальные проблемы науки в агропромышленном комплексе». Сборник статей 70-й международной научно-практической конференции: в 3-х томах. / Под редакцией Ю.И. Сидоренко, Н.А. Середы. 2019. – С. 46–50.

28. Митрофанова, Е.А. Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом: учебное пособие / Е.А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова, О. Л. Чуланова. – Сургут: Библиографика, 2016. – 146 с.

29. Москалева, А.Ю. Обучение как инструмент повышения эффективности персонала в аэрокосмической отрасли // В книге: Гагаринские чтения – 2019. Сборник тезисов докладов XLV Международной молодежной научной конференции. – Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). 2019. – С. 1043–1044.

30. Мухтасаров, Р.Р. Обучение персонала, как основа повышения эффективности производственной деятельности при эксплуатации подъемных сооружений / Мухтасаров Р.Р., Идрисова К.Р. // Теория. Практика. Инновации. – 2019. – № 3 (39). – С. 63–69.

31. Мягких, К.В. Совершенствование системы обучения персонала организации путем введения системы дистанционного обучения // В книге: «Гагаринские чтения – 2018». Сборник тезисов докладов XLIV Международной молодежной научной конференции. 2018. – С. 134–135.

32. Назайкинский, С.В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 3 (13). С. 23–34.

33. Неижмак, В.В. Использование информационных технологий в обучении персонала на примере АО «Авиакомпания «Россия» // В сборнике: «Информационные технологии в образовании». Материалы всероссийской очной научно-практической конференции. 2019.– С. 94–97.

34. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие / сост. Д. В. Елбаева, О. Х. Аршолоева, А. С. Кутумов, А. А. Белькова. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2016. – 206 с.

35. Попазова, О.А. Управление персоналом. Актуальные вопросы кадровой политики и стратегии : монография / О. А. Попазова. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. – 164 с.

36. Сахарова, Н.В. Обучение персонала в условиях цифровой экономики // В сборнике: «Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста». Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2019. С. 136–141.

37. Скрынченко, Б.Л. Совершенствование организации системы подготовки и обучения персонала в условиях современных реалий / Скрынченко Б.Л., Мороз В.Д // Управление образованием: теория и практика. – 2018. – № 4 (32). – С. 40–49.

38. Туюшева А.И., Матухин Е.Л. Опережающее внутрифирменное обучение персонала для предприятий спецхимии // В сборнике: Высшее и среднее профессиональное образование как основа профессиональной социализации обучающихся. Материалы 13-ой Международной научно-практической конференции. / Под общей редакцией Р.С. Сафина; Е.А. Корчагина. 2019. С. 427–430.

39. Федорова, А.Э. Антикризисное управление персоналом организации : учебное пособие для студентов вуза / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. – Екатеринбург :Изд-во Уральского ун-та, 2017. – 166 с.

40. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 531 с.

41. Хадасевич Н.Р. Дистанционное обучение как форма, метод и технология обучения персонала / Хадасевич Н.Р., Задоя Ю.Н. // Интеграция наук. – 2019. – № 1 (24). – С. 199–201.

42. Хисматуллина, А.Р. Виды и методы обучения персонала в организации / Хисматуллина А.Р. // Студенческий форум. – 2019.– № 22-1 (73). – С. 48–50.

43. Чешко, Е.В. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы Сборник статей по материалам СХХII международной научно-практической конференции. 2019. С. 219–222.

44. Шендель, Т.В. О разработке алгоритма обучения производственного персонала энергетических предприятий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 5. С. 77–80.

45. Шунькина, Д.А., Сироткина М.М. Роль ситуационных игр в внутриорганизационной коммуникации и обучении персонала // В сборнике: «Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста»: Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2019. – С. 23–30.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для исследования потребности в обучении сотрудников

Уважаемые Коллеги!

Просим Вас принять участие в анкетировании, целью которого является выявление потребности сотрудников в обучении.

1. Является ли обучающая деятельность приоритетом системы управления персоналом, %

- Обучающая деятельности предприятия приоритетна
- Не приоритетна
- Затрудняюсь ответить.

2. Какие формы профессионального развития персонала применяются в вашей организации?

- консультативное обучение
- семинары, тренинги
- курсы повышения квалификации
- заочное обучение в учебных заведениях города

3. Какие формы профессионального развития применяются чаще всего?

- консультативное обучение
- семинары, тренинги
- курсы повышения квалификации
- заочное обучение в учебных заведениях города

4. Способствовали ли курсы по повышению квалификации развитию или закреплению у Вас профессиональных знаний, умений, навыков?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

5. Смогли ли Вы применить полученную во время повышения квалификации информацию в своей профессиональной деятельности?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Как Вы считаете, повлияли ли курсы по повышению квалификации на эффективность Вашей профессиональной деятельности?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. Примите ли Вы участие в программе, проводимой в организации по профессиональной подготовке и повышению квалификации?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

8. Как часто Вы повышаете свою квалификацию?

- ежегодно
- раз в 2 года
- раз в 3 года
- реже чем раз в пять лет

9. Какие формы профессионального обучения являются традиционными для сотрудников организации?

- курсы, лекции
- дистанционное обучение
- тренинги, семинары
- ваш вариант _____

10. Считаете ли вы свою квалификацию достаточной для выполнения ваших должностных обязанностей?

- считаю свою квалификацию достаточной и не нуждаюсь в дополнительном обучении
- считаю свою квалификацию низкой и нуждаюсь в дополнительном обучении
- считаю свою квалификацию достаточной, но хотел(а) бы повысить свою квалификацию в определенном направлении.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для исследования эффективности системы обучения

Уважаемые Коллеги!

Просим Вас принять участие в анкетировании, целью которого является выявление эффективности системы обучения сотрудников.

1. Считаете ли Вы, что в организации существует развитая система обучения?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

2. Есть ли среди ваших сотрудников запросы на повышение квалификации и приобретение дополнительной специализации?

- Да, часто
- Достаточно редко
- Практически нет

3. Есть ли среди ваших подчиненных сотрудники, квалификация которых достаточно низкая и нуждающиеся в дополнительном обучении?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

4. Какие виды обучения и повышения квалификации доступны сотрудникам?

- курсы повышения квалификации;
- тренинги
- заочное высшее образование
- выездные семинары
- онлайн- обучение

5. Оцените эффективность различных форм обучения и повышения квалификации по 5 балльной шкале, где 1 балл – совершенно не эффективно, 5 баллов – максимально эффективно).

	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
курсы повышения квалификации;					
тренинги					
заочное высшее образование					
выездные семинары					
онлайн- обучение					