

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Построение внутрифирменного обучения основного персонала ООО  
«ШИНИНВЕСТ»  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ / В. А. Конкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор  
студент группы ЭУ-425  
\_\_\_\_\_ / Д.А.Охрименко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	4
1.1 Сущность обучения персонала .....	
1.2 Особенности внутрифирменного обучения персонала.....	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт построения системы внутрифирменного обучения в сфере торговли.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
ООО «ШИНИНВЕСТ»	33
2.1 Общая характеристика ООО «ШИНИНВЕСТ».....	37
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ШИНИНВЕСТ».....	49
2.3 Кадровый аудит компании ООО «ШИНИНВЕСТ».....	
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА ООО «ШИНИНВЕСТ»	58
3.1 Анализ системы обучения основного персонала .....	64
3.2 Предложения по совершенствованию системы внутрифирменного обучения основного персонала ООО «Шининвест».....	78
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту построения внутрифирменного обучения монтировщика шин.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А. SNW-анализ ООО «ШИНИНВЕСТ».....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Анкета на предмет потребности обучения персонала.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Особое важное значение приобретают кадровые вопросы в условиях рыночных отношений на рынке труда. В так называемых условиях руководитель сотрудника, так называемый работодатель обязан отталкиваться от того, что потенциал человека, талант, возможности и способности проявляются только в условиях, которые благоприятны для работника. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал.

Актуальность современных тенденций состоит в том, чтобы решать вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Важное значение решения этой проблемы должно возлагаться главным образом на предприятие, положение которого в условиях рыночной экономики коренным способом изменилось. Являясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и несущим полную ответственность за результаты своих действий и, в организации желательно сформировать также систему подготовок, переподготовок и повышений квалификаций рабочих кадров, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентную способность и устойчивость положения на рынке.

На данный момент перед профессиональным обучением рабочих кадров встал ряд новых вопросов: каким образом качественно обучить работников, какова эффективность от проведенного обучения, будет ли приносить профессиональное обучение экономическую выгоду?

Современное производство предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации в условиях рыночных отношений. Если рассматривать ситуацию с точки зрения научно-технического прогресса, то одни профессии появляются, являются востребованными, а другие пропадают. Поэтому все ведется к тому чтобы обучение появлялось в

новых формах подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

В настоящее время встают вопросы: можно ли в этих условиях организовать обучение, по каким профессиям вести переквалифицировать сотрудников, какие должны быть научные методики и где найти источники финансирования для их обучения, какова роль государства в поддержке обучения и его регулировании. Ощущается все сильнее необходимость решения этих вопросов, как для предпринимателей, так и для служб занятости.

Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов компании ООО «Шининвест».

Данный дипломный проект посвящен теме построения внутрифирменного обучения основного персонала ООО «Шининвест»..

Объектом исследования является компания ООО «Шининвест».

Предметом исследования является система обучения основного персонала ООО «Шининвест».

Цель дипломного проекта – изучить существующую систему обучения и на основе проведенного исследования предложить внутрифирменное обучение основного персонала ООО «Шининвест».

В соответствии с выдвинутой целью предусматривается решение задач:

1. Рассмотреть сущность системы обучения, особенности внутрифирменного обучения.
2. Проанализировать зарубежный и отечественный опыт построения системы внутрифирменного обучения в сфере торговли.
3. Рассмотреть общую характеристику ООО «Шининвест», выявить экономическую проблему.

4. Провести анализ внутренней и внешней среды организации и провести кадровый аудит.

5. Провести анализ системы обучения основного персонала ООО «Шининвест», выявить проблемные области.

6. Предложения по построению внутрифирменного обучения основного персонала.

При написании данного дипломного проекта была использована специальная литература, справочные источники, такие как, годовые отчеты, периодическая литература и другие.

Дипломная работа состоит из трех глав и трех приложений.

В первой главе рассматриваются сущность, этапы и результативность обучения на предприятии, рассмотрен опыт других компаний.

Во второй главе проведены анализы внутренней и внешней среды организации, выявлена экономическая проблема, рассмотрена система обучения, существующая в организации в данный момент.

В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию внутрифирменного обучения основного персонала.

Практическая значимость данного дипломного проекта заключается в том, что предложенный проект может быть внедрен организацию с целью усовершенствования системы внутрифирменного обучения, результатом чего будет повышение конкурентоспособности и уменьшения процента текучести основного персонала.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность обучения персонала

Профобразование как процесс – является одним из звеньев целой системы неизменного образования, а результатом будет является – подготовка человека к конкретному типу трудовой организационной деятельности, специальности, которая подтверждена документом (или диплом, или аттестат) об окончании определенного учебного заведения. В России профобразование предоставляет возможность система учебных заведений, которая включает: специально-технические заведения, колледжи, высшие учебные заведения, университеты и факультеты улучшения квалификации и переподготовки работников, учебные системные центры, специализированные курсы и тренинги. Профобразование производится как на основе общегосударственных стандартов по подготовке специалистов, так и с употреблением гибких учебных проектов и периодов обучения [5].

Кибанов А.Я. в учебнике «Управление персоналом организации» дает такое определение обучения персонала: «Это любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей сотрудника, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем» [2, с. 169].

В учебнике Веснина В.Р. «Управление персоналом. Теория и практика» данный термин расшифровывается как «метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации» [1].

Моргунов Е.Б. в учебнике «Управление персоналом» определяет обучение персонала как «увязанные в единую систему формы обучающих воздействий с целью надления работников той конфигураций знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения производственных функций [3, с. 432].

Розанова В.А. в своем учебном пособии «Психология управления» определяет обучение как разработка конкретных программ для обучения знаниям, умениям, навыкам в целях эффективного выполнения конкретного вида деятельности[4,с. 325].

Базаров Т.Ю. также в учебнике «Управление персоналом» определяет обучение персонала - углубление, как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников[3].

Изучив данные определения, можно сделать вывод об основных преимуществах обучения персонала на предприятии.

Обучение персонала позволяет:

- повысить эффективность и качество работы;
- сократить потребность в контроле;
- быстрее решить проблему дефицита кадров;
- сократить текучесть и вызванные ею затраты [1].

Необходимость обучения появляется в связи с возникающими потребностями смены профессиональной деятельности, повышением квалификации, включением организации в инновационные процессы, то есть тогда, когда имеющееся образование вступает в противоречие с требованиями, предъявляемыми к человеку. Таким образом, образование выступает как форма адаптации к новым условиям. Задачи обучения персонала определяются целями бизнеса, уровнем развития компании, приоритетами в областях инвестирования внутри фирмы, а также направлениями развития персонала [16]. Развитие интеллектуального персонала в свою очередь влияет на его становление в качестве успешного сотрудника компании [33, с. 1].

Моргунов Е.Б. и Коновальчик В.В. предлагают следующую классификацию видов обучения:

1. В зависимости от типа учебного процесса и работы на предприятии:

- с отрывом от производства. Эту форму можно рассматривать как «внешнее обучение». То есть, когда обучение проводится вне организации и работник не присутствует на рабочем месте и освобождается от своих обязанностей. Однако должность и заработная плата при этом сохраняются. Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Оно характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих;

- без отрыва от производства. Обучение, проводимое непосредственно на рабочем месте или в пределах рабочего времени, совмещая обучения с выполнением своих основных обязанностей. Обучение непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, не требует больших расходов, сокращает период адаптации работника. В основном такие формы обучения используются для простых рабочих.

## 2. По виду обучения:

- внутреннее обучение. Применение внутренних ресурсов для обучения. Необходимые ресурсы могут быть выражены в деньгах, информации, новых навыках, новом оборудовании, квалифицированных сотрудниках, осуществляющих преподавание и т. д. Прежде всего, внутрипроизводственное обучение должно складываться непосредственно в организации своими практическими силами. При этом необходимо знать, что подготовка кадров – это лицензируемая деятельность и для получения лицензии на проведение обучения предприятие должно доказать свои возможности по ее осуществлению на уровне требований стандарта на качество обучения;

- внешнее обучение. Обучение с привлечением внешних специалистов. При внепроизводственном обучении роль предприятия сводится к определению количества, направленности обучения, заключению договоров на подготовку кадров.



Самообучение производится в специализированных центрах, а также в системе высшего профессионального и средне-специального образования;

- самообучение. Работник готовит и проводит свое обучение самостоятельно.

3. По целевому назначению:

- подготовка кадров – обучение работника без образования в первый раз или обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии;

- повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности;

- переподготовка кадров – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии).

4. По времени обучения:

- долгосрочное обучение. Долгосрочным иногда следует считать комплексное обучение, растянутое во времени. Самое важное в этом определении то, что итоговая цель обучения является результатом целого комплекса мероприятий. Организация долгосрочного обучения может быть практически любой. Либо это курс, состоящий из нескольких коротких модулей, либо это курс с большим объемом материала, рассчитанный на длительное изучение;

- краткосрочное обучение. Как правило, это курсы с достаточно интенсивной подачей материала. Направлены на выработку конкретных умений, навыков, расширение объема знаний в узких областях, коррекцию мотивации и поведения.

5. По количеству обучаемых:

- индивидуальное обучение. Индивидуальным можно назвать обучение, при котором сотрудник обучается либо отдельно от всех остальных сотрудников, либо по индивидуальной программе. Индивидуальное обучение более персонифицировано, более четко по цели и, в частности, по форме организации;

- групповое обучение. Суть группового метода обучения заключается в использовании так называемого «эффекта группы». Каждый участник группы остается индивидуальностью, но его поведение изменяется в соответствии с действием групповых механизмов. Появляются групповые нормы поведения, групповое мышление, групповая мотивация и т. д. Знание этих механизмов позволяет создавать и использовать в процессе обучения определенные эффекты. Например: решения группы более качественны и более рискованны, чем решения отдельных индивидуумов. Участие группы сотрудников в одной программе обучения позволяет снижать затраты на обучение в расчете на одного сотрудника [22].

Основными задачами профессионального обучения персонала являются овладение новыми направлениями деятельности, усвоение новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Систему обучения в организации можно рассматривать как одну из управленческих программ работы организации, применение которой влечет за собой изменения во всех областях деятельности [4, с. 9].

Построение системы обучения – процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Общая концепция системы обучения должна включать:

- структуру системы обучения с указанием ее места в общей системе управления персоналом;
- целевую аудиторию (управленческий состав, кадровый резерв подразделения и отдельные сотрудники);

- цели и задачи обучения (соответствие стратегическим целям, задачам отдельных подразделений, планы индивидуального развития сотрудников);
- ответственных за обучение лиц;
- направления и методы обучения согласно потребностям и возможностям компании;
- расчет бюджета на обучение;
- составление плана и графика обучения на год;
- разработка документации, регламентирующей процесс обучения [12, с. 77].

Профессиональное обучение представляет собой сложный процесс, включающий в себя несколько этапов. В учебном пособии «Менеджмент» Басовский Л.Е. выделяет 4 этапа.

I этап. Определение потребности в развитии персонала. В зависимости от введении в должности, отборов кандидатов, аттестаций и текущих бесед выясняется потребность в обучении персонала. Помимо этого, потребность формируется планами на бизнес, которые предполагаются в содержании работы, и в свою очередь внешним влиянием.

II этап. Формирование бюджета обучения. На размер выделяемых средств и выбор методов и видов обучения большое влияние оказывает кадровая политика организации.

III этап. Определение целей обучения. Целями обучения обычно выступают:

- повышение общего уровня квалификации;
- получение новых знаний и навыков (когда меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности);
- обновление и поддержание прежних навыков (когда изменений нет);
- подготовка к занятию новой должности;
- ускорение процесса адаптации;
- экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работы;

- улучшение морально-психологического климата [1].

IV этап. Определение содержания программ, выбор методов обучения. Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению.

V этап. Оценка эффективности обучения. Полученные знания и навыки сопоставляются с потребностью в развитии. На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренного выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления

учебных планов и контроля хода обучения. Помимо этого, важно, чтобы были созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. В том случае, если вернувшись на рабочее место, сотрудник не имеет возможности реализовать полученные знания, ценность обучения теряется [35, с. 234-236].

Согласно «Справочнику по управлению персоналом», процесс обучения должен быть выстроен следующим образом:

1. определение целей обучения;
2. анализ потребности в обучении;
3. определение целевых групп;
4. анализ и выбор методов обучения;
5. анализ обучающих организаций (тренеры, преподаватели);
6. организация обучения
7. оценка обучения [34].

В целом, мы можем наблюдать, что авторы придерживаются схожих взглядов на предмет того, как должна быть выстроена система обучения в компании. Модель, выстроенная согласно данным этапам, будет представлена во второй главе работы.

Одной из основных задач, стоящих при разработке системы обучения персонала, является повышение эффективности обучения. Вопрос эффективности обучения достаточно сложный, и единого мнения по данному вопросу нет. В отсутствие идеальных методик измерения эффективности обучения, следует воспользоваться моделью Д. Кирпатрика, которая включает в себя 4 уровня результативности обучения. Пятый уровень был разработан Джеком Филипсом.

Четыре уровня, по Д. Киркпатрику, определяют последовательность проведения оценки обучения: «Каждый уровень важен и влияет на следующий за ним уровень. При переходе от уровня к уровню процесс оценки становится более трудным и требует больше времени, но при этом позволяет получить более ценную информацию. Ни один из уровней не может быть пропущен просто потому, чтобы сконцентрироваться на том, что тренер считает наиболее важным» (надо заметить, что многие специалисты не согласны с этим утверждением Д. Киркпатрика). Четыре уровня по версии автора (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – 4 уровня оценки обучения по Д. Кирпатрику

Реакция. На первом уровне можно оценить как среагируют участники. Д. Киркпатрик дает название этому - оценкой удовлетворенности потребителей. Реакция не всегда означает удовлетворенность от произошедшего, она может иметь и другое значение. Дело в том, что участие в таких тренингах бывает обязательным для сотрудников. Не должно быть выбора в этом случае.. Руководство предприятия модернизирует значимость такого тренинга и обязывает сотрудников принимать в нем участие, а им ничего и не остается кроме того чтобы принять участие. Казалось бы, в этом случае, нужно говорить о реакции руководства. Д. Киркпатрик отметил, что и в этом случае реакция участников является очень важным критерием успешности тренинга, как минимум, по двум причинам.

Во-первых, люди, прошедшие тренинг, так или иначе делятся своими впечатлениями от тренинга со своим руководством, и эта информация уходит выше. Следовательно, она влияет на принятие решений о продолжении тренинга.

Во-вторых, если участники не будут реагировать позитивно, то у них не будет мотивации к обучению. По мнению Д. Киркпатрика, позитивная реакция не гарантирует успешного освоения новых знаний, умений и навыков. Отрицательная же реакция на тренинг почти наверняка означает уменьшение вероятности обучения.

Научение. Научение определяется как изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников в результате прохождения ими программы обучения. Д. Киркпатрик утверждает, что изменение поведения участников в результате тренинга возможно только тогда, когда произойдет так называемое научение (изменяются установки, улучшатся знания или усовершенствуются навыки).

Поведение. На этом уровне происходит оценка того, в какой степени изменилось поведение участников в результате обучения. Д. Киркпатрик указывает на то, что отсутствие изменений в поведении участников не означает, что тренинг был неэффективен. Также возможны ситуации, когда реакция на тренинг была позитивной, научение произошло, но поведение участников в дальнейшем не изменилось, поскольку для этого не были соблюдены необходимые условия.

Поэтому отсутствие изменения поведения участников после тренинга не может быть поводом для принятия решения о прекращении программы. Д. Киркпатрик рекомендует в этих случаях кроме оценки реакции и научения проверить наличие следующих условий:

- 1) желание участников поменять поведение;
- 2) наличие у участников знаний о том, как и что делать;
- 3) наличие у участников социально-психологического климата;
- 4) вознаграждение участников за изменение поведения.

Д. Киркпатрик имеет в виду, прежде всего говоря о социально-психологическом климате ,непосредственных руководителей для участников обучения. Он выделяет пять видов "климата": запрещающий, обескураживающий, нейтральный, поддерживающий, требующий. Позиция руководителя, соответственно, меняется от запрета на изменение поведения до требования изменить поведение после окончания тренинга. Д. Киркпатрик считает, что единственный способ создания позитивного климата – вовлечение руководителей в разработку учебных программ.

Результаты. К результатам относятся изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. В качестве примеров результатов Д. Киркпатрик приводит увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение количества несчастных случаев, увеличение продаж, снижение текучести кадров.

Д. Киркпатрик настаивает на том, что результаты не следует измерять в деньгах. Он считает, что все выше изменения могут, в свою очередь, приводить к увеличению прибыли. Д. Киркпатрик пишет : «Меня разбирает смех, когда я слышу, что профессиональные тренеры должны уметь показывать выгоду для клиента в терминах возврата на инвестиции в тренинг. То же самое я думаю о связи между тренинговыми программами и прибылью. Вы только представьте себе все факторы, которые влияют на прибыль. И можете добавить их к списку факторов, влияющих на возврат на инвестиции».

По мнению Д.Киркпатрика, оценка на этом уровне – самая сложная и дорогостоящая. Несколько практических рекомендаций, которые могут помочь в оценке результатов:

- если возможно, использовать контрольную группу (не проходившую обучение),
- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны,
- проводить оценку до и после программы (если это возможно),
- провести оценку несколько раз в ходе программы,
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки и стоимость получения этой информации (автор считает, что проведение оценки на четвертом уровне не всегда целесообразно в связи с ее высокой стоимостью)

К главным целям, по мнению автора можно отнести:

- усовершенствование учебных программ;
- повышение эффективности подготовки сотрудников;
- демонстрация ценности функции обучения для топ-менеджеров [23].

Мало организовать эффективно построенную систему обучения персонала, важно оценить, какие экономические выгоды система принесет организации. Для этого следует рассмотреть показатели эффективности системы обучения.

Рассмотрим критерии оценки эффективности обучения:

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение.

Для оценки используем анкетирование с критериальными оценками обучаемого. Анкеты заполняются сотрудниками после обучения и сдаются в службу УП. Специалисты службы анализируют и рассчитывают результативность обучения по данному критерию, выявляют причины неудовлетворенности и делают выводы.



2. Эффективность внесенных сотрудником предложений по усовершенствованию деятельности его подразделения или выполнения специального задания.

Предложение, поданное сотрудником, рассматривается руководством и оценивается его эффективность. В случае отсутствия предложений по усовершенствованию, служба персонала совместно с руководителем разрабатывает специальное задание в соответствии с целями пройденного обучения.

3. Удовлетворенность руководителя сотрудником, прошедшим обучение. Руководитель подразделения заполняет анкету оценки результативности обучения, проводит оценку в баллах. Оценка рекомендуется проводить через три-четыре недели после обучения.

4. Приобретение требуемых знаний, навыков и качеств. Лучше всего для оценки по этому критерию использовать профессиональные тесты. Оценка лучше всего проводить через 1-2 месяца после обучения. Прежде чем оценивать навыки и качества после обучения, необходимо оценить их наличие (уровень развития) до обучения и сравнить результаты. Что касается инструментария, это может быть оценка 360 градусов, использование традиционных оценочных методик, кейсов, групповых и индивидуальных упражнений, проведение ассесмент-центра.

5. Результативность деятельности обучаемого. По этому критерию мы оцениваем результативность (эффективность) сотрудника после обучения:

- повышение норм выработки;
- повышение производительности;
- уменьшение времени на выполнение работ, проектов;
- повышение объема продаж (для отдела продаж);
- экономия затрат.

Отчет по оценке обучения включает в себя следующие элементы:

- список обучаемых с графиком обучения;

- критерии оценки;
- анализ собранных данных по оценке и интерпретацию результатов;
- анализ эффективности обучения с учетом затрат на обучение;
- выводы и рекомендации по совершенствованию процесса обучения.

Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией [27, с. 63]. Специалисты отмечают, что в результате обучения у людей происходят определенные изменения в деятельности:

- 1) результативность растет быстрее затрат;
- 2) ускоряется темп работы;
- 3) совершенствуются и автоматизируются движения;
- 4) снижается утомляемость;
- 5) повышается ответственность;
- 6) развивается чувство времени.

Постоянное обучение персонала становится особо актуальным в условиях глобализации и интернационализации экономических отношений, интеграции российских предприятий в мировое и европейское социально-экономическое пространство. В конкурентной борьбе на «рынке без границ», в который превращается современный мир, лидируют те, кто имеет программы непрерывного образования, разработанные на долгосрочную перспективу. Следовательно, в борьбе за конкурентные преимущества в условиях глобализации экономики обучение персонала стало важнейшим средством достижения стратегических целей организации [12, с. 1].

## 1.2 Особенности внутрифирменного обучения персонала

Согласно российскому законодательству основными разновидностями обучения работников на производстве являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. Рассмотрим методы обучения работников подробно:

1. Индивидуальный метод обучения – к обучающемуся прикрепляют либо к квалифицированному работнику (в том числе к руководителю – т.е. речь идет о стажировке), либо включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник высокой квалификации (бригадир или член другой бригады). Необходимый теоретический курс изучается самостоятельно (при консультации с соответствующими специалистами).

2. Групповой метод обучения – объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации [2, с. 242].

3. Курсовой метод обучения – применяется для обучения работников сложным профессиям. Это происходит в два этапа: сначала в учебной группе под руководством специалиста (например, мастера производственного обучения) на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного центра (комбината), а затем – на рабочих местах в группе под руководством консультанта (инструктора производственного обучения) [2, с. 244].

Существуют следующие формы индивидуальной и групповой подготовки:

1. Ученичество – прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки [2, с. 242].

2. Наставничество – передача знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. В его рамках новичков втягивают в принятие решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоятельности в текущих делах. Обычно требует колоссальных затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия, а также четкого планирования.

Наставничество используется на любом уровне и на любом этапе управленческой карьеры. Наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые [2, с. 242].

Наставничество является традиционным методом профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении.

Прежде, чем начать приступать к самостоятельной практике, будущие доктора (уже закончившие теоретический курс) работают в течение нескольких лет под руководством опытного врача, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе.

Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь – они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д.

Американская многонациональная компания назначает наставников из числа высших руководителей всем принимаемым на работу выпускникам бизнес-школ. В течение двух лет наставник и ученик регулярно обсуждают работу последнего, процесс его интеграции в организацию, возникающие проблемы. При необходимости наставник использует свое положение для реализации проектов ученика, выделения ресурсов, принятии решения о его повышении [17, с. 119].

3. Инструктаж – регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг их обязанностей [2, с. 242].

Инструктаж лучше проводить утром или перед окончанием работы. Нормальная продолжительность для группы – 30 минут. Все группы, проходящие инструктаж, должны фиксироваться в специальных тетрадях для этого предназначенных (начало, окончание, отсутствующие, обсуждающиеся вопросы), а участники – вести записи.

Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Каждый новый сотрудник Макдоналдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппаратом, упаковывать заказ. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций [17, с. 118].

Этапы инструктажа:

- определение цели;
- выбор места проведения;
- проверка имеющихся у новичков знаний;
- пробуждение интереса к работе;
- объяснение способов ее выполнения в целом и в деталях, выделение ключевых моментов, выдача четких указаний и рекомендаций;
- проверка усвоения информации и исправление ошибок;
- выполнение пробного задания;
- контроль повседневной работы.

Инструктаж не требует больших затрат и эффективен для простых видов деятельности (обычно используется для обучения ручному труду) [2, с. 243].

4. Стажировка – специалистов и руководителей направляют для приобретения нового опыта в другие организации (в том числе зарубежные), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для себя направления и методы деятельности [2, с. 243].

5. Ротация – последовательная работа на разных должностях, в том числе в других подразделениях организации [2, с. 243].

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

В немецкой машиностроительной компании поступающие на работу молодые рабочие в течение первого года осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходя от одного рабочего места к другому через каждый месяц. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения - высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую [17, с. 118-119].

6. Ассистирование – лицо, которому предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику [2, с. 243].

7. Объединенное руководство – совместное (параллельное) выполнение обязанности обучающим руководителем и обучаемым [2, с. 243].

8. Дублирование – кандидат на занятие руководящей должности исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь [2, с. 243].

По мнению С.В. Шекшня каждый метод обучения персонала эффективен по-разному. В таблице 1.1 рассмотрим эффективность программ обучения.

Таблица 1.1 - Эффективность программ обучения

Метод	Издержки (подготовительны)	Издержки (реализованные)	Область применения
1. Инструктаж	высокие	низкие	простые операции, ручной труд, высоко-
2. Ротация	средние	средние	смежные профессии, подготовка руководителей
3. Наставничество	низкие	высокие	сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска
4. Лекция	низкие	низкие	большой объем материала, множество концепций, большое число слушателей,
5. Практическая ситуация	средние	средние	иллюстрация концепций, принятие решений,
6. Деловые игры	высокие	высокие	практические навыки, иллюстрация концепций, виденье организации,
7. Самообучение	низкие-высокие	низкие-средние	теоретические и практические навыки,

Таким образом, реализовывать и разрабатывать программы профессионального обучения могут специализированные компании и сами организации. Только для этого нужен тщательный анализ недостатка и преимущества каждого варианта. разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта.

### 1.3 Зарубежный и отечественный опыт построения системы внутрифирменного обучения в сфере торговли

У каждой современной компании есть свои подходы к обучению сотрудников. К примеру, сотрудник который положительно отличился в своей работе могут отправить на тренинг в виде поощрения. Или главный менеджер выбирает интересные, по его мнению программы, и предлагает сотрудникам их пройти. Некоторые руководители предпочитают еще более интересный способ подбора обучающей программы – посещают востребованные бизнес-тренинги, где больший интерес вызван к самому процессу обучения, а не его результат. Обычно такой тренинг проходит очень занимательно, и все, посетившие занятия, остаются ими довольны. Руководитель или HR-менеджер заказывает такой же замечательный тренинг для своей компании. Сотрудникам, как правило, тоже нравится, но затем возникает вопрос – каким образом и где применять полученные знания? Рассмотрим опыт российской компании ХК «ДОМОЦЕНТР», в которой во внимание берется торговая сеть. Для дипломной работы это актуально.

ХК «ДОМОЦЕНТР» - розничная торговля материалами для ремонта и отделки интерьеров, осуществляемая магазинами Прораб, Абрис, Практик, Домоцентр, Стройкин. На данный момент в компании существуют 25 магазинов. Из них 9 магазинов в Новосибирске, 2 магазина в Бердске и Инскитиме, 14 магазинов — в крупных городах Сибири (Томск, Новокузнецк, Кемерово, Барнаул, Бийск...). Только за первые месяцы 2008 года было открыто 3 магазина — один из них гипермаркет «Домоцентр» в Ленинском районе г. Новосибирска, общей площадью 17 тыс. кв. м. — это единственный магазин отделочных материалов такого размера в городе. В связи с такими прогрессами, совершенно естественно, что компания уделяет должное внимание обучению торгового персонала магазинов (продавцы, кассиры).



Навыки продаж, познания внутрифирменного стандартов обслуживания технические характеристики основных видов товара являются основой обучения торгового персонала магазинов. Главные направления обучения ведутся в двух видах : по взаимодействию с покупателями и комплексном представлении предлагаемого товара. Важно чтобы эти два аспекта были взаимосвязаны, когда это необходимо.

Когда проводится тренинг с торговым персоналом, сотрудник должен нарисовать модель «эффективного продавца», где по оси координат X они откладывают «умение общаться», по оси Y — «знание товара». И если значения этих двух координат находятся в дисбалансе , то перед нами появляется либо «душка», либо «знайка». Конечно, есть и «золотая середина», но следует говорить об совершенной модели, когда всё должно быть сбалансировано и в гармонии. Следует продолжить объяснение т.к. данная модель - плоская, нереалистичная. Следующий вопрос к участникам тренинга задается такой: «Какой составляющей в данной модели еще не хватает? Какую ось необходимо добавить, чтобы картинка стала трехмерной, реалистичной?» Ось Z - внутренние установки продавца. На данных тренингах мы не ставим задачу - поменять стремления участников, т. к. за 1 день это сделать невозможно. В начале тренинга мы лишь говорим о том, что это имеет важность, это имеет влияние на людей и на собственное окружение, это необходимо учитывать. И таким образом, в обучении следует отталкиваться не от установок, а от поведения, если поведение будет эффективно, то и деятельность принесет эффективность.

Обучение в нашей компании основывается на двух режимах: по потребности и обязательный . В обязательном порядке обучаются все новоиспеченные сотрудники, а по потребности - сотрудники, проходившие обучение ранее, необходимость определяется руководителем.

При открытии новых магазинов обучение является обязательным и проводится для всех сотрудников торгового зала. Это важный этап в подготовке магазина к открытию, т. к. большинство нанимаемого персонала торгового зала не имеет, как правило, опыта работы в торговле, либо они впервые сталкиваются с отделочными материалами. Данное обучение нацелено на то, чтобы подготовить сотрудников торгового зала к общению с покупателями.

Для всех сотрудников торгового зала проводятся ознакомительные лекции, позволяющие научиться основным техническим характеристикам товаров, а также тренинги продаж. В основе тренинга лежит самый стандартный тренинг продаж, включающий в себя поэтапный разбор 5-ти ступеней продаж. Принятый процесс внутрифирменного обучения адаптирован к стандартам компании.

После того как открылся еще один магазин торговой сети потребность обучения персонала являлась необходимой из-за высокой текучести торгового персонала. В связи с обновлением состава составлялись группы новичков, проходящие тренинги для продаж и прослушивающие лекции о технических пояснения и разъяснения ключевых групп товаров. К тому же новички могли изучать характеристики и сами, в любой торговой точке находился необходимый материал для обучения.

Контроль усвоения технических характеристик осуществляется с помощью системы тестов. А контроль усвоения и применения навыков эффективного взаимодействия с покупателем и соблюдения внутрифирменного стандарта обслуживания путем непосредственного наблюдения за конкретным продавцом. После чего готовится пофамильный отчет с результатами наблюдения, рекомендациями. Он передается директору магазина.

Таким образом, описанная выше система обучения охватывает все магазины розничной сети компании ХК «ДОМОЦЕНТР» , особых трудностей в процессе внедрения не было.

В большинстве это связано с тем, что систематизация обучения необходима. Это очевидно не только службе персонала, но и руководителям, .С повышением уровня текучести персонала внутренних ресурсов магазинов для подготовки принятого на работу нового персонала стало не хватать [10].

В Западной Европе и США обучение взрослых профессии вышло на первый план еще в 60-х годах. В первую очередь это было связано с быстрым развитием научно-технической революции, с развитием уровня экономики, зарождением новых технологий, а также с таким социальным явлением, как массовая безработица в западных странах. Именно в этот период в таких странах, Франция, Великобритания, ФРГ, Швеция, Япония, Испания и США, были предприняты действительно исключительные меры по развитию образования взрослых. Практически во всех странах мира были приняты соответствующие законодательные акты, определившие пути развития, источники финансирования и поддержки образования взрослых.

В то же время за рубежом все большие масштабы получали общеобразовательное и общекультурное, или общеразвивающее, обучение взрослых. В странах Западной Европы и США раньше, осознали, что для эффективной трудовой деятельности взрослый человек должен не только хорошо владеть своей профессией, но и быть достаточно развитым в цивилизованном, нравственном, психологическом отношениях, он быть высокоразвитой личностью, стопроцентным членом общества, общины, семьи.

А достичь всего этого можно не только и даже не столько путем получения полного среднего образования, сколько путем упорного или, по крайней мере, регулярного обучения в системе образования взрослых. Проблемы развития образования взрослых приняла во внимания мировая научная общественность.

Главные задачи и определяемые ими цели образования взрослых сводятся к удовлетворению потребностей личности, общества, экономики:

- личности – в саморазвитии;
- общества – в создании активной и адаптирующейся к реалиям жизни социальной личности;
- экономики – в обучении профессионального, эффективного работника.

Конечной целью регулярного обучения взрослых является формирование личности, энергично, динамично, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и личной жизни.

Образование взрослых можно однозначно, определить как комплекс образовательных услуг (официального и неформального образования) для лиц, отнесенных к взрослым обучающимся.

На предприятиях Японии, США и Западной Европы накоплен эффективный опыт внутрифирменного обучения . Можно говорить в общем о создании японской и евро-американской модели организации внутрифирменного обучения, которые формировались под воздействием многолетних традиций в области подготовки персонала: от индивидуального обучения работников навыкам в условиях ремесленных мастерских до организации курсов обучения на современных крупных предприятиях.

В большинстве японская модель имеет моральные качества человека и лояльность предприятию, поэтому в многих японских фирмах принимают во внимание чаще всего профессионально и социально важные качества работника, позволяющие ему относительно быстро адаптироваться к требованиям предприятия, проявлять созидательную активность, готовность регулярному обучению на рабочем месте и вне его и высокую профессиональную компетентность.

На японских предприятиях профессиональные навыки и умения работников создаются в процессе трудовой деятельности на предприятии, т.е. предприятия нацеливаются на дополнительное обучение всех работников, независимо от имеющейся квалификации. Однозначно это свойственно для выпускников профессиональных образовательных учреждений, которые, в японской модели признаются работниками «недостаточной квалификации» и направляются на специально организованное обучение [4]. Таким образом, в Японии образовательные функции четко разделены между общим образованием, обеспечивающим основное обучение, и внутрипроизводственным, обеспечивающим профессиональное обучение.

На евро-американских предприятиях преимущество отдается в первую очередь величине стажа работника в данной организации. При этом чем более высоким авторитетом пользуются сотрудники, обладающие большим стажем или более высокой квалификацией, тем быстрее и качественнее происходит обмен опытом и приобретения знания корпоративных традиций [1, с. 98].

В евро-американской модели нет однозначного разделения сфер деятельности профессионального образования и внутрифирменного обучения, поэтому предполагается, что выпускник образовательных учреждений имеет такой уровень сформированных профессиональных знаний и умений, который определенно помогает ему привыкнуть к производственному процессу с наименьшим сроком адаптации. Поэтому в первую очередь оцениваются знания и умения претендента на рабочее место и только после этого его профессионально-важные качества.

Множество психологических тренингов, которые связаны с развитием адаптационных качеств работников, созданием командного духа, развитие корпоративной культуры и культуры взаимодействия, является определением недооценки профессионально важных качеств работника в евро-американской модели внутрифирменного обучения.

В японской модели установлена в большей степени широкая квалификация работников, обеспечивающая высокую мобильность рабочей силы и высокий уровень профессиональной адаптации [8, с. 32].

Готовность к обучению является наиболее важным качеством работника. В японских моделях осуществляется тремя способами обеспечение профессиональной широкой мобильности работников исходя из расширения профессиональной компетенции. Во-первых, с помощью большого количества номенклатуры краткосрочных учебных курсов сжатого, но законченного содержания, которые лежат в основе многовариантных индивидуальных учебных программ. Во-вторых, с помощью создания активного обучения на рабочих местах. И, в-третьих, согласно условиям специально организованных курсов, которые связаны с решением проблем, которые характерны для определенного предприятия. Следовательно в Японии обучение учеников базовым умениям и навыкам представляет собой первым этапом обучения, за которым следует созданию умений формулировать проблемы и находить пути их урегулирование, а к тому же формированию креативной деятельности обучаемых, с помощью создания кадровой ротации, проводящаяся каждые два-три года, и не нуждается в согласии работников, однако при этом обязательно координируется их обучение в организации или вне ее. Ротации имеет разновидность: горизонтальной и вертикальной. В порядке нормы, после двух-трех перенесений по горизонтальной ротации идет ротация по вертикали [13, с. 14].

Таким образом обозначим, что необходимо заслужить репутацию порядочного, самостоятельного, активного, трудоспособного, выносливого сотрудника каждом рабочем месте [3, с. 34].

Для евро-американской модели внутрифирменного обучения также свойственно узкоспециализированная подготовка, которая основывается, судя по всему, на концепциях Форда и Тейлора, которые образовывали узконаправленное обучение по схеме: знания – квалификация для конкретной операции – квалификация для выполнения конкретной функции [3, с. 34].

Следовательно, при назначении главных трудовых обязанностей четко распределяются различные типы трудовых функций в евро-американской модели, для исполнения которых определяются работники нужной специальности, по этой причине вопросами горизонтальной кадровой ротации внимания по сути не придается значению, а, поэтому, возникает вопрос взаимозаменяемости работников. Проблемы же вертикальной кадровой ротации регулируются тотально с учетом стажа работника в организации.

Преимуществом этой модели является стандартизация профессиональных навыков, которые находят отклик в структуре профессиональных специальностей, которые носят национальный характер и выражают базовые и специальные профессиональные навыки, тем не менее, в структуре профессиональных специальностей практически не уделяются вопросы по развитию специальных трудовых качеств работников, порождающих их профессиональную мобильность. В странах Европы и США основной целью внутрифирменного обучения является повышение квалификации в рамках своей профессии, в то время как, в Японии оно направлено в большинстве случаев на повышение квалификации персонала с целью оснащения высокой мобильности рабочей силы.

При таких обстоятельствах, в Японии и США, подготавливаются высококвалифицированные сотрудники и их руководители различных сфер и за последние десять лет собран многочисленный опыт их подготовки. Масштабные организации совершенствуют разностороннюю деятельность по обучению и продвижению своих работников. Во-первых, структурируют организацию отделов, которые специализируются на обучении и продвижении работников. Во-вторых, создание центров информативной профессиональной подготовки. В-третьих, создание методичных программ обучения, которые дифференцируются по должностям. В-четвертых, предоставляются ресурсы для стажировки, вдобавок различные сведения о способах эффективного осуществления обучения.

Исходя из анализа многонационального опыта организации внутрифирменной обучения демонстрирует, что в странах с развитой рыночной экономикой организации внутрифирменного обучения и уровню квалификации персонала в последнее десятилетие посвящается особо важный фокус. Для достижения этих целей, разработан стандарт ISO 10015С системы качества, определяющий ключевую величину потребностей к системе внутрифирменного обучения персонала.

Вывод 1 главы: в первой главе были изучены сущность, этапы и результативность системы обучения; особенности внутрифирменного обучения в организации; отечественный и международных опыт внутрифирменного обучения в сфере торговли. На основе теоретических основ в дальнейшем будет применено наставничество, лекция и стажировка для работников, так как издержки для подготовки этих методов низкие.



## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ШИНИНВЕСТ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Компания ООО «ШИНИНВЕСТ» основана 26 мая 1997 г. и занимает одно из ведущих положений по ассортименту представляемых товаров, качеству сервиса и объему продаж по г. Челябинску и области.

Организационно правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью. Сокращенное фирменное наименование общества – ООО «ШИНИНВЕСТ». Форма собственности ООО «ШИНИНВЕСТ» - частная. Сегодня в ГП (группа предприятий) «ШИНИНВЕСТ» плодотворно трудятся более 300 работников. Двадцать две торговые точки находятся в Челябинске, Копейске, Миассе, Магнитогорске, Кургане и Тюмени, из которых 15 – легковые и 7 – грузовые. На территории Центрального офиса в Челябинске расположен самый большой в области шинный складской комплекс. С 2000 года стремительно начала развиваться розничная сеть по продажам легковых шин. 01.03.2000 года была открыта первая торговая точка по адресу г. Челябинск, ул. Российская, 167А. Следом за ней 25.11.2000 г. была открыта рассматриваемая в данной дипломной работе торговая точка по адресу ул. Гражданская 14,а. Каждый последующий год в среднем проводилось открытие двух торговых точек.

По итогам 2007 года ГП «ШИНИНВЕСТ» завоевала звание «Бренд Челябинска 2007» в номинации «Торговля автошинами».

В 2008 году начала развиваться грузовая розничная сеть, были открыты две торговые точки: Свердловский тракт, 4 Д и Меридиан, 7 км.

В 2009 году команда «ШИНИНВЕСТ» стала победителем соревнований по скоростному шиномонтажу среди автомобильных компаний города.

В 2011 году ГП «ШИНИНВЕСТ» заняла первое место в рейтинге лучших шиномонтажных комплексов Челябинска, и получила звание «Лидеры сервиса».

Основные виды деятельности предприятия:

- грузовая и легковая оптовая торговля ;
- грузовая и легковая розничная торговля;

Услуги, предоставляемые компанией:

- профессиональные сервисные услуги по монтажу, балансировке автошин;
- гарантийный и постгарантийный ремонт;
- замена рабочих жидкостей (в АКПП, охлаждающей, тормозной, трансмиссионной);
- замена масла в ДВС, подкачка азотом;
- автомойка;
- автосервис;
- сезонное хранение автошин;
- единая информационно - справочная служба.

Основные виды продукции:

Компания ООО «ШИНИНВЕСТ» предлагает спектр автошин и колес (дисков) известнейших зарубежных и отечественных производителей: Bridgestone, Good Year, Michelin, Continental, Pirelli, Nokian, Firestone, Barum, Gislaved, Fulda, SAVA, Matador, Амтел, Сибур (Уралшина, Ярославский шинный завод, Волтайр, Омскшина) в широкой ассортиментной линейке:

- автошины легковые отечественные;
- автошины легковые импортные;
- автошины грузовые отечественные;
- еврошины;
- крупногабаритные шины;
- грузовые и легковые колеса всех типоразмеров;
- масла и аксессуары.

Видение ООО «ШИНИНВЕСТ»:

«ШИНИНВЕСТ» является высокодоходной компанией, ежегодно опережающей рост рынка на 10% через расширение географии продаж, розничной сети и комплекса услуг за счет развития бренда, информационных технологий, логистики, маркетинга. Имеет статус одного из лучших работодателей в отрасли.

Миссия ООО «ШИНИНВЕСТ»:

«ШИНИНВЕСТ» крупнейшая в УрФО компания, осуществляющая продажу товаров и услуг в комфортных шинных центрах в любой ценовой категории и от лучших Российских и зарубежных производителей. Основываясь на честности, взаимоуважении и доверии, команда профессионалов гарантирует качество, обеспечивает стабильность и безопасность взаимоотношений.

Миссия-предназначение предприятия основывается на целевых ориентирах организации, сфере деятельности, философии организации, возможностях и способах осуществления деятельности организации. При существующем положении на рынке шин это фактически означает выживание в ходе острой конкурентной борьбы за счет эффективной системы продаж и обслуживания. Структура ООО «ШИНИНВЕСТ» относится к линейно-функциональному типу, т.к. разделение персонала основывается на функциональном принципе. Например, все, кто связан с продажей, объединены в отдел продаж, кто связан со снабжением, входят в отдел снабжения. Генеральному директору легче контролировать деятельность специалистов по снабжению, продажам, рекламе и т.п. Компания не только занимает лидирующие позиции по ассортименту предоставляемых товаров, качеству сервисного обслуживания и объему продаж продукции на территории Уральского Федерального округа, но и готовится к выходу на новые рынки. Залог успешного развития компании – профессиональный коллектив. Поэтому созданы все условия для комфортной работы – достойная заработная плата, возможность карьерного роста, социальные гарантии.

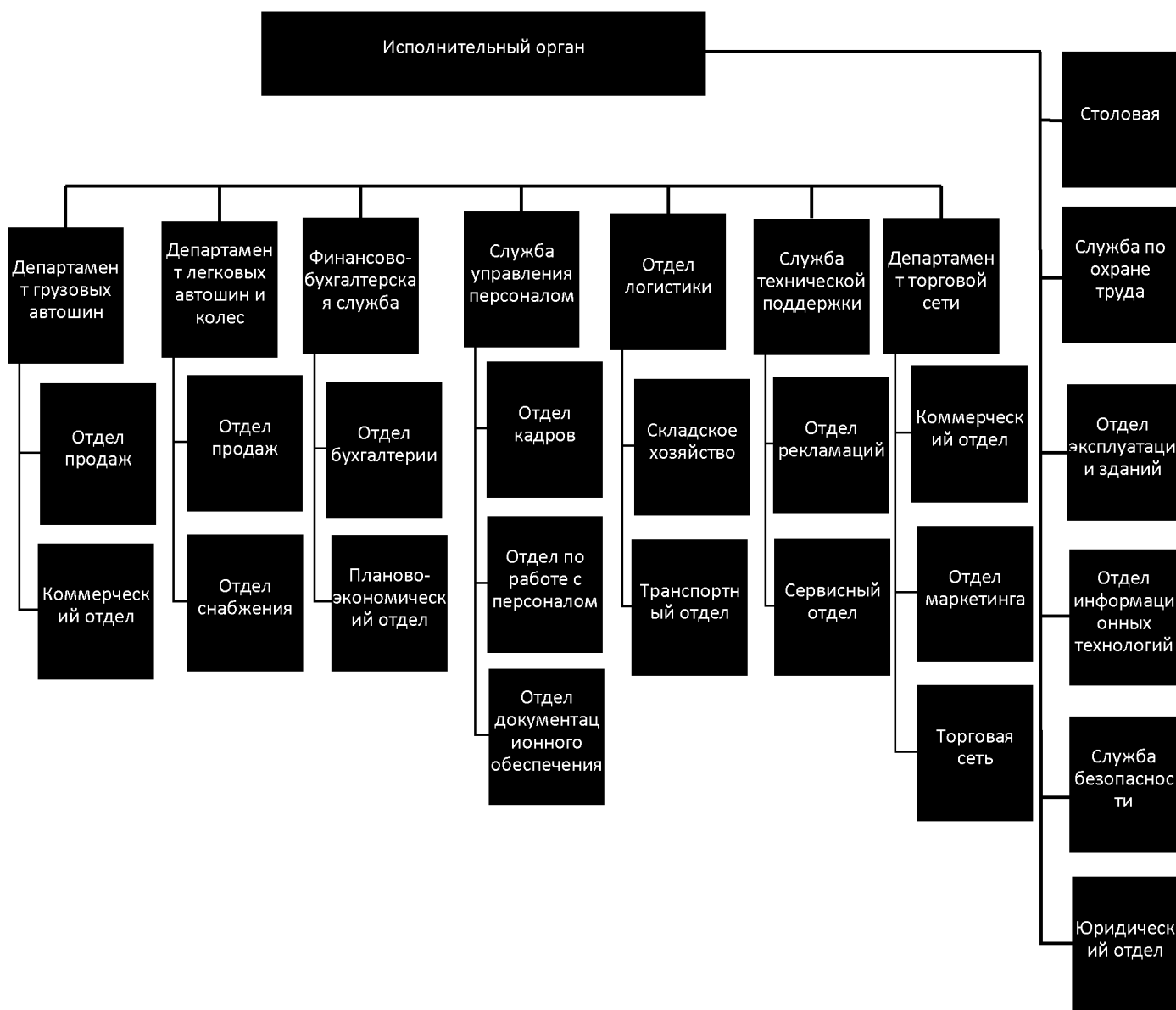


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Шининвест»

Организационная структура (рис. – 1) включает в себя специализированные подразделения, отделы, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. Лиц, занятых управленческой деятельностью, разделяют по составу и профилю возглавляемых ими коллективов, уровню и месту, занимаемому в системе управления.

Несмотря на то, что все руководители компании выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует работу линейного персонала. Компания ООО «ШИНИНВЕСТ» имеет 3 уровня в иерархии: высший менеджмент, средний менеджмент, руководители подразделений.

Высший уровень управления компанией представлен Директором компании, Финансовым директором, Заместителем директора по торговле и т.д.

Руководители среднего уровня обеспечивают реализацию политики функционирования компании, разработанную высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до структурных подразделений, а также за их выполнение. К ним относятся Руководитель транспортной логистики, Руководитель торгового департамента и т.д.

Начальный уровень управления представлен руководителями структурных подразделений, управляющие непосредственно линейными работниками. К этому уровню можно отнести Начальника бюро по учету персонала, Специалиста по безопасности, Руководителя информационного отдела, Заведующего складом и т.п.

В целом можно сказать, что организационная структура построена таким образом, чтобы эффективность работы каждого отдела и подразделения была максимальной. Таким образом, линейно – функциональная структура для данной компании себя полностью оправдывает.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Для оценки деятельности компании рассмотрим основные экономические показатели, а также внешнюю и внутреннюю среды.

Первостепенно рассмотрим ключевые экономические показатели в динамике за последние три года (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Шининвест»

Наименование	1 пол.2014	2 пол.2014	1 пол.2015	2 пол.2015	1 пол.2016	2 пол.2016
Выручка от реализации (тыс. руб.)	10047561	11042567	10167399	10112943	11146260	10289009
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	9152678	10047846	10005434	10117754	10356845	9360006
Чистая прибыль (тыс. руб.)	894883	994721	896196	889518	978941	892900
Рентабельность продаж (%)	8,9	9	8,9	8,8	8,7	8,6
Средняя сумма заказа (чека), тыс. руб.	8358	5535	7743	3537	2668	6442
Затраты на персонал (тыс. руб.)	899455	882965	900510	870581	905546	905000

Проанализируем экономические показатели деятельности компании и опишем ключевые особенности:

- Общая выручка от реализации приблизительно стабильна;
- Рассматривая динамику рентабельности продаж, отметим, что темп ее роста постепенно снижается. Это может говорить о снижении конкурентоспособности;
- Доля затрат на персонал возрастает, что может быть связано увеличением заработной платы или неэффективностью ряда подсистем, что приводит к дополнительным затратам.

Для более подробного понимания положения компании на рынке проведем анализ внешней и внутренней среды.

Для анализа макросреды используются два метода: *PEST-анализ* и *STEP-анализ*. Оба метода предлагают разделить макросреду на четыре узловых направления (политические факторы; экономические факторы; а также социальные факторы; технологические факторы.)

В условиях переходной экономики, политических преобразований нашей страны используем метод PEST-анализа.

Таблица 2.2 – анализ внешней среды PEST - анализ ООО «Шининвест»

Факторы	Описание фактора
Политические	Участие государства в производстве шин Ужесточение технических требований к автомобилям Усиление активности государства в области регулирования конкуренции Ужесточение законодательства и требований в области экологии
Экономические	Рост автопарка в РФ, и в частности в УрФО Рост цен естественных монополий Повышение цен на продукты первой необходимости Рост отдельных отраслей экономики (рост грузоперевозок) Нестабильность системы налогообложения Программы господдержки (утилизации, субсидирование кредитов) Тенденция к росту ставки рефинансирования Развитие дорожной сети
Социальные	Рост потребности населения в профессиональных услугах Снижение уровня информированности потребителей о технических характеристиках автомобиля Изменение отношения потребителей к автомобилю, ускоренный темп жизни, мобильность
Технологические	Быстрое обновление модельного ряда автошин, дисков, возможность предоставления товара в ассортименте Развитие интернет технологий, как вида электронной коммерции Увеличение пробега автошин Тенденция к улучшению качества дорожного покрытия

Определим оценку наиболее важных факторов и событий, влияющих на предприятие с внешней стороны при помощи таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – PEST-анализ внешних факторов рынка ООО «Шининвест»

Группы факторов	События и факторы	Угроза (-)	Возможность (+)	Вес 1	Важность (1-5)	Сила	Влияние на стратегию компании	
Политические	1 Участие государства в производстве шин		1	0,26	3	0,78	0,78	
	2 Ужесточение технических требований к автомобилям		1	0,26	3	0,78	0,78	
	3 Усиление активности государства в области регулирования конкуренции	-1	1	0,22	1	0,22	0,22	
	4 Ужесточение законодательства в области экологии	-1		0,26	4	1,04	-1,04	
						Итого	1,78	-1,04
Экономические	5 Рост автопарка в Челябинской области		1	0,47	5	2,35	2,35	
	6 Рост цен естественных монополий		1	0,1	4	0,38	0,38	
	7 Повышение цен на продукты первой необходимости	-1		0,09	3	0,26	-0,26	
	8 Рост отдельных отраслей экономики		1	0,04	2	0,07	0,07	
	9 Нестабильности системы налогообложения	-1		0,09	4	0,34	-0,34	
	10 Программы господдержки		1	0,04	2	0,08	0,08	
	11 Тенденция к росту ставки рефинансирования	-1		0,1	3	0,3	-0,3	
	12 Развитие дорожной сети		1	0,09	3	0,27	0,27	
						Итого	3,15	-0,9
Социальные	13 Рост потребности населения в профессиональных услугах		1	0,25	3	0,75	0,75	
	14 Снижение уровня информированности клиентов о технических характеристиках автомобиля		1	0,6	4	2,4	2,4	
	15 Изменение отношения потребителей к автомобилю		1	0,15	3	0,45	0,45	
						Итого	2,4	0
Технологические	16 Быстрое обновление модельного ряда		1	0,47	4	1,88	1,88	
	17 Развитие интернет магазинов	-1		0,19	4	0,76	-0,76	
	18 Увеличение пробега автошин	-1		0,18	4	0,72	-0,72	
	19 Тенденция к улучшению качества дорожного покрытия	-1		0,16	1	0,16	-0,16	
						Итого	1,88	-1,64
Всего (+)		9,21		Всего (-)		-3,58		



Рассмотрев влияние внешних факторов можно сказать, что наибольшее влияние на рынок автошин и на предприятие «Шининвест» оказывают экономические, технологические, социальные факторы, и в меньшей мере политические. По данным таблицы 2.3 изобразим результаты графически (рис. 2.2).

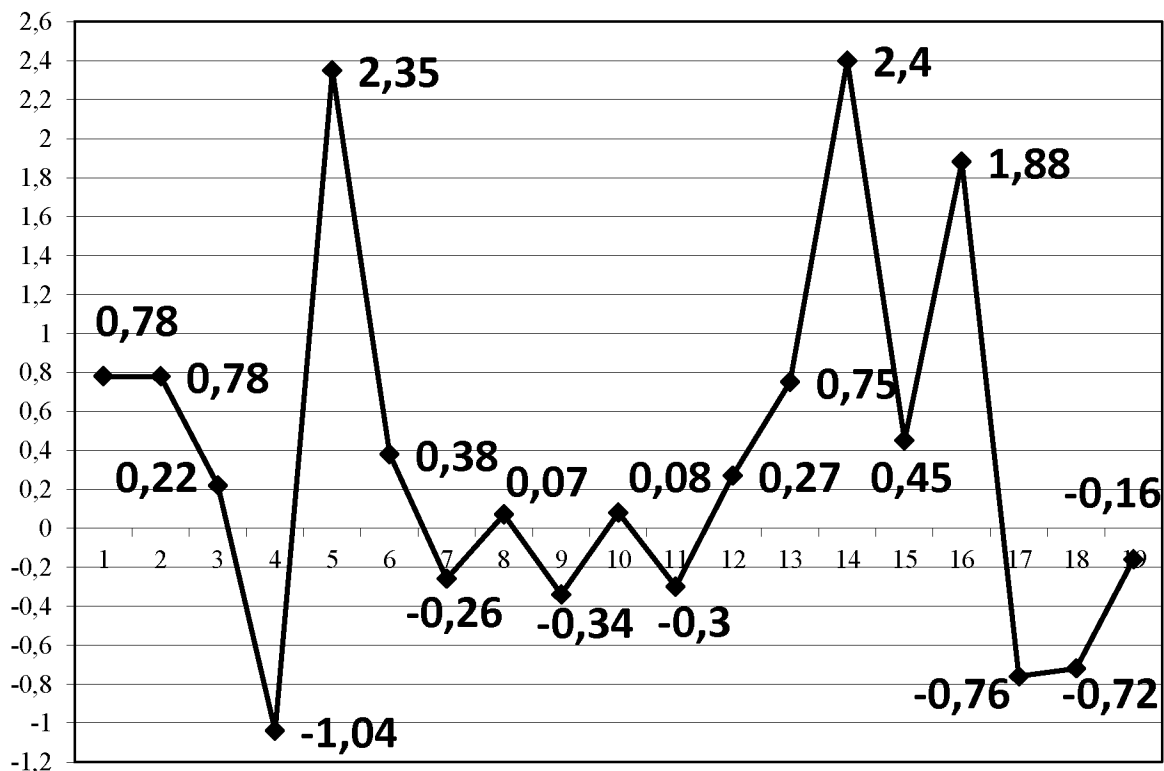


Рисунок 2.2 – Графическое отображение результатов PEST-анализа

В основном влияние факторов положительное, организация находится в позитивной среде. Стимулирующим фактором развития предприятия является общая тенденция к росту уровня жизни в стране, и как следствие увеличение автомобильного парка. Россия с 517 304 проданными автомобилями по итогам I квартала занимает в Европе четвертое место по продажам новых автомобилей. А уж по темпам прироста (+77%) с нашей страной не может сравниться ни один из членов ЕС. Согласно анализу макросреды предприятия сделаем вывод о том, что данная деятельность осуществляется в благоприятных условиях, т.е. большинство факторов представляют собой возможности для развития бизнеса.

Одним из элементов отраслевого анализа, является модель пяти сил М.Портера. Модель пяти сил конкуренции М. Портера является удобным концептуальным инструментом для диагностики конкурентной напряженности на рынке и определения значимости конкурентных сил. Суммарное воздействие пяти конкурирующих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке. В данной курсовой работе мы проводим этот анализ в связи с высоким влиянием потенциальных конкурентов на компанию ООО «Шининвест». Количественный анализ 5 сил конкуренции по М. Портеру представлен в таблице № 2.4.

Влияние поставщиков. Компания «Шининвест» является дистрибьютором многих зарубежных и отечественных производителей автошин. Условия поставки и ассортимент линейки типоразмеров аналогичен.

Влияние потенциальных конкурентов. Низкий барьер входа в отрасль, доступность каналов поставки говорит о значительном влиянии новых конкурентов.

Влияние покупателей. Потребители автошин являются владельцы легкового транспорта как физические, так и юридические лица, товарное предложение компании направлено на этого потребителя путем предоставления товаров в большом ассортименте. Объёмы покупок одним клиентом малы. Частота покупок низкая.

Влияние товаров заменителей. На данный момент автошины заменить невозможно.

Представим каждому событию и фактору оценку влияния, оценку силы и оценку веса.

Таблица 2.4 – Анализ 5 сил Портера ООО «Шининвест»

Группы факторов	События и факторы	Сила	Вес	Оценка влияния
Ситуация в отрасли	Высокая концентрация и разнообразие конкурентов	3	40	1,2
	Низкая дифференциация продукта	2	10	0,2
	Избыточные производственные мощности	3	40	1,2
	Высокие барьеры выхода с рынка	2	10	0,2
		<b>ИТОГО</b>	100	2,8
Влияние потенциальных конкурентов	Низкие издержки входа в отрасль	4	40	1,6
	Низкая лояльность клиентов компании	3	30	0,9
	Доступность каналов доставки	2	30	0,6
		<b>ИТОГО</b>	100	3,1
Влияние поставщиков	Широкий выбор поставщиков	2	60	1,2
	Схожие предложения, аналогичные условия поставки и ассортимент товаров	2	40	0,8
		<b>ИТОГО</b>	100	2,0
Влияние покупателей	Потеря единичного клиента не критична	2	20	0,4
	Объёмы покупок одним клиентом малы	4	40	1,6
	Частота покупок одним покупателем низкая	4	40	1,6
		<b>ИТОГО</b>	100	3,6
Влияние товаров заменителей	Вероятность возникновения товаров/услуг заменителей низкая	1	100	1
		<b>ИТОГО</b>	100	1
Среднее значение				2,6

Анализ внутренней среды – модель конкурентных сил М.Портера представлена на рисунке 2.3.

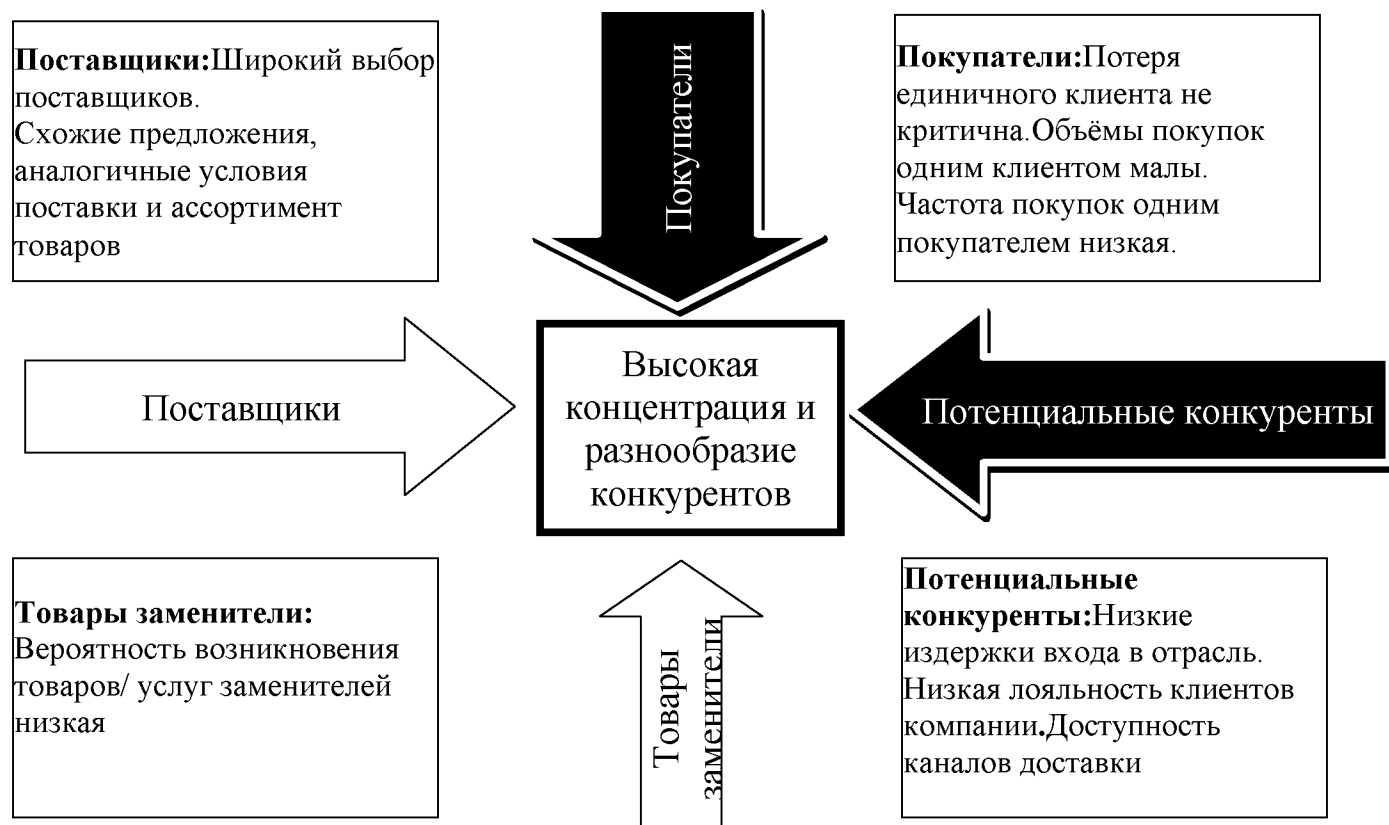


Рисунок 2.3 – Анализ рынка автошин по методу пяти сил Портера

По пятибалльной оценке, значение 2,6, говорит о среднем уровне конкуренции в отрасли. Более сильное влияние на «Шининвест» оказывает конкуренты и покупатели, в меньшей степени со стороны поставщиков и товаров заменителей. Благодаря этому анализу в дальнейшей работе будет акцентировано внимание на конкурентах.

Матрица "Бостон консалтинг групп" (таблица - 2.5) позволяет компании классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее подразделений играет

ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются.

Таблица 2.5 - Матрица БКГ применительно к ООО «ШИНИНВЕСТ»

<p>Высокая</p> <p><i>Рост рыночного спроса</i></p> <p>Низкая</p>	<p><b><u>Виды продукции –</u></b></p> <p><b><u>Звезды:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- импортные шины</li> <li>- аккумуляторы (АКБ) «PANASONIC»</li> <li>- масла CASTROL</li> </ul>	<p><b><u>Виды продукции –</u></b></p> <p><b><u>Кошки:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- новинки шин</li> <li>- Новинки АКБ</li> <li>- Легкосплавные диски</li> <li>- Новинки масел</li> </ul>
	<p><b><u>Дойные коровы:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- широко известные модели отечественных шин</li> <li>- кременчугские диски</li> <li>- Тюменские АКБ</li> </ul>	<p><b><u>Собаки:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- отечественные шины на снятые с производства машины</li> <li>- Курские АКБ</li> <li>- Тольяттинские диски</li> </ul>
	<p>Высокая</p>	<p>Низкая</p>

*Доля фирмы на рынке*

Такие виды продукции как фрикционные импортные шины, аккумуляторы (АКБ) «PANASONIC», масла CASTROL и др. в данном случае относятся к категории «звезды». «Звезды» дают значительные прибыли, но требуют больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать за счет снижения цены, большой объем рекламы, изменение продукции и/или более обширное распределение.

Для анализа ресурсов и внутренних возможностей Холдинга воспользуемся анализом с помощью матрицы Макинси, которая представлена ниже.

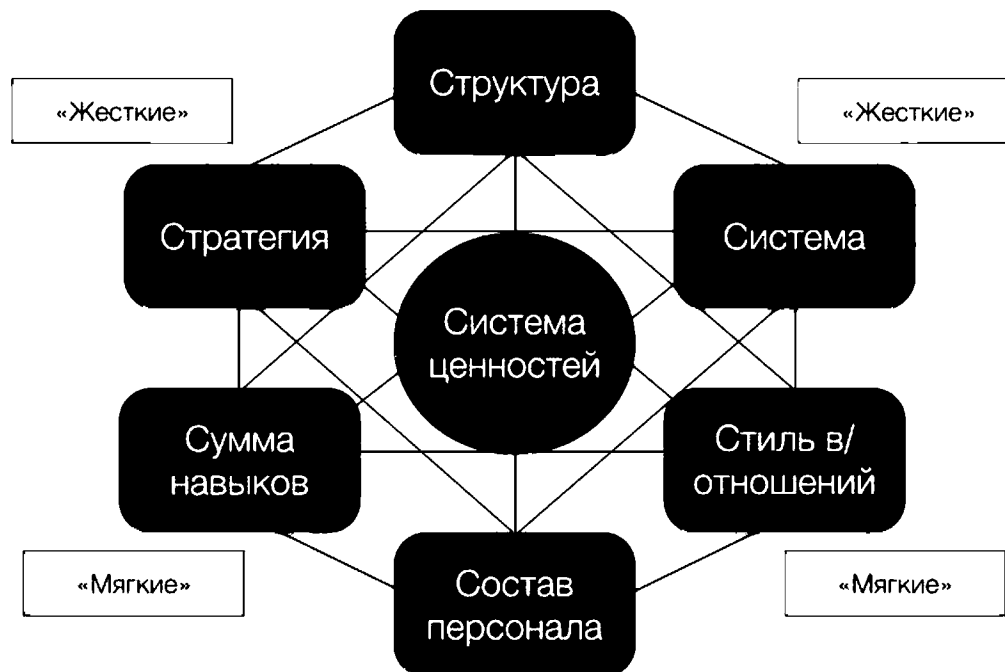


Рисунок 2.4 – модель McKinsey 7S

Таблица 2.5 – Анализ матрицы Макинси ООО «ШИНИНВЕСТ»

Элементы	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Стратегическое планирование (Стратегия)	Осознавая необходимость стратегического планирования, руководство компании целенаправленно занимается обучением и подготовкой персонала в этом направлении. Это касается также процессного подхода к осуществлению деятельности компании.	Стратегическое планирование компании проходит фазу становления. Отсутствуют специалисты, отвечающие за формирование и реализацию стратегического развития предприятия.
Организационная культура (Система ценностей)	В компании приняты определенные требования в новых сотрудников – необходимо пройти обучение и аттестацию по его окончании. В рамках обучения человек знакомится с компанией в целом, что позволяет ему легче адаптироваться в новом коллективе и получить необходимую ему информацию. Проводятся различного типа обучения (тренинги, семинары и так далее),	Сотрудники офиса в большей степени осведомлены о корпоративной культуре компании и ощущают свою принадлежность к ней, чем работники структурных подразделений, отдаленных от офиса. Наблюдается разобщенность целей между линейным персоналом.

### Окончание таблицы 2.5

Структура организации (Структура)	Структура организации (линейно-функциональная) разрастается,(динамично открываются новые шинные центры) цели, задачи и механизмы контроля становятся все более прозрачными персонал осознаёт возложенную на него ответственность.	Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; длительная процедура принятия решений
Подсистема ресурсного обеспечения (Система)	Предприятие обладает собственными производственными площадями. Современное оборудование с большой производительностью позволяет оказывать качественный сервис .	Оборудование загружено не полностью (сезонность).
Мотивация персонала (Сумма навыков)	Система найма и мотивации персонала, действующая сейчас в компании, позволяет удовлетворить потребности предприятия в рабочей силе и обеспечить относительно невысокий уровень текучести кадров.	Не в полной мере реализуется программа нематериального стимулирования сотрудников компании линейного персонала В шинных центрах односторонняя мотивация, привязанная только к выручке, мешает решению «несуммовых» задач.
Лидерство (Стиль)	Лидеры структурных подразделений являются лидерами в своих подразделениях . В ряде подразделений принята практика делегирования полномочий.	Не во всех подразделениях введено делегирование полномочий.
Подсистема менеджмента (Состав персонала)	Введена ежемесячная отчетность по процессам, включающая в себя обязательное выполнение стандартных показателей и текущих задач.	В работе по бизнес-процессам заняты только руководители подразделений. Фактической вертикальной интеграции процессов нет.

Таким образом, можно сказать, что в организации есть потенциал и все необходимые ресурсы и возможности для развития и расширения. Анализ 7S МакКинси показал, что все элементы находятся на достаточно высоком уровне и обеспечивают хорошую базу для развития организации. Один из главных минусов, который можно вынести из данного анализа, то что в работе по бизнес-процессам заняты только руководители подразделений. Относительно моей работы, эта проблема будет устранена в дальнейшем.

Обобщить информацию о внутренней среде, выделить наиболее важные позиции и наглядно это представить поможет SNW-анализ.

SNW-анализ – усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон организации. S – сильная сторона, N – нейтральная сторона, W – слабая сторона.

В отличие от анализа сильных и слабых сторон SNW-анализ предполагает среднерыночное состояние (N). При проведении данного анализа на основе оценки руководством организации (по пятибалльной шкале) сравним состояние холдинга «Шининвест» и желаемое состояние, к которому организации необходимо стремиться. Результаты анализа представлены в приложении А.

Из графика видно, что есть к чему стремиться. Также в таблице выделены позиции, на которые следует обратить особое внимание: на стратегию бизнеса, кадровую политику, командная работа, процедуры изменений. Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлять её развитие.

В системе управления персоналом наиболее часто используется метод анализа внутренней среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удастся установить линии связи между силой, слабостью, угрозами и возможностями относительно к рынку. Им используются для разработки стратегии.

Таблица 2.6 – Модифицированный SWOT-анализ ООО «Шининвест»

<p>SNW</p>	<p>PEST</p> <p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост автопарка в Челябинской области</li> <li>2. Снижение уровня информированности клиентов о технических характеристиках автомобиля</li> <li>3. Быстрое обновление модельного ряда (возможность предоставления товара в ассортименте)</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ужесточение законодательства в области экологии</li> <li>2. Развитие интернет магазинов</li> <li>3. Увеличение пробега автошин</li> </ol>
------------	---	--



### Окончание таблицы 2.6

<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие интернет технологий позволяет развивать интернет магазин.</li> <li>2. Стратегическое планирование находится только на этапе формирования.</li> <li>3. Современное шиномонтажное оборудование</li> </ol>	<p>Сильные возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технология быстрого и качественного обслуживания.</li> <li>2. Эффективные каналы распространения продукции</li> <li>3. Возможности расширения производственных мощностей</li> <li>4. Опыт работы, долгосрочные контракты.</li> </ol>	<p>Сильные угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие единой кадровой политики</li> <li>2. Увеличение уровня конкуренции</li> <li>3. Отставание профессиональных навыков основного персонала от потребностей рынка</li> </ol>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несовершенство общекорпоративной стратегии маркетинга, как в целом по предприятию, так и в торговых точках</li> <li>2. Текучесть персонала</li> <li>3. Процедуры изменений</li> </ol>	<p>Слабые возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Построение системы внутрифирменного обучения</li> <li>2. Развитая сеть услуг</li> <li>3. Рост интересов со стороны иностранных партнёров</li> <li>4. Востребованность новых современных услуг</li> </ol>	<p>Слабые угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негибкая система оплаты труда</li> <li>2. Высокие затраты на маркетинг</li> <li>3. Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии</li> <li>4. Высокие налоги на бизнес</li> </ol>

Сильными сторонами фирмы, особенно актуальными сегодня являются: собственный многолетний опыт работы на рынке, удерживание лидирующих позиций, имидж стабильного предприятия. Технологическое оснащение предприятия, высокий уровень IT технологий, современное шиномонтажное оборудование. Оборудование автосервиса компании позволяет качественно удовлетворять потребности потребителей в замене автошин и ремонту ходовой части автомобиля. Развитая инфраструктура. Все производственные помещения в собственности. Стратегическое планирование находится только на этапе формирования.

Несовершенство общекорпоративной стратегии маркетинга, как в целом по предприятию, так маркетинговых стратегий непосредственно новых в торговых подразделениях. Отсутствие единой кадровой политики, об этом свидетельствует высокая текучесть линейного персонала, переманивание персонала конкурентами. Снижение покупательского спроса в летний и зимний период, и как следствие простои мощностей в межсезонье, не загрузка персонала.

Рост парка автомобилей. Рост потребности населения в профессиональных услугах. Рост потребности населения в качественных услугах. Прямые контакты с поставщиками добавляет возможность предоставить потребителю всю линейку типоразмеров шин. Угрозы товара - заменителя практически отсутствуют.

Развитие интернет технологий позволяет развивать интернет магазин.

Низкий входной барьер в отрасль, способствует появлению мелких конкурентов (небольших шиномонтажных мастерских). Мелкие игроки могут привести к снижению доходности бизнеса вследствие ценовой конкуренции.

Выводы 2.2: в ходе проведенного анализа мы выявили самые сильные угрозы предприятия:

- отсутствие единой кадровой политики;
- увеличение уровня конкуренции;
- отставание профессиональных навыков основного персонала от потребностей рынка;
- сезонность.

### 2.3 Кадровый аудит организации

Целью проводимого организационно-кадрового аудита в розничной сети компании «ШИНИНВЕСТ» является выявление проблем в управлении персоналом. Для достижения поставленной цели выполним следующие задачи:

- анализ динамики численности персонала;
- распределение по полу;
- распределение по возрасту;
- распределение по уровню образования;
- анализ текучести кадров.

Чтобы проанализировать численность и структуру персонала, необходимо рассмотреть различные показатели за последние 3 года работы компании.

Рассмотрим таблицу 2.7 с показателями, характеризующими динамику среднесписочной численности персонала в ООО «Шининвест».

Таблица 2.7 - Среднесписочная численность сотрудников торговой сети ООО «Шининвест»

Должность. Категория статистического учета	2014г.		2015г.		2016г.	
	Количество физических лиц	Количество физических лиц %	Количество физических лиц	Количество физических лиц %	Количество физических лиц	Количество физических лиц %
Руководители	27	12,90%	25	13,44%	25	14,7%
Специалисты	7	3,36%	7	3,76%	6	3,5%
Другие служащие	60	28,85%	53	28,45%	60	35,5%
Рабочие	114	54,80%	101	56,3%	98	57,85%
Итого	208	100,00%	186	100,00%	169	100,00%

Представим в виде диаграммы среднесписочную численность сотрудников.

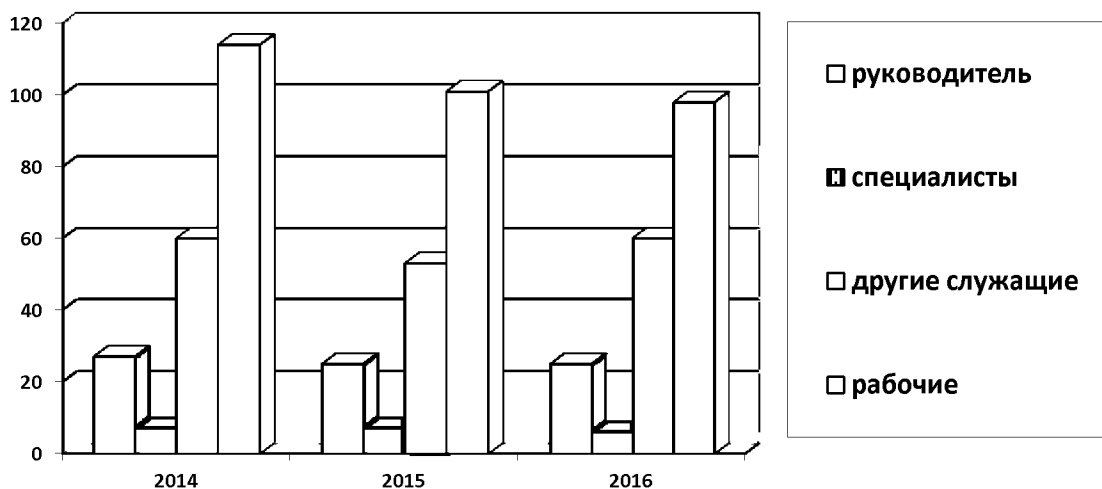


Рисунок 2.5 – Диаграмма среднесписочной численности сотрудников торговой сети ООО «Шининвест»

К категории руководителей относятся: администраторы торговых точек и руководители отделов департамента торговой сети.

К категории специалистов: остальные работники отделов.

К категории других служащих: работники торговых точек (продавец-консультант).

Рабочие: монтировщики (от 1 разряда до 3), кассиры.

На данной диаграмме видно, что за последние 3 года существенно сократился основной персонал (рабочие). В дальнейшем мы будем проводить кадровый аудит одной из торговой точек розничной сети «Шининвест». Так как состав и количество персонала приблизительно одинаковое, как и во всех торговых точках.

Анализ торговой точки проведен по адресу - Гражданская 14а. Начнем с половозрастной структуры магазина. Безусловно, половозрастная структура predetermined спецификой работы и особенностями производственного процесса организации.

Таблица 2.8– Половозрастная структура персонала

Показатель	Численность персонала в динамике лет, чел.		
	2014	2015	2016
Структура промышленно-производственного персонала по полу:			
- мужчины	13	12	11
- женщины	3	3	3
Возрастной состав промышленно-производственного персонала:			
- до 30 лет	15	14	13
- пенсионеры	1	1	1

Основную часть коллектива составляют мужчины, это объясняется спецификой деятельности магазина (требуется мужская сила). За три года их состав не поменялся по половому признаку. Женщины требуются за работой кассы и уборщица.

По полученным данным видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории от 18 до 30 лет. За анализируемый период их численность значительно не увеличилась

Уровень текучести кадров, характеризуемый показателями: оборот по приему персонала, оборот по увольнению персонала, коэффициент текучести кадров (таблица № 2.9).

Таблица 2.9 – Оценка уровня текучести кадров

Показатель	Значение показателя в динамике лет		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборот по приему персонала	6,8	6,9	7,0
Оборот по увольнению персонала	10,6	12,4	17,6
Коэффициент текучести кадров	0,6	0,9	1,1

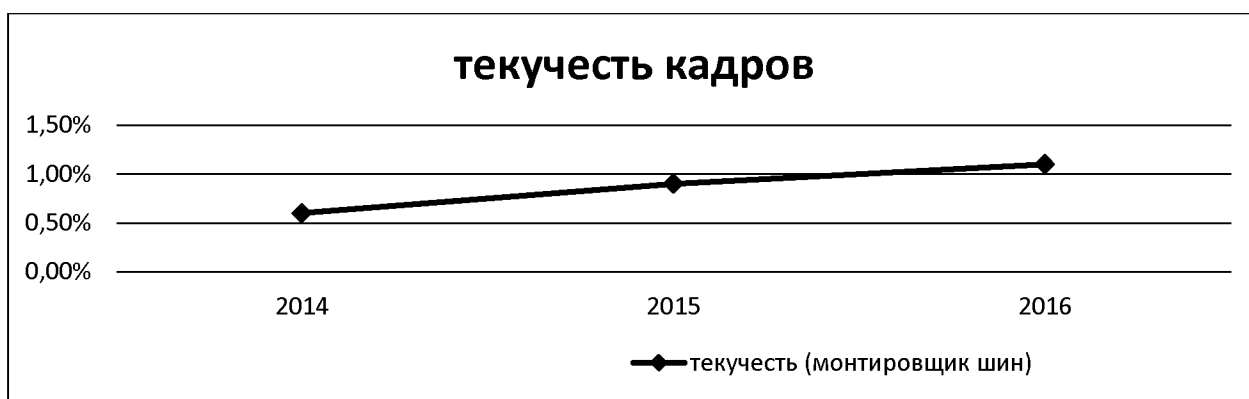


Рисунок 2.6 – Динамика текучести кадров ТТ 2014-2016г

Исходя из анализа показателей текучести, мы можем сделать вывод, что за последние 3 года данный показатель существенно вырос, особенно среди недавно прибывших в компанию сотрудников. Это говорит о том, что новых работников нечем не заинтересовывает компания «Шининвест». Наличие большого числа молодых сотрудников хотя бы со средним специальным образованием является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте легко обучаемы и склонны к желанию приобрести новые знания и опыт.

Уровень дифференциации в оплате труда работников организации, характеризующий различия в среднемесячной оплате труда работников разных категорий (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Уровень дифференциации в оплате труда работников организации

Показатель	Значение показателя в динамике лет, руб.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднемесячная оплата труда работников разных категорий			
руководители	25000	30000	30000
Специалисты	22000	23000	25000
служащие	15000	17000	20000

Окончание таблицы 2.10

рабочие	10000	12000	15000
---------	-------	-------	-------

Среднемесячная заработная плата одного работника в 2016 году составит:

- всего персонала - 22457 рублей;

Рост заработной платы всего персонала в 2016 году по сравнению с 2015 годом составит в среднем 10,3%.

Списочная численность всего персонала магазина на начало 2014 года составляла 16 человек. В результате естественной убыли численность сократилась. Фактическая численность на 01.01.2015 года составила 15 человек. На предприятии штат укомплектован. В 2015 году уволилось 7 человек, в том числе:

- по собственному желанию - 4 человека (монтировщики шин);

- по переводу – 3 человека;

За 2015год принято 4 человек.

Качественная характеристика трудового потенциала:

Включает уровень теоретических знаний работников, являющийся одним из составляющих компетентности персонала (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Качественная характеристика образовательного уровня работников

	Численность работников в динамике лет, чел.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Высшее	3	4	3
Средне-специальное	10	8	8
Начальное профессиональное	3	3	3

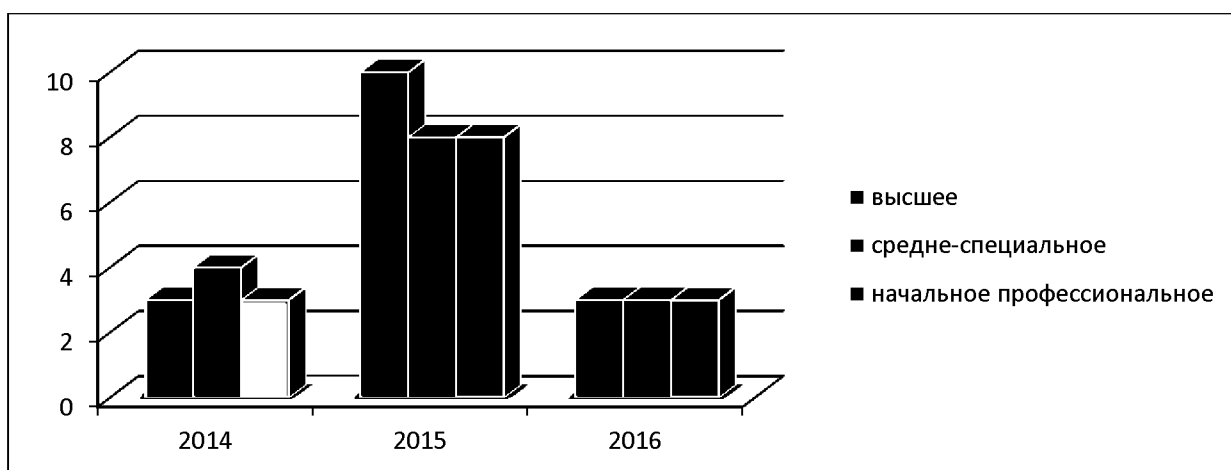


Рисунок 2.7 – Динамика образовательного уровня работников

На основании полученных данных можно сделать вывод, что изменение в структуре персонала по уровню образования произошло только из-за снижения численности персонала. Наибольший удельный вес имеет категория работников со средним специальным образованием и высшим профессиональным.

Уровень трудовых навыков и умений, являющихся вторым составляющим компонентом компетентности персонала. Анализ произведен косвенно в распределении ППП по стажу работы (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Распределение ППП по стажу работы

Показатель	Численность работников в динамике лет, чел.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Промышленно-производственный персонал, имеющий стаж работы в организации			
- до 1 года	4	2	0
- 1- 2 года	6	4	6
- 2,1 – 5 лет	2	6	2
- 5,1 – 10 лет	3	3	5
- более 10 лет	1	0	1



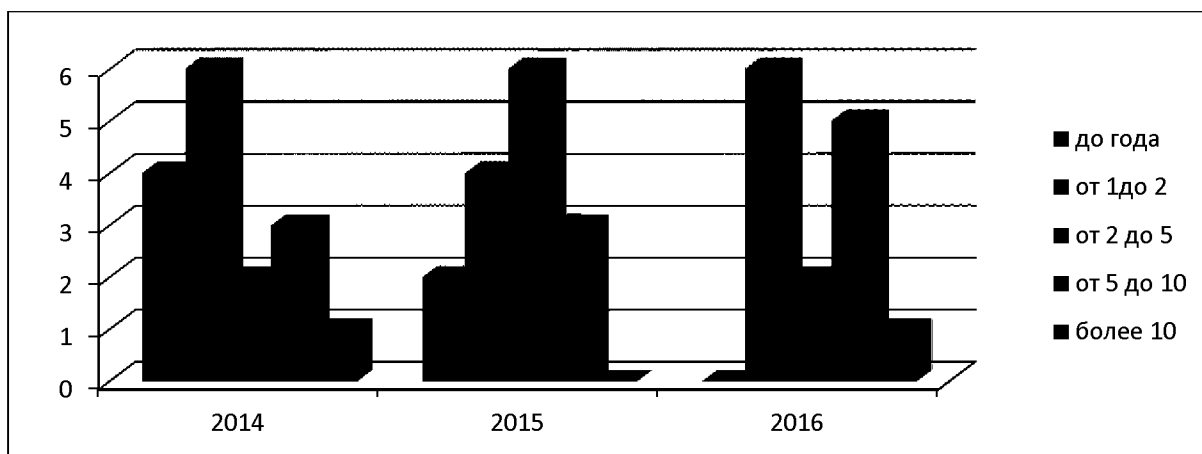


Рисунок 2.8 – Динамика распределения персонала по стажу работы

Можно сделать вывод, что также 2016 год был переломным моментом, и была высокая текучесть, но люди с более высоким стажем не покидали стены предприятия и продолжали работать. Наибольшее количество работников со стажем от 5 до 10 лет, это хороший показатель. Это говорит о том, что состав работников стабилен. Поэтому в коллективе благоприятная обстановка. Типовые требования каждая организация выдвигает свои, и каждому работодателю хочется, чтобы работник им соответствовал, и не портил динамику в коллективе.

Вывод параграфа 2.3: после проведенного анализа представленной информации можно сделать вывод, что в магазине одной из торговых точек ООО «Шининвест» хорошо подобран персонал по половозрастным категориям, хорошая стабильность и сплоченность коллектива. Однако главной проблемой является повышение текучести рабочих, а именно монтировщики шин.

Вывод 2 главы: В параграфе 2.1 была дана общая характеристика предприятия, затем в 2.2 рассмотрели экономические показатели, но отклонения не были выявлены, анализ внутренней и внешней среды показал: проблемы в подсистеме HR, низкая конкурентоспособность, проблемы связанные с сезонностью предприятия. В параграфе 2.3 из проведенного кадрового аудита выявлена проблема текучести основного персонала, а именно должность монтировщик шин.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА ООО «ШИНИНВЕСТ»

#### 3.1 Анализ системы обучения основного персонала

В ходе анализа, проведенного во второй главе, была выявлена проблема в обучении основного персонала в ООО «Шининвест». Для детальной оценки системы обучения рассмотрим ее как систему и как процесс.

На рисунке 3.1 построена существующая система обучения основного персонала ООО «Шининвест».



Рисунок 3.1 – Система обучения основного персонала «Шининвест»

В компании «Шининвест» нет четко разработанной системы обучения. Поэтому целью можно предположить только рост выручки предприятия на 10-12%. Рассмотрим более подробно, какие технологии для этого применяются.

Тренинги и семинары проводятся под названиями «Работа с возражениями клиентов», «Технологии качественного сервиса» (Нахратов), «Профессиональные навыки продаж» (Нахратов).

Оплачиваемая стажировка проходит у каждого работника в индивидуальном порядке.

На внутреннем портале компании ООО «Шининвест» в свободном доступе есть технологические карты процессов, как для работников сервиса, так и торгового зала. Они могут свободно изучить этапы взаимодействия с клиентом, свои должностные инструкции, ассортимент товаров и т.д.

Индивидуальный план развития составляется по итогам аттестации и для карьерного роста более низких должностей.

В торговых точках розничной сети «Шининвест» существуют следующие должности:

- администратор;
- мастер;
- монтировщик шин (варьируются от 1 до 3 разряда);
- продавец-консультант;
- кассир;
- уборщица (аутсорсинг).

Таким образом, как и торговый зал, так и сервис заинтересован в приросте выручки. В сервисе это проявляется путем коэффициента загруженности и ежемесячном плане, и в торговом зале процентом выполнения плана.

В рамках дипломной работы анализ системы обучения и последующее ее совершенствование будет рассматриваться такая категория персонала как монтировщик шин.

В современных условиях потребности розничной сети «Шининвест» в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счёт их подготовки и переподготовки непосредственно на предприятии. Обучение проходит в рамках повышения разряда сотрудника в данном случае монтировщика шин.

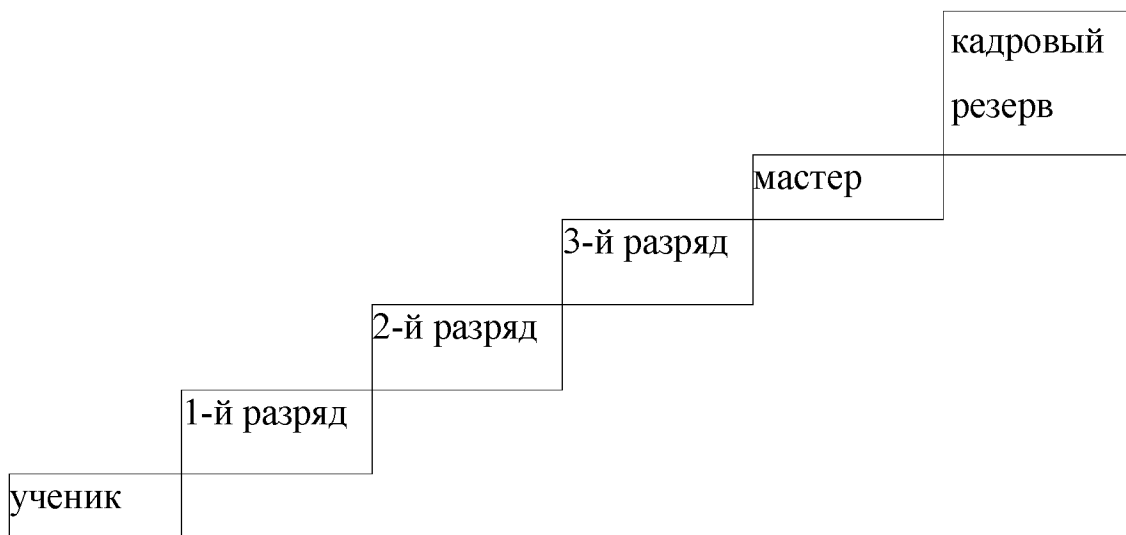


Рисунок 3.2 - Профессиональное развитие монтировщика шин

Монтировщик должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, то есть должность, которую бы он хотел занять в будущем. После этого он должен сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план профессионального развития реалистичным, и, если да, то подумать, что ему необходимо для реализации этого плана.

Анализ средних баллов по знаниям, умениям, навыкам (рис – 3.3) показывает, что наивысший средний балл сотрудники получают на должности Техничко-коммерческого представителя, а также Слесаря по ремонту автомобилей 4 разряда. Наименьший балл получают работники на должности монтировщика шин 2 разряда и представителя по коммерческим и техническим вопросам.

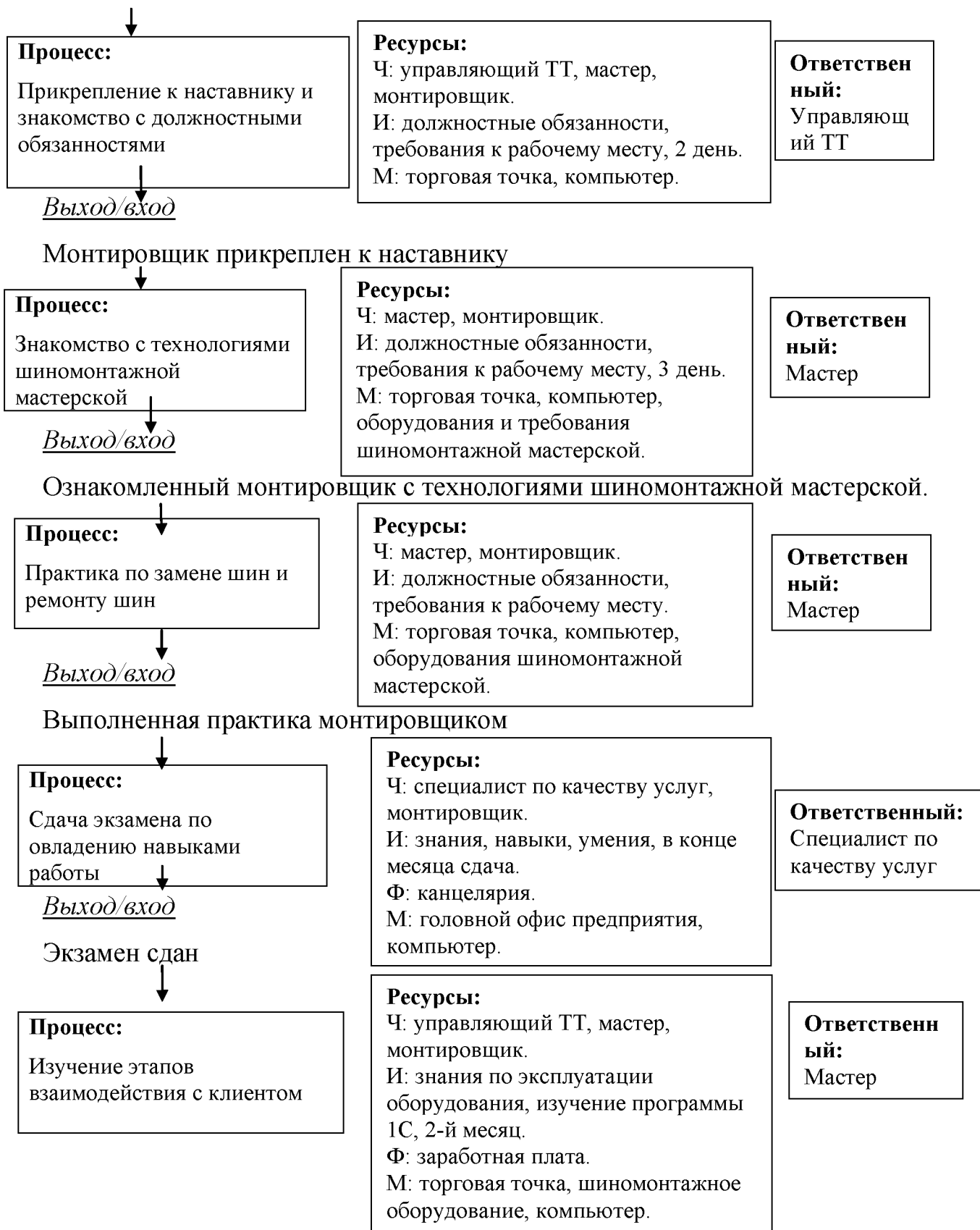


Рисунок – 3.3. Средние баллы по знаниям, умениям, навыкам в разрезе должностей 2016 год

В любой ТТ (торговой точке) ООО «Шининвест» актуальна одна и та же проблема. Профессия монтировщика шин является востребованной на рынке труда. В нашу компанию принимают такие сотрудники и спустя определенный период времени, а именно “в несезон”, увольняются. Продемонстрируем бизнес-процесс системы обучения монтировщика шин в ООО «Шининвест» на рисунке 3.4.

Вход/выход

Информация о необученном монтировщике шин ООО «Шининвест»



Выход/вход

Этапы взаимодействия с клиентом изучены

**Процесс:**

Корректировка деятельности  
монтировщика

**Ресурсы:**

Ч: мастер, монтировщик.  
И: стратегия развития на год, в  
течении 3 месяца.  
Ф: заработная плата.  
М: торговая точка, шиномонтажное  
оборудование, компьютер.

**Ответственный:**  
Мастер

Выход/вход

Информация об обученном монтировщике шин

Рисунок 3.4 – схема бизнес-процесса обучения монтировщика шин ООО  
«Шининвест»

Вывод 3.1: Организация не имеет четко сформированной цели и задач для ее решения. Подсистема обучение не предусматривает должного внимания монтировщикам, хотя к основной текучести персонала относятся монтировщики шин. Технологии разработаны только для вышестоящего персонала.

Ключевые проблемные области существующего бизнес-процесса заключаются в гибкости временных рамок. Компания не учитывает периоды сезона и несезона. Как мы знаем знания, умения и навыки не достигают должного уровня для монтировщика. Значит необходимо оптимизировать существующий бизнес-процесс. В функциональной структуре были представлены такие процессы как:

- прикрепление к наставнику и знакомство с должностными обязанностями;
- знакомство с технологиями шиномонтажной мастерской;
- практика по замене шин и ремонту шин;
- сдача экзамена по овладению навыками работы;
- изучение этапов взаимодействия с клиентом;
- корректировка деятельности монтировщика.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы обучения основного персонала в ООО «Шининвест»

Для оптимального решения проблемы мы будем проектировать систему обучения. Главные проблемы предприятия: высокий уровень текучести, высокая конкуренция, сезонность. Одно из нововведений будет заключаться в том, что монтировщики из легкового шинного центра в период “несезона” будут перемещены на внутрифирменное обучение в грузовой шинный центр. Представим новую систему обучения основного персонала на рисунке 3.5.

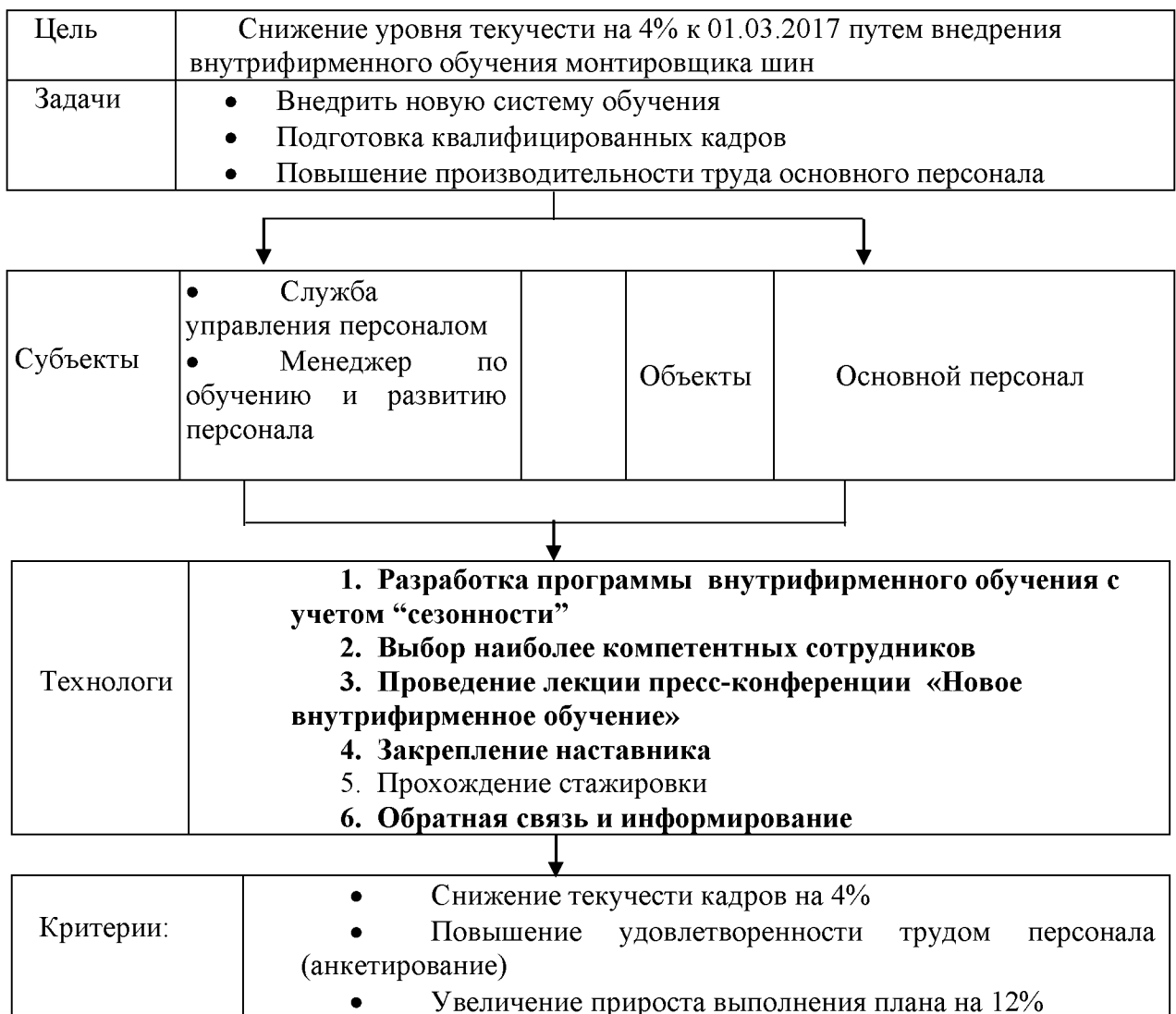


Рисунок 3.5 – Совершенствованная система обучения основного персонала в ООО «Шининвест»



Вспомнив главную проблему предприятия – сезонность, мы рассчитали временные циклы: 2 сезон, 2 несезон. На период сезона приходится 2 промежутка: апрель, май и октябрь, ноябрь. На период “незезона” приходится остальное время: июнь, июль, август, сентябрь и декабрь, январь, февраль, март. В связи с тем, что главная текучесть предприятия определена монтировщиками шин, то внутрифирменное обучения будет нацелено на них. На предприятии существует два направления: грузовое и легковое. В ходе анализа 2 главы мы рассматривали легковое направление. В грузовом шинном центре есть такая же должность монтировщика шин, но к ней выставлено больше требований и функциональных обязанностей, соответственно и заработная плата выше. В период ”незезона” монтировщики шин легкого направления будут направлены на 4 месяца в грузовой шинный центр для освоения новой должности, а в период сезона возвращаться обратно в торговую точку, а затем приобрета специальные навыки в грузовой шинный центр. Таким образом, его работа будет чередоваться относительно сезонности. В предыдущем параграфе 3.1 мы рассматривали бизнес-процесс относительно любого временного цикла. Мы должны создать новый бизнес-процесс внутрифирменного обучения в “несезон” для монтировщика шин. А именно в период с июня по сентябрь и с декабря по март. Бизнес-процесс будет выглядеть следующим образом на рисунке 3.4.

Выбор наиболее компетентных сотрудников будет проводиться путем аттестации и оценки компетентности монтировщиков шин.

«Новое внутрифирменное обучение» название лекции для целевой аудитории. Это необходимо для убеждения необходимости применения внутрифирменного обучения для монтировщиков.

Наставничество – индивидуальное шефство опытных сотрудников над молодыми коллегами. Эта система востребована, потому что теорией невозможно передать все богатство и сложность профессиональной практики. В нашем случае, наставником для монтировщика шин легкового шинного центра будет являться мастер грузового сервиса.

Выход/вход

Информация о необученном монтировщике шин

**Процесс:**  
Выявление компетентных работников

**Ресурсы:**  
Ч: СУП, монтировщики.  
И: стратегия развития на год, матрица компетенций.  
Ф: затраты на канцелярию  
М: торговая точка, главный офис, компьютер.

**Ответственный:**  
Менеджер по управлению персоналом

Выход/вход

Компетентные сотрудники выявлены

**Процесс:**  
Проведение лекции пресс-конференции «Новое внутрифирменное обучение в компании»

**Ресурсы:**  
Ч: СУП, менеджер, монтировщики.  
И: информация о необходимости обучения  
Ф: раздаточный материал  
М: главный офис.

**Ответственный:**  
Менеджер по обучению и развитию персонала

Выход/вход

Лекция проведена

**Процесс:**  
Формирование списка желающих для обучения

**Ресурсы:**  
Ч: СУП, менеджер, монтировщики.  
И: списки  
Ф: затраты на канцелярию  
М: главный офис.

**Ответственный:**  
Менеджер по управлению персоналом

Выход/вход

Список сформирован

**Процесс:**  
Закрепление наставника за обучающимся сотрудником

**Ресурсы:**  
Ч: мастер, монтировщики.  
И: система наставничества  
Ф: материальное обеспечение  
М: грузовой шинный центр

**Ответственный:**  
Мастер

Выход/вход

Наставник закреплен

**Процесс:**  
Прохождение стажировки

**Ресурсы:**  
Ч: мастер, монтировщики.  
И: 4 месяца стажировки  
Ф: материальное обеспечение  
М: грузовой шинный центр

**Ответственный:**  
Мастер



### Выход/вход

Информация об обученном монтировщике шин

Рисунок 3.6 - схема нового бизнес-процесса внутрифирменного обучения монтировщика шин ООО «Шининвест»

Усовершенствованный дополнительный бизнес-процесс требует от рабочего и предприятия определённых дополнительных усилий, но в то же время предоставляет ряд преимуществ как самому рабочему, так и предприятию, на котором он работает.

Так, при внедрении новой системы внутрифирменного обучения монтировщика шин в фирме ООО «Шининвест» для работников это будет означать:

- потенциально более высокую степень удовлетворённости от работы на предприятии, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышении уровня жизни;
- более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Фирма ООО «Шининвест» получит следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данным предприятием, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всего предприятия с учётом их личных интересов;
- планы профессионального развития отдельных рабочих в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Проект разрабатывается в рамках периода с 1 октября 2018г. до 01.03.2016г. Поставленные цели не противоречат стратегии компании. Рассмотрим дерево целей проекта по построению системы внутрифирменного обучения предприятия «ШИНИНВЕСТ». Результат представлен на рисунке 3.7.

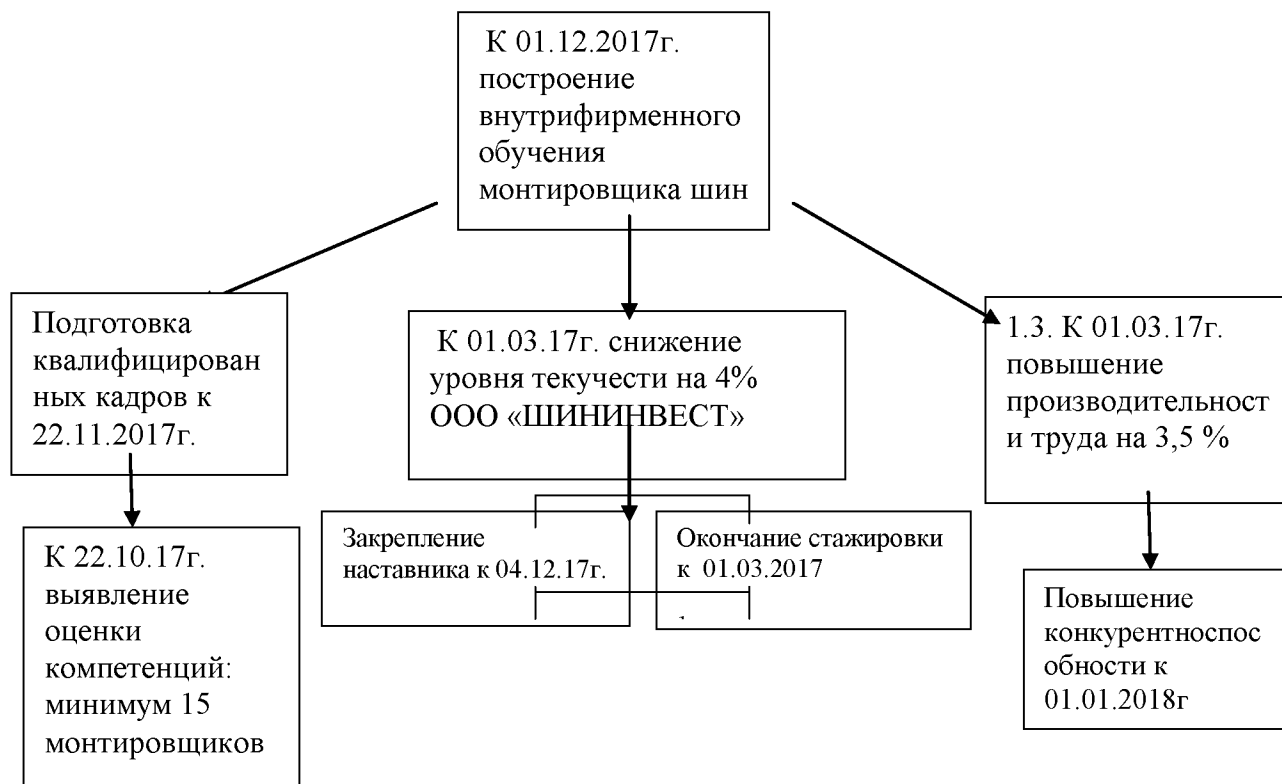


Рисунок 3.7 – Дерево целей проекта по построению внутрифирменного обучения ООО «Шининвест».

Для начала дальнейшего разбора мероприятий, которые будут включены в проект и построения бюджета, необходимо проанализировать силы, которые смогут оказывать давление или быть стимулирующими для развития данного проекта. Не смотря на то, что дерево целей позволяет судить об очевидной пользе реализуемого проекта, есть силы, которые могут сдерживать его реализацию. Анализ поля сил Курта Левина подразумевает рассмотрение проекта находящегося между движущими и сдерживающими силами (рисунок 3.8). Для того чтобы проект реализовывался наиболее успешно необходимо минимизировать действия сдерживающих сил или нейтрализовать их, переведя их в сторону движущих.

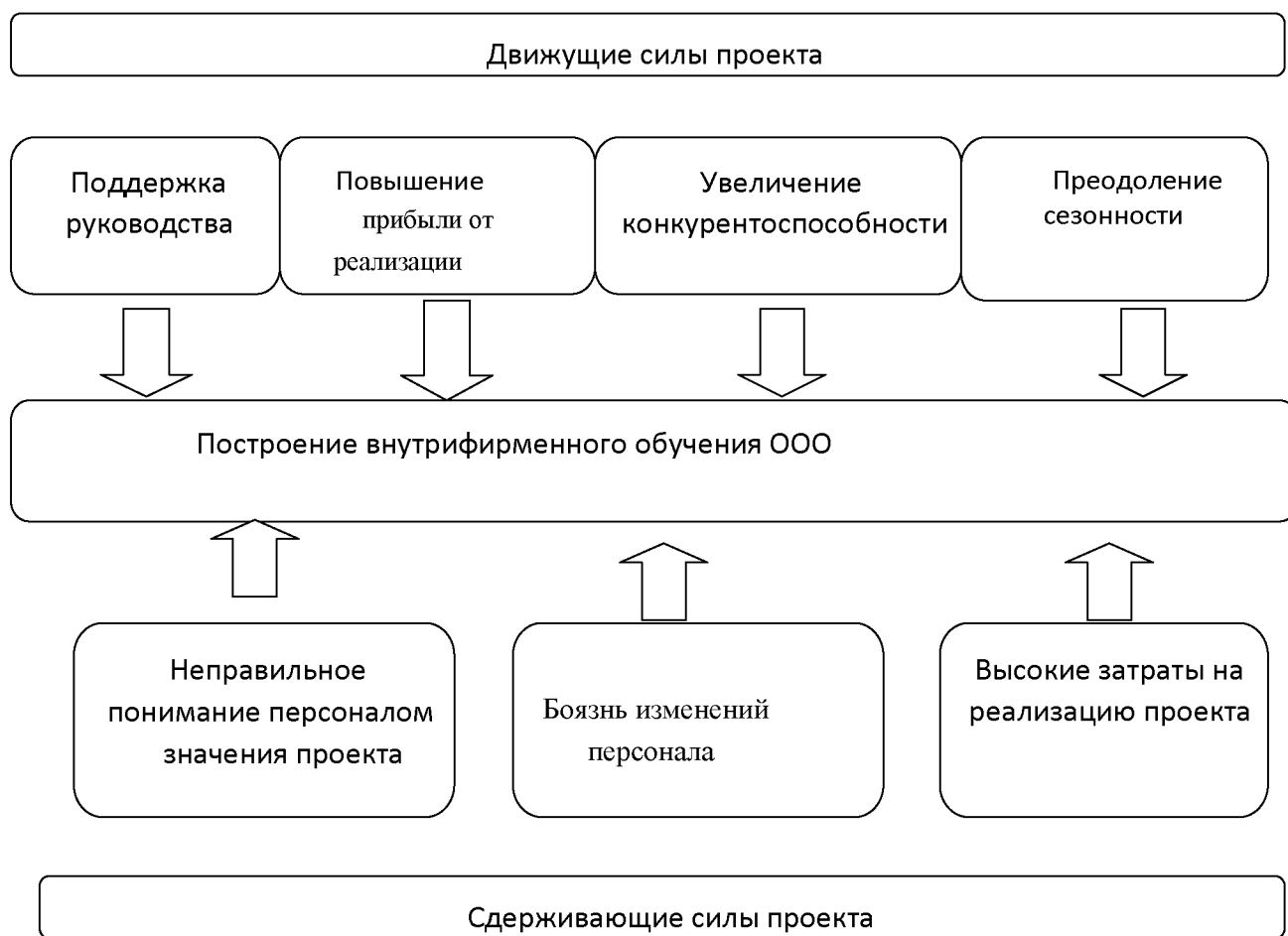


Рисунок 3.8 – Анализ поля сил К. Левина

Как видно из анализа мы видим, что движущие силы проекта преобладают над сдерживающими силами. Это говорит о целесообразности совершенствования системы внутрифирменного обучения.

В результате, можно судить о перспективности проекта. Разработка и реализации проекта протекает в условиях неоднозначности и неопределенности.

Неопределенность возникает при возможности появления неблагоприятных событий по ходу выполнения проекта, что является риском проекта. Поэтому необходимо проанализировать существующие риски проекта. Для начала определим способ оценки рисков (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Оценки риска

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• очень высокие – 0,9;</li> <li>• высокие – 0,7;</li> <li>• средние – 0,5;</li> <li>• низкие – 0,3;</li> <li>• очень низкие – 0,1</li> </ul>
Степень влияния	<ul style="list-style-type: none"> <li>• очень высокая – 0,9</li> <li>• высокая – 0,7</li> <li>• средняя – 0,5</li> <li>• низкая – 0,3</li> <li>• очень низкая – 0,1</li> </ul>

На основании таблицы 3.1 оценим риски проекта по внедрению внутрифирменного обучения (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Риски проекта

№	Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
1	Несоблюдение сроков проекта	Время отведенное на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено что приведет к увеличению затрат на проект	0,5	0,1	0,05
2	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Данный проект вносит значительные изменения в систему мотивации персонала, возможны дополнительные статьи затрат увеличивающие стоимость проекта	0,3	0,5	0,15

Окончание таблицы 3.2

3	Ошибка в разработке проекта	Человеческий фактор играет немаловажную роль в реализации проекта. Возможны погрешности в расчетах и ошибки при разработке новых элементов в системе мотивации	0,3	0,5	0,15
4	Ошибка в проведении анализа	Возможно оставление без внимания важных элементов для проведения глубокого анализа	0,5	0,7	0,35
5	Сопротивление изменениям со стороны персонала	Изменения, проводимые в организации часто воспринимаются негативно, связаны с неизвестностью и нестабильностью.	0,7	0,7	0,49

Обозначив основные риски и оценив их по вероятности наступления и степени влияния, заполним карту рисков для более наглядного анализа (таблица 3.3)

Таблица 3.3 – Карта рисков

Вероятность	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49	<b>R5</b>	0,21	0,07

Окончание таблицы 3.3

0,5	0,45	0,35	<b>R4</b>	0,25	0,15	0,05	<b>R1</b>
0,3	0,27	0,21		0,15	<b>R2</b>	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07		0,05	<b>R3</b>	0,03	0,01

По анализу карты рисков можно отметить, что наиболее опасным риском является сопротивление персонала.

Рассмотрим мероприятия по управлению рисками.

R1: Для того чтобы минимизировать риск необходимо сконцентрировать внимание на разработке подробного плана мероприятий в рамках которого будут обозначены отведенные сроки и трудоемкость работ, ответственные лица и предполагаемый результат каждого из этапов проекта. Постоянный контроль и оценка исполнения мероприятий позволит наилучшим образом управлять установленными сроками проекта.

R2: Подробно составленный бюджет с учетом всевозможных статей расходов и выделения резерва средств на дополнительные нужды, а так же установление суммы, за предел которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить позволит существенным образом минимизировать возникновения риска связанного с появлением непредусмотренных денежных затрат.

R3: Постоянный контроль и оценка эффективности проекта на всех его этапах, а также своевременная корректировка поможет снизить риск ошибок при разработке проекта и сэкономить средства на его реализацию.

R4: Необходимо учитывать все, даже малозначимые факторы, которые могут повлиять тем или иным образом на результат анализа. Если рассматривать анализ организации, внешних и внутренних факторов влияющих на ее деятельность,



экономических показателей, то необходимо привлечение проектной группы для получения более точных и многосторонних оценок.

R5: Во время реализации проекта будет проводиться анкетирование на выявление удовлетворенности персонала трудом до изменений и после. Так же будет учитываться обратная связь для корректировки элементов системы мотивации. Необходимо постоянное информирование о новых целях и задачах, выгодах для всех сотрудников и результатах выполненной работы. Прозрачность и понятность всех процедур помогут снизить сопротивление коллектива.

В предыдущем параграфе, мы выявили существующую проблему в компании ООО «Шининвест» – необходимо совершенствовать систему внутрифирменного обучения основного персонала, чтобы повысить производительность труда в компании и снизить текучесть данной категории персонала в компании.

Перед тем как определить необходимость обучения основного персонала, а именно, монтажников, отделу персонала необходимо провести опрос на предмет необходимости организации внутреннего обучения персонала.

После того как мы определили число сотрудников, которые изъявили желание обучаться, отделу персонала совместно с руководителем сектора торговых точек сформировать план организации обучения персонала. Например, в таблице 3.4 показан график обучения основного персонала, который может быть сформирован следующим образом:

Таблица 3.4 - План мероприятий

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Результат	Ответственный
1	Анализ экономических показателей	01.10.2017	5	Выявление нежелательных отклонений по сравнению с прошлыми периодами	Руководитель планово-финансового отдела

Продолжение таблицы 3.4

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Результат	Ответственный
2	Анализ внешней и внутренней среды	02.10.2017 – 03.10.2017	12	Рассмотрение угроз и возможностей предприятия	Руководитель планово-финансового отдела
3	Проведение кадрового аудита	04.10.2017 – 09.10.2017	25	Выявление динамики развития организации	Менеджер по персоналу
4	Поведение итогов кадрового аудита	10.10.2017 – 12.10.2017	13	Сопоставление проведенных анализов и выбор проблемной области	Руководитель СУП
5	Анализ существующей системы обучения в компании	13.10.2017 – 15.10.2017	19	Выявление проблемы в данной подсистеме УП	Менеджер по развитию персонала
6	Разработка критериев оценки эффективности и новой системы	16.10.2017 – 17.10.2017	15	Постановка задач на будущий проект формирования дерева целей	Менеджер по развитию персонала
7	Определение возможных рисков проекта	18.10.2017	4	Возможные сложности	Руководитель планово-финансового отдела
8	Проведение анкетирования персонала на предмет потребности в обучении (приложение В)	19.10.2017 – 21.10.2017	20	Сбор данных необходимых для внутрифирменного обучения	Менеджер по развитию персонала

Продолжение таблицы 3.4

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Результат	Ответственный
9	Рассмотрение внутрифирменного обучения как системы	27.10.2017	1	Рассмотрение всех возможных мероприятий	Руководитель СУП
10	Регламентация процесса внутрифирменного обучения	28.10.2017	7	Создание нового положения о внутрифирменном обучении монтировщика	Менеджер по развитию персонала
13	Создание бизнес-процесса регламентирующего новую систему внутрифирменного обучения	02.11.2017	3	Разработка бизнес-процессов регламентирующих систему обучения	Менеджер по развитию персонала
14	Согласование документа с финансовой, юридической и экономической службами	07.11.2017	1	Утверждение положения	Менеджер по персоналу
15	Информирование руководителей подразделений и наставников о планируемых изменениях	10.11.2017	1	Обоснование необходимости проекта для руководителей	Менеджер по персоналу
16	Проведение лекции пресс-конференции «Новое внутрифирменное обучение»	11.11.2017	4	Лекция	Менеджер по развитию персонала

Продолжение таблицы 3.4

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Результат	Ответственный
17	Проведение собрания начальниками для детального объяснения новой системы обучения	17.11.2017	1	Собрание ответственных за реализацию проекта	
18	Сбор обратной связи по предложениям и рекомендациям от сотрудников	18.11.2017	1	Корректировка системы внутрифирменного обучения	Менеджер по персоналу
19	Определение компетентных сотрудников	23.11.2017	9	Карта компетенций	Менеджер по развитию персонала
20	Выбор желающих для внутрифирменного обучения	26.11.2017	7,5	Сбор анкет	Менеджер по развитию персонала
21	Внедрение системы внутрифирменного обучения	01.12.2017	1	Запуск новой системы	Руководитель СУП
22	Специальный подбор заданий для обучения и привития навыков	02.12.2017	3	Программа	Мастер
23	Закупка необходимых материалов для обучения	03.12.2017	1	Учебные пособия	Менеджер по персоналу
24	Закрепление наставника и начало стажировки сотрудника	04.12.2017		Освоение грузового отдела	Мастер/монтажники

Окончание таблицы 3.4

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Результат	Ответственный
25	Внесение изменений в систему внутрифирменного обучения	25.01.2018	5	Корректировка	Менеджер по персоналу
26	Сбор обратной связи от сотрудников	21.02.2018	1	Анкеты	Менеджер по персоналу
27	Продолжение реализации проекта	01.03.2018			

Таким образом, приблизительное время, затраченное на разработку и внедрение данной системы в производственный процесс, составит примерно 6 месяца.

Отметим мероприятия, которые будут обязательными на 2017-2018 год:

- оценка эффективности новой системы обучения, анализ экономических показателей на конец 2017 года;
- разработка нормативных документов, регулирующих процесс внутрифирменного обучения;
- обратная связь от сотрудников;
- ежеквартальная оценка текущей деятельности;
- корректировка системы внутрифирменного обучения;

Вывод 3.2.: Мы рассмотрели новую систему внутрифирменного обучения монтировщиков, сформировали бизнес-процесс, рассмотрели дерево целей и разработали план мероприятий. Главной целью проекта является снижение уровня текучести. Так же определили сдерживающие и движущие силы проекта с помощью поля сил Курта Левина. Движущих сил оказалось больше, что подтверждает необходимость внедрения проекта. Важным шагом в данном параграфе было определение рисков проекта, их оказалось не так много и значимость их достаточно таки слабая.

Таким образом, непосредственное внедрение проекта занимает четыре месяца. В дальнейшем осуществляется контроль над исполнением, оценка экономических показателей. Достижение всех целей компании отмеченных в дереве целей прогнозируется лишь в 2017 году. Самым напряженным для компании является 2017 - 2018 год, так как в этот период в компанию вводятся новшества. План мероприятий наглядно представлен в графике Ганта [приложение Б].

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту построения внутрифирменного обучения монтировщика шин

Для начала сгруппируем ответственных лиц, принимающих участие в проекте и обозначим их часовую ставку:

- Руководитель планово-финансового отдела – 250р/ч
- Руководитель службы управления персоналом – 250р/ч
- Менеджер по развитию и обучению персонала – 100р/ч
- Менеджер по персоналу – 80р/ч
- Мастер (наставник) – оклад 20000р/мес
- Монтировщик (стажер) – оклад 10000р/мес

Основная работа проекта возложена на менеджера по развитию и обучению персонала, поэтому в дальнейшей смете затрат сотруднику будут полагаться высокие надбавки.

Составим смету инвестиционных затрат по запланированным мероприятиям, а также обозначим состав затрат в таблице 3.5

Таблица 3.5 - Смета инвестиционных затрат по проекту построения внутрифирменного обучения монтировщика шин

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
1	Анализ экономических показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трудоемкость - руководитель планово-финансового отдела – 250р/ч×4ч. Надбавка 10р за час (250+ 10)×4=1040р</li> </ul>	1040

Продолжение таблицы 3.5

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
2	Анализ внешней и внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость - руководитель планово-финансового отдела – 250р/ч×12ч. Надбавка 10р за час (250+ 10)×12=3120р</li> </ul>	3120
3	Проведение и подведение итогов кадрового аудита	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость – менеджера по персоналу – 80р/ч×20ч. Надбавка 20р за час(80+ 20)×20=2000р</li> <li>Трудовоемкость – руководитель СУП – 250р/ч×13. Надбавка 20р за час. (250+20)×13=3510р 2000+3510=5510р</li> </ul>	5510
4	Анализ существующей системы обучения в компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость - менеджер по развитию персонала 100р/ч×19ч. Надбавка 10р за час. (100+10)×19=2090р</li> </ul>	2090
5	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость - менеджер по развитию персонала 100р/ч×15ч. Надбавка 10р за час. (100+10)×15=1650р</li> </ul>	1650
6	Определение возможных рисков проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость - руководитель планово-финансового отдела – 250р/ч×4ч. Надбавка 10р за час (250+ 10)×4=1040р</li> </ul>	1040
7	Проведение анкетирования персонала на предмет потребности в обучении	<ul style="list-style-type: none"> <li>анкеты на 90 сотрудников (250руб)</li> <li>транспорт (300руб)</li> <li>Трудовоемкость менеджера по развитию персонала 20час×(100р/ч+170р/ч)=(5400р)</li> <li>Надбавка к каждому часу 170р 250р+300р+5400=5950р</li> </ul>	5950
8	Регламентация процесса внутрифирменного обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость - менеджер по развитию персонала 100р/ч×7ч. Надбавка 20р за час.(100+20)×7=8400р</li> <li>Новое положение 100р 8400+100=8500р</li> </ul>	8500
9	Создание бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудовоемкость - менеджер по развитию персонала 100р/ч×3ч. Надбавка 20р за час. (100+20)×3=3600р</li> </ul>	3600
10	Проведение лекции пресс-конференции «новая система внутрифирменного обучения»	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджер по развитию персонала проводит лекцию 4 часа. Надбавка к каждому часу 1700р</li> <li>(100р/ч+1700р/ч)×4ч=7200р</li> </ul>	7200
11	Выявление компетентных сотрудников путем заполнения матрицы компетенций	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анкеты на 90 сотрудников (250руб)</li> <li>Трудовоемкость менеджер по развитию персонала 100р/ч×9ч=(900р) 250р+900р=1150р</li> </ul>	1150
12	Выбор желающих для внутрифирменного обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анкеты на 90 сотрудников (250руб)</li> <li>Трудовоемкость менеджер по развитию персонала– 7,5час×(100р+660р)=(5700р) 250р+5700=5950р</li> </ul>	5950

Окончание таблицы 3.5

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
13	Специальный подбор заданий для обучения и привития навыков	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудоемкость – мастера 3 часа. Доплата 1000р. 5 мастеров. 3×1000×5=15000р</li> </ul>	15000
14	Закупка необходимых материалов для обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Транспортные расходы (50руб.)</li> <li>Канцелярия (1000руб.)</li> <li>Учебное пособие (120руб.)×15=1800р</li> <li>Менеджер по персоналу 1ч×80р=80р</li> <li>50р+1000р+1800р+80р=2930р</li> </ul>	2930
15	Оклад на период прохождения стажировки	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 сотрудников(1 из ТТ)×4 месяца. Надбавка 500р. 15×4×500=30000р</li> </ul>	30000
16	Внесение изменений в систему внутрифирменного обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудоемкость – менеджера по персоналу – 80р/ч×5ч. Надбавка 20р за час (80+ 20)×5=500р</li> </ul>	500
17	Сбор обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 анкет(50р)</li> <li>Трудоемкость менеджера по персоналу 1ч×80р/ч=(80р)</li> <li>50+80=130р</li> </ul>	130
	ИТОГО:		95360

По итогам анкет «Выбор желающих для новой системы внутрифирменного обучения» к стажировке должны приступить 15 монтировщиков. А за тремя стажерами в свою очередь будет закреплен один наставник.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат исходя из сметы затрат. Сумма сметы затрат 95360 рублей. Следовательно, бюджет должен равняться при подсчете этой же сумме.

Таблица 3.6 - Бюджет инвестиционных затрат по проекту построения внутрифирменного обучения монтировщика шин

№	Наименование	Периоды					
		Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март
1	Анализ экономических показателей	1040					
2	Анализ внешней и внутренней среды	3120					



Окончание таблицы 3.6

3	Проведение и подведение итогов кадрового аудита	5510					
4	Анализ существующей системы обучения в компании	2090					
5	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	1650					
6	Определение возможных рисков проекта	1040					
7	Проведение анкетирования персонала на предмет потребности в обучении	5950					
8	Регламентация процесса внутрифирменного обучения	8500					
9	Создание бизнес-процесса		3600				
10	Проведение лекции пресс-конференции «новая система внутрифирменного обучения»		7200				
11	Выявление компетентных сотрудников путем заполнения матрицы компетенций		1150				
12	Выбор желающих для внутрифирменного обучения		5950				
13	Специальный подбор заданий для обучения и привития навыков			15000			
14	Закупка необходимых материалов для обучения			2930			
15	Оклад на период прохождения стажировки			7500	7500	7500	7500
16	Внесение изменений в систему внутрифирменного обучения				500		
17	Сбор обратной связи					130	
	ИТОГО:	26200	17900	25430	8000	7630	7500
		95360					

Рассмотрев все инновационные затраты данного проекта, хочется отметить, что общая сумма затрат составляет 95360 рублей в т.ч. НДС. Наиболее затратными мероприятиями является оклад на период стажировки монтировщиков.

Таблица 3.7 - Смета эксплуатационных затрат проекта по построению внутрифирменного обучения монтировщика шин

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
1	Закупка необходимых материалов для обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Транспортные расходы (50руб.)</li> <li>Канцелярия (1000руб.)</li> <li>Учебное пособие (120руб.)×15=1800р</li> <li>Менеджер по персоналу 1ч×80р=80р</li> </ul> 50р+1000р+1800р+80р=2930р	2930
2	Закрепление наставника	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудоемкость: 5 мастеров. Надбавка 4000р за каждый месяц. 5×4000р (надбавка)×4мес=80000р</li> </ul>	80000
3	Оклад после стажировки монтировщика шин	<ul style="list-style-type: none"> <li>Трудоемкость: 15 монтировщиков шин. Надбавка 3000р за каждый месяц. - 15×3000р (надбавка)×4мес=180000р</li> </ul>	180000
4	Сбор обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 анкет(50р)</li> <li>Трудоемкость менеджера по персоналу 1ч×80р/ч=(80р)</li> </ul> 50+80=130р	130
	ИТОГО:		263060

Теперь составим бюджет эксплуатационных затрат.

Таблица 3.8 - Бюджет эксплуатационных затрат

	Наименование	Период				
		Октябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март
1	Закупка необходимых материалов для обучения	2930				
2	Закрепление наставника		20000	20000	20000	20000
3	Оклад после стажировки		45000	45000	45000	45000
4	Сбор обратной связи				130	
	Итого:	2930	65000	65000	65130	65000
		263060				

Начисление заработной платы также будет начисляться в таком же размере с декабря по март, так и с июня по сентябрь соответственно. Составим общий бюджет затрат на все мероприятия (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Бюджет затрат на 2017г-2018г

	Периоды					
	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март
Инвестиционные затраты (рублей)	26200	17900	25430	8000	7630	7500
Эксплуатационные затраты (рублей)	2930		65000	65000	65050	65000
Итого:	29130	17900	90430	73000	72680	72500
	355640					

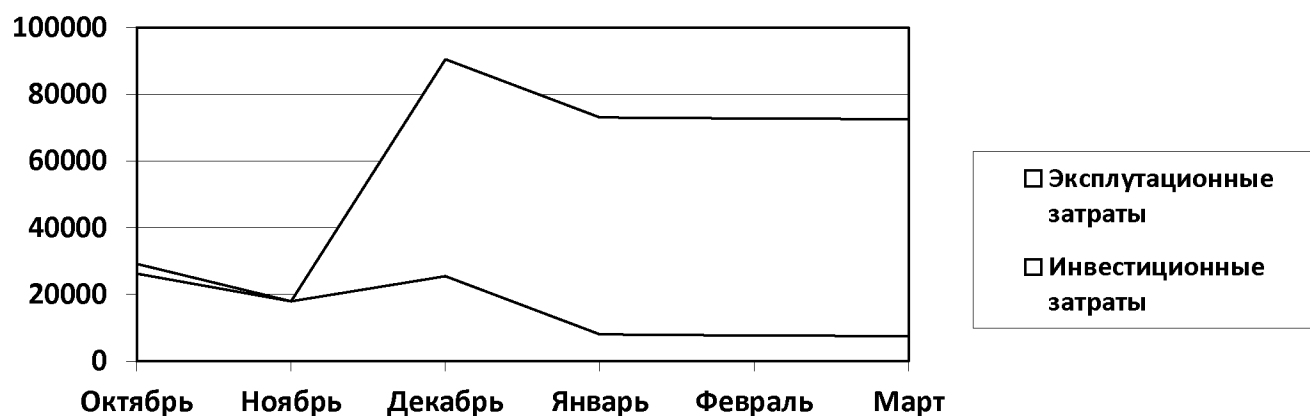


Рисунок 3.9 – Динамика затрат проекта

Итоговая сумма на реализацию проекта на полгода равна 355640 рублей.

### Вывод 3.3:

Мы видим, что наиболее затратные периоды приходятся с декабря по март, но учитывая прибыль компании после очередного сезона (октябрь, ноябрь) возможность вложения этих финансов реальна. После удачного внедрения плана мероприятий, потом будет запланировано постепенное высвобождение части грузового отдела.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломного проекта являлось изучить существующую систему обучения и на основе проведенного исследования предложить внутрифирменное обучение основного персонала ООО «Шининвест».

Для достижения дипломной работы были решены следующие задачи:

1. Рассмотрена сущность системы обучения, особенности внутрифирменного обучения.
2. Проанализирован зарубежный и отечественный опыт построения системы внутрифирменного обучения в сфере торговли.
3. Рассмотрена общая характеристика ООО «Шининвест». После проведенного анализа в целом благоприятное состояние. Экономических проблем не выявлено.
4. Проведен анализ внутренней и внешней среды организации и провести кадровый аудит. После анализа внешней и внутренней среды главными угрозами для предприятия явились:
  - отсутствие единой кадровой политики
  - увеличение уровня конкуренции
  - отставание профессиональных навыков основного персонала от потребностей рынка
  - сезонность
5. После проведенного кадрового аудита выявлено что в компании не учитываются потребности недавно пришедших в компанию сотрудников, а именно монтировщиков шин, в следствии чего снижается производительность труда и повышается уровень текучести основного персонала.
6. Проведен анализ системы обучения основного персонала ООО «Шининвест», выявить проблемные области. В ходе анализа выявлено, что недостаточно

технологий применяется в отношении монтировщика шин и без учета сезонности. А сезонность одна из главных проблем предприятия.

7. Предложения по построению внутрифирменного обучения основного персонала. Разработан план мероприятий по построению системы внутрифирменного обучения основного персонала, также сформирован бюджет и смета этих мероприятий. Бюджет составил 355640 рублей на полгода.

Таким образом, цель дипломной работы была достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК\

1. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика./ В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2008. – 288 с.
3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Розанова В.А. Психология управления: Учебное пособие / В.А. Розанова - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 1999. - 352 с
5. Волгин Н. А. Японский опыт, который стоит изучать и разумно заимствовать / Волгин Н. А. Человек и труд. – 2004. № 6.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов./ А.Т. Зуб – М.: Аспект Пресс, 2002.
7. Кобзева В., Баранова Г. Руководителю об обучении персонала – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 456 с.
8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура – Второе издание, переработанное и дополненное, Москва 2003.
9. Маевский А., Гутгарц Р. Внутрифирменное обучение // Служба кадров и персонал. 2006. № 2.
10. <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=10576>
11. Матрусова, Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах / Т.Н. Матрусова - Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №. 1.
12. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 672 с.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов.– М.: Аспект Пресс, 2002.

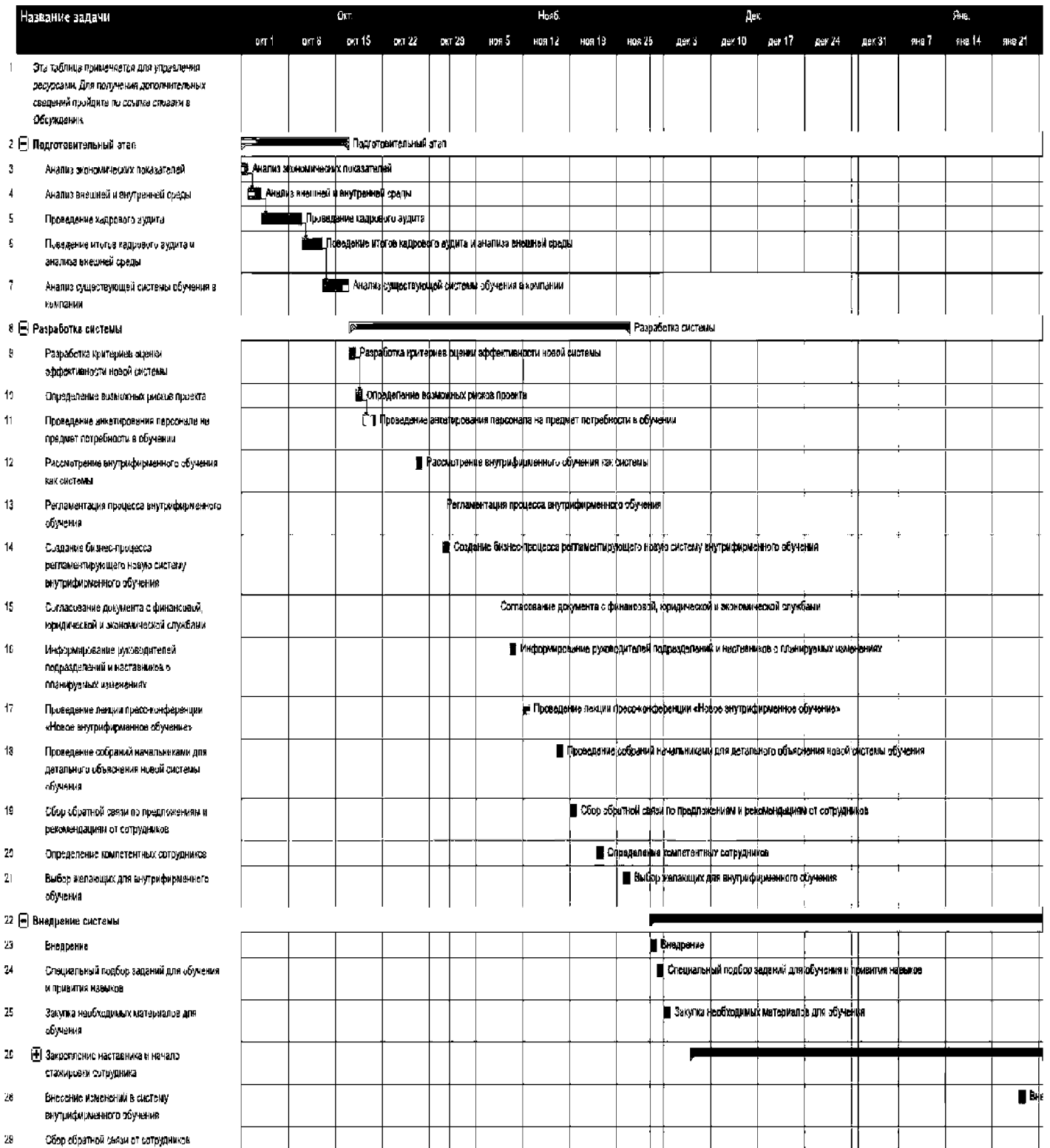
13. Парфенова Т. В. Японская модель управления человеческими ресурсами: опыт адаптации в других странах / Т. В. Парфенова - Менеджмент в России и за рубежом, 2008 № 2.
14. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
15. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005.
16. Шевчук Д.А. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2009. – 350 с.
17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
18. Эффективный менеджер. Книга 11: Управление изменением. – Международный центр дистанционного обучения.
19. Бровтман Е. Век живи – век учись. [Электронный ресурс] // В курсе правового дела. – 2008 - №12. URL: <http://www.vkursedela.ru/print/1915/>
20. Костицын Н. Аудит системы корпоративного обучения, как технология управления эффективностью профессионального обучения и организационного научения. [Электронный ресурс] // URL: [http://www.treko.ru/show\\_article\\_816](http://www.treko.ru/show_article_816)
21. Либерова Т. Как построить современную и эффективную систему обучения персонала компании? [Электронный ресурс] // URL: <http://www.p-podhod.ru/statyi/14-2010-01-22-04-10-19.html>
22. Виды, методы и формы обучения. [Электронный ресурс] // URL: // [http://www.algocons.ru/category.php?id\\_current\\_cat=19](http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=19)
23. Строим систему обучения. [Электронный ресурс] // Кадровый менеджмент – 2007 - № 6. URL: [http://www.emd.ru/press/publish/st15\\_07.php](http://www.emd.ru/press/publish/st15_07.php)



## Приложение А - SNW-анализ ООО «ШИНИНВЕСТ»

<b>Подсистемы предприятия</b>		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>1. Видение будущего и стратегия его достижения»</b>												
1.1.	Стратегия бизнеса (-4.92)		⊗	←	→	→	→	→	→	→	→	⊕
1.2.	Бизнес-направление (-3.59)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
1.3.	Отличительные компетенции (2.38)								⊗			⊕
1.4.	Реализация изменений (-3.75)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
<b>2. Производство продукта</b>												
2.1.	Пользование оборудованием и техникой (2.50)								⊗			⊕
2.2.	Регламенты, качество услуги/продукта(-0.85)						⊗					⊕
2.3.	Гибкость (- 0.2)						⊗					⊕
<b>3. Маркетинг</b>												
3.1.	Маркетинговые стратегии (-4.79)		⊗	←	→	→	→	→	→	→	→	⊕
3.2.	Мониторинг рынка (1.43)							⊗				⊕
3.3.	Товарная политика (2.10)								⊗			⊕
3.4.	Ценовая политика (2.15)											⊕
3.5.	Продвижение и реклама (0.36)						⊗					⊕
3.6.	PR (-2.15)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
<b>4. Логистика</b>												
4.1.	Управление закупками (надежность поставщиков) (2.46)								⊗			⊕
4.2.	Управление запасами (0.31)						⊗					⊕
4.3.	Внутренняя логистика (1.85)							⊗				⊕
4.4.	Внешняя логистика (распределение) (-1.85)					⊗	←	→	→	→	→	⊕
<b>5. Продажи и сервис</b>												
5.1.	Технология продаж (1.85)							⊗				⊕
5.2.	Клиентоориентированность (2.31)								⊗			⊕
5.3.	Доступность (3.23)									⊗		⊕
<b>6. HR</b>												
6.1.	Кадровая политика (-3.59)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
6.2.	Мотивация (-0.43)						⊗					⊕
6.3.	Слаженность команды (-2.26)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
6.4.	Квалификация, потенциал и т.д.(2.77)								⊗			⊕
6.5.	Корпоративная культура (-0.92)						⊗					⊕
<b>7. IT</b>												
7.1.	Эффективность системы сбора информации (0.92)						⊗					⊕
7.2.	Эффективность коммуникаций (1.15)							⊗				⊕
7.3.	IT-инфраструктура (3.38)									⊗		⊕
7.4.	Стандарты управления IT (-1.46)					⊗	←	→	→	→	→	⊕
<b>8. Управление финансами</b>												
8.1.	Финансовая устойчивость (2.08)								⊗			⊕
8.2.	Управленческий учет (3.77)									⊗		⊕
8.3.	Функционирование систем планирования и прогнозирования (2.69)								⊗			⊕
8.4.	Инвестиционная политика (-3.69)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
<b>9. Управление активами</b>												
9.1.	Управление собственностью (недвижимостью) (-1.85)					⊗	←	→	→	→	→	⊕
9.2.	Нематериальные активы (-1.46)					⊗	←	→	→	→	→	⊕
9.3.	Наличие "ноу-хау" (-1.31)					⊗	←	→	→	→	→	⊕
<b>10. Корпоративное управление</b>												
10.1.	Организационная структура (0.46)						⊗					⊕
10.2.	Регламенты управления, процедуры (-1.15)					⊗	←	→	→	→	→	⊕
10.3.	Межфункциональное взаимодействие (-2.54)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
<b>11. Управление безопасностью</b>												
11.1.	Здоровье сотрудников (1.54)							⊗				⊕
11.2.	Безопасность имущества (2.85)								⊗			⊕
11.3.	Защита информации (1.77)							⊗				⊕
<b>12. Управление изменениями</b>												
12.1.	Процедуры изменений (-3.77)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕
12.2.	Система накопления знаний (-2.77)			⊗	←	→	→	→	→	→	→	⊕

# Приложение Б - Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ В - Анкета на предмет потребности обучения персонала

Согласовано:

Зам. генерального директора по персоналу \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Форма для заполнения работником по определению потребности в обучении

1. ФИО	
2. Должность	
3. Структурное подразделение	
4. Какие знания, навыки Вам необходимы для более успешного выполнения задач?	
5. Какие направления (темы) обучения Вам необходимы и актуальны?	
6. Укажите желаемые способы получения знаний по интересующим Вас направлениям (отметить «+»):	
Участие в учебных семинарах, конференциях, круглых столах и т.д.	
Получение учебных материалов	
Консультации с экспертами	
Другое (укажите как именно)	
7. Какую поддержку/информацию от экспертов/тренеров Вы хотели бы получить?	

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!**