

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»

**Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права**

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 – Менеджмент,
профиль: управление человеческими ресурсами

ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
Совершенствование системы найма персонала на предприятии

Выполнил:

Студентка группы ЗФ/409-114-4-1

Ерзянкина В.В.

Научный руководитель:

д.п.н, профессор ППИ ЮУрГГПУ

Гнатышина Е.А.

Оригинальность работы составляет ___%

Работа _____ к защите

« ___ » _____ 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования системы повышения квалификации персонала в организации	6
1.1. Сущность и значение процесса повышения квалификации персонала в организации	6
1.2. Формирование системы повышения квалификации в организации	17
1.3. Методы совершенствования системы повышения квалификации персонала в организации	24
Выводы по главе 1	32
Глава 2. Анализ и совершенствование системы повышения квалификации работников ООО Компания «Планета Авто»	33
2.1. Организационная характеристика ООО Компания «Планета Авто»	33
2.2. Анализ действующей системы повышения квалификации в ООО Компания «Планета Авто»	45
2.3. Практические рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации работников ООО Компания «Планета Авто»	49
Выводы по главе 2	51
Заключение	52
Глоссарий	57
Список используемой литературы	68

Введение

Обучение, развитие персонала является залогом успешного функционирования любой организации. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты посредством повышения уровня профессионального мастерства, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Проблема повышения квалификации персонала является на современном этапе актуальной для большинства руководителей организаций малого и среднего бизнеса. Это обстоятельство обусловлено, прежде всего, высокой степенью динамичности и неопределенности окружающей среды, требующей от сотрудников постоянного прироста компетенций. Взять на работу первоклассного специалиста недостаточно, так как с течением времени любые, даже некогда самые современные знания устаревают и их необходимо обновлять. Именно поэтому работодатели часто направляют своих сотрудников на семинары, курсы повышения квалификации для получения знаний и актуальной информации в соответствии со специализацией организации. Поэтому обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов. Все вышеизложенное

свидетельствует об актуальности выбора темы квалификационной работы «Разработка мер по совершенствованию системы повышения квалификации работников сферы услуг на примере ООО Компания «Планета Авто».

В ходе подготовки работы были изучены работы таких авторов, как , В.В. Лукашевич, И.Н. Морозова, В.Р. Веснина, Т.Ю. Базарова, В.В. Семенихина, А.А. Батяева, Е.Б. Моргунова, которые написаны на основе зарубежной и отечественной науки и с учётом передового зарубежного и российского опыта. В них также включены технологии по повышению квалификации, которые разработаны авторами и должны использоваться кадровыми службами в нашей стране. В книгах перечисляются основные формы и методы, использование которых позволит максимально эффективно извлечь пользу от повышения квалификации работников. Также представлен комплексный системный подход к решению проблем повышения квалификации персонала, основанный на рассмотрении людей в процессе их трудовой деятельности с точек зрения: как работников, обеспечивающих реализацию экономических целей организации, как развивающихся личностей и сотрудников, принадлежащих к единой организационной системе. В ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных коммерческих организаций.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и обобщении теоретического и методического опыта организации в области повышения квалификации персонала организации.

Цель исследования: теоретическое изучение аспектов повышения квалификации и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы повышения квалификации в организации.

Объект исследования – система повышения квалификации персонала.

Предмет исследования – совершенствование системы повышения квалификации работников в ООО Компания «Планета Авто».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи исследования:**

1. Проанализировать сущность и значение процесса повышения квалификации персонала в организации;
2. Рассмотреть формирование системы повышения квалификации в организации;
3. Рассмотреть методы совершенствования системы повышения квалификации персонала в организации;
4. Проанализировать организационную характеристику ООО Компания «Планета Авто»;
5. Проанализировать действующую систему повышения квалификации ООО Компания «Планета Авто»;
6. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации работников ООО Компания «Планета Авто».

Теоретико-методологической базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, таких как: А.Я. Кибанов, В. В. Малых, Е. Н. Голубков, Б. А. Соловьев и другие.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы не только в ООО Компания «Планета Авто», но и в других коммерческих организациях.

Методы исследования: метод изучения учебной и научной литературы и нормативных документов, сравнительный анализ, синтез, обобщение, SWOT-анализ.

Базой исследования является Общество с ограниченной ответственностью Компания «Планета Авто». Адрес: 454128, Челябинская область, город Челябинск, улица Братьев Кашириных, дом 137.

Структура исследования состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования системы повышения квалификации персонала в организации

1.1. Сущность и значение процесса повышения квалификации персонала в организации

Управление системой повышения квалификации персонала в организации сегодня уже имеет серьезную базу. Определены и разработаны основные формы и методы профессионального повышения квалификации работников, систематизирован порядок очередности и сроков получения профессиональных знаний в процессе трудовой деятельности.

Можно отметить, что, исходя из требований к уровню развития организации в современных условиях российского и мирового бизнеса выявлено противоречие между наличием на предприятии системы обучения персонала и недостаточным опытом управления этой системой в связи с отсутствием методов оценки качества обучения работников, их потребности в профессиональном развитии.

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям [15, с.208].

С июля 2013 года Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) не содержит понятия «повышение квалификации», оно заменено термином «дополнительное профессиональное образование». При этом понятие «повышение квалификации» осталось в иных нормативно-правовых актах.

Суть раздела 9 ТК РФ «Подготовка и дополнительное профессиональное образование работников» (ранее – «Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников») не особенно изменилась. Кроме того, Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденное Правительством РФ еще в 1995 году (Постановление

Правительства РФ от 26.06.1995 № 610 (ред. От 31.03.2003) «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов»), использует указанные термины в качестве синонимов [47].

Сегодня для успешной работы нужно достаточно хорошо разбираться как в специальных, так и в общих вопросах, касающихся сферы общего менеджмента, управления финансами, логистики, маркетинга и других. Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

Согласно опросам, возможность обучения – важный стимул для работающих специалистов. Однако, несмотря на все это, их стремление стать лучше иногда наталкивается на сопротивление руководства. Бытует мнение, что повысивший свою квалификацию сотрудник тут же начинает искать себе более престижную и высокооплачиваемую работу на стороне [7, с.32]. Большинство руководителей недооценивают важность обучения своих сотрудников.

Можно выделить два основных фактора, которые показывают значение совершенствования системы повышения квалификации персонала на предприятии:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.
2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

Без своевременного совершенствования системы повышения квалификации персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным [5, с.119].

Итак, дадим определение самому понятию обучение персонала. Обучение

персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги [3, с.123].

Специфика обучения персонала организаций состоит в том, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили среднее или среднее специальное, а часто и высшее образование. Это, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на процесс обучения, а с другой – открывает перед преподавателем широкие возможности в силу наличия у большинства слушателей хорошего уровня базовых знаний [9, с.231].

Причины необходимости обучения персонала предприятия заключаются в следующих тезисах.

1. Повышение квалификации. Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами.

2. Мотивация. Получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.

3. Специфика профессии. Сотрудники медицинских учреждений, программисты, бухгалтеры и ряд других специалистов по статусу обязаны идти в ногу с прогрессом в своей области. Иначе они потеряют квалификацию.

4. Соответствие стандартам. В некоторых случаях, например, для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру, наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала.

5. Международное сотрудничество. Наличие определенного количества дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса.

6. Отсутствие специалистов. Зачастую необходимость обучения работников

фирмы обусловлена отсутствием на рынке уже готовых специалистов. Тут уж без переквалификации никак не обойтись. Осваивая новое для России производство, а значит и технологии, компания берет на себя задачу подготовки кадров.

7. Стратегия компании. В некоторых фирмах обучение персонала входит в производственную стратегию – там стремятся воспитывать свои управленческие кадры с «нуля» [1, с.71].

Теперь можно сформулировать цели обучения персонала. Эти цели существенно отличаются с точки зрения работодателя и самого специалиста [12, с.175].

С точки зрения работодателя целями обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника целями обучения являются:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. Он характеризуется рядом количественных и качественных параметров, среди которых важнейший – развитие его потенциала, иначе говоря – уровень

квалификации. Поэтому переподготовка и повышение квалификации кадров в настоящее время занимает важнейшее место в достижении целей любой организации. На сегодняшний день можно выделить три основных вида обучения в организации:

1. Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

- Профессиональная подготовка кадров. Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь).

- Профессиональная начальная подготовка. Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров).

- Профессиональная специализированная подготовка. Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр).

2. Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

- Переподготовка - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и другое. Профессиональная переподготовка необходима в случаях, если имеющаяся профессия больше не оставляет шансов на рынке труда, как нет этих шансов и без прежнего

профессионального обучения.

- Переподготовка - это приобретение базовых знаний, свойственных другой специальности, профессии, а также развитие навыков их применения в производственной деятельности. Необходимость такого обучения связана с переменой профессиональной деятельности. Характерным примером служит переподготовка руководителей. Известно, что по базовому образованию руководители - это в прошлом чаще всего хорошие инженеры. Избрание или назначение специалиста на руководящую должность предполагает освоение им новой профессии, системы экономико-управленческих знаний и навыков управления трудовым коллективом. Цель профессиональной переподготовки - достижение новой ступени квалификации в качестве рабочего-специалиста. Обычно она проводится в центрах, обслуживающих множество предприятий.

3. Повышение квалификации персонала – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности; обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний; это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

– обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

– подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (мастеров, специалистов различного профиля и т.д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем

множество предприятий, или в профессиональной школе.

При этом в зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования, в основе которой лежит принцип организации ступенчатого производственного обучения персонала. Под непрерывностью подготовки понимается не эпизодическое переобучение работников в связи с устареванием их квалификации, а планируемый на основе прогнозов развития средств производства преемственный процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от менее к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильности. Такое планирование процесса развития потенциала рабочей силы в соответствии с развитием материально-технической базы сводит к минимуму потребность в срочных и малоподготовленных мероприятиях по переобучению работников новым профессиям.

В настоящее время процесс переподготовки и повышения квалификации на предприятиях организуется, исходя из того, что за средний период своей трудовой деятельности (40–45 лет) квалифицированный работник должен 4–5 раз пройти переподготовку и повысить свою квалификацию. Таким образом, каждый работник раз в 4–7 лет должен обновлять свои знания.

Существуют разные определения термина повышение квалификации:

а) это вид профессионального обучения работников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений [3, с.180].

б) формальное и неформальное обучение, необходимое для того, чтобы штат предприятия или коллектив, задействованный в некоторой программе, был способен выполнять полный спектр своих служебных обязанностей [31, с.204].

в) процесс первостепенной важности, благодаря которому индивидуальный

рост и рост организации могут с течением времени полностью достичь своего потенциала [23, с.102].

г) процесс, в рамках которого сотрудники организации получают поддержку, ресурсы и поощрение, необходимые для развития их интеллекта и профессиональных навыков на непрерывной основе [18, с.384].

Таким образом, важными характеристиками культуры предприятия являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, тогда профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления. Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

1.2. Формирование системы повышения квалификации персонала в организации

Система повышения квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.;

- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

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

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

- более высокую удовлетворенность своей работой;

- повышение самооценки;

- повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных

условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией и все чаще возникает потребность воспользоваться системой повышения квалификации персонала. Особенно возрастает роль обучения в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто оказывают отрицательное воздействие на эффективность труда. В то время как повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, позволяет достичь цели за более короткий срок, поскольку направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит еще и в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности [43, с.119].

Осознание компаниями важности обучения персонала составляет основу для последующего формирования внутренней системы повышения квалификации. Этому должно способствовать выявление потребностей в обучении на основании оценки персонала, что позволяет:

- выявить основной «разрыв» в компетенциях сотрудников между настоящим и требуемым для эффективной работы уровнями;
- оценить уровень профессиональной компетенции;
- выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть;
- выявить убеждения, мешающие эффективно работать;
- определить в целом направление развития.

Система повышения квалификации персонала на предприятии будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом.

Процесс обучения персонала на предприятии в основном включает четыре этапа [14, с.120-127]:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.

3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

На рисунке 1 приведена схема процесса обучения.

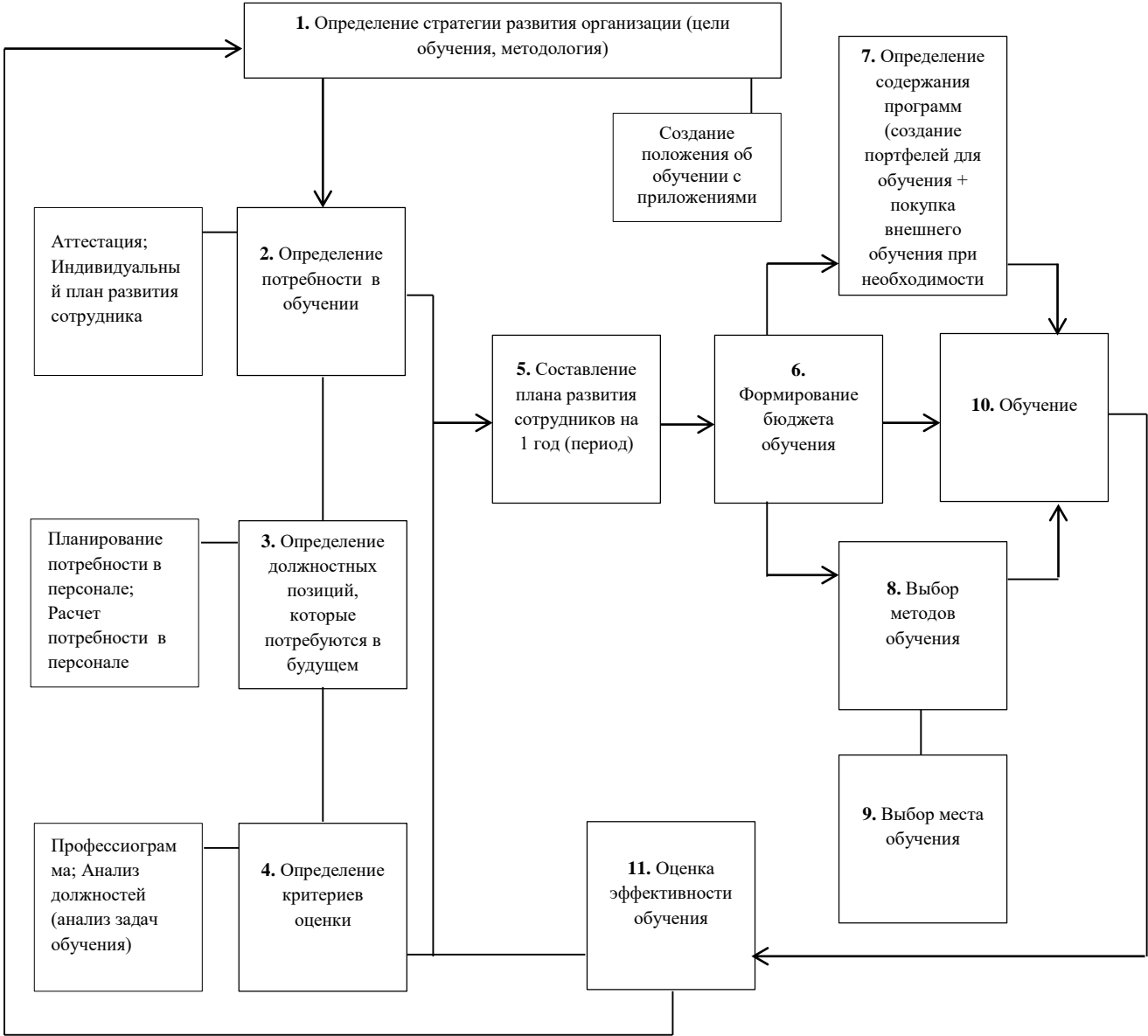


Рисунок 1. Процесс проведения обучения в организации

Первым шагом в совершенствовании системы повышения квалификации персонала на предприятии является определение того, какое обучение требуется и требуется ли оно вообще. Перед тем, как определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении). Постановка целей обучения представляет собой основной момент, который должен определять потребности обучения. Цели определяют, какие функции сможет выполнять сотрудник, успешно закончивший программу обучения.

Еще одним важным моментом, зависящим от правильности проведения первого этапа, является то, будет ли обучение продуктивным или бесполезным. Это зависит от того, насколько тесно обучение будет увязано со стратегией и целями компании. Обучение работников, не увязанное с организационными целями, для использования результатов которого не создано условий, рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Да и сами работники меньше ценят то обучение, результаты которого они не могут использовать в своей работе [4, с.31-39].

При этом ясно определенные цели обучения решают следующие задачи:

- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;
- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;
- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;
- цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров;

- четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием обучения.

Таким образом, это показывает, что цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации [8, с.207-214].

Следует отметить, что прежде чем перейти к следующему этапу – непосредственно обучению, необходимо определить содержание, формы и методы его проведения. При их определении следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

В таблице 1 приведем существующие формы организации обучения.

Таблица 1

Классификация форм организации обучения

Количество участников обучения	Режим обучения	Организатор обучения	
		Внутренний	Внешний
Групповое обучение	- С отрывом от работы - Без отрыва от работы	- Закрытые семинары - Техническая учеба	- Открытые семинар; - Курсы
Индивидуальное обучение	- С отрывом от работы - Без отрыва от работы	- Стажировка - Техническая учеба - Ротация - Наставничество	- Образовательные программы - Дистанционное обучение

		- Самообучение (и с помощью компьютерных программ) - Дистанционное обучение	
--	--	--	--

Таким образом, становится видно, что у компании есть выбор: проводить повышение квалификации своими внутренними силами или обратиться к внешним источникам. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги своими силами. С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования. Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов). Выбору этих специалистов следует уделить особое внимание, так как именно от этих людей в большой степени зависит успех проведения обучения.

При организации процесса обучения не стоит забывать об условиях, в которых оно проводится. Они должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

Помещение, в котором проходит обучение, должно способствовать хорошему усвоению учебного материала. В учебных помещениях желательно иметь возможности для установки компьютеров. Это обусловлено тем, что многие современные учебные программы предполагают использование компьютерной техники для презентаций, тестирования слушателей, проведение деловых игр. Если во время занятий предполагается использовать проекционную аппаратуру или демонстрировать видеофильмы, проводить съемки на видеокамеру, то желательно иметь возможность не только для размещения в учебном помещении соответствующего оборудования, но и для контроля уровня освещенности.

После всего этого можно переходить к основному этапу – самому обучению.

После того, как обучение уже проведено, необходимо произвести оценку его эффективности. Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него [16, с.112].

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

1. Преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;
2. Клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;
3. Заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

Преподаватель – как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения.

Участник программы – клиент – как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты.

В общем виде, основные требования работодателей к системе профессионального образования можно сформулировать так [10, с.6]:

- резкое увеличение динамики развития предприятия, особенно в таких сферах, как новые технологии производства и менеджмента;
- расширение сети контактов предприятия, в том числе и с зарубежными партнерами;
- улучшение положения предприятий на рынке капитала путем лучших и более разветвленных контактов с потенциальными инвесторами.

Заказчик, вышестоящий руководитель оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

Оценка эффективности обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании.

Таким образом, процесс обучения персонала на предприятии включает четыре этапа: предварительная оценка; постановка целей обучения; обучение; оценка.

И классификация форм организации обучения: групповое обучение; индивидуальное обучение.

1.3. Методы совершенствования системы повышения квалификации персонала в организации

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения — каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ представляет собой сочетание различных приемов подачи материала [13, с.25].

К принципам выбора метода обучения персонала чаще всего относят:

- объективность,
- надежность,
- достоверность,
- доступность,
- принцип соответствия общей кадровой политике организации.

Рассмотрим основные из этих принципов более подробно.

Принцип объективности требует, чтобы профессиональное обучение персонала проводилось вне зависимости от чьего-то мнения или отдельных суждений.

Принцип надежности предполагает работу системы обучения вне зависимости от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач).

Принцип достоверности определяет, насколько успешно человек на практике применяет знания и навыки, полученные в процессе обучения.

Принцип доступности провозглашает, что процесс обучения и критерии оценки должны быть доступны и понятны как обучающим, так и самим обучаемым. Кроме этого, актуальна задача разработки такой системы обучения, которая позволила бы решить проблему регулярного обучения вновь поступающих сотрудников и передачи им накопленных в компании знаний, опыта и культуры [6, с.264].

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно —

обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Методы обучения персонала можно разделить на две группы: [14, с. 18]:

1. Обучение на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы;

2. Обучение вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга в связи с тем, что обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Достоинства такой организации учебного процесса очевидны [11, с.14]:

- специалисты не покидают на длительное время свое предприятие;
- работодатель может за короткое время осуществить переподготовку или повышение квалификации значительного числа своих работников без всякого ущерба для производственного процесса.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с

дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы [2, с.245].

Таким образом, каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

В таблице 2 представлены основные преимущества и недостатки методов предоставления обучения сотрудникам организации.

Таблица 2

Преимущества и недостатки различных методов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
(+) Содержание курсов и время их проведения всегда приспособлены к потребностям организации	(-) Может не совпадать с потребностями организации (-) Доступность и интервальность устанавливается внешней организацией
(-) Участники встречаются только с работниками своей организации	(+) Участники обмениваются информацией, делятся проблемами и опытом их решения с работниками других организаций
(-) Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя	(+) В нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы
(+) Может использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в своей организации, технологии выполнения работ	(+) Может использоваться дорогостоящее и/или новейшее учебное оборудование, которое отсутствует в организации
(+) Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному	(-) Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере

выполнению работы легче, когда учебный материал непосредственно связан с работой	учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы
(+/-) Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы	(+/-) Участники не могут быть отозваны простым уведомлением для необходимости решения возникших на работе проблем
(-) Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае оплаты внешних курсов с использованием безвозвратной формы оплаты	(-) При отзыве участников с курсов, оплата может быть не возвращена
(+) Может быть экономически выгодным в случае достаточного количества работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, способные провести обучение в организации	(+) Может быть экономически выгодным в случае небольшого количества работников с одинаковыми потребностями в обучении (+) Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен только вне стен организации

Условные обозначения: (+) преимущества; (-) недостатки

Все методы обучения можно разделить на традиционные, активные и профессиональные. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе [5,с.119]:

Традиционные методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала. Существует несколько форм традиционных методов. Назовем

основные из них.

а) Лекции – преподаватель устно передает информацию группе. Преимуществами данного метода являются контроль содержания и последовательность изложения материала, возможность охвата большой аудитории и относительно низкие затраты. К недостаткам следует отнести низкую активность слушателей, невозможность учета различий в образовательном уровне и отсутствие обратной связи.

б) Семинары – обобщение знаний по теме, контроль уровня знаний. Этот метод помогает слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы. Семинары предполагают большую активность слушателей и умение преподавателя создать в ходе занятия такой микроклимат, который побуждает участников к творческой или научной деятельности.

в) Видеозанятия – предполагают использование видеоматериалов по темам изучаемого курса. Плюсами данного метода являются наглядность и доступность подачи материала, возможности повторного самостоятельного просмотра и многократного использования, удобство и экономия средств.

При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

а) Тренинги – метод краткосрочного обучения, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. Привлекателен он именно тем, что передает спрессованный, практически ориентированный опыт в интенсивном режиме. Опытный тренер, как правило, обладает определенными приемами, повышающими эффективность обучения.

б) Программированное и компьютерное обучение – метод состоит в том, что учебная информация предьявляется небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После изучения блока материала обучающийся должен ответить на вопросы, оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающиеся имеют возможность

получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

в) Деловая игра – предполагает отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Целями деловой игры являются:

- всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение;
- обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно. Оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры и подведение итогов.

г) Поведенческое моделирование – относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Он учит конкретным умениям и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности. Сначала обучающимся предъявляется «поведенческая модель», которая служит примером профессионального поведения, затем на практике обучают применению модели в учебной или рабочей ситуации и осуществляют обратную связь по результатам с дальнейшей корректировкой профессионального поведения.

д) Метод конкретных ситуаций (кейсов) – состоит в разборе практических ситуаций. Основная цель – научить слушателей анализировать и структурировать информацию, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и выработать программы действий.

е) Баскет-метод (разбор деловых бумаг) – в ходе использования данного метода обучаемому предлагают выступить в роли сотрудника, которому

требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (письма, докладные записки, телефонограммы, факсы, отчеты и т.п.) и предпринять по ним определенные действия.

Преимущества метода: высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основе имеющейся информации [6, с.11].

Методы профессионального обучения:

а) Наставничество – метод состоит в том, что обучаемый закрепляется к более опытному сотруднику и наблюдает как на практике выполняются различные процедуры и работы. После этапа наблюдения следует этап самостоятельной деятельности обучаемого под контролем наставника. Затем сотрудник допускается к работе в организации.

Наставничество является самым важным и успешным методом, способствующим развитию профессионала. Кроме того, эффективность семинаров, тренингов, проходящих во внутренней школе, возрастает, когда они дополняются наставничеством. Обучение проходит прямо на рабочем месте, под руководством опытного специалиста, которого новичок хорошо знает. Оно опирается на рабочие ситуации и на реальные проблемы. При этом исходный профессиональный уровень обучаемого может быть самым разным – от полного отсутствия нужных навыков до «солидного багажа», тогда наставник своими советами помогает влиться в коллектив, освоить стандарты работы с клиентами, корпоративную культуру компании.

б) Стажировки – в ходе которых, работник, обучающийся в различных подразделениях компании или за ее пределами, получает новую информацию о профессиональной деятельности. Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе.

в) Ротация – метод самостоятельного обучения, при котором работник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Таким образом, преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется усвоение новых навыков.

Выводы по главе 1

В первой главе были рассмотрены основные понятия повышения квалификации работников, а именно: обучение персонала, повышение квалификации, система повышения квалификации.

В Трудовом кодексе Российской Федерации разделе 9 говорится, что работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

Выделили три основных вида обучения:

-подготовка кадров (профессиональная, профессиональная начальная, профессиональная специализированная);

-переподготовка кадров;

-повышение квалификации персонала.

Рассмотрели две формы обучения:

- групповое обучение;

- индивидуальное обучение.

Рассмотрели методы обучения персонала:

- традиционные методы;

- методы активного обучения;

- методы профессионального обучения.

Выбор форм и методов обучения сотрудников в организации зависит от многих факторов. Он должен исходить из цели, которой хочет достигнуть организация.

Выделили четыре основных этапа процесса обучения:

- предварительная оценка (определение потребности в обучении);

- постановка цели обучения (прогнозирование результатов обучения);

- обучение (выбор форм и методов, проведение обучения);

- оценка (сравнение результатов до и после обучения).

Рассмотрели варианты эффективности оценки процесса обучения: один, основанный на теории человеческого капитала, и другой - с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Для получения максимальной эффективности от процесса обучения необходимо грамотно подготовить его и провести.

Глава 2. Анализ и совершенствование системы повышения квалификации работников ООО Компания "Планета Авто"

2.1. Организационная характеристика базы исследования

ООО Компания «Планета Авто» зарегистрировано 15 декабря 2008 года.

Организация является юридическим лицом, форма собственности – частная.

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

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

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

Учредителем является физическое лицо со 100 % участием - Кольцук Андрей Петрович. Его опыт работы в автомобильном бизнесе начинается с 1993 года. Уставной капитал составляет 10 000 рублей.

Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с уставом.

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

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

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

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

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

Основными конкурентами являются: ООО "Бовид", ООО «Омега», ООО «УралАвтоХаус», ООО «ТТМ», ООО «М-Сервис».

Преимуществами ООО Компания «Планета Авто» являются удобное расположение автоцентра в городе, соответствие зданий высоким требованиям производителей по технической оснащенности, наличие учебного центра по подготовке технических и нетехнических специалистов, персонал всех направлений и уровней проходит специализированное обучение в учебных центрах ООО «Ягуар Ленд Ровер», наличие большой клиентской базы, широкий перечень предоставляемых услуг (оценка ущербов, эвакуация автомобилей, кузовное производство, страхование автомобилей, пролонгация страховых договоров, оформление кредитов на месте для покупателей, достаточный запас автомобилей).

Особенностью работы с дистрибьюторами является поддержка своих дилеров, выполняющих дилерские стандарты, что является гарантом участия во всех бонусных программах. В частности, ООО «Ягуар Ленд Ровер» возмещает стоимость проданных автомобилей до 5-6 % при выполнении планов по продажам. Реализует различные бонусные программы (месячные, квартальные, годовые), присутствует отдельная бонусная программа по качеству обслуживания клиентов, а также возмещаются затраты по маркетинговой и рекламной деятельности.

ООО Компания "Планета Авто" входит в группу связанных компаний. Группа состоит из 24 организаций, они ведут тесное сотрудничество. Все предприятия связаны между собой экономически, юридически. Конечными бенефициарами бизнеса являются Кольцук Андрей Петрович и Кольцук Нина Ивановна, которые контролируют все денежные потоки группы.

Директор ООО Компания «Планета Авто» действует на основании устава. В своей работе руководствуется такими документами, как коллективный договор, положение об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка.

Директор самостоятельно принимает решения по вопросам приема на работу, увольнения, формы, системы и размеры оплаты труда работников.

ООО Компания «Планета Авто», как и любая организация, была создана для получения прибыли. Увеличение прибыли достигается соблюдением следующих качеств:

- удовлетворение потребителя качеством услуг автосервиса, товаром;
- увеличение рыночного сегмента;
- сохранение имиджа организации;
- создание хороших отношений в коллективе, условий труда;
- снижение затрат.

Полученная прибыль расходуется на возмещение материальных расходов, уплату налогов, выплату заработной платы. Часть прибыли тратится на развитие организации.

Рассмотрим организационную структуру компании на рисунке 2.

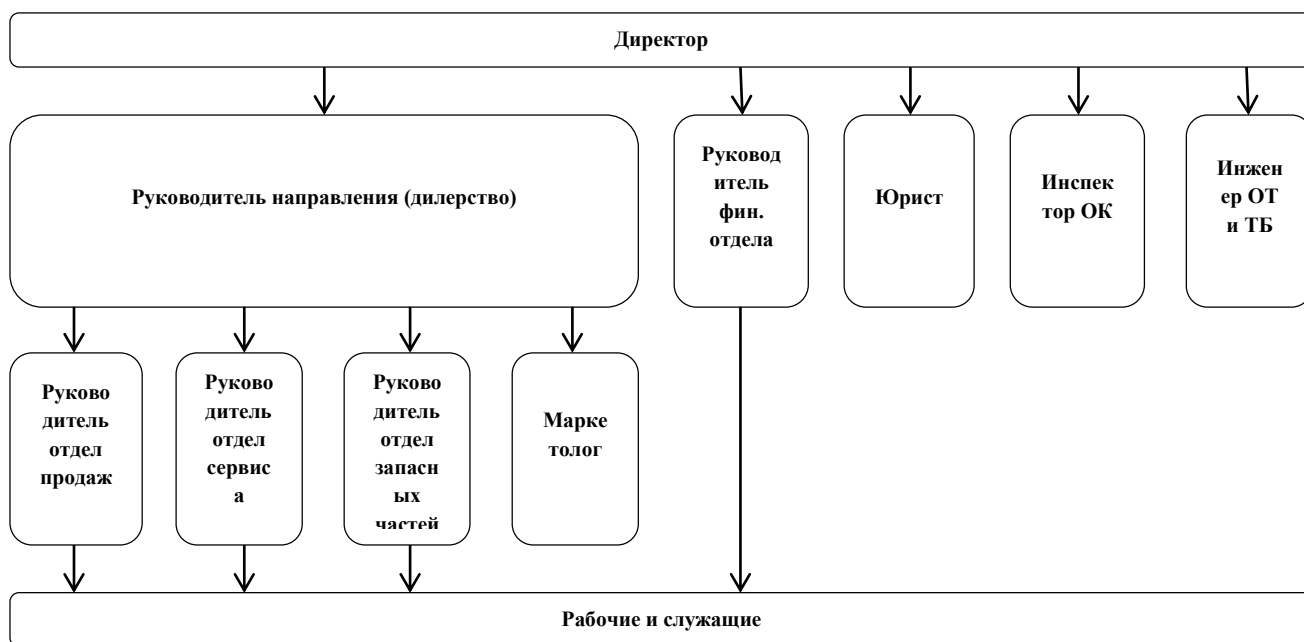


Рисунок 2. Организационная структура ООО Компания «Планета Авто»

Организационная структура компании является функциональной структурой управления, которая предполагает деление организации на отдельные элементы. Каждый элемент имеет свои четко определенные обязанности и задачи. Выделим преимущества и недостатки такого типа структуры в таблице 3.

Таблица 3

**Преимущества и недостатки организационной структуры ООО
Компания «Планета Авто»**

Плюсы организационной структуры	Минусы организационной структуры
<ul style="list-style-type: none"> - исключение дублирования управленческих функций; - высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; - освобождение линейных менеджеров от решения ряда специальных вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> - трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; - длительность процедур принятия решения; - чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своего подразделения

ООО Компания "Планета Авто" для выполнения своих функций располагает определенным по количеству и составу контингентом работников, составляющим персонал данной организации. Правильный подбор, расстановка, организация труда, наиболее эффективное использование рабочего времени этого персонала необходимы для обеспечения бесперебойного и высококачественного выполнения организацией своих функций.

В организации используется повременно-премиальная система оплаты труда. Размер должностного оклада зависит от фактически отработанного времени. Размер премии зависит от конечного результата деятельности организации.

Продолжительность рабочего времени составляет 40 часовая рабочая неделя.

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

До принятия на работу соискатель проходит несколько этапов отбора:

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

Всех соискателей принимают на работу с испытательным сроком 3 месяца. За этот период работник осваивает специфику работы, нарабатывает опыт общения с покупателями, изучает ассортимент услуг и товара, работу с документами и оргтехникой.

По результатам испытательного срока руководитель отдела принимает решение о приеме на работу.

В отделе кадров оформляются документы:

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

Проанализируем более подробно состав персонала в элементах организационной структуры за период 2014 - 2016 года. Отразим в таблице 4

состав отдела продаж.

Таблица 4

Структура организации по количеству персонала в отделе продаж ООО

Компания «Планета Авто»

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Руководитель отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Старший менеджер	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Менеджер	3	6,2	3	7,0	3	8,1
Офис-менеджер	2	4,2	2	4,7	2	5,4
Логист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Кредитный специалист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Итого:	9	18,7	9	20,9	9	24,3

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

В таблице 5 отразим состав персонала отдела сервиса.

Таблица 5

Структура организации по количеству персонала в отделе сервиса

ООО Компания «Планета Авто»

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во	% от	Кол-во	% от	Кол-во	% от

	человек	общего числа	человек	общего числа	человек	общего числа
Руководитель отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Мастер- приемщик	3	6,2	3	7,0	3	8,1
Автомеханик	10	20,8	10	23,2	3	8,1
Автослесарь	12	25,0	7	16,3	7	18,9
Итого:	26	54,2	20	46,5	14	37,8

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

В таблице 6 отразим состав персонала отдела запасных частей.

Таблица 6

Структура организации по количеству персонала в отделе запасных частей ООО Компания «Планета Авто»

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Руководитель отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Менеджер	1	2,1	1	2,1	1	2,1
Кладовщик	2	4,2	2	4,7	2	5,4
Итого:	4	8,3	4	9,3	4	10,8

Из сравнительной таблицы видим, что категории персонала отдела запасных частей в количественном выражении остались неизменными на протяжении

анализируемого периода.

В таблице 7 отразим состав персонала отдела маркетинга.

Таблица 7

**Структура организации по количеству персонала в отделе маркетинга
ООО Компания «Планета Авто»**

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Маркетолог	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Итого:	1	2,1	1	2,3	1	2,7

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

В таблице 8 отразим состав персонала финансового отдела.

Таблица 8

**Структура организации по количеству персонала в финансовом отделе ООО
Компания «Планета Авто»**

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Бухгалтер	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Экономист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Кассир	2	4,2	2	4,6	2	5,4
Итого:	4	8,3	4	9,3	4	10,8

Из сравнительной таблицы видим, что категории персонала финансового

отдела в количественном выражении остались неизменными на протяжении анализируемого периода.

В таблице 9 отразим состав персонала высшего звена и специалистов.

Таблица 9

Структура организации по количеству персонала высшего звена и специалистов в ООО Компания «Планета Авто»

Категория персонала	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Директор	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Руководитель направления	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Руководитель финансового отдела	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Юрист	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Инспектор ОК	1	2,1	1	2,3	1	2,7
Инженер по ОТ и ТБ	0	2,1	1	2,3	1	2,7
Итого:	5	10,4	6	13,9	6	16,2

Из сравнительной таблицы видим, что 5 категорий персонала высшего звена и специалистов в количественном выражении остались неизменными на протяжении анализируемого периода. Категория инженер по охране труда и технике безопасности увеличилась на 1 единицу в 2015 и 2016 годах.

На рисунке 3. для удобства подведения итогов изобразим графически показатели.

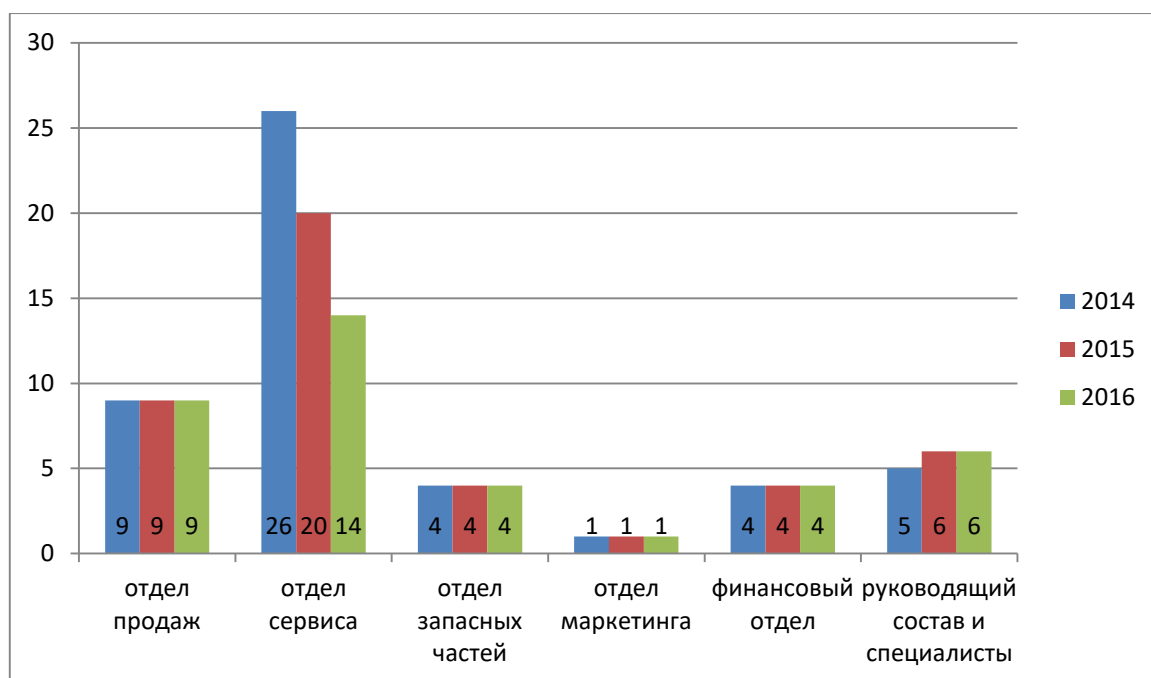


Рисунок 3. Структура организации по количеству персонала в отделах ООО Компания «Планета Авто»

Из проведенного анализа видно, что количественные изменения персонала коснулись отдела сервиса значительно в сторону уменьшения с 26 человек до 14. А количество специалистов увеличилось в 2016 году на 1 человека.

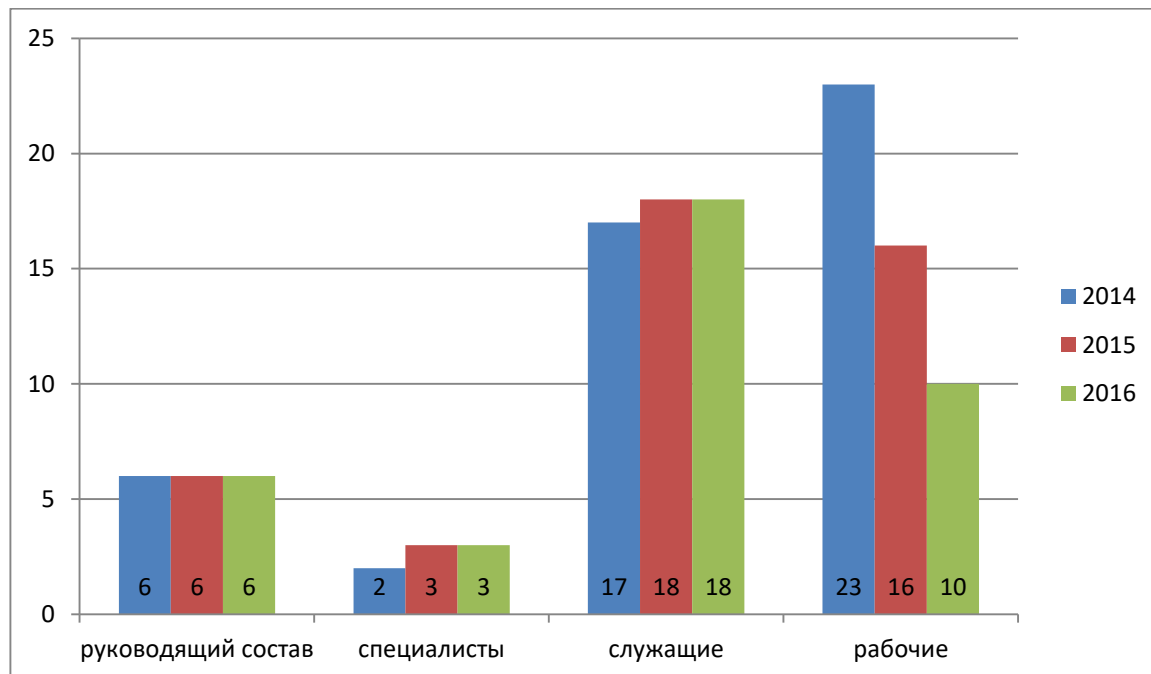
Таблица 10

Среднегодовая численность и структура работающих в ООО Компания «Планета Авто»

Категории работающих	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Среднесписочная численность, всего	48	100,0	43	100,0	37	100,0
В том числе руководящий состав	6	12,5	6	12,5	6	12,5
Специалисты	2	4,2	3	6,2	3	6,2

Служащие	17	35,4	18	41,9	18	48,6
Рабочие	23	47,9	16	37,2	10	27,0

Отообразим на рисунке изменения в численности категории работающих.



**Рисунок 4. Структура персонала по количеству категорий работающих ООО
Компания «Планета Авто»**

На рисунке видно, что на протяжении трех лет неизменной осталась категория руководящего состава. Возросли категории специалистов и служащих. Категория рабочих изменялась в сторону уменьшения.

Однако, в организации существует текучесть кадров. Текучесть рабочей силы оказывает существенное влияние на использование рабочего времени и производительности труда. Она свидетельствует о серьезных недостатках в организации труда рабочих предприятия, тормозит выполнение производственной программы, вызывает дополнительные расходы средств на подготовку и повышение квалификации кадров [7].

Движение рабочего персонала представлено в таблице 11.

Таблица 11

Движение рабочего персонала в ООО Компания «Планета Авто»

Показатели	2014	2015	2016
Принято в течение отчетного периода всего	14	5	8
В том числе по источникам:			
Выпускники учебных заведений	3	1	0
Перевод с других организаций	1	0	0
Направлены органом трудоустройства	4	2	5
Приняты самой организацией	6	2	3
Выбыло в течение отчетного периода – всего	5	14	5
В том числе по причинам:			
Окончание срока договора	1	1	0
Переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	1	1	0
По собственному желанию	2	12	5
Увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	1	0	0

В таблице 6 представлены данные о возрасте сотрудников организации.

Таблица 12

Распределение персонала по возрасту ООО Компания «Планета Авто»

Период	Среднесписочная численность, всего	До 25	25 – 29	30 – 39	40 – 49	50 - 59
2014	48	11	10	20	6	1
2015	43	11	8	18	5	1
2016	37	2	11	17	6	1

Графическая интерпретация данных таблицы 12 представлена на рисунке 5.

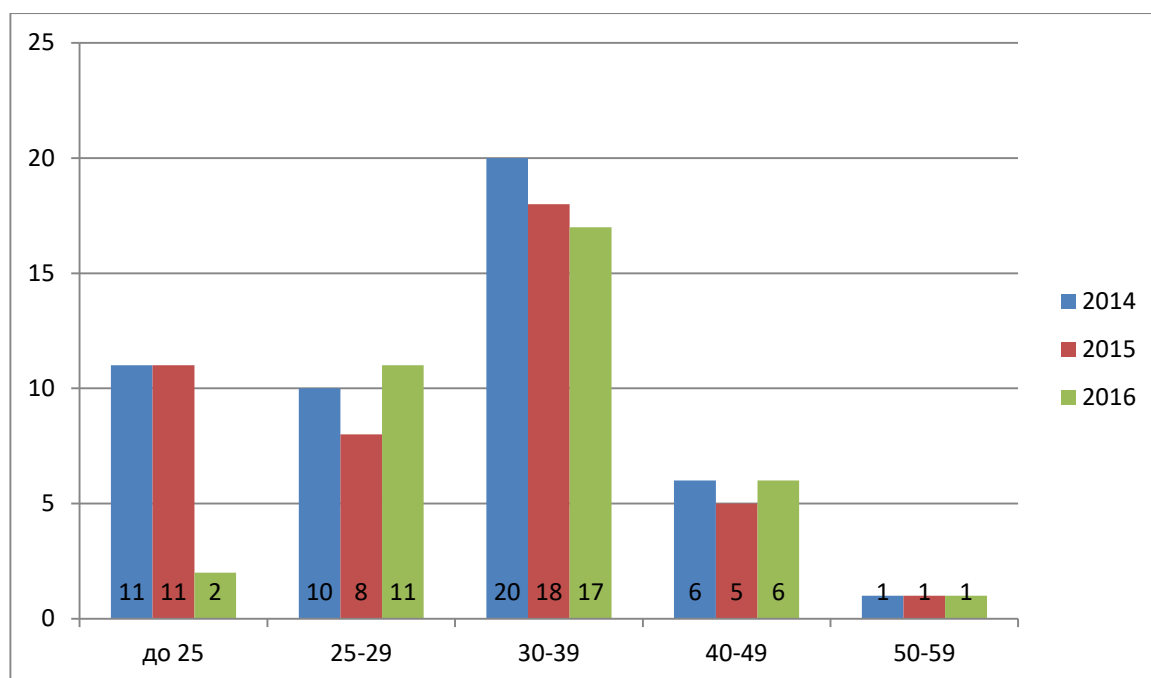


Рисунок 5. Распределение персонала по возрасту ООО Компания «Планета авто»

Таким образом, мы видим, что в ООО Компания «Планета Авто» преобладает средний возраст персонала, что может позволить развивать работников, улучшать качество персонала.

В таблице 7 приведены данные о половой принадлежности сотрудников организации.

Таблица 13

Распределение персонала по половой принадлежности ООО Компания «Планета Авто»

Показатели	2014		2015		2016	
	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа	Кол-во человек	% от общего числа
Среднесписочная численность, всего	48	100,0	43	100,0	37	100,0
Мужчины	37	77,1	32	74,4	26	70,3
Женщины	11	22,9	11	25,6	11	29,7

Перенесем показатели таблицы 13 в графическое изображение рисунка 6.

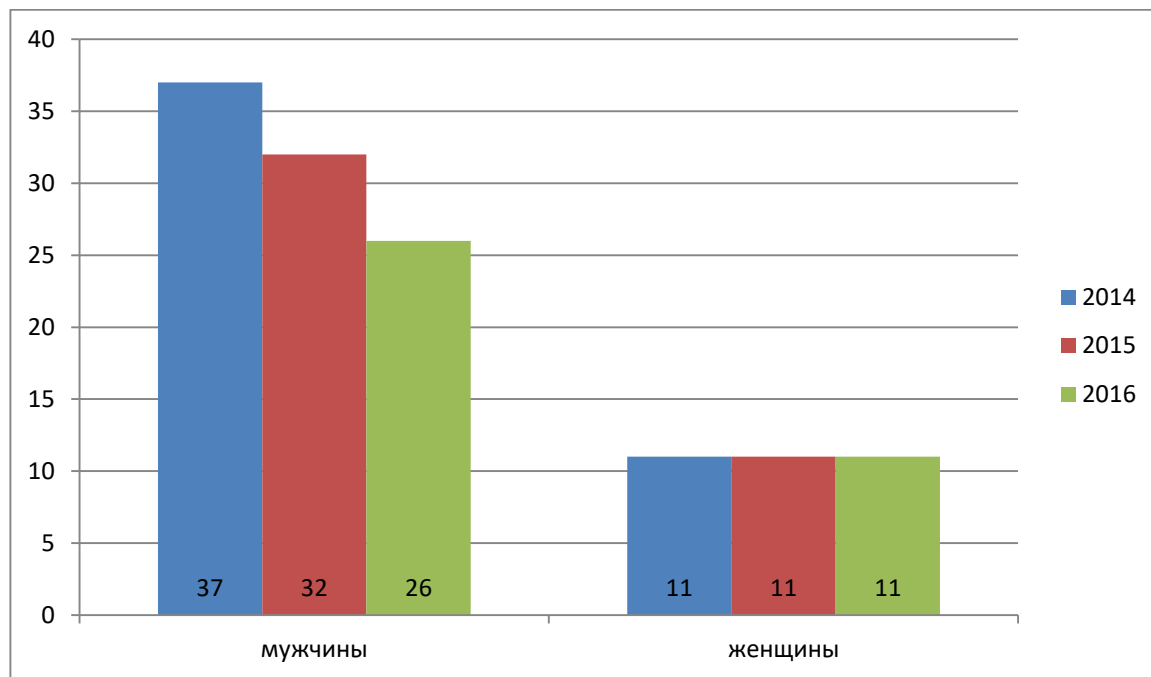


Рисунок 6. Распределение персонала по половой принадлежности ООО Компания «Планета Авто»

Из приведённых данных можно сказать, что численность персонала в виде мужчин в организации на протяжении трех лет превалирует, численность персонала в виде женщин сохраняет количественный показатель. В основном «женскими» профессиями являются бухгалтер, экономист, кассир, офис-менеджеры.

В таблице 14 представлены данные о распределении руководящих работников и специалистов организации по стажу работы и уровню образования.

Таблица 14

Распределение руководящих работников и специалистов по стажу работы и уровню образования ООО Компания «Планета Авто»

Стаж работы	Год	Образование				Итого	
		Высшее		Средне-специальное			
		Кол-во	% от общего	Кол-во	% от общего	Кол-во	% от общего

		челов ек	числа	чело век	числа	чело век	числа
Работники, имеющие стаж в отрасли до 5 лет	2014	4	8,3	3	6,2	7	14,6
	2015	4	9,3	3	7,0	7	16,3
	2016	4	10,8	3	8,1	7	18,9
из них прошли обучение	2014	0	0	1	2,1	1	2,1
	2015	0	0	1	2,3	1	2,3
	2016	0	0	1	2,7	1	2,7
Работники, имеющие стаж в отрасли свыше 5 лет	2014	10	20,8	2	4,2	12	25,0
	2015	10	23,3	2	4,7	12	27,9
	2016	10	27,0	2	5,4	12	32,4
из них прошли обучение	2014	8	16,7	1	2,1	9	18,7
	2015	8	18,6	1	2,3	9	20,9
	2016	8	21,6	1	2,7	9	24,3

В таблице 15 приведены данные о распределении служащих и рабочих организации по стажу работы и уровню образования.

Таблица 15

**Распределение служащих и рабочих по стажу работы и уровню образования
ООО Компания «Планета Авто»**

Стаж работы	Год	Образование				Итого	
		Средне-специальное		Полное среднее			
		Кол- во челов ек	% от общего числа	Кол- во челов ек	% от общего числа	Кол- во челов ек	% от общего числа
Работники,	2014	15	31,2	1	2,1	16	33,3

имеющие стаж в отрасли до 5 лет	2015	9	20,9	1	2,3	10	23,6
	2016	4	10,8	1	2,7	5	13,5
из них прошли обучение	2014	1	2,1	0	0	1	2,1
	2015	1	2,3	0	0	1	2,3
	2016	1	2,7	0	0	1	2,7
Работники, имеющие стаж в отрасли свыше 5 лет	2014	5	10,4	8	16,7	13	27,1
	2015	5	11,6	9	20,9	14	32,6
	2016	3	8,1	9	24,3	12	32,4
из них прошли обучение	2014	1	2,1	0	0	1	2,1
	2015	1	2,3	0	0	1	2,3
	2016	1	2,7	0	0	1	2,7

Представим данные об образовании персонала на отдельном рисунке 7.

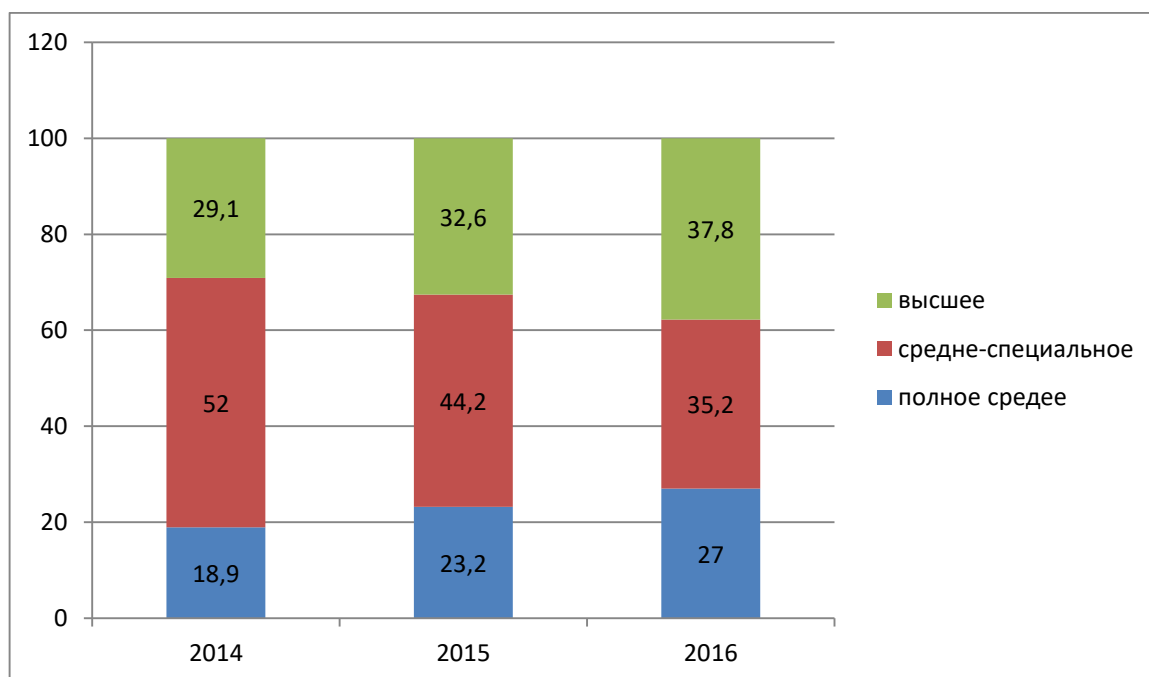


Рисунок 7. Структура организации ООО Компания «Планета Авто» по образованию

Таким образом, мы видим, что в ООО Компания «Планета Авто» численность персонала со средне-специальным образованием

сокращалась на протяжении трех последних лет. Увеличивалась численность работников с полным средним образованием.

Представим сведения о стаже работников на отдельном рисунке 8.

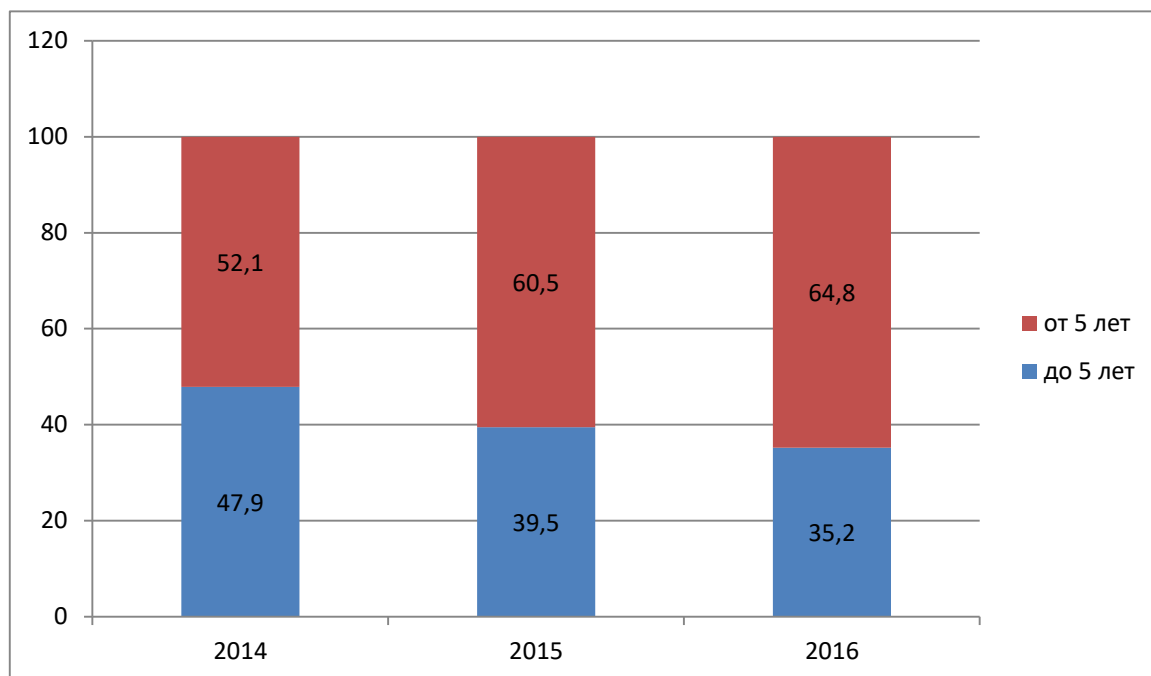


Рисунок 8. Структура организации ООО Компания «Планета Авто» по стажу работы

На рисунке 8 видно, что количество работников со стажем работы до 5 лет уменьшается. Это может быть связано с тем, что недавно устроенному работнику легче сменить работодателя, так как опыт соискателя ещё «жив». Такой работник будет более стрессовустойчив и мобилен в поисках новой работы.

2.2. Анализ действующей системы повышения квалификации

ООО Компания «Планета Авто» является официальным дилером Ягуар Ленд Ровер, что предполагает соблюдение стандартов дистрибьютора. Одним из таких стандартов является квалификация сервисного персонала, выполняющего гарантийный, постгарантийный обслуживание автомобилей.

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

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

Создание Академии Jaguar Land Rover является частью анонсированной компанией «Стратегии ускорения», включающей три основных направления: «Отличные продукты», «Отличный сервис» и «Отличный персонал». Открытие тренинг-центра будет способствовать непрерывному повышению квалификации сотрудников дилерских центров, а, следовательно, повышению уровня клиентского сервиса и качества обслуживания", – отметил на церемонии открытия Академии генеральный директор Jaguar Land Rover Россия Франк Виттеманн.

Ежегодно обучающие курсы проходят порядка 2000 специалистов. В учебном центре расположены четыре класса для нетехнических тренингов. В Академии оборудована мастерская на четыре подъемника для технических тренингов и подъемник для детального изучения продукта. Академия также оснащена электронной системой Excellence. Каждый зарегистрированный пользователь имеет свой персональный код и страницу, которая отражает его текущий статус пройденных курсов, уровень профессиональной подготовки, а также информацию о всех учебных программах и доступных материалах.

Тренинги, разработанные в Англии, полностью соответствуют высочайшим

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

Это говорит о том, что в ООО Компания «Планета Авто» квалификационный уровень руководителей и специалистов недостаточно высок.

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

В таблице 16 приведем затраты на обучение всего персонала.

Таблица 16

Затраты на обучение всего персонала ООО Компания «Планета Авто»

Статьи затрат	2014		2015		2016	
	Сумма, тыс.руб.	% от общего числа	Сумма, тыс.руб.	% от общего числа	Сумма, тыс.руб.	% от общего числа
Командировочные расходы	994,5	44,9	490,1	36,0	833,5	48,2
Авиабилеты	682,3	30,8	316,4	23,3	614,6	35,6
Тренинги	540,1	24,3	554,3	40,7	193,3	11,2
Проживание в гостинице	0,00	0,0	0,00	0,0	87,1	5,0
Итого:	2216,9	100	1360,7	100	1728,6	100

Для удобства сравнения переведем показатели таблицы 16 в гистограмму рисунка 8.

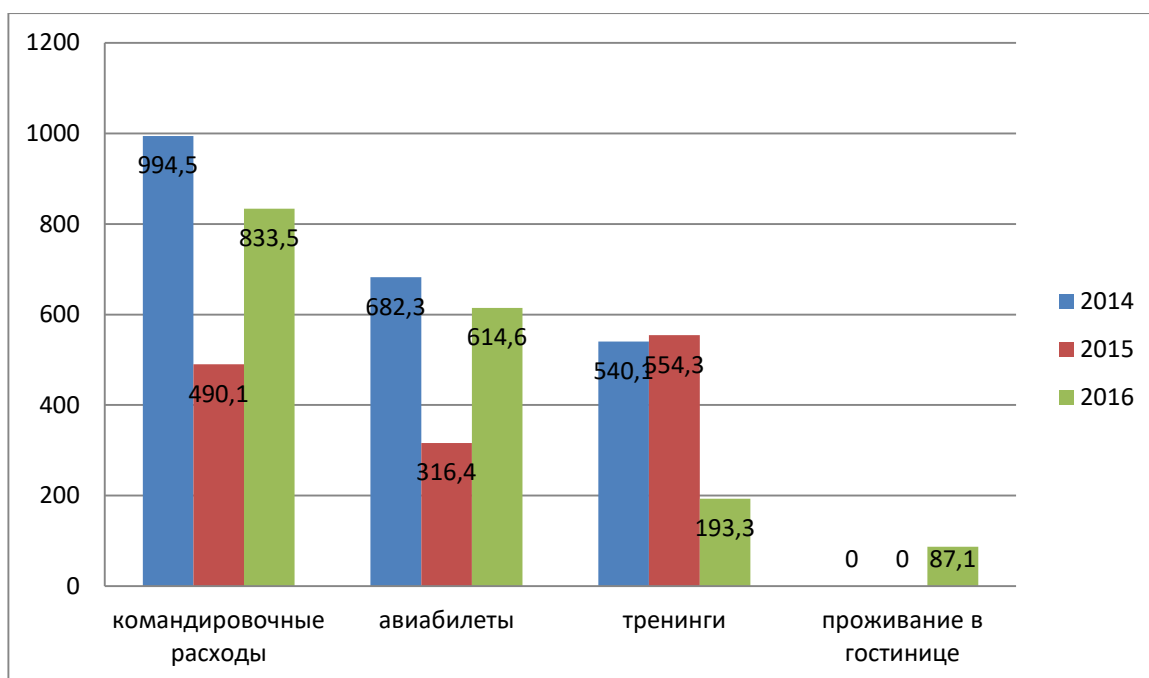


Рисунок 9. Затраты на обучение всего персонала ООО Компания «Планета Авто»

Из анализа видим, что расходы на тренинги достаточно малы по сравнению с общими затратами, в 2014 году составили 24,3%, в 2015 году – 40,7%, в 2016 году сократились до 11,2%.

Существует минимальный план по выполнению такого критерия дистрибьютера, как повышение профессиональной подготовки работников. Руководство ООО Компания «Планета Авто» старается сокращать расходы для получения большей прибыли. Поэтому, в системе повышения квалификации персонала соблюдается самый минимум. Тем более, что дистрибьютор составляет план по минимальному количеству тренингов для «заявленных» работников, работающих на протяжении нескольких лет у дилера. В случае увольнения квалифицированного работника обязательное обучение увеличивается в первый год до 50 %, соответственно возрастут затраты дилера. Затраты на повышение квалификации персонала длительно работающего в ООО Компания «Планета Авто» по всем отделам в год составят:

Таблица 16

Затраты

№ п.п.	Показатели	Стоимость 1 человека, руб	Количество человек	Сумма, руб
1	Отдел сервиса	56400,00	2	112800,00
2	Отдел запасных частей	56400,00	2	112800,00
3	Отдел продаж	56400,00	3	169200,00
4	Руководитель направления	56400,00	1	56400,00
Итого:				451200,00

При этом между работодателем и работниками, проходящими курсы повышения квалификации, заключены соглашения о том, что работник обязуется отработать в организации 2 года.

С 2014 года наблюдается ухудшение экономической обстановки в стране. Понижилась покупательская способность граждан, соответственно, снижаются продажи автомобилей. Основным доходом любого дилерства является гарантийное обслуживание, потому что гарантия всегда возмещается дистрибьютором. Поэтому снижение продаж повлекло за собой снижение объемов сервисного обслуживания, и, как результат, понижение заработной платы. Снижение заработной платы персонала повлекло за собой текучесть кадров. Из таблицы 2 видно, что численность рабочих с 2014 года сократилась с 25 до 14 человек к 2016 году.

Одним из дополнительных доходов организации является постгарантийное обслуживание автомобилей. Так как количество профессионально обученных рабочих службы сервиса количественно ограничено, то далеко не всегда ремонтные работы автомобилей будут соответствовать срокам и качеству. Так при проведении годовой инвентаризации инструмента и оборудования выяснилось, что рабочие порой не знают название инструмента. Тогда приходилось отвлекать от работы специалиста, что отрицательно сказывалось на сроках выполнения гарантийных работ.

SWOT - анализ действующей системы повышения квалификации персонала в ООО Компания «Планета Авто»

<p align="center">S - сильные стороны.</p> <p>1. Наличие обязательного условия обучения персонала со стороны дистрибьютора.</p> <p>2. Руководитель понимает, что рост квалификации сотрудников необходим.</p> <p>3. Существует система мотивирования персонала к выполнению обязанностей.</p>	<p align="center">W - слабые стороны.</p> <p>1. Низкая квалификация работников отдела сервиса</p> <p>2. Незаинтересованность в материальной выгоде рабочих в в своем обучении.</p> <p>3. Отсутствует вознаграждение при повышении квалификации работника.</p> <p>4. Отсутствует система служебного продвижения.</p>
<p align="center">О - возможности.</p> <p>1. Возможность открытия обучающих курсов смежных профессий.</p> <p>2. Улучшить стратегию в области персонала и кадровой политики в среде конкурентов.</p> <p>3. Увеличение уровня производительности труда.</p> <p>4. Способность оказывать услуги высокого качества при помощи квалифицированной рабочей силы.</p>	<p align="center">Т - угрозы.</p> <p>1. Возникновение недовольства работников по вопросу оплаты труда.</p> <p>2. Снижение покупательского спроса на автомобили дорогих марок из-за нестабильной социально-экономическая политика в стране</p> <p>3. Сокращение рабочих мест из-за сокращения объемов работ.</p>

Сила и Возможности.

Необходимо использовать финансирование на обучение персонала путем открытия обучающих курсов для рабочих. С помощью таких курсов рабочие расширят уровень знаний повысят квалификацию и смогут повысить уровень производительности труда и качество продукции.

Сила и Угроза.

Повышение квалификации и обучение персонала поможет организации снизить уровень некачественного оказания услуг. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране может снизить уровень оплаты труда, а также уменьшит финансирование в обучении персонала.

Слабость и Возможность.

Путем открытия обучающих курсов для работников позволит повысить уровень квалификации рабочих, что повлечет за собой повышение качества сервисных услуг. Работодатель сможет повысить размер оплаты труда, таким образом работники заинтересуются в своем обучении и развитии.

Слабость и Угрозы.

Повышение квалификации и обучение персонала поможет организации снизить уровень некачественного оказания услуг. В связи с неблагоприятной социально-экономической политикой в стране может привести к снижению спроса на услуги, поэтому могут сокращаться рабочие места. Из-за отсутствия системы служебного продвижения отсутствует заинтересованность рабочих в обучении.

Проблемы действующей системы обучения персонала ООО Компания «Планета Авто»

- Недостаток обучения линейных менеджеров по вопросам мотивации, управления человеческими ресурсами и организации труда в организации сферы услуг.

- Недостаток обучения на рабочем месте по вопросам технического оснащения

- Рост стоимости обучения в сторонних учебных центрах.

2.3. Предложения по совершенствованию системы повышения квалификации работников

В связи с изложенными проблемами рекомендуется ввести качественно новую поэтапную программу обучения персонала ООО «Поло Плюс».

Целью обучения персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. ООО Компания «Планета Авто» должна применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ООО Компания «Планета Авто» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала.

Основными направлениями обучения (в силу реализации основных потребностей менеджеров) компании являются:

- приобретение практических знаний;
- приобретение практических умений.

Следует указать общую цель, которая должна быть достигнута руководством ООО Компания «Планета Авто» в ходе повышения квалификации – умение организации продаж, управления и контроля труда персонала. В ходе достижения данной цели приобретаются следующие практические навыки:

- постановка конкретных проблем (задач) и последовательность их практического решения (наука создания управленческих алгоритмов); наука комплексной организации целей, задач, решений и их ресурсное обеспечение;

- создание программно-целевого управления (дерево целей, система мер по их достижению, организаций и контроль обеспечивающей организационной структуры);

- ее ресурсное обеспечение;

- научная организация труда (информационная система, организация рабочего места, техника личного труда, рациональное использование времени или тайм-менеджер);

- управление конфликтами в группе (коллективе);

- психология общения с разными работниками;

- мотивация труда персонала, включая оценку и оплату труда;

- социальная инфраструктура в компании ООО Компания «Планета Авто».

Цель системы обучения – организация необходимой специальной подготовки сотрудников, соответствующей профессиональным квалификационным стандартам, способствующей предоставлению клиентам высокого уровня обслуживания.

Основной задачей является предоставление сотрудникам разных уровней квалификации возможности приобретения знаний, навыков и умений, необходимых для профессионального исполнения работы в рамках данной компании. Обучение в рамках данной системы предполагает усвоение кандидатами системы знаний через соответствующие виды учебной деятельности, такие как чтение, осмысление, обсуждение, наблюдение, решение проблемных ситуаций, моделирование, деловые игры и тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа.

Программа построена на поэтапном обучении кандидатов:

1 этап – базовое обучение:

– индивидуальная программа по обучению кандидатов под руководством методистов;

– групповые тренинги и теоретические занятия;

– практическое обучение кандидатов на рабочем месте;

1 этап – оценка теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

1а) Индивидуальное обучение кандидатов.

Индивидуальное обучение кандидатов проходит по специальной программе, которая включает в себя самостоятельное изучение теоретических разделов.

1б) Тренинги.

Наряду с самостоятельной подготовкой, кандидаты принимают участие в тренингах, темы которых определяются разделами стандартов, необходимых для освоения кандидатами того или иного уровня квалификации.

Тренинги способствуют совершенствованию стиля поведения сотрудников в процессе трудовой деятельности, обеспечивают улучшение отношений между людьми на рабочем месте, потому что открывают для них конкретные навыки коммуникации. Они базируются на развитии у кандидатов осознания того факта, что каждый человек имеет свое восприятие действительности, и необходимо проявлять гибкость по отношению к окружающим нас людям. В процессе тренингов люди учатся на собственном опыте и постепенно приобретают умение никому не навязывать свое мнение.

Благодаря тренингам сотрудники становятся более внимательными к нуждам окружающих и начинают сознательно учитывать последствия своих действий как внутри, так и вне организации. Влияние тренингов проявляется в появлении у сотрудников уверенности в процессе публичных выступлений, чуткости при коммуникации с окружающими, умения эффективно влиять на них, побуждая к действию.

Полезность упражнений, предлагаемых сотрудникам в процессе тренингов, обеспечивается возможностью связать полученные навыки с деятельностью непосредственно на рабочем месте.

1в) Благодаря тому, что обучение проходит на рабочем месте, кандидаты имеют возможность применять, приобретаемые знания, навыки и умения, в практической деятельности.

2а) Оценка теоретических знаний производится специалистами, отвечающими за теоретическое обучение. Она производится следующим образом:

- оцениваются ответы на вопросы и выполнение упражнений;
- заполняются специальные опросники, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

2б) Оценка наставником деятельности кандидата на рабочем месте.

Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов могут являться:

- результаты проделанной работы, которые оцениваются наставником в процессе прямого наблюдения за деятельностью кандидата на рабочем месте.
- свидетельства окружающих, наблюдавших за работой кандидата, а также его подопечных.
- действия кандидата в рамках смоделированных ситуаций.
- умение анализировать различные практические ситуации.
- устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Повышение квалификации и своевременное развитие персонала ООО Компания «Планета Авто» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

Однако практика участия в хозяйственно-экономической деятельности компании показывает, что помимо внедрения успешной программы квалификации персонала необходимо мотивировать сотрудников компании для более активного участия последних в программе повышения квалификации. А это можно добиться только одним способом: системой материального стимулирования труда.

В соответствии с полученными при опросе результатами мотивированности сотрудников для своевременного повышения квалификации каждого целесообразно ввести систему оплаты труда на основе базового размера в зависимости от уровня квалификации работника. Такая система гарантирует более высокую оплату квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, ставит уровень заработной платы в зависимость от возможностей работника.

Базовый размер оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда работников с конкретными трудовыми характеристиками, в нашем случае – в зависимости от уровня квалификации. Уровню квалификации соответствует определенный квалификационный балл. Для подтверждения или пересмотра квалификационного балла с определенной периодичностью должна проводиться оценка персонала предприятия.

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

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

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

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

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

Произведем расчет затрат по обучению персонала ООО «Поло Плюс» по поэтапной программе в период за 2015 год.

1. Базовое обучение «BASIC» объемом 70 ак.часов. Рассчитан на обучение менеджеров, в количестве 15 человек. Стоимость 1 ак.часа 150 руб.
2. Тренинг «Практика Коученга: технологии профессионального и личного развития» объемом 45 ак.часов. Рассчитан на группу из 20 человек. Стоимость 1 ак.часа 150 руб.
3. Тренинг «Менеджер в сфере продаж». Объем тренинга 72 ак. часа. Рассчитан на обучение менеджеров, в количестве 15 человек. Стоимость 1 ак. часа 200 руб.
4. Лекция «Мотивация и развитие персонала». Рассчитана на возрастную группу от 41 до 50 лет. Длительность лекции 4 часа, стоимость лекции-3 500 руб.
5. Курсы повышения квалификации «Методы продвижения товара на рынке». Объем 36 ак. часов, стоимость 1 ак. часа 150 руб.

Затраты по обучению (тренинги) рассчитываются по следующей формуле:

$ЗО = О * ЧО * СО$, где ЗО – затраты по обучению, руб.;

О – количество обучающихся, чел.;

ЧО – количество часов на обучение, час.;

СО – стоимость одного часа обучения, руб.

$ЗО \text{ «BASIC»} = 15 * 70 * 150 = 157500 \text{ руб.}$

$ЗО \text{ «Практика Коученга: технологии профессионального и личного развития»}$
 $= 20 * 45 * 150 = 135000 \text{ руб.}$

$ЗО \text{ «Менеджер в сфере продаж»} = 15 * 72 * 200 = 216000 \text{ руб.}$

Расчетные данные заносим в таблицу 19.

Таблица 19

Затраты по обучению персонала ООО Компания «Планета Авто»

Название курса	Объем, ак.ч.	Стоимость1 часа, руб.	Сумма затрат, руб.
Базовое обучение «BASIC»	70	150	157500
Практика Коученга: технологии профессионального и личного развития	45	150	135000
Менеджер в сфере продаж	72	200	216000
Мотивация и развитие персонала	4	-----	3500
Методы продвижения товара на рынке	36	150	5400
Итого			517400

На основании данных таблицы 7 затраты предприятия ООО «Поло Плюс» на обучения по поэтапной программе в период за 2015 год составят 517 400р.

Выводы по главе 2

Кадровый потенциал компании – важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможности реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, повышения качества продукции и роста производительности труда. Поэтому обучение, повышение квалификации руководителей и специалистов, обучение и переподготовка по смежным и вторым профессиям специалистов и рабочих, формирование предпринимательского корпуса компании с учетом новых экономических условий и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала, как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Во второй главе была рассмотрена общая характеристика ООО Компания «Планета Авто». Также были рассмотрены социально-трудовые показатели предприятия, которые включают в себя численность персонала по категориям, среднесписочная численность, квалификационный состав рабочих и проведен анализ подсистемы управления персоналом в рамках отдела развития персонала, в результате проведенных исследований были выявлены определенные достоинства и недостатки в данной подсистеме.

Обучающаяся организация, прежде всего, живая организация – так как процесс обучения, повышения квалификации и жизнь связаны напрямую. Процесс обучения по-другому можно определить как процесс гармоничной трансформации при взаимодействии со средой. Живая организация, как и живой человек, откликается, меняется, то есть, обучается средой, с которой она взаимодействует, при этом, не разрушаясь, а сохраняя свое внутреннее главное сущностное состояние (или видение). Можно дать такое определение: Обучающаяся организация – это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые имеют способность развивать, совершенствовать рабочий процесс, (а тем самым и продукт этого процесса),

отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей, то есть от внешней и внутренней среды. Обучающаяся организация – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, (это делают или, по крайней мере, должны делать все организации), так и для совершенствования своих способностей на будущее (это делают только обучающиеся организации).

Очень важно определение на предприятии ключевых должностей. Как правило, ключевыми являются должности руководителей организации, но иногда ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях организационной иерархии, как в ООО Компания «Планета Авто». Руководству необходимо представлять, как ситуация изменится в течении следующих лет. Это особо актуально в современных условиях быстрых организационных изменений, вызванных конкуренцией и ускорившимся технологическим прогрессом.

Разработана поэтапная программа обучения персонала. Рассчитана стоимость затрат на обучения по поэтапной программе в период за 2015 год. Она составят 517 400р.

Заключение

Люди, работающие в организации, их отношение к труду, квалификация, творческий и интеллектуальный уровень определяют успех организации. Именно поэтому конкурентоспособные компании, прежде чем внедрять новую технику и технологию, проводят перестройку методов организации и управления, изменяют кадровую политику, подготавливают компетентный персонал. В этой связи важно осознать, что акцент в управлении только на технический аспект развития не даст ожидаемых результатов. Игнорирование социальных факторов приводит к тому, что внутренние источники экономического роста остаются невостребованными.

На сегодняшний день большую роль в управлении персоналом стали играть такие понятия, как формирование и развитие трудового потенциала предприятия, повышение компетентности кадров, стимулирование творческой активности работников. Все это сделало актуальной тему повышения квалификации персонала.

Проведенное исследование по совершенствованию системы повышения квалификации персонала на предприятии на примере компании ООО Компания «Планета Авто» позволяет сделать выводы, которые следует сформулировать в качестве положений выносимых на защиту.

Обзор литературы по вопросу совершенствования профессионализма работников как основного механизма развития экономики государства и отдельного предприятия показал, что авторы, исследуя различные внешние рычаги и методы повышения квалификации в деятельности хозяйствующих субъектов, констатируют существенные различия между системами эффективного управления персоналом, принятого в мировой практике, пытаются выявить условия практической эффективности этого необходимого инструмента менеджмента предприятия. Среди этих условий выделяются опыт применения различных форм раскрытия потенциала служащих; своевременное внедрение новейших информационных технологий в сфере обучения персонала; учет

факторных показателей финансово-хозяйственной деятельности субъектов рыночных отношений, как оценка целесообразности использования внутренних ресурсов предприятия. Однако все эти условия (как и их комбинация), представляются недостаточными и не вскрывающими действительных базисных оснований. Позволивших бы создать универсальную формулу эффективности системы повышения квалификации персонала.

Большинством отечественных аналитиков-специалистов в сфере менеджмента, подтверждается тезис о том, что в настоящее время проблема повышения квалификации очень актуальна, поскольку от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета.

Как отмечают ученые управленческой сферы, в последние два десятилетия управление профессиональным развитием превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение. Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Многие из них создали постоянно действующие учебные

центры, институты и университеты. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей статьёй расходов многих компаний.

Как отмечают специалисты, сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей и обеспечивающий подготовку работников совершенно нового качества, способных действовать нестандартно, энергично и неординарно.

ООО Компания «Планета Авто» использует лишь один метод активного обучения-тренинг, к сожалению этого не достаточно. Компания не учитывает риск возрастной группы от 41 до 50 лет.

Для совершенствования системы повышения квалификации персонала на предприятии ООО Компания «Планета Авто» составлена новая поэтапная программа обучения персонала.

Целью системы повышения квалификации персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. ООО Компания «Планета Авто» должна применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ООО Компания «Планета Авто» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала.

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