



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮрГГПУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт**  
**КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы**  
**Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала коммерческой**  
**организации**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата**  
**«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
(название кафедры)  
\_\_\_\_\_ ФИО

Выполнил:  
Студент группы: 409/114-3-1  
Нецветаев Сергей Валерьевич

Научный руководитель:  
Д.п.н. профессор  
Абдурахимов Ю.В.

**Челябинск**  
**2018**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
<b>Глава</b>	<b>Теоретические основы повышения квалификации персонала</b>	<b>6</b>
1.	персонала	
1.1.	Внутрифирменное обучение как основа профессионального развития персонала в современной организации	6
1.2.	Внутрифирменное обучение рабочих, руководителей, специалистов и служащих	12
1.3.	Организация системы внутрифирменного обучения повышения квалификации персонала	17
	Выводы по первой главе	27
<b>Глава 2</b>	<b>Анализ системы повышения квалификации персонала компании ООО «ЮжУралПромПрофлекс»</b>	<b>28</b>
2.1.	Краткая характеристика и анализ качества работы станции технического обслуживания ООО «ЮжУралПромПрофлекс»	28
2.2.	Система повышения квалификации персонала в компании ООО «ЮжУралПромПрофлекс»	47
2.3.	Меры по совершенствованию повышению квалификации работников ООО «ЮжУралПромПрофлекс»	54
	Выводы по второй главе	63
	<b>Заключение</b>	<b>64</b>
	<b>Глоссарий</b>	<b>66</b>
	<b>Список используемой литературы</b>	<b>75</b>
	<b>Приложения</b>	<b>78</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** Как показывает практика в долгосрочном периоде выживают и процветают те компании, которые постоянно и последовательно уделяют внимание обучению и повышению квалификации персонала. Общеизвестна связь между профессионализмом персонала и прибыльностью предприятия. Именно поэтому наиболее дальновидные собственники вкладывают немалые средства в развитие профессионального потенциала своих сотрудников. Главной задачей современной системы подготовки и повышения квалификации рабочих является преодоление сложившихся в прошлом несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных работниках. Это обуславливается необходимостью научно обоснованного определения реальных потребностей производства в квалифицированных кадрах нужного количества и качества. Квалификация рабочих в современных условиях характеризуется такими признаками, как глубокие общеобразовательные технические и профессиональные знания, мастерство и профессиональная подвижность. Уровень развития рабочей силы непосредственно связан с изменением и совершенствованием технического базиса производства. Научно-технический прогресс в современных условиях влияет на всю систему производственных сил, затрагивая в первую очередь человека как главную производительную силу общества с его способностью трудиться, создавать материальные блага, меняя содержание и условия трудовой деятельности, место человека в производстве. Влияние профессиональной подготовки рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов. Однако прежде чем развивать сотрудника, необходимо понять – на каком уровне он находится в текущий момент своей деятельности и спрогнозировать возможную перспективу его развития завтра.

Указанное свидетельствует об актуальности темы исследования «Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала коммерческой организации».

**Степень изученности темы исследования.** Проблема формирования и совершенствование систем повышения квалификации возникла параллельно генезису управления персоналом как вида деятельности. Основу для теоретического обоснования представляют труды известных западных и российских ученых Мескона М.Х, Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, А.Я Кибанова, Виханского О.С., Наумова А.И, Шекшни С.В, Травина В.В., периодические издания, Интернет сайты, законодательная база и нормативные акты, регулирующие бытовое обслуживание населения.

**Цель исследования:** разработать рекомендации по повышению эффективности хозяйствования на основе совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала компании ООО «ЮжУралПромПрофлекс».

**Объект исследования** – система внутрифирменного обучения

**Предмет исследования** – повышение эффективности системы внутрифирменного обучения персонала.

**Задачи исследования:**

1. раскрыть сущность повышения квалификации как основа профессионального развития персонала в современной организации.
2. Охарактеризовать формы повышения квалификации рабочих, руководителей и служащих.
3. Раскрыть организацию системы повышения квалификации персонала.
4. Оценить качество работы станции обслуживания ООО «ЮжУралПромПрофлекс».
5. Проанализировать действующую систему повышения квалификации персонала базы исследования;
6. Предложить мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

**Теоретико – методологической базой** исследования служат систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта формирования систем управления персоналом предприятия в современных условиях на основании трудов отечественных специалистов в области менеджмента.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации персонала ООО «ЮжУралПромПрофекс».

**Методы исследования** в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию системы внутрифирменного обучения), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

**База исследования** – ООО «ЮжУралПромПрофекс». Адрес: Челябинская обл, город Южноуральск, ул. Спортивная, д. 13 офис 401/Б

## **Глава 1. Теоретические основы повышения квалификации персонала**

### **1.1. Внутрифирменное обучение как основа профессионального развития персонала в современной организации**

По мнению профессора С.В. Шекшни, современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как несоответствие квалификации персонала потребностям компании негативно сказывается на результатах ее деятельности. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство должно постоянно работать над повышением его потенциала [42 с. 123].

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала организации.

Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

В.В. Травин и В.А. Дятлов справедливо утверждают, что для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности должно проводиться повышение квалификации, включающее в себя [35, с. 98]:

- получение новых специальных знаний и навыков;
- применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;
- улучшение и расширение квалификации;
- приобретение знаний о новых процессах и технических достижениях;

- улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;

- адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Таким образом, повышение квалификации – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

Знания – теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте.

Умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте.

Навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль [36, с 412].

Во-первых, повышение квалификации – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс [2, с.65].

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, совершенствование знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности

В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется.

Необходимость повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников;
- технологические изменения, связанные с научно-техническим прогрессом;

- подготовка у более высокой должности;
- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т.е. создание условий для развития работников.

На основании анализа причин необходимости повышения квалификации отдел обучения формулирует специфические цели каждой программы повышения квалификации. Цели повышения квалификации должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

Этими целями могут быть:

- удержание работника в организации, сохранение его для фирмы;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства - от 2 до 10 процентов фонда заработной платы, что для такой компании как Дженерал Моторз составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей [7, с. 349].

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию



благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении [17, с. 134].

Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области обучения и повышения квалификации персонала:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Существует еще одна разновидность задач производственного обучения, которая делится следующим образом:

1. при подготовке новых рабочих:
  - а) развитие профессиональных навыков;
  - б) изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;
  - в) освоение норм выработки, достижение качественных показателей;
  - г) усвоение правил техники безопасности и промышленной санитарии.
2. при повышении квалификации рабочих:
  - а) совершенствование имеющихся навыков;
  - б) освоение новых, более сложных работ и навыков;
  - в) освоение новой техники и технологии, изучение передовой организации производства;
  - г) освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс [41, с.64].

Основные принципы обучения представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Основные принципы обучения**

Принципы	Осуществляются
1	2
Обучение на уровне требований передовой техники производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глубоким знанием научных основ производства.</li> <li>2. Применением в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда.</li> </ol>
Обучение на основе производительного труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строгим соблюдением программ производственного обучения.</li> <li>2. Выполнением производственных общественно-полезных работ в процессе обучения.</li> <li>3. Сочетанием обучением в учебных цехах, мастерских, на участках с участием производства.</li> </ol>
Наглядность обучения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов, демонстрацией кинофильмов, образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д..</li> <li>2. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями и совершенствованием методов их использования.</li> </ol>
Систематичность и последовательность в обучении.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строгим соблюдением системы обучения по программе. Постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным.</li> <li>2. Правильным подбором упражнений и учебно-производственных программ и заданий.</li> </ol>
Доступность и посильность обучения, учет возрастных и	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продуманной дозировкой учебного материала.</li> </ol>

индивидуальных особенностей обучаемых.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым.</li> <li>3. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.</li> </ol>
Прочность усвоения знаний и навыков	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом.</li> <li>2. Систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетаниях.</li> <li>3. Максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в выполнении ими заданий.</li> </ol>

Таким образом, профессиональное развитие сотрудников положительно влияет как на финансовые результаты деятельности компании и способствуют созданию благоприятного климата в организации.

## **1.2. Повышение квалификации рабочих, руководителей, специалистов и служащих**

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего, необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения. Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии [28, с. 214].

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудоустройстве рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки (31, с.228).

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования [23, с.147].

Острой потребностью стало улучшение связей и координации деятельности специализированных учебных заведений и различных форм производственного обучения. Непрерывное образование решает задачи до обучения управляющих и специалистов, развития их профессиональных навыков, обучение новым методам и приемам работы, переподготовки, ускорения внедрения в практику управленческих и научно-технических новшеств, повышение уровня управления и экономической работы. Руководитель проходит несколько этапов подготовки. Первый этап – базовое обучение в высшем учебном заведении. Именно в рамках этой специализации готовятся будущие специалисты по управлению производством, финансами, маркетингу, планированию и другим функциональным дисциплинам [31, с.341].

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы. Повышение квалификации осуществляется в двух основных формах тренировки профессиональных навыков и развития работников. В последнем случае обычно предполагается подготовка к следующей должности.

В зарубежных странах есть центры оценки для аттестации управленческого персонала. Задача центров выявление с помощью экспертов и на основе специальных тестов и упражнений потенциальные способности работников. Существуют 3 группы оценок: оценка работника (потенциал); должностные требования (нормативы); фактическое функционирование (результат). С помощью их сравнений анализируется потребность в подготовке, повышении квалификации или проведении других организационных мероприятий.

Рассматривая кадры как важнейший ресурс производства, фирмы ставят задачу оптимального его использования прежде всего за счет повышения качества, в том числе с помощью программ привлечения рабочей силы, кадрового планирования, отбора, мотивации, подготовки и повышения квалификации. Единая кадровая политика строится на базе тщательно разработанных стандартов

устанавливающих требования к персоналу, подробной регламентации порядка работы с ними, введения типовых процедур работы с кадрами.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле чем заменить его.

Работник должен получать универсальное образование в быстро меняющихся условиях, а непрерывное образование, кроме того, является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии.

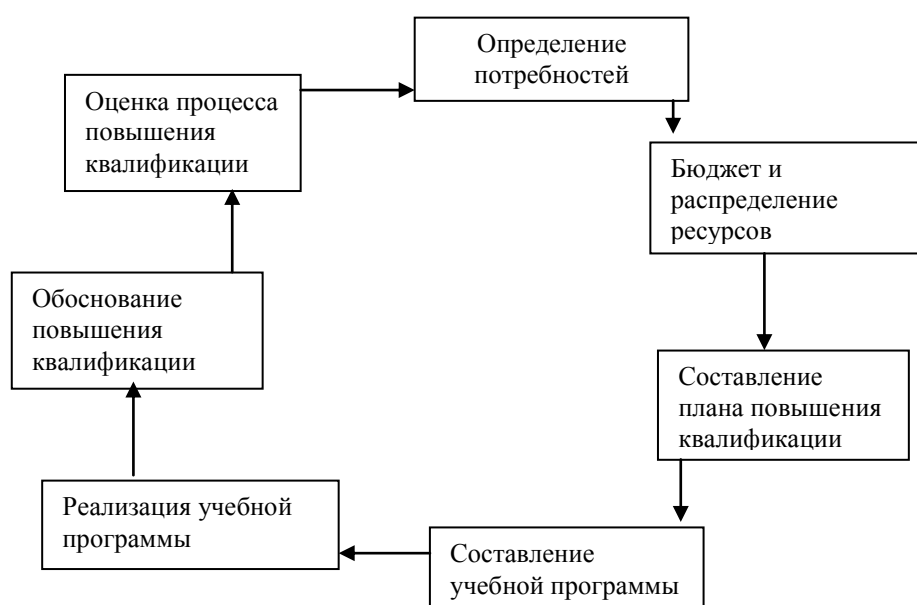
Таким образом, любое предприятие, стремящееся к успеху на рынке, должно уделять внимание повышению квалификации не только рабочего персонала, но и руководителей всех уровней управления, т.к. именно руководящий состав ориентирует сотрудников на непрерывное развитие их собственного потенциала и потенциала предприятия в целом.



### 1.3. Организация системы повышения квалификации персонала

Как и любой другой процесс, повышение квалификации нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Одно из основных положений заключается в том, что повышение квалификации не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к повышению квалификации как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям.

Для организации процесса повышения квалификации специалисты используют так называемую модель повышения квалификации, представленную на рисунке 1 [37, с 289]. Это циклическая модель, которая с небольшими модификациями может применяться в качестве основы для работы как специалистам по обучению и повышению квалификации, так и линейными менеджерами.

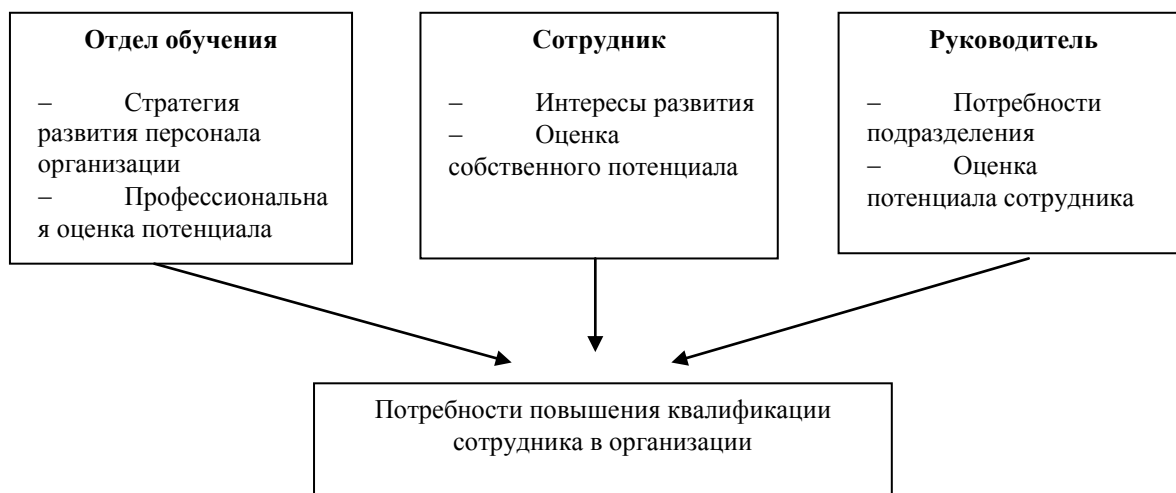


**Рисунок 1. Модель систематического повышения квалификации**

Составляющие модели систематического повышения квалификации:  
Определение потребностей в повышении квалификации

Следуя модели систематического повышения квалификации, схема повышения квалификации выражена так: личность не может на должном уровне

выполнить задачу и поэтому нуждается в повышении квалификации. Определение потребностей в повышении квалификации отдельного сотрудника может предприниматься на различных уровнях, то есть совместными усилиями отдела обучения, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе повышения квалификации. Пример формы оценки кандидата приведен на рисунке 2.



**Рисунок 2. Пример формы оценки кандидата**

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость повышения квалификации конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия повышения квалификации на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа - потребности в повышении квалификации коллектива отдела или подразделения. Они лучше всего могут быть определены линейным менеджером этого подразделения. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся выполнения основных показателей отдела ( уровень

брака, количество жалоб покупателей или клиентов, уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни, текучесть кадров). очень полезно в процессе определения потребностей в повышении квалификации проанализировать критические случаи в работе отдела.

Для адекватного определения потребности в повышении квалификации необходимо понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в повышении квалификации своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

#### Бюджет и распределение ресурсов

Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению и повышению квалификации, и время, затрачиваемое на процесс обучения и повышения квалификации (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого). Высшее руководство компании определяет, сколько может быть потрачено на повышение квалификации в течение следующего года и сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении. При расчете бюджета повышения квалификации необходимо учесть все компоненты издержек. Часто организации подсчитывают только прямые издержки - компенсацию приглашенным инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования и т.п., и стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании, проведения обучения в помещениях компании, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки и питание и т.п. только наличие

полной информации о связанных с повышением квалификации издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения [42, с 131].

По мнению профессора А.Я. Кибанова, такой подход к обучению и повышению квалификации как к вложению средств характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам [36, с.292]. В соответствии с этим подходом обучение и повышение квалификации оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект. В процессе планирования повышения квалификации может быть полезна схема, приведенная на рисунке 3. На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что необходимо достичь с помощью повышения квалификации, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях повышения квалификации. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли повышение квалификации эффективным.



**Рисунок 3. Этапы планирования обучения.**

Цели повышения квалификации образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Таким образом, для оптимального проведения обучения сотрудников организации понадобится не только выявление потребностей в повышении квалификации, разработка учебного плана и составление семинаров, но и выбор оптимальных методов обучения, которые необходимо рассмотреть.

#### Методы обучения в системе повышения квалификации

Существует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все методы профессионального обучения могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации. Основными методами обучения на рабочем месте являются – инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально обученным инструктором.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Наставничество (коачинг) являются традиционными методами профессионального обучения. Сотрудничество наставника и обучающегося, когда

наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Суть метода можно охарактеризовать семью ступенями, семью шагами наставничества:

1. введение в курс дела и ознакомление;
2. показ подробностей, связанных с рабочим местом, материалами, средствами производства, техникой, компьютерами и т. д.;
3. демонстрация рабочего процесса с объяснением;
4. указание и подсказка в процессе наблюдения за обучаемым при первом выполнении работы. Помощь возможна только в случае необходимости;
5. разъяснение наглядно, основательно и точно;
6. тренировка то есть предоставление возможности потренироваться со все уменьшающимся контролем;
7. дополнительное обучение в целях расширения полученных знаний.

Преимуществами такого метода является наглядность и близость к реальности.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации. Основными методами обучения вне рабочего места являются – лекции, тренинги, дискуссии, практические ситуации (кейсы), деловые игры, самостоятельное обучение.

Тренинги представляют собой такое обучение, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам.

Дискуссия заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме в относительно небольших группах обучающихся (от 6 до 15 человек). Традиционно под понятием «дискуссия» понимается обмен мнениями во

всех его формах. Дискуссия – это обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонировав мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели. Этот метод позволяет максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Учебные групповые дискуссии дают наибольший эффект при изучении и проработке сложного материала и формировании нужных установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и переноса знаний и навыков из одной области в другую.

Рассмотрим далее один из наиболее популярных в западной практике метод повышения квалификации руководящих кадров — анализ конкретных практических ситуаций (case-study — англ. яз.). В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в бизнес-образовании в России при изучении самых разных дисциплин: маркетинг, управление персоналом, деловой иностранный язык и др. Метод практических ситуаций предполагает переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Это один из самых испытанных в немецкой практике повышения квалификации руководящих кадров метод обучения навыкам принятия решений и решения проблем. Цель этого метода — научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбирать альтернативные пути решения, оценивать их, находить оптимальный вариант и формулировать программы действий. Деловые игры весьма дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуется специальные навыки и довольно много времени; проведение и эффективный разбор деловой игры (последний имеет чрезвычайное значение для обучения) также требуют специально подготовленных инструкторов [25, с. 431].

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время- обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно.

Разновидностью самостоятельного обучения является программированное инструкторование. В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит, а режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств «общения» - компьютерной клавиатуры, голоса, видео изображения, графических материалов и рисунков. П

#### Оценка результатов повышения квалификации.

Существует несколько показателей эффективности повышения квалификации, а именно:

- удовлетворенность участников;
- степень усвоения участниками учебного материала;
- решение проблем организации, которые послужили причиной проведения данного обучения.

Для определения успеха в обучении персонала применяются следующие методы:

- опросы;
- экзамены и тесты;
- измерение успеха через анализ динамики общих показателей организации

Если говорить об оценке эффективности учебных программ, то ее смысл заключается в том, чтобы определить, является ли данная форма обучения эффективной и какую пользу от обучения работников получает организация.

Программу обучения следует также оценивать с точки зрения эффективности затрат. Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения [4, с. 46].



Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого производственного поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Можно выделить четыре критерия, обычно используемых при оценке эффективности обучения.

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

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

Рабочие результаты. Это критерий, определяющий реальную выгоду, которую получила организация в результате проведенного обучения.

#### Требования, обеспечивающие эффективность обучения

Обучение – это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой [27, с 285].

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения,

поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Изменение среды бизнеса и применяемых стратегий заставляет компании постоянно развивать способности. Капиталы приходят и уходят, технологии изменяются и исчезают. Остаются только люди, и именно от них зависит рост капиталов и эффективное использование технологий. Следовательно, постоянное развитие и совершенствование навыков, умений, способностей, знаний сотрудников становится необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса.

## Выводы по первой главе

На основании литературного обзора можно сделать следующие выводы:

1. Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой жизни.

2. Предприятия должны рассматриваться затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволят наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

3. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо создать климат, благоприятствующий обучению.

4. Повышение квалификации полезно и нужно в случаях:

1) когда необходимо совершенствование имеющихся навыков, в следствии технологических изменений, связанных с научно -техническим прогрессом;

2) когда возникает давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда работников в целях повышение производительности и качества труда, а также качества продукции или услуг;

3) когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы;

4) когда необходима подготовка к более высокой должности.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников – достаточно трудоемкий и ответственный процесс, требующий тщательной разработки, организации, координации, оценки и корректировки. От того насколько продуманными будут решения на каждом из этапов данного процесса во многом зависит успех работы с персоналом и системы в целом.

## **Глава 2. Анализ системы повышения квалификации персонала компании ООО «ЮжУралПромПрофекс С»**

### **2.1. Краткая характеристика и анализ качества работы станции технического обслуживания ООО «ЮжУралПромПрофекс»**

Компания ООО «ЮжУралПромПрофекс» осуществляет свою деятельность с 1999 года.

В настоящий момент в состав компании входят:

2 автосалона (LADA, KIA MOTORS) и собственное производство автокомпонентов для легковых автомобилей.

С 1999 года, "ЮжУралПромПрофекс" - успешно развивающееся предприятие и поставщик оригинальных запчастей для легковых автомобилей на конвейеры. Продукция компании поставляется на конвейеры автопроизводителей ОАО "АВТОВАЗ" и GM DAT. В 2008 году компания "ЮжУралПромПрофекс" основана как дилер LADA и представляет весь модельный ряд автомобилей LADA в городе Южноуральск. Весной 2015 года открыт новый дилерский центр KIA на улице Спортивной.

Новое дилерское предприятие проектировалось по принципу «трех S» (sale, service, spares), где под одной крышей расположены show-room (выставочный зал автосалона), станция технического обслуживания и организована продажа оригинальных запасных частей. Show-room автосалона позволяет разместить до 15 автомобилей, здесь представлен весь современный модельный ряд автомобилей KIA, поставляемых в Россию. На территории автоцентра склад запчастей и аксессуаров 700 кв.м., сервисная зона общей площадью 1000 кв.м, в которой размещены 22 рабочих поста, позволяющих обслуживать до 35 автомобилей в день. Общая площадь автоцентра составляет 5000 кв. м.

Техническое оснащение автоцентра «ЮжУралПромПрофекс» соответствует последним стандартам немецкого производителя. В сервисной зоне центра расположены 2 поста приема, 9 подъемников, современные диагностические

линии контроля, новейшее стапельное оборудование ведущих фирм-производителей. Помимо стандартного оборудования, соответствующего статусу официального дилера марки KIA, в новом сервисном центре представлен комплект диагностического оборудования, в том числе Key-reader – устройство, считывающее данные бортового компьютера, информационная система TIS (Technical Information System), полностью русифицированный сборник технической информации по диагностике и ремонту автомобилей KIA. Управление складом зап. частей, сервисом и гарантийным обслуживанием производит система «Автоплюс», которая поддерживает весь поток информации от производителя к дилеру и готовит необходимые документы в соответствии с формой, установленной законодательством РФ.

Как официальный дилер KIA станция технического обслуживания осуществляет гарантийное обслуживание автомобилей KIA и предоставляет гарантийный срок на все виды работ, производимых в центре, полный комплекс по техническому обслуживанию, полную диагностику автомобилей, а также ремонтные работы любой степени сложности по восстановлению автомобилей после аварии. В кузовном и окрасочном цехе станции выполняется качественное восстановление, подготовка и покраска автомобилей. Обслуживание автомобилей осуществляется согласно предварительной записи в удобное для клиентов время. Прием автомобилей в ремонт происходит в присутствии клиента, где можно на месте обсудить выполняемые работы. Благодаря специальному устройству, которое позволяет считывать с ключа VIN автомобиля, сколько осталось до очередного технического обслуживания (межсервисный интервал), ошибки накопителя неисправностей, помогает на месте определиться с объемом работ. Если ремонт займет много времени, предоставляется такси по городу в одном направлении или подменный автомобиль.

Компания стремится предоставить клиентам уровень обслуживания в соответствии со стандартами качества, принятыми в KIA Group Russia согласно философии марки. KIA позиционирует себя как премиальный бренд. Его философия – это философия лидеров, представителей высшего класса.

Следует сказать, что KIA Group Russia требует от своих официальных дилеров очень внимательного отношения к своему имиджу и полного его поддержания. Это связано с тем, что они являются полномочными представителями марки KIA в глазах потребителя и первыми представителями торговой марки, с которым он знакомится. По уровню профессионализма компании - дилера потребитель формирует мнение о торговой марке. В основе лидерства торговой марки KIA лежит безусловное следование кодексу KIA и верность ключевым принципам: - динамика, культура, перспектива. На пересечении этих трех составляющих и возникает удовольствие – эмоции, которые вызывает управление автомобилем KIA. KIA – это следование достижениям прогресса, нестандартный подход, умение находить неожиданные решения.

Компания «ЮжУралПромПрофекс», как официальный дилер KIA Russland Trading, опирается в своей работе на принятую Концепцию Управления Взаимоотношений с Клиентами (GRM), которая заключается в индивидуальном подходе на премиум-уровне: «Создание премиум-автомобилей – это наше призвание, построение взаимоотношений с клиентами на премиум-уровне – это то, что нас вдохновляет».

В связи с этим позиционирование автодилера можно представить следующим образом:

Компания «ЮжУралПромПрофекс» разрабатывает для каждого своего клиента индивидуальные программы услуг, которые базируются на общей идее о качестве, индивидуальности и ответственности за своего потребителя. Компания «ЮжУралПромПрофекс» на равных общается со своим потребителем и не берет на себя невыполнимых обязательств. Компания «ЮжУралПромПрофекс» никогда не опускается до подражания конкурентам и идет своим путем, не боясь инноваций, применения суперсовременных технологий, предоставляя услуги на уровне мировых стандартов.

Эта позиция проявляется в оборудовании сервиса зоной Consulting Lounge, которая позволяет интерактивно выбирать цвета и комплектацию автомобиля, для тех, кто ожидает ремонта своего автомобиля в салоне, предусмотрена выделенная

зона отдыха, оборудованная баром и спутниковым телевидением, для клиентов, желающих подчеркнуть свой персональный стиль, предлагается заказать автомобиль в индивидуальной комплектации.

В 2007 году компания «ЮжУралПромПрофлекс» продолжает развиваться: в декабре 2007 года запускается вторая часть автоцентра по продаже автомобилей марки Лада.

Анализ показал, что автоцентр «ЮжУралПромПрофлекс» соответствует современным требованиям клиентов, что позволяет ему создавать здоровую конкуренцию на Южноуральском авторынке.

Организационная структура компании ООО «ЮжУралПромПрофлекс» представлена в Приложении 1.

Высшим органом управления является общее собрание участников общества-учредители организации. Исполнительным единоличным органом компании является директор, в чьи обязанности входит текущее руководство, разработка программ и планов деятельности, распоряжение имуществом, предоставление обществу годовых отчетов и бухгалтерских балансов, а также иные действия, необходимые для достижения целей общества. Персонал аппарата управления подразделяется на три категории: руководители отделов, специалисты, технические исполнители. Специалисты: бухгалтеры и менеджеры.

Технические исполнители: секретарь, менеджеры продаж автомобилей, запасных частей, мастера – приемщики, механики, на которых возлагаются получение, обработка, передача и хранение различной информации, своевременное доведение её до руководителей и специалистов для принятия решений и организации их выполнения.

В ООО «ЮжУралПромПрофлекс» линейно-функциональная структура. Данная структура считается наиболее универсальной формой организации управления, т. к. она основана на сочетании преимуществ линейных и функциональных форм.

Проведем анализ внешней среды:

Конкурентами базы исследования являются автодилеры, работающие в г. Южноуральск, Златоуст, реализующие автомобили соответствующего ценового сегмента:

Автосалон SKODA, Автосалон NISSAN, Автосалон HYUNDAI, находящиеся в непосредственной близости.

Целевая аудитория базы исследования – физические лица среднего достатка, а так же юридические лица.

Поставщиков всех автомобилей и запасных частей является автоконцерн KIA.

#### Рентабельность подразделений ООО «ЮжУралПромПрофлекс»

Для того чтобы выявить наиболее эффективное направление деятельности необходимо рассчитать рентабельность отдела продаж (продаж автомобилей), рентабельность продаж запчастей (запчасти, масло и покрасочный материал) и рентабельность СТО, для того чтобы выявить самое прибыльное направление деятельности. Данные для расчета рентабельности, взятые на основании оборотно-сальдовой ведомости по счетам за 2015 и 2016 года представлены в таблице 2.

**Таблица 2.**

#### **Сопоставление характеристик выручки, себестоимости и расходов и прибыли каждого структурного подразделения**

Показатель	Отдел продаж автомобилей 2015	Отдел продаж автомобилей 2016	Отдел продаж запчастей 2015	Отдел продаж запчастей 2016	СТО 2015	СТО 2016
Выручка, рублей (тыс. руб)	145509	352646	34702	57533	16670	28937
Себестоимость продаж (тыс.руб)	113283	269302	24113	39194	16088	27318
Расходы на продажу (тыс. руб)	4041	7919	1598	1758	-	-
Прибыль (=выручка-	28186	75425	8991	16580	582	1.619.



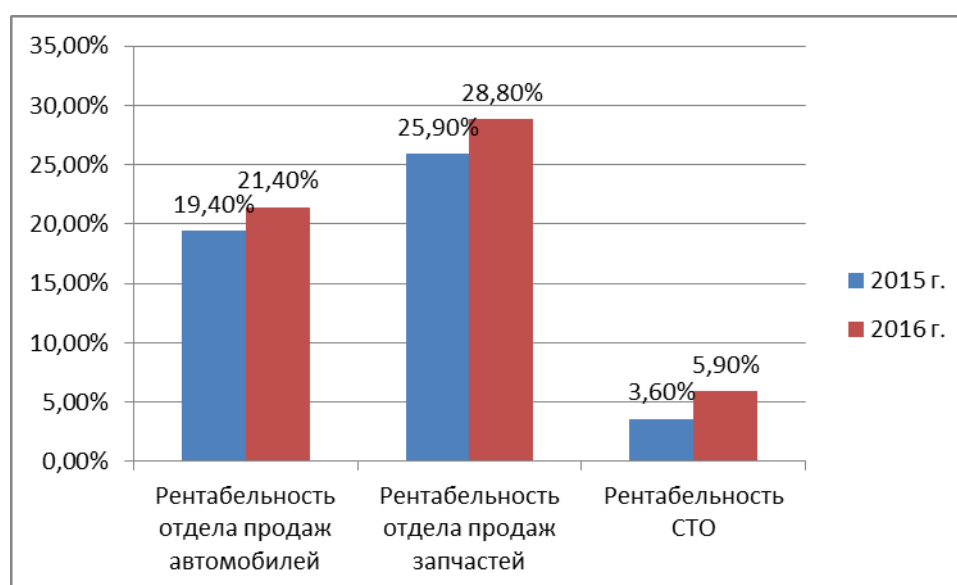
(себестоимость+расходы) (тыс.руб)						
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--

На основании данных таблицы 2 рассчитаем рентабельность каждого структурного подразделения и отобразим в таблице 3.

**Таблица 3**

**Сопоставление рентабельности структурных подразделений компании ООО «ЮжУралПромПрофлекс»**

Показатель	Способ расчета	2015 г.	2016 г.	Прирост
Рентабельность отдела продаж автомобилей	$R = \text{прибыль} / \text{выручку} * 100\%$	19,4%	21,4%	+2
Рентабельность отдела продаж запчастей	$R = \text{прибыль} / \text{выручку} * 100\%$	25,9 %	28,8 %	+2,8
Рентабельность СТО	$R = \text{прибыль} / \text{себестоимость}$	3,6 %	5,9 %	+2,3



**Рисунок 4. Динамика рентабельности подразделений ООО**

**ЮжУралПромПрофлекс» в 2015-2016 гг., тыс. руб.**

По данным таблицы видно, что деятельность СТО наименее эффективна из

всех направлений, рентабельность которой составила в 2015 г 3,6 процентов, а 2016 г. 5,9 процентов. Таким образом, структурное подразделение СТО является слабым звеном компании.

Проведем краткий анализ персонала предприятия.

На предприятии ООО «ЮжУралПромПрофлекс» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники транспорта и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 5. Анализ полученных данных табл. 5 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2014 – 2016 гг. возросла на 17,07% и составила в 2016 году 48 человек против 41 человек в 2014 году. Рост численности персонала обоснован увеличением числа маршрутов в городе Южноуральск и в челябинской области.

**Таблица 5**

**Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «ЮжУралПромПрофлекс» г. Южноуральск**

Показатель	2014		2015		2016		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07 %	126,70 %
Водители и механики	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57 %	138,86 %
Работники обслужив и вспомог характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «ЮжУралПромПрофлекс» в городе Южноуральск вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников ООО «ЮжУралПромПрофлекс» г. Южноуральск. Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 5. Из

таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2016 году выросла по сравнению с 2014 годом на 1400 рублей или 8%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 8,13%, что говорит о символическом опережении работников транспортного предприятия.

**Таблица 5**

**Анализ средней заработной платы по коллективу ООО  
«ЮжУралПромПрофекс»**

Показатель	Период анализа			Отклонение (2016-2014)	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.
ЗП ср. водителей и механиков	17500	18700	18900	1400	108,00%
Работники обслужив и вспомог характера	17040	18628	18425	1385	108,13%

Анализ кадрового состава работников ООО «ЮжУралПромПрофекс» г. Южноуральск представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

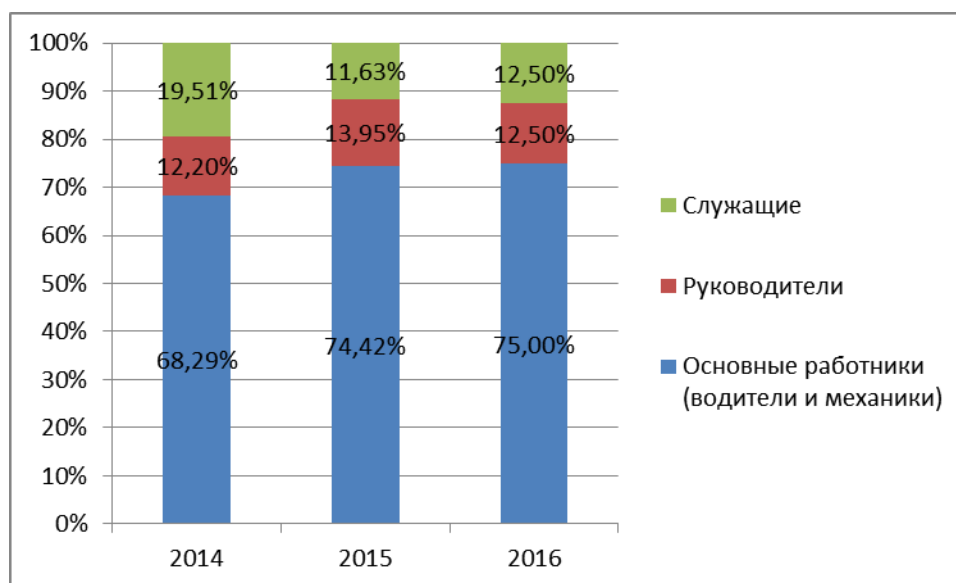
В таблице 6 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Южноуральск в период 2014 – 2016 гг.

**Таблица 6**

**Профессиональная структура персонала ООО «ЮжУралПромПрофекс»**

Категория работников	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники (водители и механики)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы видно, что сотрудники основной деятельности – работники транспортного зала в 2014 году составляли 68,29%, а вот в 2016 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 1.



**Рисунок 1. Профессиональная структура персонала ООО «ЮжУралПромПрофекс» в г Южноуральск в период 2014-2016 гг., %**

**Таблица 7**

**Анализ половой структуры персонала ООО «ЮжУралПромПрофекс» в 2014-2016 гг.**

Половая принадлежность	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 7 видно, что основу коллектива ООО «ЮжУралПромПрофекс» в г. Южноуральск составляют женщины (53,49% в 2015 году и 58,33% в 2016 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 8 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55

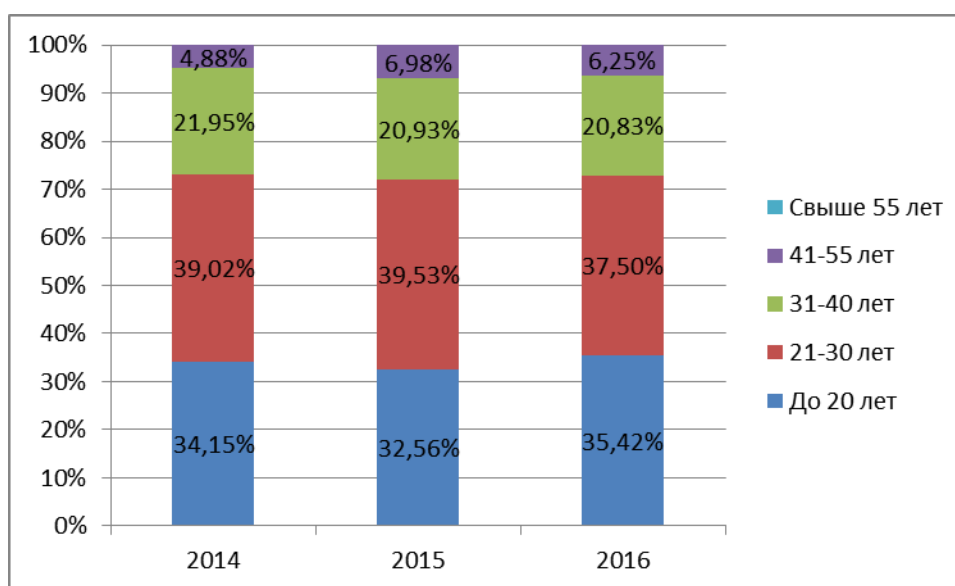
лет) в компании только 6,25 % (в 2015 году). Людей пенсионного возраста в составе ООО «ЮжУралПромПрофлекс» г. Южноуральск нет.

**Таблица 8**

**Возрастная структура персонала ООО «ЮжУралПромПрофлекс» в период 2014-2016 гг., %**

Возрастная категория	2014		2016		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 2. Изображена структура персонала по возрасту.



**Рисунок 2. Возрастная структура персонала ООО «ЮжУралПромПрофлекс» г. Южноуральск в период 2014-2016 гг., %**

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «ЮжУралПромПрофлекс» г. Южноуральск. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 9. Из таблицы 9 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так

же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

**Таблица 9**

**Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании ООО  
«ЮжУралПромПрофекс»**

Продолжительность стажа	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 10 приведен анализ.

**Таблица 10**

**Образовательная структура персонала компании ООО  
«ЮжУралПромПрофекс» в период 2014-2016 гг.**

Образование	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 10 видно, что основу работников (в 2014 году 43,9%, в 2015 году 41,86% и в 2016 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2016 году 4,17%).

По приведенным выше расчетам было выявлено самое слабое звено

компании ООО «ЮжУралПромПрофлекс» - станция технического обслуживания.

Причиной такой ситуации является недостаточно квалифицированный персонал. Несмотря на то, что объем заказов данного подразделения очень высок, оно является наименее прибыльным направлением деятельности из-за высокого процента ошибок персонала и повторного обращения клиентов и их обслуживания за счет компании.

Все выявленные ошибки отражаются на эффективности деятельности подразделения, так как ряд работ был выполнен повторно, некоторые запчасти были заменены. Кроме того, в ряде случаев имеется простой оборудования, и теряется время отдельных сотрудников.

Яркими примерами некачественно выполненных работ, повлекших за собой повторное (бесплатное) обслуживание клиентов, могут служить:

Снятие и установка автоматической коробки передач для замены переднего сальника на Kia Mohave VIN B675304. При установке, не зная последовательности затяжки соединения автоматической коробки переключения передач и двигателя внутреннего сгорания сломали фланец блока цилиндров. В результате за счет компании был поставлен новый блок цилиндров и стоимостью 104385 рублей и выполнены работы на сумму 22497,75 рублей по времени длительности 225 нормочасов.

Замена термостата на Kia Optima VIN DF87846 по причине постоянного перегрева двигателя. После замены термостата, при прокачке системы охлаждения образовалась воздушная пробка. При движении автомобиля воздушная пробка вызвала перегрев двигателя и выход из строя радиатора системы охлаждения. За счет компании был заменен радиатор стоимостью 10368 рублей, залит антифриз 5 литров на сумму 1100 рублей и выполнены работы 14 нормочасов.

Диагностика видеомонитора в результате его нефункционирования. При диагностики электронных блоков, не увидев ошибку в первом электронном блоке, который отвечает за электронный блок управления монитора и не исследуя остальные блоки, заменили видеомонитор. В результате поставленный видеомонитор вернули, заменили электронный блок управления монитором.

Квалификации работы на сумму 1799,82 длительностью 18 нормочасов, видеомонитор стоимостью 38312 рублей.

При диагностики тормозной системы на автомобиле KIA Sportage VIN B204TE74 сделали ошибочное заключение и заменили колесный датчик системы ABS, стоимостью 4000 рублей и выполнены работы на 2199,78 рублей по длительности 22 нормочаса. В последствии за счет компании заменили электронный блок ABS., что было правильным решением, на сумму 27619 руб и выполнены работы на сумму 1499,85 рублей, длительностью 15 нормочасов

Акты выполненных работ и расходные накладные на вышеприведенные примеры приведены в Приложении В.

Оценить общие затраты на повторное обслуживание клиентов, возникающие в результате некачественно выполненных работ можно на основе данных, приведенных в таблице 5.

Работы, выполненные в результате повторного обслуживания клиентов за 2013 год составляют по стоимости 289369,44 рублей, по времени 2893,98 АЧ, что составляет 241 нормочаса. Материалы, списанные в ходе ремонта составили сумму 506336 рублей. Затраты, связанные с амортизацией основных фондов, специнструментом и хозяйственными расходами в сумме -42663,94 рублей.

Таким образом, на основании всех изложенных данных, можно сделать вывод о необходимости разработки программы повышения квалификации персонала станции технического обслуживания.



Таблица 4.

**Затраты на повторное обслуживание клиентов, возникающие в результате некачественно выполненных работ**

статья затрат	2016 год												ВСЕГО
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	
стоимость выполненных работ (руб.)	20255,86	22570,82	10127,93	30383,79	17940,90	35013,70	30383,79	22426,13	23207,43	12471,82	41090,46	23496,80	289369,44
материалы, списанные на ремонт (руб.)	35443,51	39494,20	17721,76	53165,27	31392,83	61266,65	53165,27	39241,03	40608,14	21823,08	71899,70	41114,48	506335,92
амортизация ОС (руб.)	2725,60	3037,10	1362,80	4088,41	2414,11	4711,40	4088,41	3017,63	3122,76	1678,19	5529,08	3161,70	38937,21
специнструмент (руб.)	156,55	174,44	78,28	234,83	138,66	270,61	234,83	173,32	179,36	96,39	317,57	181,60	2236,43
хозяйственные расходы	104,32	116,24	52,16	156,48	92,40	180,33	156,48	115,50	119,52	64,23	211,62	121,01	1490,30
<b>ИТОГО</b>													838,369,3
время выполнения АW (1 АW-5 минут)	260,46	254,67	247,73	238,17	241,65	243,96	228,62	230,07	232,10	235,86	239,91	240,78	2893,98

## **2.2. Система повышения квалификации персонала в компании ООО «ЮжУралПромПрофекс»**

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, действующая на ООО «ЮжУралПромПрофекс» осуществляется на основании стандарта предприятия составленного на основании *«Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении»*. Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышения квалификации, формирования у них высокого профессионализма.

Персональную ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятиях осуществляет инженер (менеджер) по гарантии – специалист по работе с претензиями и обучению персонала. В своей деятельности инженер руководствуется действующим законодательством, приказами и указаниями вышестоящих организаций. Менеджер по гарантии осуществляет следующие функции:

- составляет проекты перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации кадров на основе предложений подразделений организации;
- организует работу по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по подготовке и повышению квалификации кадров;
- комплекзует учебные группы и контролирует учебный процесс;
- организует работу по производственной практике учащихся техникумов и студентов вузов;
- ведет учет теоретического и производственного обучения кадров в системе производственно-технического обучения;
- составляет графики и расписания занятий для всех видов производственно-технического обучения кадров;

Сотрудники ООО «ЮжУралПромПрофекс» выполняют определенные функции и проходят обучение:

#### Руководство:

- Генеральный директор
- Менеджер по маркетингу
- Финансовый менеджер
- Служба ИТ

#### Отдел продаж автомобилей:

- Руководитель отдела продаж автомобилей
- Продавец новых автомобилей
- Продавец автомобилей с пробегом
- Администратор

#### Сервис:

- Начальник сервиса
- Начальник цеха
- Ассистент сервиса
- Консультант сервиса
- Специалист по диагностике
- Механик, техник, электрик по автомобилям
- Электрик по системам связи
- Мастер по гарантии
- Начальник сбыта запчастей
- Консультант по продаже запчастей

Повышение квалификации рабочих – важнейший резерв роста производительности труда, поэтому разработка плана обучения кадров должна начинаться с составления проектов планов повышения квалификации рабочих.

Менеджер по обучению своевременно предоставляет заявки на участие руководителей подразделений, сотрудников отдела продаж и маркетинга дилерского центра «ЮжУралПромПрофлекс» в центральных тренингах KIA в Москве на следующий год.

KIA Russland Trading разрабатывает и предоставляет дилеру «ЮжУралПромПрофлекс» годовой план обучения сотрудников отдела продаж и маркетинга. Обучение сотрудников «ЮжУралПромПрофлекс» совершается в соответствии с утвержденным годовым планом.

На предприятии организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка новых сотрудников;
- переподготовка (переобучение) сотрудников;
- обучение сотрудников вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации сотрудников.

Потребности ООО «ЮжУралПромПрофлекс» в квалифицированном персонале в значительной степени удовлетворяются за счёт их подготовки и переподготовки непосредственно на производстве.

Подготовка новых сотрудников – это первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Они обязаны пройти курс обучения в соответствии с программой профессионально-экономического обучения. Вводное обучение новых сотрудников проводится по мере формирования групп из новых сотрудников (минимум 5 человек) но не реже, чем один раз в квартал. Ознакомительное обучение проводится инженером по обучению предприятия. Это обучение знакомит новых сотрудников с миром KIA, продуктом, ценностями марки, основами корпоративного поведения и т.д. KIA RT разрабатывает и предоставляет компании «ЮжУралПромПрофлекс» программу вводного курса. У инженера по обучению имеются в наличии презентации и раздаточные материалы по вводному курсу, а также список сотрудников с росписью о прохождении обучения.

В ООО «ЮжУралПромПрофлекс» предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых сотрудников, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат.

Следующий вид обучения сотрудников, действующий на предприятии – переподготовка (переобучение) рабочих. Он организуется с целью освоения новых

профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, например, из-за сокращения численности рабочих мест, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учётом потребностей компании.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям – это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это обучение рабочих организуется для расширения их профессионального профиля, повышения мобильности и приспособляемости к изменяющимся условиям труда, приобретения новых навыков. Этот вид обучения является актуальным в современных условиях хозяйствования.

Повышение квалификации сотрудников – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

На предприятии повышение квалификации сотрудников осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации на учебных семинарах и непосредственно на предприятии.

Семинары целевого назначения создаются непосредственно для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и других вопросов.

Для повышения квалификации сотрудников отдела продаж и маркетинга обучение второго уровня проводится минимум 9 дней в год. Для новых продавцов новых автомобилей и автомобилей с пробегом обучение проводится минимум 21 день в год.

Для начальника отдела продаж обучение минимум 6 дней в год.

Для менеджера по маркетингу обучение 4 дня в течение года.

Все сотрудники службы сервиса и отдела запчастей участвуют в ежегодном обучении по программе отдела послепродажного обслуживания.

Все сотрудники после обучения участвуют в аттестации по соответствующей программе. Для нового продавца новых автомобилей и автомобилей с пробегом не менее 80 процентов участников аттестации должны получить оценку 80 процентов и более. Такие же требования предоставлены к аттестации сертифицированных продавцов автомобилей, начальника отдела продаж и менеджера по маркетингу. В таблице 11 представлена динамика форм обучения персонала в ООО «КД «ЮжУралПромПрофлекс» в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 11.

Динамика обучения рабочих в ООО «КД «ЮжУралПромПрофлекс»

Виды подготовки персонала	Годы		
	2014	2015	2016
Обучение 2-ой профессии (смежной)	3	1	2
Переподготовка слесарей	8	9	14
Подготовка технических рабочих	13	11	10
Итого	24	21	26

Также на предприятии внедрена программа ТРИАС.

**Trias** – это международная платформа KIA Group для повышения квалификации путём гибкой организации процесса обучения с учётом разных целевых групп.

С помощью своих 3-х компонентов:

- Учебный каталог
- Администрирование тренингами
- Учёба в режиме онлайн

Trias обеспечивает доступ к источникам знания и участию в учебных мероприятиях.

Слово **Trias** восходит к триаде древнеримских богов:

Юнона – сторонница зарождения всего нового.

Юпитер – защитник истины.

Минерва – богиня мудрости, науки и искусств.

**Trias** как учебная система работает в KIA Group с ноября 2003 г.

Причина его появления – увеличение объёма информации, которой должны владеть специалисты KIA Group и растущая потребность дилеров в получении новых знаний не только на очных семинарах.

Российский рынок был подключен к **Trias**-у в июне 2006 г.

В таблице 12 представлена динамика обученных работников вне предприятия и с отрывом от работы.

**Таблица 12.**

**Количество обученных работников вне предприятия и с отрывом от работы**

	2014	2015	2016
Обучено вне предприятия	65%	72%	78%

Подробно разработаны программы подготовки, обучения и повышения квалификации для менеджеров высшего и среднего звена: директоров дилерских центров, менеджеров по маркетингу, финансовых менеджеров, руководителей отделов продаж автомобилей; а также сотрудников отделов продаж новых автомобилей и автомобилей с пробегом.

На сегодняшний день **Trias** на российском рынке предоставляет следующие возможности:

- Ознакомление с «летописью обучений», начиная с 2004 г. (в базу данных **Trias**-а вошла используемая в Центре Обучений раньше база данных международной программы-предшественницы, которая называлась TMIS).
- Запись на текущие семинары (через Администраторов групп!), которые проводятся в Московском Центре обучений БМВ Русланд Трейдинг.

– Проведение в **Trias-e** различных тестов для участников очных обучений в Москве, с результатами которых (через Администраторов групп) смогут ознакомиться руководители у себя на местах.

В целом программа Trias является перспективным направлением в работе по обучению и повышению квалификации персонала. Но так как система была внедрена только в июне 2006 года, на данный момент обучающие программы были разработаны только для управляющего состава и сотрудников отделов продаж. Внимание к обучению сотрудников СТО и отделов запчастей уделено не было, что является существенным пробелом в общей системе повышения квалификации персонала.

В данной работе предлагается программа по совершенствованию системы повышения квалификации персонала станции технического обслуживания с целью роста эффективности деятельности данного структурного подразделения.



### **2.3. Меры по совершенствованию повышению квалификации работников ООО «ЮжУралПромПрофекс»**

Изучение системы повышения квалификации персонала компании ООО «ЮжУралПромПрофекс» позволило выявить неразвитые направления, в частности, в системе Trias отсутствуют обучающие программы для сотрудников станции технического обслуживания. Руководством компании было принято решение исправить сложившееся положение.

Меры по совершенствованию системы повышения квалификации персонала предполагают разработку и внедрение обучающей программы Trias для сотрудников станции технического обслуживания, а также разработку программы обучения для работников данного подразделения. Внедрение данного мероприятия позволит сократить большую часть расходов на повторный ремонт автомобилей за счет более качественного живого труда.

Меры по совершенствованию системы повышения квалификации персонала:

1. Обучающая программа Trias предусматривает самостоятельное обучение сотрудников станции технического обслуживания способствующее поддержанию высоких профессиональных навыков и росту квалификации в целях повышения эффективности деятельности предприятия. Обучающая платформа Trias Info позволяет каждому сотруднику пройти обучение по выбранной тематике. Для каждого сотрудника создается отдельное настраиваемое место в обучающем портале, в котором он может выбрать индивидуальный план обучения и сдачи тестов. Сотрудник может пройти обучение в направлениях:

- послепродажный технический тренинг (technical aftersales)
- послепродажный нетехнический тренинг (non-technical aftersales)

В процессе обучения используются учебно методические, аудио и видео материалы по различным тематикам. Обучающая интернет-платформа Trias позволяет контролировать процесс обучения и создавать анонимные отчеты по успеваемости.

2. Разработка программы обучения на 2016 год сотрудников станции технического обслуживания предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения.

Анализ некачественного обслуживания клиентов, повлекшего повторный ремонт за счет компании, а также сбор информации путем анкетирования сотрудников данного структурного подразделения позволят определить содержание программы.

Анализ некачественного обслуживания клиентов, повлекшего повторный ремонт за счет компании отражен в таблице 5.

**Таблица 5**

**Анализ некачественного обслуживания клиентов, повлекшего повторный ремонт за счет компании**

Область работ	Доля от общего числа ошибок, %	Сумма, руб.
Управление бензиновыми двигателями	28	81023,44
Диагностика бортовой электроники	23	66554,97
Регулировки ходовой части	17	49192,80
Механические и автоматические КП	11	31830,64
Другие	21	60767,58
<b>ИТОГО</b>	100	289369,44

Данный отчет был построен в программе 1С за период с 01.01.2016 по 31.12.2016 г. по следующим ключевым параметрам: объектом анализа выступали услуги, которые группируются по областям, и были оказаны специалистами станции технического обслуживания; обязательным параметром выступает наличие в номере акта выполненных работ к наряду-заказу последних символов «7А», что во внутрифирменной кодировке документов означает, что работы были выполнены за счет компании, в результате некачественно оказанной услуги клиенту.



**Рисунок 5. Доля ошибок по категориям работ в 2016 г., %**

По результатам анализа отчета, наиболее проблемной областью работ, в которой часто проявляются ошибки персонала является управление бензиновыми двигателями, доля от общего числа ошибок которой составляет 28%. На диагностику бортовой электроники приходится 23%. Доля от общего числа ошибок по регулировке ходовой части и механическим и автоматическим КП составляют соответственно 17% и 11%. На остальные области приходится 21% от общего числа ошибок.

Также для разработки программы повышения профессионального уровня необходимо провести опрос сотрудников станции технического обслуживания с целью выявления сильных и слабых сторон в их деятельности. Для этого работникам СТО предлагается ответить на ряд вопросов в анкете, приведенной в Приложении.

По результатам опроса выяснилось, что 52,4% сотрудников имеют высшее образование, 35,1% среднетехническое, среднеспециальное – 9,8% и среднее - 2,7%. Почти все сотрудники готовы к получению дополнительных знаний и развитию своего профессионального уровня - 92,4%. Метод самостоятельного обучения доминирует среди опрошенных и составляет 41%, далее метод семинарских занятий - 20%, метод практических занятий - 39%. Наиболее слабый

уровень знаний является в области работы с двигателем, АКПП, ходовой частью, бортовой электроникой и лакокрасочным покрытием.

Инициатива выдвижения сотрудников организации на повышение квалификации принадлежит руководителю подразделения и инженеру по гарантии на основании анализа анкетных данных и анализа совершенных профессиональных ошибок в процессе производственной деятельности.

Методами обучения будут выступать самостоятельное обучение в программе Trias, участия в семинарах.

На каждого сотрудника будет разработан индивидуальный план самостоятельных занятий. Рекомендуемая форма составления индивидуального плана предложена в Приложении. Для увеличения эффективности системы повышения квалификации рекомендуется составить индивидуальный план для каждого сотрудника данного подразделения. В данном плане должны отражаться результаты обучения каждого сотрудника, его успеваемость.

Непосредственная организационная работа возложена на инженера по гарантии, который должен следить за результатами для принятия оперативных решений для каждого сотрудника:

- дополнительное обучение;
- перевод на другую должность (ротация);
- повышение в должности.

Вся соответствующая информация по обучению сотрудников концентрируется в единой базе данных, на основе которой инженером по гарантии составляется «Паспорт подготовки специалиста», включающий в себя:

- Фамилию, имя, отчество;
- Возраст;
- Уровень, характер и время полученной базовой подготовки;
- Специальность по образованию;
- Должность и характер работы в организации;

- Характер, формы и сроки профессиональной подготовки за время работы в компании;
- Пройденные семинары и программы обучения;
- Личные пожелания в области повышения квалификации.

Анализ этих сведений позволяет определить конкретные тематические направления и формы дальнейшей подготовки и повышения квалификации каждого сотрудника организации, сформулировать конкретные программы, согласованные с руководителем данного подразделения.

Дополнительно к занятиям в системе Trias был разработан план семинаров для сотрудников СТО, с учетом их уровня квалификации и личными пожеланиями, приведенный в Приложении.

Занятия в системе ТРИАС позволяют сотруднику заниматься самостоятельно в любое удобное для него время по темам как входящим в обязательную программу обучения, так и любым интересующим сотрудника. Семинарские занятия позволят сотрудникам подискутировать на актуальные темы, обменяться личным опытом, освоить практические навыки.

Система ТРИАС и семинарские занятия дополняют друг друга. Позволяют повысить уровень обучения и добиться более высоких результатов по программам повышения квалификации. Эта система также должна свести к минимуму (а в своем конечном итоге - к практически полному исключению) профессиональные ошибки и просчеты сотрудников СТО и тем самым напрямую воздействовать на укрепление экономической стабильности и способствовать дальнейшему росту финансового благополучия компании.

Мотивация сотрудников заключается в повышении его статуса, путем присвоения ему определенного разряда. При повышении разряда увеличивается заработная плата за счет применения коэффициентов.

Финансирование по разработке программы обучения и повышения квалификации осуществляется за счет средств подразделения KIA Russland Trading г.Москвы.

Таким образом, на основании имеющихся данных анализа некачественного обслуживания клиентов и опроса сотрудников СТО в качестве рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала могут быть предложены адаптация системы ТРИАС для обучения технического персонала, детальная проработка обучающих программ данного направления, составление плана семинарских занятий.

#### Оценка экономической эффективности предлагаемых мер

Любое управленческое решение, любой бизнес-процесс в качестве целевой установки имеет определенный конечный результат. Совокупность этих результатов в рамках функционирования одного хозяйствующего субъекта образуют ряд показателей, касающихся максимизации конечного финансового результата предприятия - прибыли. Результативность использования ресурсов для достижения полезного эффекта характеризуется понятием эффективности управленческой деятельности представляет собой отношение эффекта к затратам, связанным с его достижением. Для расчета эффективности используется формула чисто дисконтированного дохода.

Расчёт ЧДД — стандартный метод оценки эффективности инвестиционного проекта и показывает оценку эффекта от инвестиции, приведённую к настоящему моменту времени с учётом разной временной стоимости денег. Если ЧДД больше 0, то инвестиция прибыльна, а если ЧДД меньше 0, то инвестиция убыточна.

Чистый дисконтированный доход при расчете в текущих (базисных) ценах и постоянной норме дисконта определяется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)(1+E)^{-t} - \sum_{t=0}^T K_t(1+E)^{-t}, \quad (1)$$

где  $R_t$  – результаты, достигаемые на  $t$ -м шаге расчета (реализации проекта);

$Z_t$  – затраты, осуществляемые на  $t$ -м шаге расчета;

$K_t$  – капитальные вложения на  $t$ -м шаге расчета;

$E$  – норма дисконта (норма дохода на капитал);

$t$  – номер шага расчета (0, 1, 2, 3... T);

T – горизонт расчета, равный номеру шага расчета (месяц, квартал, год), в котором производится ликвидация объекта (проекта);

$a_t = (1+E)^{-t}$  – коэффициент дисконтирования (приведения) на t-м шаге расчета при постоянной норме дисконта.

Расчет показателей эффективности проекта проводится согласно денежным притокам и оттокам таблицы 7.

$$ЧДД = \frac{1615,4}{1,1} + \frac{2616,9}{1,3} + \frac{2649,2}{1,5} - \frac{1303}{1,0} = 3264,5 \text{тысячрублей.}$$

**Таблица 5.**

**Денежные потоки по проекту**

Показатель	2017	2018	2019
Притоки денежных средств (тыс. руб.)	29937	32930,7	33529,4
Объем оказанных услуг (руб.) (тыс.	29937	32930,7	33529,4
Оттоки	27811,5	30592,7	31148,9
Амортизация ОПФ	1948	2142,8	2181,8
Зарботная плата и отчисления на социальное страхование и обеспечение	13709	15079,9	15354,1
Командировочные расходы	773	850,3	865,8
Специнструмент	209	229,9	234,1
Спецодежда	150,5	165,6	168,6
Прочие расходы	11022	12124,2	12344,6
Валовая прибыль	2125,5	2338,05	2380,6
Налог на прибыль	510,1	561,1	571,3
Экономия от обучения на затратах, связанных с повторным обслуживанием	0	840	840
Сальдо денег по проекту	1615,4	2616,9	2649,2

Таким образом, за три года использования программы и плана обучения ООО «ЮжУралПромПрофлекс» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%. Его генерацию можно увидеть на графике, отраженном на рисунке 7.

Расчет индекса доходности является продолжением метода расчета ЧДД, только показатель ИД является величиной относительной, представляющей собой отношение суммы приведенных эффектов к величине инвестиционных расходов.

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T (R_t - Z_t)(1 + E)^{-t}}{\sum_{t=0}^T K_t (1 + E)^{-t}}. \quad (3)$$

Индекс доходности тесно связан с ЧДД, он строится из тех же элементов. Если ЧДД > 0, то ИД > 1, следовательно проект эффективен, и, наоборот, если ЧДД < 0, то и ИД < 1 - проект неэффективен.

Индекс доходности инвестиционного проекта:

$$ИД = \frac{4294,5}{1303} = 3,29 \text{ или } 329\%$$

На каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 4,29 рублей дохода с учетом дисконта 15% годовых.

Расходы, связанные с обучением сотрудников ООО «ЮжУралПромПрофлекс» согласно разработанной программе и составленному плану семинаров приведены в таблице 6. Согласно данной таблице, затраты на обучение сотрудников, связанное с принятием участия на семинарах на 2017 год составили 1 302 400 рублей.

**Таблица 6.**

**Затраты, направленные на участие сотрудников СТО в учебных семинарах в 2017 г.**

Должность	Число работников направленных на обучение	Количество семинаров	Командировочные расходы (тыс.рублей)
-----------	---	----------------------	--------------------------------------



Механики	6	6	533
Электрики и диагносты	6	6	533
Специалисты кузовного и малярного цехов	8	2	237
ИТОГО			1303

Предлагаемые меры в значительной степени смогут решить проблемы повторных ремонтов автомобилей после обращения их владельцев за оказанными услугами в сервис. Предлагаемая программа повышения квалификации и внутрифирменного обучения существенно снизит затраты и окупит все капитальные и текущие расходы на свое осуществление.

## **Выводы по второй главе.**

Таким образом, изучение системы повышения квалификации персонала компании ООО «ЮжУралПромПрофекс» позволило выявить неразвитые направления. В качестве рекомендаций по исправлению сложившейся ситуации были предложены разработка программы обучения для работников СТО в системе ТРИАС, план семинаров с учетом уровня квалификации сотрудников. Данные меры позволят повысить уровень обучения и добиться более высоких результатов по программам повышения квалификации. Финансирование по разработке программы обучения и повышения квалификации осуществляется за счет средств подразделения Киа RT г. Москвы.

В качестве показателей оценки эффективности проекта были использованы показатель чистого дисконтированного дохода и индекс доходности инвестиционного проекта. Согласно полученным данным за три года использования программы и плана обучения ООО «ЮжУралПромПрофекс» получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%, при этом на каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 4,29 рублей дохода. Это свидетельствует об экономической эффективности проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

## Заключение

На основе рассчитанных данных компанию ООО «ЮжУралПромПрофлекс» следует отнести к группе финансово не устойчивых предприятий. Анализируя сравнительный баланс в составе оборотных активов увеличились лишь медленно реализуемые активы – 9295 тыс. руб., или 49,45%, наиболее ликвидные активы сократились на 4324 тыс. руб., или на 91,82%, что может привести на некотором отрезке времени к увеличению значения коэффициента текущей ликвидности. Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом заемных источников средств, в частности займы и кредиты возросли на 36091 тыс.руб., или на 312,72%, кредиторская задолженность – 29478 тыс.руб., или 333,46%, и долгосрочные обязательства – 33 тыс.руб., или 660 %. Таким образом величина собственных средств в обороте сократилась на 47546 тыс.руб., или на 402,73%. Данный факт объясняется ведением активного строительства здания нового салона, что требует значительных вложений и нехватке собственных средств, тем не менее, наблюдается рост прибыли за 2014 год на 30744 тыс. руб., или на 76,23%, что свидетельствует о продвижении основной деятельности компании, не связанной со строительством.

Исходя из этого, можно охарактеризовать баланса как неликвидный. Первая группа неравенств свидетельствует о недостаточности денежных средств покрыть наиболее срочные обязательства, т.е. организация на данный момент является неплатежеспособной. Аналогичный вывод можно сделать и по второй группе неравенств: кредиторская задолженность превышает дебиторскую, т.е. даже в случае возврата в полном объеме средств должников, компании этого будет недостаточно, чтобы покрыть свои долги. В долгосрочной перспективе ситуация складывается более оптимистично: сумма медленно реализуемых активов превышает долгосрочные обязательства. Четвертая группа неравенств свидетельствует об отсутствии к концу 2016 года у предприятия оборотных средств.

По проведенным анализам и расчетам рентабельности каждого структурного подразделения компании было выявлено самое слабое звено ООО «ЮжУралПромПрофлекс» - станция технического обслуживания.

Причиной такой ситуации является недостаточно квалифицированный персонал. Несмотря на то, что объем заказов данного подразделения очень высок, оно является наименее прибыльным направлением деятельности из-за высокого процента ошибок персонала и повторного обращения клиентов и их обслуживания за счет компании.

На предприятии повышение квалификации сотрудников осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации на учебных семинарах и непосредственно на предприятии.

Также на предприятии внедрена программа ТРИАС, которая с помощью учебного каталога, управления тренингами, учёбой в режим онлайн обеспечивает доступ к источникам знания и участию в учебных мероприятиях.

В целом программа ТРИАС является перспективным направлением в работе по обучению и повышению квалификации персонала. Но так как система была внедрена только в июне 2014 года, на данный момент обучающие программы были разработаны только для управляющего состава и сотрудников отделов продаж. К сожалению, внимание к обучению сотрудников СТО и отделов запчастей уделено не было, что является существенным пробелом в общей системе повышения квалификации персонала.

В данной квалификационной работе была предложена программа по совершенствованию системы повышения квалификации персонала станции технического обслуживания, разработан индивидуальный план самостоятельного обучения в обновленной программе ТРИАС и план семинарских занятий на 2008 году для сотрудников СТО.

В качестве показателей оценки эффективности проекта были использованы показатель чистого дисконтированного дохода и индекс доходности инвестиционного проекта. Согласно полученным данным за три года использования программы и плана обучения ООО «ЮжУралПромПрофлекс»

получит более 3 млн. руб. по ставке дисконтирования 15%, при этом на каждый вложенный рубль в инвестиционный проект, инвестор может получить 4,29 рублей дохода. Это свидетельствует об экономической эффективности проекта по совершенствованию системы повышения квалификации персонала.

## Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательств для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах

местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.



Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в

целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями,

локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

## Список используемой литературы

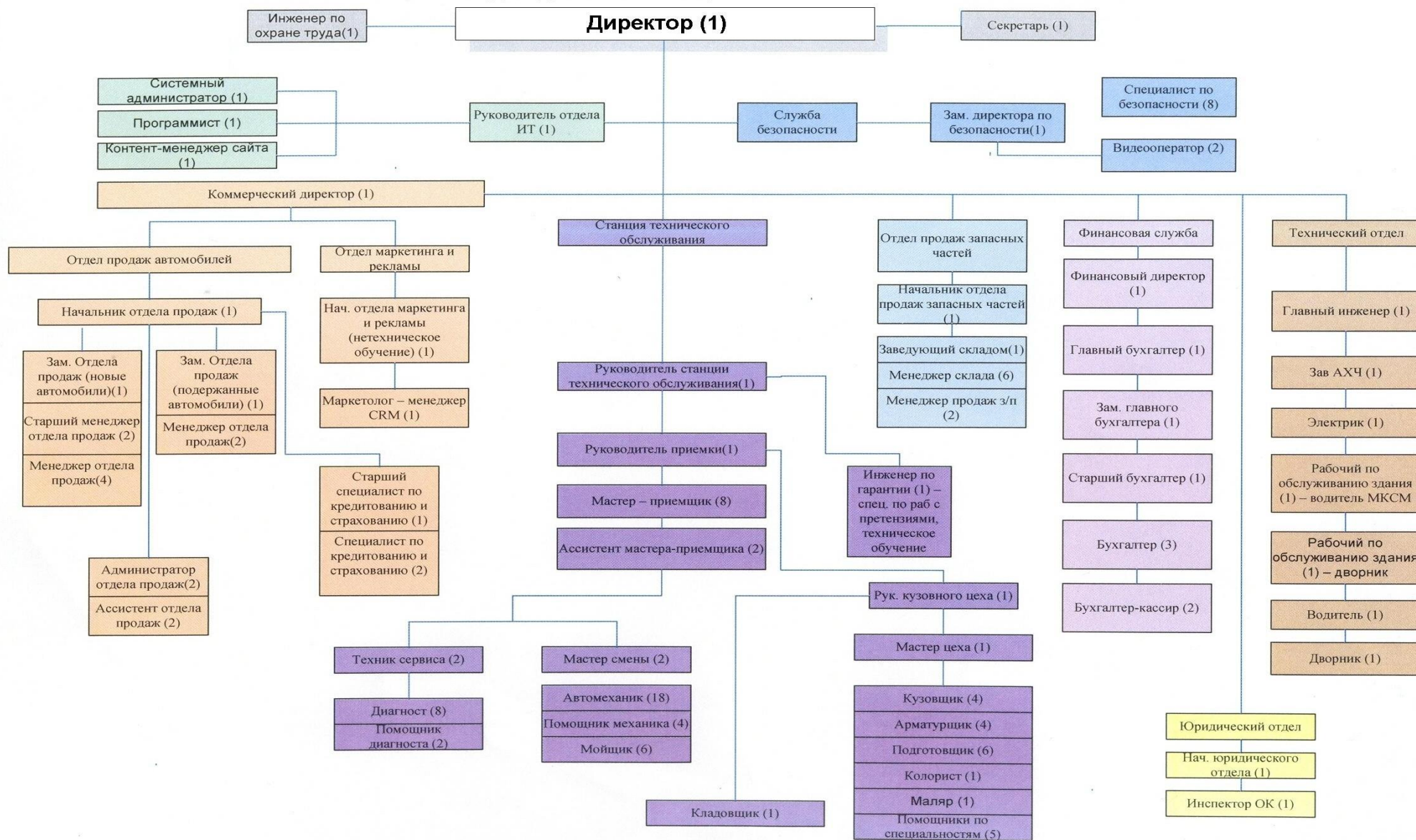
1. Арутюнов В.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2004. – 448с.
2. Балашенко В. Как воспитать идеального менеджера: Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №2. – С. 80
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – Минск.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2002. - 349 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2005. – 150 с.
5. Брэдик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 344 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 2003. – 625 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2001. – 365 с.
9. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2002. – 541 с.
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 345 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 501 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2004. – 700 с.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2004. – 247с.
14. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт, 2004. – 425 с.
15. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2004. – 365 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2002. – 522 с.
17. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. - 2001. - №1. – с. 15.

18. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2003. - № 12. – с. 23
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 304 с.
20. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. - 2001. - №2. – с. 118.
21. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. - 2003. - №3. – с. 25.
22. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций: Практ. Задания: Учеб. пособие для вузов. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 624с.
25. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.
26. Моденов А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Автореф. дисс. канд. экон. наук. - М., 2002. – 25 с.
27. Мурзыченко В. Управление персоналом: лекции: учебник для вузов. – М. : Академия. 2003.- (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление). – 526 с.
28. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2000. – 328 с.
29. Перминова О.С. Профессионализм, как реализация жизненного смысла // Кадры предприятия. - 2002. - №2. – с. 32.
30. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / ред. В.А. Козловский. – М.: Инфра – М, 2003. 573 с.
31. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998 г., 447 стр.

32. Селезнев В.А. Как оценить специалиста? // Управление персоналом. - 2001. - №9. – с. 31.
33. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве : педагогический аспект. – М.: Педагогика, 1989. - 109 с.
34. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003. – 384 с.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Профессиональный рост и планирование карьеры//Управление персоналом.-1999.-№8. , с. 118
36. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 637 с.
37. Управление персоналом / Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2005. – 352 с.
38. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов/ Под ред. Г.И. Михайлина. – М.: Дашков и К, 2006. – 265 с.
39. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2004. – 432 с.
40. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2004. - 321с.
41. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. – Свердловск, 1988 г., 115 стр
42. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 384 с.
43. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма-ИНФРА-М, 2004. – 398 с.



ЮжУралПромПрофекс»



## Сравнительный аналитический баланс

Наименование статей	Коды строк	Абсолютные величины			Относительные величины				
		2015	2016	изменение (+,-)	2015	2016	изменение (+,-)	в % к величине 2015	в % к изменению итога баланса
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Внеоборотные активы									
1.1. Основные средства	120	4153,0000	19412,0000	15259,0000	6,6485	12,2233	5,5748	367,4211	15,8377
1.2. Незавершенное строительство	130	26113,0000	88538,0000	62425,0000	41,8042	55,7505	13,9463	239,0572	64,7925
1.3. Отложенные налоговые активы	145	8,0000	613,0000	605,0000	0,0128	0,3860	0,3732	7562,5000	0,6279
1.4. Прочие внеоборотные активы	110,135,140,150	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Итого по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>30274,0000</b>	<b>108563,0000</b>	<b>78289,0000</b>	<b>48,4655</b>	<b>68,3599</b>	<b>19,8943</b>	<b>258,6014</b>	<b>81,2582</b>
II. Оборотные активы									
2.1. Запасы	210	12351,0000	25073,0000	12722,0000	19,7727	15,7879	-3,9847	103,0038	13,2045
2.2. Налог на добавленную стоимость	220	6446,0000	2655,0000	-3791,0000	10,3194	1,6718	-8,6476	-58,8117	-3,9348
2.3. Дебиторская задолженность платежи после 12 месяцев	230	-	350,0000	350,0000	-	0,2204	-	-	0,3633
2.4. Дебиторская задолженность платежи до 12 месяцев	240	8685,0000	21771,0000	13086,0000	13,9038	13,7087	-0,1950	150,6736	13,5823
2.5. Краткосрочные финансовые вложения	250	-	14,0000	14,0000	-	0,0088	-	-	0,0145

2.6 Денежные средства		260	4709,0000	371,0000	-4338,0000	7,5386	0,2336	-7,3050	-92,1215	-4,5025
2.7.Прочие оборотные активы		270	-	14,0000	14,0000	-	0,0088	-	-	0,0145
<b>Итого по разделу II</b>		<b>290</b>	<b>32191,0000</b>	<b>50248,0000</b>	<b>18057,0000</b>	<b>51,5345</b>	<b>31,6401</b>	<b>-19,8943</b>	<b>56,0933</b>	<b>18,7418</b>
Медленно реализуемые активы	210 + 220 +230 +270		18797,0000	28092,0000	9295,0000	30,0921	17,6890	-12,4031	49,4494	9,6475
Наиболее ликвидные активы	250 + 260		4709,0000	385,0000	-4324,0000	7,5386	0,2424	-7,2962	-91,8242	-4,4880
Величина финансово-эксплуатационных потребностей	210 +230 +240 - 620		12196,0000	8526,0000	-3670,0000	19,5245	5,3686	-14,1559	-30,0918	-3,8092
Стоимость имущества	<b>190 + 290</b>		<b>62465,0000</b>	<b>158811,0000</b>	<b>96346,0000</b>	<b>100,0000</b>	<b>100,0000</b>	0,0000	154,2400	100,0000
III.Капитал и резервы.										
3.1. Уставный капитал		410	2010,0000	2010,0000	0,0000	3,2178	1,2657	-1,9521	0,0000	0,0000
3.2.Нераспределенная прибыль		470	40069,0000	70813,0000	30744,0000	64,1463	44,5895	-19,5568	76,7276	31,9100
<b>Итого по разделу III</b>		<b>490</b>	<b>42079,0000</b>	<b>72823,0000</b>	<b>30744,0000</b>	<b>67,3641</b>	<b>45,8551</b>	<b>-21,5090</b>	<b>73,0626</b>	<b>31,9100</b>
IV Долгосрочные обязательства		590	5,0000	38,0000	33,0000	0,0080	0,0239	0,0159	660,0000	0,0343
<b>Итого по разделу IV</b>		<b>590</b>	<b>5,0000</b>	<b>38,0000</b>	<b>33,0000</b>	<b>0,0080</b>	<b>0,0239</b>	<b>0,0159</b>	<b>660,0000</b>	<b>0,0343</b>
5.1.Займы и кредиты		610	11541,0000	47632,0000	36091,0000	18,4759	29,9929	11,5169	312,7199	37,4598
5.2.Кредиторская задолженность		620	8840,0000	38318,0000	29478,0000	14,1519	24,1281	9,9761	333,4615	30,5960
<b>Итого по разделу V</b>		<b>690</b>	<b>20381,0000</b>	<b>85951,0000</b>	<b>65570,0000</b>	<b>32,6279</b>	<b>54,1216</b>	<b>21,4937</b>	<b>321,7212</b>	<b>68,0568</b>
Краткосрочные пассивы	610 + 630,660		11541,0000	47632,0000	36091,0000	18,4759	29,9929	11,5169	312,7199	37,4598
Всего заемных средств	590 + 690		20386,0000	85989,0000	65603,0000	32,6359	54,1455	21,5096	321,8042	68,0910
<b>Итог баланса</b>	<b>300 или 700</b>		<b>62465,0000</b>	<b>158811,0000</b>	<b>96346,0000</b>	<b>100,0000</b>	<b>100,0000</b>	<b>0,0000</b>	<b>154,2400</b>	<b>100,0000</b>
Рабочий капитал	290 - 690		11810,0000	-35703,0000	-47513,0000	18,9066	-22,4814	-41,3880	-402,3116	-49,3150
Величина собственных средств в обороте	490 - 190		11805,0000	-35740,0000	-47545,0000	18,8986	-22,5047	-41,4033	-402,7531	-49,3482

## Акты выполненных работ

## ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

Официальный  
дилер KIA

Потребитель: Пономарев С.А.  
(собственник)  
Адрес:  
Тел:  
Марка/Модель: модель: KIA E60 530I RUS SKD A  
VIN: B675304  
№ дв.:  
гос. номер: B384TE74

Дата приема заказа:	15.03.16.
Дата начала работ:	15.03.16.
Дата окончания работ:	19.03.16.
Пробег:	106967
Смена:	
Наряд оформил:	

Плательщик: Пономарев С.А.  
цвет:

Адрес плательщика:

Вид операции: за наличный расчет

## Акт выполненных работ к наряд-заказу № 108210 от 19.03.16

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	12400030	Снятие и установка автоматической коробки передач	2	45	4499.55	-	4499.55
2	12431561	Замена сальника гидротрансформатора крутящего момента	2	4	399.96	-	399.96

Виды работ	AW	Сумма
Кузовные работы	49.00	4899.51

**Итого: 4899,51**

Примечание: 1AW = 5 минут.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

Официальный  
дилер KIA

## Рекомендации:

Всего наименований 2 на сумму 4'899.51

**Сумма: Четыре тысячи восемьсот девяносто девять рублей 51 копейка**

Кассир/Штин М  
расшифр

Объем и качество выполненных работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель/\_\_\_\_\_  
расшифр

## Гарантийные обязательства Исполнителя:

**При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;  
по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на  
балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и  
рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

**Транспортное средство получил, претензий не имею.  
С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:**

Потребитель/\_\_\_\_\_  
расшифр

\*Заполняется в случае необходимости.

## **Приложения к наряд-заказу:**

Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

**Запчасти со склада не выдавались**

/\_\_\_\_\_  
расшифр

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

**Потребитель:** Пономарев С.А.  
**(собственник)**  
**Адрес:**  
  
**Тел:**  
**Марка/Модель:** модель: KIA E60 530I RUS SKD A  
VIN: B675304  
№ дв.:  
гос. номер: B384TE74

Дата приема заказа:	19.03.14.
Дата начала работ:	19.03.14.
Дата окончания работ:	21.03.14.
Пробег:	106967
Смена:	
Наряд оформил:	

**Плательщик:** цвет:  
ООО "ЮжУралПромПрофлекс"

**Адрес плательщика:**

**Вид операции:**

## Акт выполненных работ к наряд-заказу № 108227А от 21.03.16.

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	11100103	Разборка и сборка двигателя	2	225	22497.75	-	22497.75

Виды работ	AW	Сумма
Кузовные работы	225.00	22497.75

**Итого: 22497,75**

Примечание: 1AW = 5 минут.

**Рекомендации:**

Всего наименований 1 на сумму 22'497.75

**Сумма: Двадцать две тысячи четыреста девяносто семь рублей 75 копеек**

Кассир/Штин М.В./  
расшифровка подписи

Объем и качество выполняемых работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель/\_\_\_\_\_/ /  
расшифровка подписи

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

**При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;  
по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

Юридический адрес:

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

Транспортное средство получил, претензий не имею.

Фактический адрес: С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:

Потребитель/\_\_\_\_\_/ /  
расшифровка подписи

\*Заполняется в случае необходимости.

Режим работы: **Приложения к наряд-заказу:**

с 9.00 до 21.00 Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

Телефон-факс: **Запчасти со склада не выдавались**

/\_\_\_\_\_/ /  
расшифровка подписи

ООО  
"ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

Товарный чек № 108227А от 21.03.14

Покупатель: Дономарев С.А. модель:  
KIA

Автомобиль: модель: KIA E60 530I  
RUS SKD A

Вид операции: **Продажи**

Основание: П

Ответственный: ^

№	Ячейка	Произ- ль	Код	Наименование товара	Ед.	Кол- во	Цена	Сумма
1			11 11 1 438 594	Блок цилиндров		1	104385	104385

Юридический адрес:

Итого:

104385

Фактический адрес:

Итого отпущено наименований 1

Документ принял \_\_\_\_\_

Кассир \_\_\_\_\_

Мастер \_\_\_\_\_

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:

Отпустил \_\_\_\_\_

Получил \_\_\_\_\_

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

**Потребитель:** Ахраров В.В.  
**(собственник)**  
**Адрес:** Челябинск, ул, Чайковского

**Тел:**  
**Марка/Модель:** модель: KIA E46 318I  
VIN: JJ50828  
№ дв.:  
гос. номер: B204TE74

Дата приема заказа:	25.10.16.
Дата начала работ:	25.10.16.
Дата окончания работ:	25.10.16.
Пробег:	159795
Смена:	
Наряд оформил:	

**Плательщик:** Ахраров В.В.  
**Адрес плательщика:** Челябинск, ул, Чайковского

**Вид операции:** за наличный расчет

## Акт выполненных работ к наряду-заказу № 111560 от 25.10.16

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	13400009	Проверка тормозной системы на диагностическом стен	2	5	499.95	-	499.95
2	13450003	Проверка функционирования системы автоматического	2	12	1199.88	-	1199.88
3	13452535	Замена одного заднего датчика угловой ск орооти	2	5	499.95	-	499.95

Виды работ	AW	Сумма
Кузовные работы	22.00	2199.78

<b>Итого:</b>	<b>2199,78</b>
---------------	----------------

Примечание: 1AW = 5 минут.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:



**Рекомендации:**

Всего наименований 3 на сумму 2'199.78

**Сумма: Две тысячи сто девяносто девять рублей 78 копеек**

Кассир Штин М.В. /  
расшифровка подписи

Объем и качество выполняемых работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель / \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

**При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;  
по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

**Транспортное средство получил, претензий не имею.**

**С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:**

Потребитель / \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

\*Заполняется в случае необходимости.

**Приложения к наряд-заказу:**

Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

**Запчасти со склада не выдавались**

/ \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

## ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

**Потребитель:** Ахраров В.В.  
**(собственник)**  
**Адрес:** Челябинск, ул. Чайковского

**Тел:**  
**Марка/Модель:** модель: KIA E46 318I  
VIN: JJ50828  
№ дв.:  
гос. номер: B204TE74

**Платательщик:** цвет:  
ООО "ЮжУралПромПрофлекс"

**Адрес плательщика:**

**Вид операции:**

### Акт выполненных работ к наряд-заказу № 112517А от 28.10.16

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	13450003	Проверка функционирования системы автоматического контроля устойчивости	2	12	1199.88	-	1199.88
2	13452516	Снятие и установка/замена ЭБУ DSC	2	3	299.97	-	299.97

Виды работ	AW	Сумма
Кузовные работы	15.00	1499.85

<b>Итого:</b>	<b>1499,85</b>
---------------	----------------

Примечание: 1AW = 5 минут.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:

**Рекомендации:**

Всего наименований 2 на сумму 1'499.85

**Сумма: Одна тысяча четыреста девяносто девять рублей 85 копеек**

Кассир

/Штин М.В./  
расшифровка подписи

Объем и качество выполняемых работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель/\_\_\_\_\_/   
расшифровка подписи

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

## **При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;  
по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на  
балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_км.

**Транспортное средство получил, претензий не имею.**

**С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:**

**Потребитель/\_\_\_\_\_/**   
расшифровка подписи

\*Заполняется в случае необходимости.

**Приложения к наряд-заказу:**

Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

**Запчасти со склада не выдавались**

/\_\_\_\_\_/   
расшифровка подписи

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

## Товарный чек № 112517А от 28.10.16

**Покупатель:** Арархов В.В.  
**Автомобиль:** модель: KIA E46 318I гос. номер: B204TE74  
**Вид операции:** Продажи  
**Основание:** П  
**Ответственный:** ^

№	Ячейка	Произ-ль	Код	Наименование товара	Ед.	Кол-во	Цена	Сумма
1			34 52 6 753 602	Электронный блок управления ABS		1	27619	27619

Юридический адрес:

---

Фактический адрес:

Итого: 27619

---

Режим работы:

с 9.00 до 21.00

Итого отпущено наименований 2

Документ принял \_\_\_\_\_

Кассир \_\_\_\_\_

Мастер \_\_\_\_\_

Телефон-факс:

Отпустил \_\_\_\_\_

Получил \_\_\_\_\_

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

**Потребитель:** Иванов К.В.  
**(собственник)**  
**Адрес:** Ворошилова 37-5  
  
**Тел:**  
**Марка/Модель:** модель: KIA E38 740I A  
VIN: DF87846  
№ дв.:  
гос. номер: А345ТМ74

Дата приема заказа:	21.06.16.
Дата начала работ:	21.06.16.
Дата окончания работ:	21.06.16.
Пробег:	<b>158890</b>
Смена:	
Наряд оформил:	

**Плательщик:** Иванов К.В.  
**Адрес плательщика:** Ворошилова 37-5

**Вид операции:** за наличный расчет

## Акт выполненных работ к наряд-заказу № 108230 от 21.06.16

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	11153000	Снятие и установка/замена термостата системы охлаждения	2	14	1399.86	-	1399.86

Виды работ	AW	Сумма
<b>Кузовные работы</b>	14.00	1399.86

<b>Итого:</b>	<b>1399.86</b>
---------------	----------------

Примечание: 1AW = 5 минут.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:

**Рекомендации:**

Всего наименований 1 на сумму 1'399.86

**Сумма: Одна тысяча триста девяносто девять рублей 86 копеек**

Кассир /Штин М.В./  
расшифровка  
подписи

Объем и качество выполняемых работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель/\_\_\_\_\_/ /  
расшифровка  
подписи

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

## **При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;

по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

**Транспортное средство получил, претензий не имею.**

**С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:**

Потребитель/\_\_\_\_\_/ /  
расшифровка  
подписи

\*Заполняется в случае необходимости.

**Приложения к наряд-заказу:**

Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

**Запчасти со склада не выдавались**

/\_\_\_\_\_/ /  
расшифровка подписи

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

**Потребитель:** Иванов К.В.  
**(собственник)**  
**Адрес:** Ворошилова 37-5  
**Тел:**  
**Марка/Модель:** модель: KIA E38 740I A  
VIN: DF87846  
№ дв.:  
гос. номер: A345TM74

Дата приема заказа:	22.06.16.
Дата начала работ:	22.06.16.
Дата окончания работ:	26.06.16.
Пробег:	158890
Смена:	
Наряд оформил:	

**Плательщик:** цвет:  
ООО "ЮжУралПромПрофлекс"

**Адрес плательщика:**

**Вид операции:**

## Акт выполненных работ к наряд-заказу № 108247А от 26.06.16

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	11711001	Замена радиатора водяного охлаждения	2	14	1399.86	-	1399.86

Виды работ	AW	Сумма
Кузовные работы	14.00	1399.86

<b>Итого:</b>	<b>1399,86</b>
---------------	----------------

Примечание: 1AW = 5 минут.

**Рекомендации:**

Всего наименований 1 на сумму 1'399.86

**Сумма: Одна тысяча триста девяносто девять рублей 86 копеек**

Кассир

/Штин М.В./

расшифровка подписи

Объем и качество выполняемых работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель

/\_\_\_\_\_/

расшифровка подписи

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

### При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км; по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

Юридический адрес:

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

Транспортное средство получил, претензий не имею.

Фактический адрес: С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:

Потребитель/\_\_\_\_\_/

расшифровка подписи

\*Заполняется в случае необходимости.

Режим работы: Приложения к наряд-заказу:

с 9.00 до 21.00 Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

Телефон-факс: Запчасти со склада не выдавались

/\_\_\_\_\_/

расшифровка подписи

Товарный чек № 108247А от 26.06.16

**Покупатель:** Иванов К.В.  
**Автомобиль:** модель: KIA E38 740I A гос. номер: A345TM74  
**Вид операции:** Продажи  
**Основание:** П  
**Ответственный:** ^

№	Ячейка	Произ-ль	Код	Наименование товара	Ед.	Кол-во	Цена	Сумма
1			17 11 1 436 061	Радиатор		1	10368	10368
2			99 NF	Антифриз		5	220	1100

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Итого:

11468

Режим работы:

с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:

Итого отпущено наименований 2

Отпустил \_\_\_\_\_

Документ принял \_\_\_\_\_

Кассир \_\_\_\_\_

Мастер \_\_\_\_\_

Получил \_\_\_\_\_





**Рекомендации:**

Всего наименований 2 на сумму 1'499.85

**Сумма: Одна тысяча четыреста девяносто девять рублей 85 копеек**

Кассир

/Штин М.В./  
расшифровка подписи

Объем и качество выполняемых работ и комплектность ТС проверил

Исполнитель

/ \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

## **При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;  
по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на  
балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

**Транспортное средство получил, претензий не имею.**

**С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:**

**Потребитель/** \_\_\_\_\_ **/**  
расшифровка подписи

\*Заполняется в случае необходимости.

**Приложения к наряд-заказу:**

Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

**Запчасти со склада не выдавались**

/ \_\_\_\_\_ /  
расшифровка подписи

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

**Потребитель:**                  Симонова И.Г.  
**(собственник)**  
**Адрес:**                          Челябинск .пос. Каштак Со  
  
**Тел:**  
**Марка/Модель:**          модель: KIA E60 525I RUS SKD A  
                                  VIN: B670457  
                                  № дв.:  
                                  гос. номер: Т303ТА74

Дата приема заказа:	16.08.16.
Дата начала работ:	16.08.16.
Дата окончания работ:	16.08.16.
Пробег:	<b>52379</b>
Смена:	
Наряд оформил:	

**Плательщик:**                  цвет:  
                                  ООО "ЮжУралПромПрофекс"

**Адрес плательщика:**

**Вид операции:**

## Акт выполненных работ к наряд-заказу № 109897А от 16.08.16

№	Код работы	Описание работы	Бригада	AW	Сумма, руб.	НДС, руб.	Всего, руб.
1	16510009	Поиск неисправности в системе радиоприемника	2	12	1199.88	-	1199.88
2	16550011	Снятие и установка видеомодуля бортового монитора	2	6	599.94	-	599.94

---

Виды работ	AW	Сумма
Кузовные работы	18.00	1799.82

---

<b>Итого:</b>		<b>1799,82</b>
---------------	--	----------------

---

Примечание: 1AW = 5 минут.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Телефон-факс:

**Рекомендации:**

Всего наименований 2 на сумму 1799.82

**Сумма: Одна тысяча семьсот девяносто девять рублей 82 копейки**Кассир

/Штин М.В./  
расшифровка под

Объем и качество выполненных работ и комплектность ТС проверил Исполнитель

/\_\_\_\_\_  
расшифровка под

**Гарантийные обязательства Исполнителя:**

**При замене деталей подвески и системы рулевого управления необходимо произвести регулировку углов установки колес.**

техническое обслуживание 20 дней при пробеге 1000 км; по текущему ремонту 30 дней при пробеге 2000км;  
по ремонту кузова и его элементам 12 месяцев; по полной и частичной окраске 12 месяцев; гарантия на балансировку колес 3 дня; на развал-схождение 3 дня.

Исполнитель несет обязательства при условии соблюдения Потребителем правил эксплуатации и рекомендаций Исполнителя по использованию результатов работы (услуги).

\*Очередное ТО \_\_\_\_\_ км.

**Транспортное средство получил, претензий не имею.**

**С рекомендациями и результатами работ ознакомлен:**

**Потребитель**

/\_\_\_\_\_  
расшифровка под

\*Заполняется в случае необходимости.

**Приложения к наряд-заказу:**

Приложение 1. Заявка к договору заказ-наряда. (Заявка является неотъемлемой частью договора заказ-наряда)

**Запчасти со склада не выдавались**

/\_\_\_\_\_  
расшифровка под

# ООО "ЮЖУРАЛПРОМПРОФЕКС"

## Товарный чек № 109897А от 16.08.16

**Покупатель:** Симонова И.Г.  
**Автомобиль:** модель: KIA E60 525I RUS SKD A гос. номер:  
**Вид операции:** Т303ТА74  
**Основание:** Продажи  
**Ответственный:** П  
^

№	Ячейка	Произ- ль	Код	Наименование товара	Ед.	Кол-во	Цена	Сумма
1			65 50 6 953 002	Видеомодуль		1	38312	38312

Юридический адрес: \_\_\_\_\_

Фактический адрес: \_\_\_\_\_

**Итого:**

**38312**

Режим работы:  
с 9.00 до 21.00

Итого отпущено наименований 1  
/

Телефон-факс:

Документ принял \_\_\_\_\_

Кассир \_\_\_\_\_

Мастер \_\_\_\_\_

Отпустил \_\_\_\_\_

Получил \_\_\_\_\_

**АНКЕТА**  
для сотрудников ООО «ЮжУралПромПрофекс»

**Цель опроса:** выявить сильные и слабые стороны сотрудников в процессе выполнения работ, оценить профессиональный уровень квалификации, получить информацию в какой области работ необходимо повысить знания.

**Инструкция:**

Перед Вами ряд вопросов, вы должны выбрать один из предлагаемых ответов, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам.

1. Ваш уровень образования?

- А) Высшее
- Б) Средне - техническое
- В) Средне – специальное
- Г) Среднее

2. Оцените свой профессиональный уровень знаний по пятибалльной оценке по областям работ, представленных в таблице в соответствии с должностью.

Механика	Балл (1-5)	Электрика	Балл (1-5)	Кузовные и лакокрасочные работы	Балл (1-5)
Техническое обслуживание		Электрооборудование двигателя		Кузовные работы	
Разборка и сборка двигателя		Система подачи топлива		Арматурные работы	
Ходовая часть		Диагностика АКПП		Ремонт пластика	
Регулировка установки колес		Общее электрооборудование автомобиля		Лакокрасочные покрытия	

Продолжение таблицы

Механика	Балл (1-5)	Электрика	Балл (1-5)	Кузовные и лакокрасочные работы	Балл (1-5)
МКПП		Контрольные приборы		Тонировка	
Система выпуска ОГ		Аудио система			
Оснащение кузова		Поддержание дистанции круиз-контроль			
Осветительные приборы					
Задний мост					

3. Готовы ли вы к получению дополнительных знаний и развитию вашего профессионального уровня

А) Да

Б) Нет

4. В какой области вам хотелось бы получить дополнительные профессиональные знания и навыки?

---

5. Каким методом обучения хотели бы повысить свой уровень квалификации?

А) Самостоятельное обучение

Б) Семинарские занятия

В) Практические занятия.

Приложение Д

Индивидуальный план самостоятельного обучения сотрудника в программе  
Триас.

ФИО сотрудника	Код ТРИАСА	Должность	Номер программы	Наименование программы	Начало обучения	Конец обучения
Оводов Сергей Михайлович	K040019	Электрик- диагност	RU601 SIP ПБИУС 1)	SIP ПбиУС 1) Концепции безопасности	1 марта 2018	1 марта 2018
			RU601 SIP ПБИУС 3)	SIP ПбиУС 3) Подушки безопасности	8 марта 2018	11 марта 2018
			RU601 SIP E60 RUS	SIP E60 1) Путеводитель	13 марта 2018	15 апреля 2018
			RU601 SIP E60_2 RUS	SIP E60 2) Активное рулевое управление	26 мая 2018	22 июня 2018
			RU601 SIP E60_3 RUS	SIP E60 3) Адаптивное освещение поворотов	25 мая 2018	22 июня 2018
			RU601 SIP E60_4 RUS	SIP E60 4) Аэродинамика	26 мая 2018	23 июня 2018
			RU601 SIP E60_5 RUS	SIP E60 5) Кузов	30 мая 2018	23 июня 2018
			RU601 SIP E60_7 RUS	SIP E60 7) Бортовая сеть	25 июля 2018	22 августа 2018
			RU601 SIP E64	SIP E64 – Складной верх с электрогидравлическим приводом	26 июля 2018	23 августа 2015
			RU601 SIP E70 RUS	SIP E70 – Автомобиль в целом	02 августа 2018	15 сентября 201
			RU601 SIP E87	SIP E87 Диагностики АКПП	26 сентября 2018	05 октября 2018
			RU601 SIP E90 3)	SIP E90 3) Подробности	26 сентября 2018	22 октября 2018
			RU601 SIP E93	SIP E93 – складной жёсткий верх	26 сентября 2018	22 октября 2018
			RU601 SIP HUD RUS	SIP Дисплей на лобовом стекле (HUD)	26 сентября 2018	23 октября 2018
			RU601 SIP R52 RUS	SIP R52 – электрогидравлический складной верх	26 сентября 2018	22 октября 2018
			RU601 SIP R56 RUS	SIP R56 – Автомобиль в целом	26 октября 2018	22 ноября 2018
			RU601 SIP RCS	SIP Трансмиссия KIA	26 октября 2018	28 ноября 2018
			RU601 SIP RHS	SIP ПбиУС 2) Удерживающие системы	26 октября 2018	23 ноября 2018
			RU601 SIP X3 E83	SIP X3 E83 Регулировка установки колес	28 ноября 2018	09 декабря 2018



## План семинаров для специалистов сервиса в Тренинг-Центре ООО "БМВ Русланд Трейдинг" в 2018 г.

КН	с	по	Класс 1. Тренер Кирилл Колесов	Класс 2. Тренер Алексей Авксентьев	Класс 3. Тренер Максим Плотников
			Семинар	Семинар	Семинар
1	26.01	30.01	<i>Механика двигателей (1 группа)</i>	<i>E70 Автомобиль в целом (1 группа)</i>	<a href="#">Спутниковая противоугонная система KIA</a>
2	02.02	06.02	<i>Механика двигателей (2 группа)</i>	<i>E70 Автомобиль в целом (2 группа)</i>	
3	23.02	27.02	<a href="#">Трансмиссия БМВ и МИНИ</a>		Диагностика бортовой электроники (1 группа)
4	01.03	05.03		<i>Управление бензиновыми двигателями (1 группа)</i>	Диагностика бортовой электроники (2 группа)
5	04.03	08.03	<b>E60 GRAV - кузовной тренинг (1 группа)</b>	<i>Управление бензиновыми двигателями (2 группа)</i>	
6	25.04	29.04	<b>E60 GRAV - кузовной тренинг (2 группа)</b>		
7	30.05	03.06			Системы управления климатом (1 группа)
8	20.07	24.07	<b>Семинар технологиям лакокрасочного покрытия (1 группа)</b>	<i>Основы электрики и диагностики для механиков, часть 1. (1 группа)</i>	
9	27.08	31.08	<b>Семинар технологиям лакокрасочного покрытия (2 группа)</b>		Системы управления климатом (2 группа)
10	03.09	07.09		<i>Основы электрики и диагностики для механиков, часть 1. (2 группа)</i>	
11	08.10	12.10	<i>Регулировка установки колес (1 группа)</i>		
12	15.10	19.10	<i>Регулировка установки колес (2 группа)</i>	Семинар по диагностики АКПП (1 группа)	
13	22.10	26.10		Семинар по диагностики АКПП (2 группа)	<i>Основы электрики и диагностики для механиков, часть 2 (2 группа)</i>
14	29.10	02.11	Семинар по поддеожанию дистанции круиз-контроль (1 группа)		<i>Основы электрики и диагностики для механиков, часть 2 (2 группа)</i>
15	12.11	16.11	Семинар по поддеожанию дистанции круиз-контроль (2 группа)	<i>Геометрия ход. части. Подвески БМВ. (1 группа)</i>	
16	19.11	23.11		<i>Геометрия ход. части. Подвески БМВ. (2 группа)</i>	
19	12.12.	16.12.			<i>Механические и автоматические КП (1 группа)</i>
20	20.дек	24.дек	Электронное оборудование автомобиля		<i>Механические и автоматические КП (2 группа)</i>
18	03.12	07.12	<b>Аттестация</b>	<b>Аттестация</b>	<b>Аттестация</b>