



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально – педагогический институт
Кафедра «Экономики, управления и права»

Развитие системы внутрифирменного обучения персонала в условия
современного предприятия

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

Выполнила:
Студентка группы 411/114-4-1 Юу
Лавров Д.С.

Научный руководитель:
Саламатов Артем Аркадьевич, д.п.н. проф.

Проверка на объем заимствований:

42,6 % авторского текста

Работа принята к защите

«15» 02 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение.....	3
Глава	Теоретические методические аспекты внутрифирменного обучения.....	7
1.	обучения.....	
1.1.	Виды внутрифирменного обучения.....	7
1.2.	Подходы, модели и методы внутрифирменного обучения.....	14
1.3.	Система и методы оценки внутрифирменного обучения.....	21
	Выводы по первой главе.....	29
Глава	Анализ и совершенствование системы внутрифирменного обучения сотрудников ООО «ТЕЛКОМ».....	31
2.	сотрудников ООО «ТЕЛКОМ».....	
2.1.	Организационная характеристика ООО «ТЕЛКОМ».....	31
2.2.	Анализ хозяйственной деятельности ООО «ТЕЛКОМ».....	37
2.3.	Анализ кадрового состава ООО «ТЕЛКОМ».....	44
2.4.	Анализ действующей системы повышения внутрифирменного обучения персонала на ООО «ТЕЛКОМ».....	50
2.5.	Предложения по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала и оценка их эффективности ООО «ТЕЛКОМ».....	61
	Выводы по второй главе.....	67
	Заключение.....	70
	Глоссарий.....	72
	Список используемой литературы.....	83

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** «Внутрифирменное обучение персонала и его развитие на предприятии».

База исследования – ООО «Телком». Юридический адрес: 457040, Челябинская область, город Южноуральск, Садовый проезд, д.46.

Цель исследования – разработать программу по совершенствованию системы повышения квалификации сотрудников компании ООО «ТЕЛКОМ»

Объект исследования – внутрифирменное обучение персонала организации.

Предмет исследования – совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала.

Задачи исследования:

1. систематизировать и обобщить теоретические и методические аспекты организации внутрифирменного обучения сотрудников в современных условиях;
2. дать краткую характеристику компании ООО «ТЕЛКОМ»;
3. проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и кадровый состав предприятия;
4. рассмотреть действующую систему внутрифирменного обучения персонала - выявить ее слабые и сильные стороны;
5. предложить программу по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала;
6. обосновать экономическую эффективность предложенной программы.

Теоретико-методологическую основу исследования представляют труды известных западных и российских ученых Мескона М.Х, Тейлора, А. Файоля, Г. Форта, 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.

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

достижения цели исследования и решения поставленных задач использовался метод социологического исследования опрос респондентов.

Структура работы определена характером исследуемых в ней проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Во введении раскрыта актуальность, сформулированы объект и предмет исследования, цель и задачи работы. В первой главе квалификационной работы содержатся теоретические аспекты, касающиеся обучения и повышения квалификации персонала в организации, это причины и цели повышения квалификации персонала, основные задачи в области обучения и повышения квалификации. Также в ней раскрываются принципы обучения, т.е. основные положения, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс.

Во второй главе приводится краткая характеристика предприятия. Здесь отражены основные финансовые показатели и их соотношения, которые позволяют проанализировать результаты деятельности компании и дать ей оценку. Также во второй главе проведен анализ работы технического обслуживания, рассмотрена система повышения квалификации ООО «ТЕЛКОМ», выявлены ее сильные и слабые стороны. И на основе анализа сильных и слабых сторон предлагается программа по совершенствованию квалификации персонала. Окончание второй главы направлено на экономическое обоснование эффективности предложенной программы на основе расчетов экономической эффективности.

В заключении обобщены исследования и результаты работы, сформулированы основные выводы. Научно-практическая значимость исследования определяется предложениями по совершенствованию системы повышения квалификации персонала а организации. Полученный в исследовании материал может быть полезен менеджерам высшего звена так как может служить основой для построения эффективной модели организации процесса обучения, а

также внедрения полученных результатов в практику работы системы повышения квалификации персонала.

Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ООО «Телком»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические, нормативно - правовые и справочные пособия).

Глава 1. Теоретические методические аспекты внутрифирменного обучения

1.1. Виды внутрифирменного обучения

Т.Ю. Базаров определяет внутрифирменное обучение персонала как систему подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации [12].

По мнению М.И. Магуры внутрифирменное обучение это программа обучения персонала подогнанная под очень конкретные цели организации(3).

А.В. Томильцев считает, что внутрифирменное обучение это система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия (или корпоративных учебных центров), строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей(4).

Внутрифирменное обучение по определению Д. Хинрича – это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании [5].

Цели внутрифирменного обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

1. Точка зрения работодателя, немецкие специалисты В. Барцц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного внутрифирменного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;

- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

2. Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного внутрифирменного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства [16].

Зунина Н.В. рассматривает несоответствие точек зрения организации и работника на внутрифирменное как фактор определения и достижения баланса между целями компании и сотрудника (табл. 1).

Таблица 1

Несоответствие точек зрения работника и работодателя

Цели организации	Цели сотрудника
Эффективно управлять человеческими ресурсами (то есть найти и/или подготовить людей, способных решать поставленные задачи и поддерживать их мотивацию)	Добыть нужные знания и/или обрести навыки, обеспечивающие уверенность в завтрашнем дне и карьерный рост, реализация своего потенциала
Эффективно управлять информацией (то есть быть уверенным, что она дошла до того, кому действительно нужна)	Избавиться от информационного «мусора» и легко находить нужные данные и документы в корпоративной сети

Эффективно управлять издержками (то есть тратить деньги на то, что действительно необходимо и оценивать результат)	Найти нужных экспертов и единомышленников, с которыми можно составить эффективную команду
--	---

Для достижения эффективной работы Н. В. Зунина определяет, что организации необходимо:

- чтобы система управления персоналом рассматривалась как функциональная область управления организацией, напрямую связанная с основной деятельностью;
- чтобы специалисты по управлению персоналом знали стратегию развития организации и были способны создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии;
- существующие методы управления персоналом должны быть взаимосвязаны со стоящими перед организацией задачами, помогать развитию сотрудников и не ограничивать их вклад в достижение организационных целей [7].

Объектом внутрифирменного обучения является человек – работник организации, изменяемым параметром в результате осуществления внутрифирменного обучения должно быть такое качество работника, которое было бы максимально связано и содержательно, и формально с результатами его профессиональной деятельности.

Скриптунова Е.А. и Пустынникова Ю.М. определяют виды внутрифирменного обучения сгруппированы по двум ключевым параметрам (табл. 2):

Таблица 2

Виды внутрифирменного обучения

	"Активные" методы обучения	"Пассивные" методы обучения
Групповое обучение	Тренинг	Обучение "по продукту"
Индивидуальное	-Коучинг	Наставничество

обучение	-Дистанционное обучение - Самообучение	
----------	---	--

Активными авторы называют те методы обучения, при которых обучающиеся сами извлекают и структурируют информацию. В противоположность активным, при пассивных методах обучения обучающийся получает готовую для восприятия информация и его задача только ее запомнить. К ним относятся большинство методов традиционного образования (например, лекция) [28].

Б. Э. Татулов выделяет классификацию видов внутрифирменного обучения с функциональной точки зрения [9].

1. Обучение вновь пришедших в организацию работников, что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям, выработку им своей линии организационного поведения. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре компании, ее миссии и основных аспектах корпоративной культуры.

2. Обучение с целью повышения уровня компетентности. Оно необходимо в двух случаях: когда компетентность работника не позволяет ему эффективно и полностью реализовывать свои компетенции; когда сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.

3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает, в основном, овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности.

Формы внутрифирменного обучения Б.Э. Татулов определяет такие как [10]:

1. Обучение на рабочем месте в процессе работы. Эта форма подготовки является наиболее оперативной, т. к. обеспечивает тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника.

2. Обучение с отрывом от рабочего процесса – данная форма обучения может быть реализована следующим образом:

- обучение на территории организации, осуществляемое внутренними специалистами самой организации.
- обучение на территории организации, осуществляемое внешними, приглашенными экспертами.
- обучение в корпоративных центрах организации.

Британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд выделяют три формы внутрифирменного обучения и называют их «стратегиями». Стратегии, по их мнению, предоставляют возможность развития и подразумевают тщательно спланированное и систематическое обучение [11]:

1. Обучение на рабочем месте – наставничество, осуществляемое линейным руководителем или опытным коллегой, так называемое «сидение рядом с Нелли».

2. Планируемое изучение деятельности организации – обычно является вспомогательной формой при осуществлении другой, более общей программы развития, например, обучение с целью развития карьеры и т. д. Подразумевает запланированное участие работника в деятельности других подразделений.

3. Внутренние курсы обучения – максимально эффективны, если одновременно обучается ряд работников, связанных общей профессиональной деятельностью при участии руководства. Возможна альтернатива обучения с использованием информационных технологий: обучающих пакетов программ, экспертных систем и т. д., в таком случае обучение может проходить прямо на рабочем месте.

Т. Ю. Базаров выделил функции внутрифирменного обучения:

- 1) внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- 2) мир превращается в рынок без границе высоким уровнем конкуренции между

странами. Конкурирующие страны имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;

3) непрерывные и быстрые изменения в технологии требуют непрерывного обучения персонала;

4) повышение квалификации на основе непрерывного обучения является более эффективным и экономичным для фирмы, чем привлечение новых работников [22].

И.М. Скитяева определяет как функцию внутрифирменного обучения развитие в сотрудниках организации следующих качеств [13]:

- Навык формирование управленческой команды;
- Стратегическое видение бизнеса;

Основные цели и определяемые ими функции внутрифирменного обучения сводятся к удовлетворению потребностей организации и работника. Работника - в самосовершенствовании, организации - в подготовке компетентного, эффективного работника. Конечной целью внутрифирменного обучения является формирование личности, активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и профессиональной жизни организации.

1.2. Подходы, модели и методы внутрифирменного обучения

Базаров Т. Ю. считает, что можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменного обучения в организации [14].

1. Экспертный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант (обучающий) выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации.

2. Процессуальный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное — реализован только при активном участии управленческого персонала организации.

Четыре основные группы моделей внутрифирменного обучения выделяют А. В. Карпов и И. М. Скитяева (табл. 3) [15].

Таблица 3

Модели внутрифирменного обучения

Модели внутрифирменного обучения по А.В. Карпову и И.М. Скитяевой
1. Модель «формирования компетенций»
2. Системные модели внутрифирменного обучения.
3. Модели внутрифирменного обучения, основанные на формировании лидерства.
4. Мета - модель.

1. Модель «формирования компетенций»

Формирование специалиста в рамках данной модели рассматривается как формирование гибкой, с определенным набором ключевых компетенций личности, способной успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности.

2. Системные модели внутрифирменного обучения.

Эта группа моделей основывается на видении организации как целостной системы. На основании этого видения формируются программы внутрифирменного обучения. Часть этих программ стандартизирована и представлена на рынке в виде электронных продуктов. Традиционно сильной стороной системных моделей выступает акцент на групповые процессы и групповое обучение. Это обусловлено, прежде всего, синергетическими эффектами групповой (командной, проектной) работы.

Другую системную модель внутрифирменного обучения разработал А.М. Карякин. Целостная рабочая модель системы корпоративного обучения должна включать в себя[36]:

1. методически обоснованную, простую в применении подсистему мониторинга потребностей в обучении (включающую инструменты и методы систематизированной оценки потребностей в обучении, планы корпоративного обучения и индивидуального профессионального роста сотрудников),

2. корпоративные стандарты для принятия решений по конкретным заявкам на обучение (включают в себя «Положения о корпоративном обучении», мероприятия по постановке внутрифирменного обучения или корректировке проблемных зон существующей системы обучения, модель Корпоративной Системы Обучения.)

3. единую подсистему оценки эффективности обучения,

4. разработанные стратегии повышения эффективности корпоративного обучения (контроль качества внутрифирменного обучения, внедрение результатов внутрифирменного обучения в практику, пост – обучающее сопровождение).

Основу рабочей модели системы внутрифирменного обучения в рамках системного подхода должна составлять концепция внутрифирменного обучения,

которая «увязывает» обучение со стратегическими целями организации, объединяет мероприятия по оценке и обучению сотрудников в целостную систему развития персонала, регламентирует зоны ответственности за обучение и внедрение на практике результатов обучения, обозначает способы мотивирования персонала на обучение.

3. Модели внутрифирменного обучения, основанные на формировании лидерства.

Эта группа моделей основывается на постулате о ведущей роли лидера и/или руководителя в создании мотивации на обучение, организационные изменения и инновации. Лидер выступает проводником организационных инноваций, и его компетентность и мотивация определяют успех программы внутрифирменного обучения.

4. Мета - модель.

Отличительной особенностью следующей группы моделей внутрифирменного обучения является позиция тренера (преподавателя системы внутрифирменного обучения). В общем виде, целью обучения является не передача навыков, информации или стратегий работы, а формирование «самообучающейся организации», которая может выступать в качестве субъекта обучения и занимает открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде.

Модель внутрифирменного обучения должна применяться в соответствии с целями и потребностями организации, исходя из анализа требований к определенному обучению.

Основную роль во внутрифирменном обучении играет преподаватель. Можно выделить следующие существенные требования к преподавателю-консультанту, проводящему внутрифирменное обучение.

В практической деятельности преподаватель должен уметь пользоваться инструментами трех типов[18]:

1. Дидактикой и организацией учебного процесса

- Навыки публичного выступления и проведения лекций-бесед. Навыки диагностики аудитории и формирования мотивации слушателей.

- Создание проблемных ситуаций, провоцирующих слушателей на оценку собственного опыта и выявление существующих ограничений. Навыки проектирования и проведения групповых обсуждений.

2. Профессиональными знаниями и умениями в предметной области

- Компетентность в профессиональной области, владение профессиональным инструментарием.

- Знакомство с самыми новыми подходами, навыки диагностики ситуации в организации, выделения проблем.

3. Собственной личностью.

- Умение вызывать интерес к собственному опыту, а для этого наличие опыта чувственных переживаний в области профессиональной деятельности.

- Обращение к опыту собственного развития, преодоления кризисов и задание образа желаемого будущего для слушателей – презентация некоторого образца успешной личности и профессионала.

- Лидерские навыки – авторитетность, убедительность, психологическая компетентность, проницательность, коммуникативная гибкость.

- Толерантность к чужим точкам зрения, диалогичность. Отсутствие лидерской ориентации, готовность работать в качестве ассистента группе.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Планирование внутрифирменного обучения персонала охватывает мероприятия по обучению в организации и самоподготовку.

На продвижение товаров и услуг в условиях современного рынка существенно влияет эффективность выполнения сотрудниками их производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности персонала компании.

Основные методы внутрифирменного обучения [19].

а) Лекции, презентации: характеризуются низкой активностью участников обучения, применяются обычно для передачи общих или профессиональных знаний.

б) Дискуссии: используются для развития профессиональных знаний. Подразумевают: общение-диалог участников; упорядоченный обмен точками зрения; группу лиц, выступающих в роли ведущих участников; высказывания, выслушивание, использование невербальных выразительных средств; направленность обсуждения на достижение учебных целей.

в) Деловые игры: направлены на выработку профессиональных, коммуникативных, управленческих навыков, а также развитие отношений; слабый метод передачи знаний. Характеризуются имитацией реальной ситуации при условности происходящего, что позволяет снять жесткие стереотипы действий, а вместе с ними и сопротивление, которое возникает в реальности при попытке пересмотра этих стереотипов.

г) Интерактивное обучение: направлено на приобретение и обмен знаниями. Характеризуется обменом мнениями участников обучения с экспертом, в процессе интерактивного обучения происходит обучающее консультирование – совместный анализ конкретных профессиональных задач и выработка рекомендаций под руководством эксперта.

д) Анализ конкретных деловых ситуаций: направлен на развитие профессиональных знаний и навыков. Характеризуется глубоким и детальным исследованием участниками обучения реальной или имитированной ситуации, которое выполняется для того, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства, выработать подход решения подобных ситуаций.

е) Обучение по созданию и развитию команды – направлено на развитие отношений.

ж) Мозговой штурм – направлен на развитие творческих навыков, инновационный.

з) Конференции и семинары – приобретение и обмен знаниями и технологиями, развитие отношений.

и) Обучение во внешних организациях по развернутым образовательным программам, таким как получение второго высшего образования – обычно используется для реализации сфокусированного обучения.

При организации процесса внутрифирменного обучения на предприятии необходимо определить, в первую очередь, цель обучения. При четко поставленной цели определяются вид, модель и метод обучения.

1.3. Система и методы оценки внутрифирменного обучения

Так как процесс внутрифирменного обучения направлен на достижение поставленной цели организации, то необходимо, помимо эффективной организации процесса обучения учитывать, как правильно оценить результаты обучения персонала.

Сорока В. А. выделяет четыре основных критерия составляющих единый комплекс оценки эффективности внутрифирменного обучения [20].

«Оценка процесса» – оценка эффективности обучения строится на основе оценочных действий по сравнению сегодняшних достижений с прежними. Осуществляется оценка процесса развития личностных качеств и динамика изменений, происходящих непосредственно с индивидуумом. Оценку осуществляет как сотрудник, так и руководитель, являющийся инициатором обучения.

«Оценка цели» – оценка строится на основе сравнения достижения внутренне ожидаемых целей обучения в плане приобретения новых, качественных знаний, их практической применимости в повседневной работе и фактически приобретенных знаний. Оценка может проводиться на основе ожиданий прошедшего обучения сотрудника или ожиданий его руководителя.

«Оценка удовлетворенности» – оценка обучения осуществляется с точки зрения интереса и удовлетворенности участием в обучающем процессе или организацией процесса обучения.

«Оценка результата» – эффективность обучения включает оценочные действия сравнения экономических, статусных и др. показателей, обусловленных проводимым обучением. Осуществляется оценка достигнутого результата по социально значимым параметрам: производительность труда, статус, повышение зарплаты.

В.А. Сорока считает, что существует четыре критерия, которые отражают варианты единого комплекса психологической оценки эффективности внутрифирменного обучения в рамках модели профессионального развития.

Разместив эти критерии по осям системы координат, получим графическое изображение системы психологической оценки эффективности внутрифирменного обучения.

Психологическими критериями эффективности внутрифирменного обучения выступают:

1. Удовлетворенность процессом обучения;
2. Индивидуальная значимость результатов обучения;
3. Достижение ожидаемой (планируемой) цели обучения;
4. Социальная значимость результатов обучения.

Процесс оценки эффективности обучения усложняется тем, что по каждому из критериев участники проводят оценочные действия в зависимости от внутренних, применяемых сотрудником измерительных значений - «градуированным делениям».

Содержательный итог психологической оценки эффективности внутрифирменного обучения имеет много вариантов итоговой оценки. При этом варианты совпадения позиций в оценке эффективности результатов обучения будут в случае применения и руководителем, и сотрудником, прошедшим обучение, не только одинаковых психологических критериев при оценке эффективности обучения, но и единых измерительных значений. Возможные совпадения и разногласия в оценке эффективности одного и того же внутрифирменного обучающего мероприятия обусловлены применением для оценки респондентами разных психологических критериев эффективности [21].

Е.Н. Дубенекова считает, что система внутрифирменного обучения является сконструированным проектом, целью которого является создание комплекса образовательных мероприятий, который имеют пространственно-временные и ресурсные границы. Обучаемые выступают субъектами своей деятельности, способными влиять на деятельность организации [22].

Л.Н. Басова [23] выявляет, что система внутрифирменного обучения – это множество взаимосвязанных объектов и ресурсов, организованных процессом целенаправленности внутрифирменного обучения для достижения конкретных целей организации.

Л.Н. Басова предлагает создание системной модели внутрифирменного обучения построенной на трех уровнях:

- индивидуальный уровень;
- уровень малых групп;
- уровень организации.

В системе внутрифирменного обучения, по описанию И.М. Скитяевой, выделяется семь основных этапов (табл. 4) [25]:

Таблица 4

Этапы системы внутрифирменного обучения

Анализ потребностей работодателей к подготовке персонала в режиме внутрифирменного обучения
Проектирование услуги
Подготовка ресурсов. Организационные требования к программам внутрифирменной подготовки
Реализация услуги по обучению
Оценка удовлетворенности потребителя и заказчика на этапе завершения программы
Пост обучающее сопровождение персонала
Формирование новых требований, воспроизводство заказа

Анализ потребностей работодателей к подготовке персонала в режиме внутрифирменного обучения

В целом, диагностика потребности организации во внутрифирменном обучении персонала предполагает определение трех групп требований:

Содержательных требований – направленности обучения на решение стратегических задач развития предприятия, ориентация программ на

функциональные обязанности и требуемые квалификации, требования слушателей к содержанию и методикам обучения, к коррелированности обучения с карьерным ростом и т.д.;

1.Нормативных требований – соответствие программ профессиональным стандартам, требованиям по безопасности, должностным инструкциям и т.д.;

2.Требований к ресурсному обеспечению - характеристики обучаемых, технологии обучения, учебно-методическое обеспечение образовательного процесса, качество преподавания, систему подготовки преподавателей, организационное обеспечение.

Организация работ по определению потребностей предприятия в обучении персонала может проходить по следующей схеме (таблица 5):

Таблица 5

Определение потребностей предприятия в обучении персонала

Руководитель предприятия	
Формирование стратегических целей предприятия	Формирование потребностей и планов по обучению персонала
Приказ по предприятию о реализации обучающих проектов	Приказ по предприятию об обучении персонала
Руководители подразделений предприятия	Руководитель кадровой службы
Определение потребности подразделений а обучении персонала	Анализ и синтез потребностей подразделений и предприятий в целом по обучению персонала
План мероприятий по реализации обучающих проектов	Проект приказа по предприятию об обучении персонала

2. Проектирование услуги

После этапа оценки потребности в обучении необходимо на основе полученной информации спроектировать модель будущей системы

внутрифирменного обучения. Для того, чтобы этот проект был разработан и внедрен необходимо его грамотно “упаковать”, наполнить личностно значимыми смыслами для персонала, то есть повысить его привлекательность для персонала. Для этого разработаны специальные технологии, позволяющие в относительно короткий срок выделить существенные параметры системы внутрифирменного обучения, определяющие ее эффективность и востребованность в организации. При проектировании обучения необходимо учитывать и базовые закономерности профессионального обучения взрослых.

Контракт – процесс, в ходе формируются основные нормы взаимодействия в процессе обучения, обозначается цель работы. Цели должны быть реалистичными; конкретными; измеримыми; проверяемыми и привлекательными.

Принципы андрагогики. “Не надо давать ответов на вопросы, которых не задано!” - это фраза отражает базовую идею андрагогики (педагогика взрослых). Если у группы или образующейся личности нет вопросов, то нет необходимости давать ответы. Преподаватель в рамках данного подхода вместе с группой или слушателем определяет основные параметры процесса обучения: цели, содержание, формы и методы, средства и источники обучения.

3. Подготовка ресурсов. Организационные требования к программам внутрифирменной подготовки

1. Программа внутрифирменной подготовки должна обеспечить получение необходимых знаний по ряду дисциплин, связанных с непосредственной деятельностью и задачами сотрудников.

2. Программы подготовки могут быть ориентированы на подготовку, как правило, с отрывом, а также и без отрыва от работы специалиста.

3. Содержание программ подготовки должно быть сориентировано на современную практику подготовки специалистов соответствующих специальностей с применением современных технологий обучения.

4. Каждая программа подготовки, должна содержать перечень учебно-методических материалов, используемых при ее реализации.

5. Программы, удовлетворяющие заданным требованиям по содержанию и качеству, должны предусматривать применение различных форм и условий подготовки и обеспечивать эффективное использование выделяемых средств на их реализацию.

6. Обучение должно завершиться итоговой аттестацией или сертификацией и выдачей участникам, успешно закончившим подготовку, соответствующих документов.

4. Реализация услуги по обучению

Внедрение или совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала осуществляется согласно разработанной модели и программ обучения. Основными принципами внедрения модели являются принципы постоянного мониторинга процесса, анализа обратной связи, активной работы с организационным сопротивлением.

5. Оценка удовлетворенности потребителя и заказчика на этапе завершения программы

Результаты процесса внутрифирменного обучения измеряются посредством оценки (контроля) их соответствия поставленным целям, анализа прироста компетентностей, периодической аттестации работников, контроля качества обучения, повышения квалификации преподавателей, повышения эффективности организации внутрифирменного обучения.

Если сформулировать основное требование заказчика как «профессиональное развитие персонала компании», возникает проблема формирования критериев удовлетворенности, поскольку чаще всего у заказчика процесс развития персонала не определен, а, соответственно, не определены четко цели заказчика в этой области. Поэтому, при моделировании системы внутрифирменного обучения необходимо изначально «закладывать» в модель критерии «удовлетворительной» системы и основные параметры оценки этих критериев. Как правило, в реальном процессе внедрения системы внутрифирменного обучения основными методами оценки удовлетворенности организации – клиента выступают опрос сотрудников. Эффективность обучения

оценивается по параметрам новизны, полезности, применимости полученных знаний в плане личностного и профессионального развития, а также реальными показателями индивидуальной и командной работы.

6. Пост обучающее сопровождение персонала

Эффективные программы внутрифирменного обучения нередко включают в себя модули пост обучающего сопровождения.

Вне зависимости от формы организации, пост обучающее сопровождение определяет воспроизводство процесса внутрифирменного обучения и формирование новых потребностей в обучении.

7. Формирование новых требований, воспроизводство заказа

Процессный подход к построению системы внутрифирменного обучения предполагает формирование механизмов воспроизводства процесса обучения. В реальности такое воспроизводство процесса оказывается возможным за счет пост обучающего сопровождения, в рамках которого формируются новые заявки на обучения, а также грамотной структуры самой системы внутрифирменного обучения, способной адаптивно реагировать на изменения стратегических целей и приоритетов организации, динамику оргкультуры и внеорганизационной среды.

Выводы по первой главе

В первой главе рассмотрены понятия организации внутрифирменного обучения, подходов, моделей и методов внутрифирменного обучения, методов оценки внутрифирменного обучения, системы внутрифирменного обучения в организации. На основании изложенного материала, можно сделать следующие выводы:

Внутрифирменное обучение – это особая схема организации подготовки персонала, направленная на развитие профессиональных и личных качеств персонала организации в целях наилучшего достижения целей организации.

Виды внутрифирменного обучения авторы классифицируют по двум параметрам:

- с точки зрения формы обучения;
- по функциональному признаку

Формами внутрифирменного обучения, по мнению Б.Э. Татулова являются:

- обучение без отрыва от рабочего процесса;
- обучение с отрывом от рабочего процесса.

Основные цели и определяемые ими функции внутрифирменного обучения сводятся к удовлетворению потребностей организации и работника. Работника - в самосовершенствовании, организации - в подготовке компетентного, эффективного работника. Конечной целью внутрифирменного обучения является формирование личности, активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и профессиональной жизни организации.

По мнению Т.Ю. Базарова основными подходами к организации внутрифирменного обучения являются:

- экспертный подход
- процессуальный подход

Четыре основные группы моделей внутрифирменного обучения выделяют А. В. Карпов и И. М. Скитяева:

- Модель «формирования компетенций»

- Системные модели внутрифирменного обучения.
- Модели внутрифирменного обучения, основанные на формировании лидерства.

- Мета - модель.

Методами оценки внутрифирменного обучения, по мнению авторов, могут быть:

1. Удовлетворенность процессом обучения;
2. Индивидуальная значимость результатов обучения;
3. Достижение ожидаемой (планируемой) цели обучения;
4. Социальная значимость результатов обучения.

Система внутрифирменного обучения – это множество взаимосвязанных объектов и ресурсов, организованных процессом целенаправленности внутрифирменного обучения для достижения конкретных целей организации.

Глава 2. Анализ и совершенствование системы внутрифирменного обучения сотрудников ООО «ТЕЛКОМ»

2.1. Организационная характеристика ООО «ТЕЛКОМ»

Общество с ограниченной ответственностью «ТЕЛКОМ» было образовано в 2009 году. Учредителями Общества стали физические лица.

ИНН 7424027048 ОГРН 1097424000409

Организация создана без ограничения срока, но может быть реорганизовано или ликвидировано в соответствии с действующим законодательством.

Дата регистрации 26 июня 2009 года. Регистрирующий орган: Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по г. Южноуральску и Увельскому району Челябинской области. Телефон: 8(3534)-5-67-68. Местом нахождения и почтовым адресом организации является: Российская Федерация, 457040, Челябинская область, город Южноуральск, Садовый проезд, 46.

Основным видом деятельности предприятия ООО «ТЕЛКОМ» является:

- 1) оказание услуг по обслуживанию жилого фонда г. Южноуральска;
- 2) закупка-продажа товаров;
- 3) оказание сантехнических услуг;
- 4) обслуживание инженерных коммуникаций предприятий и организаций;
- 5) ассенизаторские услуги.

Основной целью работы ООО «ТЕЛКОМ» является получение прибыли, как ключевой показатель предприятия.

Рост прибыли на данном предприятии обуславливается следующими факторами:

- 1) удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- 2) позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- 3) условия благосостояния работающих на предприятии и развитие хороших отношений среди персонала;
- 4) публичная ответственность и имидж организации;
- 5) высокий уровень труда;

б) минимизация издержек и т.д.

Директор предприятия ООО «ТЕЛКОМ»:

1) имеет печать, фирменный бланк, товарный знак, эмблему и прочие реквизиты;

2) имеет право открывать расчетный и другие счета в учреждениях банков;

К основным производственным функциям предприятия ООО «ТЕЛКОМ» следует отнести:

1) рекламирование услуг и работ выполняемых фирмой;

2) оказание услуг их покупателям;

3) ценообразование, оказываемых услуг и работ;

4) формирование ассортимента товаров в торговой точке ООО «ТЕЛКОМ»;

5) изучение возможностей расширения спектра обслуживаемых предприятий и жилого фонда.

Директор ООО «ТЕЛКОМ» руководствуется следующими внутренними документами: Устав предприятия, коллективный договор, положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, трудовые договоры. Предприятие ООО «ТЕЛКОМ» несет ответственность по своим долгам и своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Прибыль от деятельности используется на возмещение материальных затрат, осуществление обязательных платежей и отчислений (уплату налогов, оплату труда работникам и т.д.). Оставшаяся чистая прибыль направляется на развитие и расширение предприятия, и другие цели по усмотрению предпринимателя.

Численность персонала ООО «ТЕЛКОМ» определяется исходя из функциональной целесообразности; общая численность работающих, согласно штатному расписанию, составляет 16 человек.

Рассмотрим организационную структуру предприятия ООО «ТЕЛКОМ» (рис.4).

Вопросы найма и увольнения, формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников решаются директором Ляшевым Д.В. ООО «ТЕЛКОМ» самостоятельно на основе законодательства РФ.



Рисунок 4. Организационная структура ООО «ТЕЛКОМ»

Система оплаты труда для персонала построена на использовании повременно-премиальной формы. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

У каждого работника предприятия ООО «ТЕЛКОМ» есть свои должностные обязанности.

Руководство деятельностью предприятия ООО «ТЕЛКОМ» осуществляет директор, который:

- 1) заключает договора с юридическими и физическими лицами;
- 2) осуществляет оперативное руководство деятельностью отделов;
- 3) защищает имущественные интересы и деловую репутацию предприятия;
- 4) заключает и расторгает трудовые договора (контракты) с работниками с соблюдением действующего законодательства и штатного расписания;
- 5) определяет состав, численность и заработную плату работникам.

Должностные обязанности главного бухгалтера:

- 1) ведет работу с бухгалтерской отчетностью, внутренней и внешней документацией и корреспонденцией;

2) занимается отчетами и перечислениями в налоговые и другие государственные органы;

3) производит расчеты с поставщиками, а также множество других операций;

4) своевременно подготавливает платежные поручения;

5) контролирует наличие всех приходных накладных на весь товар;

6) производит прием на работу персонала и увольнение.

Должностные обязанности специалиста по участию в торгах:

1) поиск торговых процедур на электронных площадках;

2) подготовка аукционной документации или котировочных заявок;

3) участие в торговых процедурах (аукционы);

4) ведет документацию по ведению работ в соответствии с техническим заданием заказчика.

Должностные обязанности инженера:

1) Исследование инженерных сетей на предмет их физического состояния и износа;

2) Определение цены обслуживания инженерных сетей;

3) Контролирует исполнение работ по сантехническим работам и обслуживанию.

Руководитель отдела по спецтехнике проводит ежедневный осмотр спецтехники, руководит исполнением работ вверенной ему техники, составляет план – график работы спецтехники и контролирует составление путевых листов.

Согласно ст.91 Трудового Кодекса РФ нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятии ООО «ТЕЛКОМ», не превышает 40 часов в неделю. Законодательства РФ регулирующего рабочее время работников всех предприятий, независимо от их форм собственности.

Правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успех предприятия. Именно от людей, работающих на предприятии ООО «ТЕЛКОМ», зависит, будет ли предприятие процветать или закроется. Только люди, обладающие большим запасом энергии, желающие добиться высоких результатов, сделать карьеру и иметь достойный

уровень жизни, а также имеющие современный взгляд на поставленные цели, обладающие умением предвидеть ситуацию, способны сделать предприятие ООО «ТЕЛКОМ» прибыльным.

При приеме на работу в предприятие ООО «ТЕЛКОМ» обращается особое внимание на наличие у работника начального или среднего специального. Наличие опыта работы слесаря – сантехника, электрика или водителя (от второго класса) становится главным критерием отбора работника на вакантную должность. Особый интерес со стороны работодателя имеет такие свойства работника как стрессоустойчивость, отсутствия привязанности к алкоголю, организованность.

Как правило, до принятия предприятием ООО «ТЕЛКОМ» решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- 1) предварительную отборочную беседу;
- 2) заполнение бланка заявления;
- 3) проверку рекомендаций и послужного списка;
- 4) принятие решения.

Новичков принимают на работу, как правило, с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник предприятия ООО «ТЕЛКОМ» должен научиться профессионально общаться с клиентами, знать техническую часть, пользоваться инструментом, знать материальную часть и материаловедение, разбираться в технической документации.

Обучение проводится старшими коллегами. В конце испытательного срока главный инженер проверяет, насколько хорошо новичок запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, выслушивается мнение опытных работников и тех, кто работал с новичком. В период испытательного срока у работника коэффициент трудового участия существенно ниже чем у более опытных работников

Решение о приеме на работу принимается директором. После чего оформляются следующие документы:

- 1) приказ о приеме на работу;
- 2) заключается трудовой договор;

3) запись в трудовой книжке.

Время успешного обучения зависит от личных способностей новичка, желания и стремления обучаться, коммуникабельности, предыдущего опыта, особенно в системе жилищно – коммунального хозяйства.

Предприятие ООО «ТЕЛКОМ» работает с достаточно большим количеством управляющих компаний и жилищных ремонтно-эксплуатационных управлений:

- 1) ООО «ЖРЭУ №2 г. Южноуральска»;
- 2) ООО «ЖРЭУ №5 г. Южноуральска»;
- 3) ООО «ЖРЭУ №8 г. Южноуральска»;
- 4) УК «Ключ»;
- 5) УК «Западный – 2»;

В общей численности ООО «ТЕЛКОМ» обслуживает более 50 жилых домов круглосуточным образом, более 10 бюджетных учреждений и около 75 торговых точек и предприятий услуг торговли и общественного питания.

2.2. Анализ хозяйственной деятельности ООО «ТЕЛКОМ»

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой торговой сети нами будет проведено исследование эффективности работы ООО «ТЕЛКОМ». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику объема оказанных услуг, совокупных затрат на осуществление деятельности, валовой прибыли, численности персонала. В таблице 2. представлены результаты данного анализа. Из таблицы 2. видно, что товарооборот инженерного предприятия в 2015 году упал на 3% в относительном выражении или на 487 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель далее сокращался на 4% или на 662 тыс. руб. Себестоимость деятельности в 2015 году упала на 9% в относительном выражении или на 1224 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель упал на 11% или на 1304 тыс. руб.

Покупная стоимость реализованных товаров в 2015 году поднялся на 31% в относительном выражении или на 737 тыс. руб., а в 2016 поднялся на 21% или на 642 тыс. руб.

Таблица 2.

Динамика основных показателей деятельности торгового предприятия

Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Объем оказанных услуг и работ	15360	14873	14211	-487	-662	97%	96%
Себестоимость оказанных услуг и работ	12980	11756	10452	-1224	-1304	91%	89%
Валовая прибыль от основной деятельности предприятия	2380	3117	3759	737	642	131%	121%
Численность персонала	25	22	27	-3	5	88%	123%

Численность персонала исследуемого предприятия в 2015 году упала на 12% в относительном выражении или на 3 человека в абсолютном. В 2016 году численность персонала поднялась на 23% или на 5 человек.

Динамику данных показателей представим на рисунке .

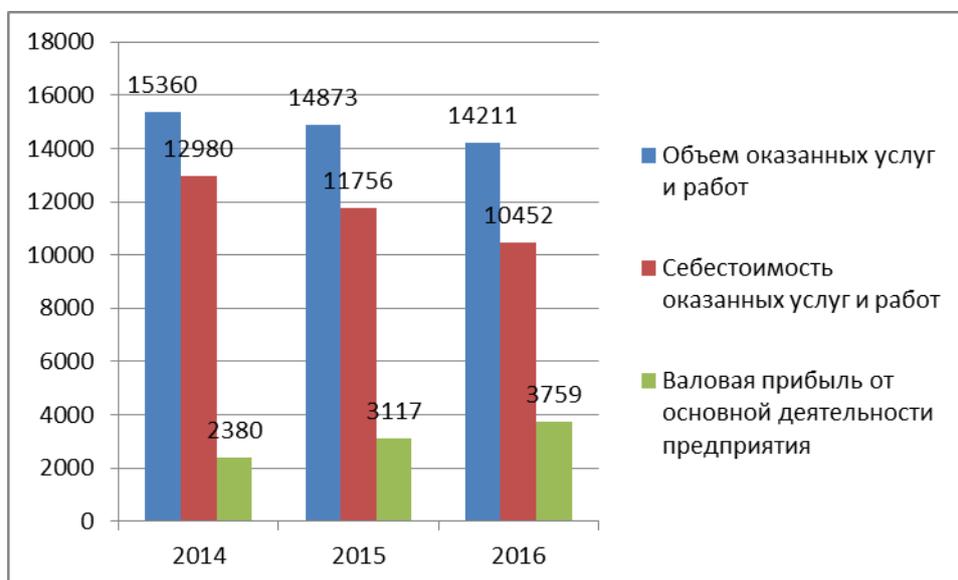


Рисунок 5. Динамика основных показателей деятельности торгового предприятия в 2014-2016 гг., тыс. руб.

В 2016 году материальная база предприятия существенно выросла и стала выглядеть следующим образом:

Легковой спец.
автотранспорт

ВАЗ-2112

аварийная

ВАЗ-2104

ремонтная

ВАЗ-2120

аварийная

ГАЗ-3110 техническая

Грузовой спец.
автотранспорт

МАЗ-КО514-1

каналопромывочная

МАЗ-КО505

илосос

ЗИЛ-КО520

ассенизатор

Следующим этапом анализа оказанных услуг по структуре исходя из объема доходов. Анализ будет проводиться по данным периода 2014-2016 гг.

Все оказываемые товары и услуги, оказываемые ООО «ТЕЛКОМ» можно разбить на 5 групп:

- 1) Комплексное обслуживание торговых точек.
- 2) Комплексное обслуживание торговых точек жилых домов.
- 3) Гидродинамическая промывка сетей.
- 4) Сантехнические работы.
- 5) Вывоз жидких отходов.

Проанализируем распределение генерируемой выручки по основным группам исходя из доходов и изменение ее по этим группам. В таблице 3. представлены результаты данного анализа.

Таблица 3.

Товарооборот по видам деятельности за 2014 - 2016 гг.

Группа товаров	2014		2015		2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Комплексное обслуживание торговых точек	5621,76	36,6	5964,07	40,1	5286,49	37,2
Комплексное обслуживание торговых точек жилых домов	1520,64	9,9	1487,30	10	1250,57	8,8
Гидродинамическая промывка сетей	3886,08	25,3	4253,68	28,6	4135,40	29,1
Сантехнические работы	2150,4	14	1784,76	12	1676,90	11,8
Вывоз жидких отходов	2181,12	14,2	1383,19	9,3	1861,64	13,1

Из таблицы 3. видно, что наибольший товарооборот приходится на группу комплексное обслуживание торговых точек, как в 2014, 2015, так и в 2016 году, что соответствует тенденциям состояния рынка реформ ЖКХ в России и в г. Южноуральск.

Наименьшую доходность имеет деятельность по откачке жидких отходов за все 3 года.

Анализ доходов по видам деятельности ООО «ТЕЛКОМ» по видам деятельности за 2014 - 2016 гг. представим на рисунке 6.

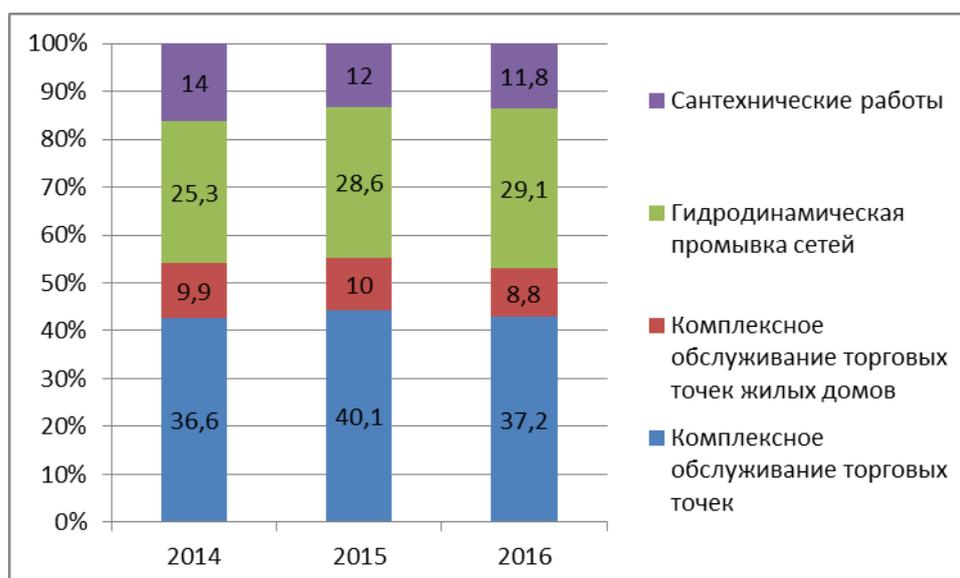


Рисунок 6. Доход по основным видам деятельности ООО «ТЕЛКОМ» за 2014–2016 гг.

Перейдем к анализу себестоимости предприятия ООО «ТЕЛКОМ» за период 2014 – 2016 гг. Выраженные в денежной форме текущие затраты, связанные с производством сантехнических услуг, услуг по комплексному обслуживанию жилых домов, бюджетных предприятий и торговых услуг.

Рассмотрим структуру затрат, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4.

Структура затрат на оказание услуг и работ по основной деятельности ООО «ТЕЛКОМ» за 2014 и 2016 год

Издержки обращения	2014		2015		2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9
ГСМ	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3
Инструменты и хоз. расходы	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2
Спецодежда	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4
Реклама	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9
Итого:	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100

Как видно из данных таблицы, основной статьей затрат как в 2014, 2015, так и в 2016 году являются расходы на заработную плату. На втором месте – расходы по арендной плате, которые и за все 3 года составляли от 25,6% до 29,3% всех расходов предприятия.

На рисунке 7 представлена структура себестоимости основной деятельности предприятия ООО «ТЕЛКОМ» за 2014 и 2016 год.



Рисунок 7. Структура затрат на деятельность предприятия ООО «ТЕЛКОМ» за 2014-2016 гг., %

Наиболее значимым показателем при анализе эффективности деятельности предприятия является показатель рентабельности продаж, который показывает, сколько прибыли организация получила с каждого рубля проданного товара. Показатели рентабельности рассчитываются как на основе прибыли до налогообложения, так и на основе чистой прибыли.

Представим данные рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности персонала предприятия ООО «ТЕЛКОМ» в таблице 5.

Таблица 5

Показатель рентабельности продаж за 2014-2016 гг.

Показатель	Период			Индекс	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Рентабельность продаж	15,49%	20,96%	26,45%	135,25%	126,21%

Рентабельность затрат	18,34%	26,51%	35,96%	144,60%	135,64%
Рентабельность персонала	95,20%	141,68%	139,22%	1,49	0,98

Рентабельность продаж, рентабельность затрат, рентабельность персонала и рентабельность торговой площади рассчитаем соответственно по формулам.

Рентабельность продаж - коэффициент равный отношению прибыли от реализации продукции к сумме полученной выручки.

$$R_{\text{прод}} = 2380/15360 * 100\% = 15,49\% \text{ – рентабельность продаж за 2014 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3117/14873 * 100\% = 20,96\% \text{ – рентабельность продаж за 2015 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3759/14211 * 100\% = 26,45\% \text{ – рентабельность продаж за 2016 г.}$$

Таким образом, если в 2015 году с каждого рубля реализованной продукции предприятие получало прибыли 20,96 коп, то в 2016 году этот показатель повысился и составил 26,45 коп.

Рассчитаем рентабельность затрат.

Рентабельность затрат - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции.

$$R_z = 2380/12980 * 100\% = 18,34\% \text{ – рентабельность затрат за 2014 г}$$

$$R_z = 3117 / 11756 * 100\% = 26,51\% \text{ – рентабельность затрат за 2015 г.}$$

$$R_z = 3759/10452 * 100\% = 35,96\% \text{ – рентабельность затрат за 2016 г.}$$

Рентабельность затрат в 2016 году увеличилась на 9,45%, в сравнении с 2015 годом, это связано с ускорением оборачиваемости активов и более эффективным использовании основных фондов и оборотных средств.

Рассчитаем рентабельность персонала.

Рентабельность персонала - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к среднесписочной численности персонала

$$R_{\text{п.}} = 2380/25 = 95,20 \text{ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2014г.}$$

$$R_{\text{п.}} = 3117/22 = 141,68 \text{ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2015 г.}$$

$$R_{\text{п.}} = 3759/27 = 139,22 \text{ (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2016 г.}$$

В 2015 году произошло увеличение рентабельности персонала на 46,48 тыс. руб./чел. прежде всего, связано в связи с ростом объема выручки от продаж услуг и работ, а в 2016 году – уменьшилась на 2,46 тыс. руб./чел. это связано с ростом численности персонала.

Динамику показателей рентабельности продаж и затрат отобразим на рисунке 8.

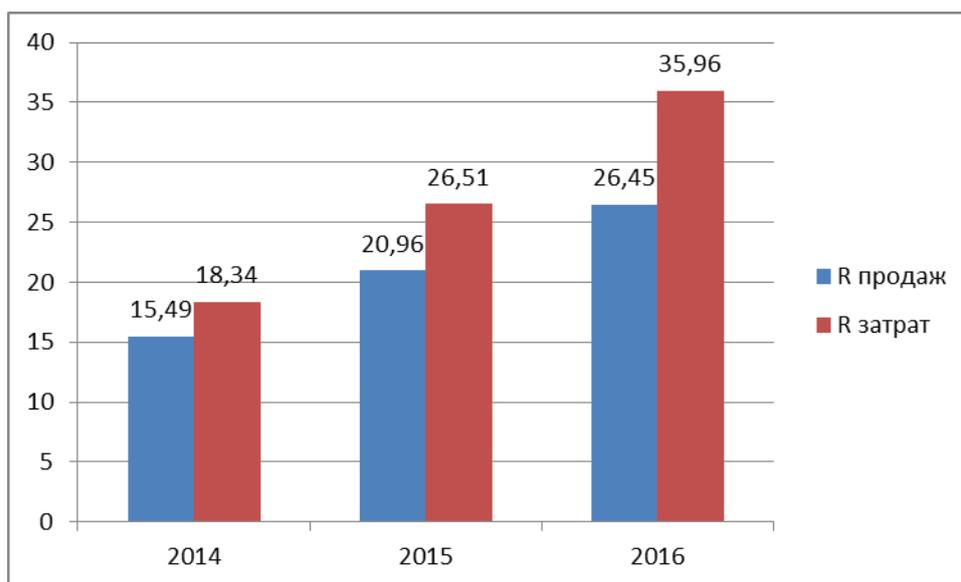


Рисунок 8. Показатели рентабельности затрат и продаж ООО «ТЕЛКОМ» за 2014 – 2016 гг.

2.3. Анализ кадрового состава ООО «ТЕЛКОМ»

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазина в зависимости от его участия в торгово-технологическом процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией потребительских товаров. К ним относятся работники торгового зала: продавцы, кассиры, администраторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники - это фасовщики, грузчики, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента - обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей торгового предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля над фондом заработной платы и выплатами социального характера.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям: по половому признаку, по стажу работы, по образованию, по возрастному признаку, по квалификационной структуре [8].

Рассмотрим структуру предприятия ООО «ТЕЛКОМ» по половому признаку в таблице 6.

Таблицы 6.

Структура персонала ООО «ТЕЛКОМ» по половому признаку

По половому признаку	Период					
	2014 г		2015 г		2016 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Женщины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Мужчины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации ООО «ТЕЛКОМ» по половому признаку преобладают мужчины, их на 9 человек больше, чем женщин в 2014 году, в 2015 году мужчин больше на 8 человек, а в 2016 году – на 9 человек. В основном к «мужским» должностям в организации ООО «ТЕЛКОМ» относятся сантехники, электрики, инженерный состав.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рисунок 9).

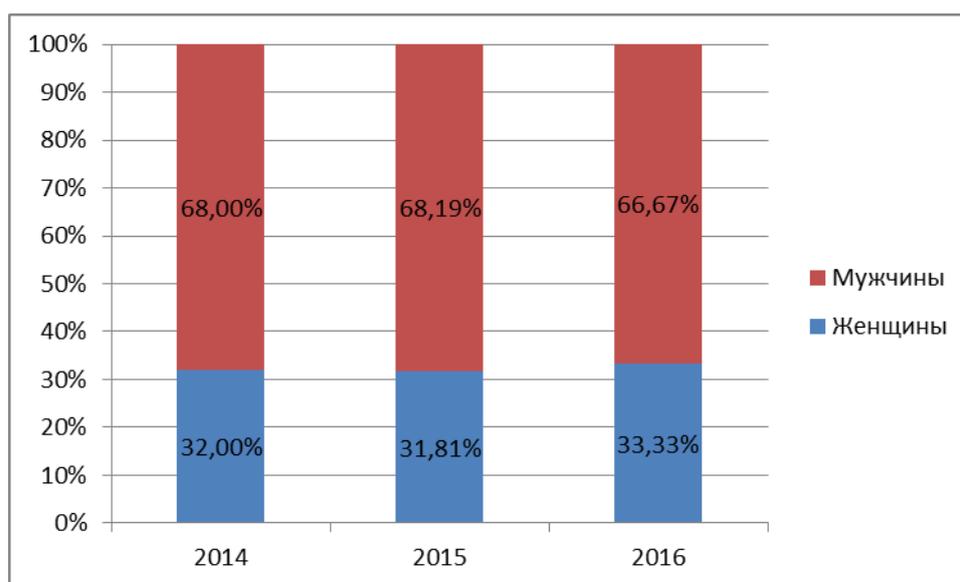


Рисунок 9. Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по половому признаку в период 2014 – 2016 гг, %.

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 7.).

Таблица 7.

Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по возрасту

Возраст	Период
---------	--------

	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «ТЕЛКОМ», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности сантехников и работники по обслуживанию. Рассмотрим данные в виде гистограммы на рисунке 10.

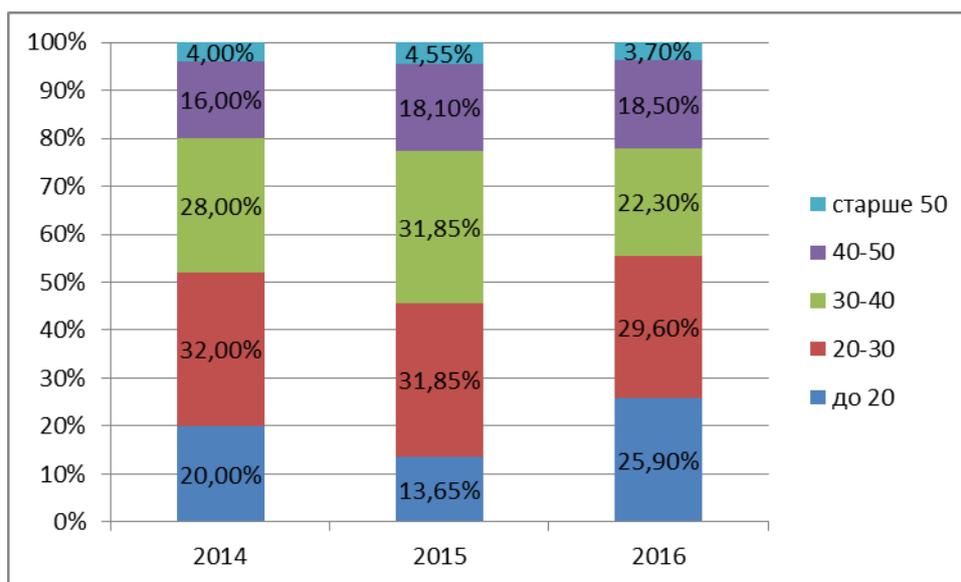


Рисунок 10. Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по возрасту

В следующей таблице работники организации ООО «ТЕЛКОМ» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 8.

Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по образованию

Образование	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%

Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспец.	11	44%	9	42%	10	37%
Незаконченное В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2014 – 11 человек, в 2015 – 9 человек, а в 2016 – 10 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2014 – 5 человек, в 2015 – 7 человек, а в 2016 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2014 – 5 человек, в 2015 – 3 человек, а в 2016 – 6 человек, и средним образованием в 2014 – 4 человек, в 2015 – 3 человек, а в 2016 – 5 человек. Представленные данные рассмотрим на рисунке 11.

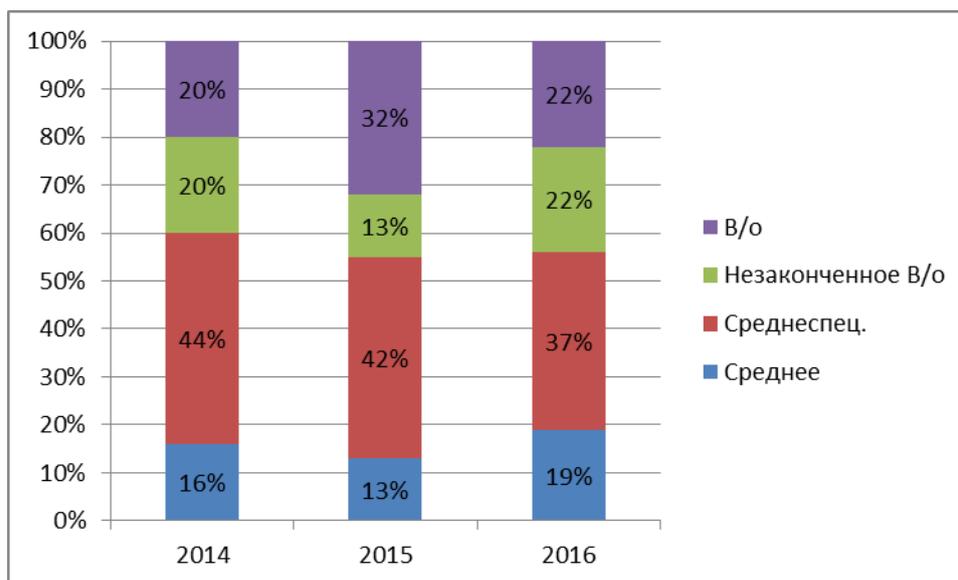


Рисунок 11. Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по образованию, %

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с начальным образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности работников основного персонала. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 9.

Таблица 9.

Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 2.18. мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2014 году – 36%, в 2015 году – 54,55%, а в 2016 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2014 году– 32%, в 2015 – 31,82%, а в 2016 – 33,33%. (рисунок 19.)

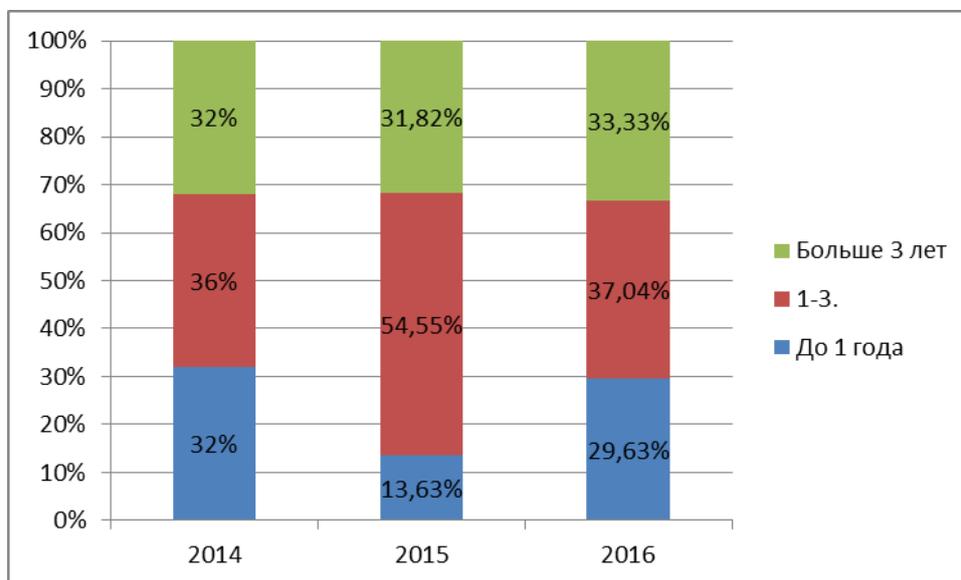


Рисунок 12. Структура организации ООО «ТЕЛКОМ» по стажу работы, %

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «ТЕЛКОМ» в таблице 10.

Таблица 10

**Квалификационная структура персонала предприятия ООО
«ТЕЛКОМ»**

Должности	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты (инженеры, бухгалтера)	5	20%	5	20%	5	20%
Рабочие	16	64%	14	68%	18	64%
Служащие	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 10 можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2014 году - 16 человек, в 2015 году – 14 человек, а в 2016 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1, это Лавров Александр Сергеевич.

Главной задачей квалификационной структуры ООО «ТЕЛКОМ» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Основными направлениями политики ООО «ТЕЛКОМ» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

2.4. Анализ действующей системы повышения внутрифирменного обучения персонала на ООО «ТЕЛКОМ»

Система повышения квалификации сотрудников предприятия ООО «ТЕЛКОМ» имеет широкий спектр различных программ обучения, направленных на самые разные категории работников. Можно выделить три направления внутрифирменного обучения работников:

1. Обучение техники безопасности и охране труда.
2. Обучение вне рабочего места.
3. Обучение на рабочем месте.

Рассмотрим обучение техники безопасности и охране труда.

Для всех принимаемых на работу лиц, а также для работников, переводимых на другую работу, проводится обучение по охране труда и техники безопасности. Обучение проводится в виде инструктажа, может быть:

- вводный;
- первичный на рабочем месте;
- повторный;
- внеплановый;
- целевой.

Все принимаемые на работу лица, а также командированные на предприятия работники и работники сторонних организаций, выполняющие работы на выделенном участке, обучающиеся образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящие на предприятии производственную практику, и другие лица, участвующие в производственной деятельности организации, проходят в установленном порядке вводный инструктаж, который проводит инженер по охране труда.

Вводный инструктаж по охране труда проводится по программе, разработанной на основании законодательных и иных нормативных правовых актов РФ с учетом специфики деятельности предприятия утвержденной в установленном порядке руководителем.

Первичный инструктаж на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи проводит непосредственный руководитель работ (мастера, начальники структурных подразделений, начальники цехов), прошедших в установленном порядке обучение по охране труда и проверку знаний и требований охраны труда и техники безопасности. Проведение инструктажей по ОТ и ТБ включает в себя ознакомление работников с имеющимися опасными или вредными производственными факторами, изучение требования ОТ и ТБ, содержащихся в локальных нормативных актах организации, инструкциях по ОТ и ТБ, технической, эксплуатационной документации, а также применение безопасных методов и приемов выполнения работ.

Инструктаж по ОТ и ТБ завершается устной проверкой приобретенных работником знаний и навыков безопасных приемов работы лицом, проводившим инструктаж. Проведение всех видов инструктаже регистрируются в соответствующих журналах проведения инструктажей, с указанием подписи инструктирующего а также указанием даты проведения инструктажа.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится до начал самостоятельно работы:

- со всеми вновь принятыми работниками, включая работников, выполняющих работу на условиях трудового договора, заключенного на срок до двух месяцев или на период выполнения сезонных работ;

- с работниками предприятия, переведенными в установленном порядке из другого структурного подразделения, либо работниками, которым поручается выполнение новой для них работы;

- с обучающимися образовательных учреждений соответствующих уровней, проходящими производственную практику и другими лицами, участвующими в производственной деятельности организации.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводится руководителями структурных подразделений предприятия по программам, разработанным и утвержденным в установленном порядке в соответствии с требованиями законодательных и иных нормативных правовых актов по ОТ и ТБ, локальных

нормативных актов предприятия, инструкции по ОТ и ТБ, технической и эксплуатационной документации.

Повторный инструктаж проходят все работники, указанные выше, не реже одного трех месяцев по программам, разработанным для проведения первичного инструктажа на рабочем месте.

Внеплановый инструктаж проводится:

- при введении в действие новых или изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, а также инструкций по ОТ и ТБ;

- при изменении технологических процессов, замене или модернизации оборудования, приспособлений, инструмента и других факторов, влияющих на безопасность труда;

- при нарушении работниками требований ОТ и ТБ, если эти нарушения создали реальную угрозу наступления тяжких последствий (несчастный случай на производстве, авария и т.п.);

- при перерывах в работе (для работ с вредными и/или опасными условиями - более 30 календарных дней, а для остальных работ - более двух месяцев);

- по требованию должностных лиц органов государственных надзора и контроля;

- по решению руководителя.

Целевой инструктаж проводится при выполнении разовых работ, при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и работ на которые оформляется разрешение или другие специальные документы, а также при проведении в организации массовых мероприятий.

1. Обучение вне рабочего места.

Обучения вне рабочего места - предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Такое обучение, как правило, проводится внешними учебными структурами и вне стен организации в форме

лекций, деловых и ролевых игр, разбора учебных ситуаций, моделирования производственных процессов и т.д.

Обучение вне рабочего места это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии, с целью получения ими квалификации по любому из направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для такого обучения подаются списки работников, которым необходимо пройти обучение. Этот список согласовывается с директором, издается распоряжение по предприятию. На обучение работников подается заявка в учебное учреждение.

ООО «ТЕЛКОМ» сотрудничает с Челябинский многопрофильный техникум ГБОУ СПО (ССУЗ) и ООО ГБОУ ВПО «АНХ и ГС».

В таком обучении есть свои преимущества и свои недостатки.

Преимущества:

- Обучающиеся работники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций.
- Обучающиеся могут быть отозваны с учебы для решения возникших на работе проблемы.
- Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным для предприятия.
- Может быть более экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями.
- Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен только вне стен организации.
- В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

Недостатки:

- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией.
- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственно выполнению реальной работы.

3. Обучение на рабочем месте.

Обучение на рабочем месте делится на два вида:

- Переподготовка рабочих (обучение вторым и смежным профессиям).
- Повышение квалификации.

Обучение на рабочем месте и обучения применяемые в ходе выполнения работы, характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в формах: наставничество, делегирование полномочий, использование учебных методик, инструкций и т.п. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данного предприятия и только для его сотрудников.

Обучение в стенах организации может вестись с отрывом от работы или без отрыва от работы.

1. Переподготовка рабочих - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой или расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Учебные планы и программы для обучения рабочих вторым и смежным профессиям, сроки обучения согласовываются с директором по представлению руководителей структурных подразделений применительно к учебным планам и программам для подготовки новых рабочих по соответствующим профессиям и разрядам.

Теоретическое и производственное обучение осуществляется в пределах рабочего места, согласно учебным планам и программе по соответствующей профессии. Сроки обучения устанавливаются распоряжением генерального директора, исходя из программы обучения, специфики профессии, необходимого уровня квалификации, начальной образовательной и специальной подготовки, профессионального опыта, но не могут быть более 6 месяцев.

По окончании срока обучения, работник сдает экзамен, действующий в Обществе комиссии на присвоение ему рабочей специальности. Результаты экзамена по переподготовке рабочих заносятся в протокол квалификационной комиссии о присвоении рабочему профессии. При успешной сдаче экзамена, на

основании протокола квалификационной комиссии, отдел кадров готовит приказ о присвоении работнику определенной профессии.

2. Повышение квалификации - это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии и присвоении более высокого разряда.

Организуются следующие формы повышения квалификации рабочих на производстве сантехнических услуг, оказываемых ООО «ТЕЛКОМ»: производственно-технические курсы; курсы целевого назначения; повышение квалификационного разряда.

Производственно-технические курсы создаются для повышения квалификации, углубления и расширения знаний, навыков и умений рабочих по имеющейся у них профессии до уровня, соответствующего требованиям производства.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, применяемых в производстве, правил и требований их безопасной эксплуатации, технической документации, научной организации труда, а также вопросов повышения качества выпускаемой продукции.

Повышение квалификационного разряда - это обучение рабочих с целью повышения квалификационного разряда по соответствующей профессии.

Программа, дата и место проведения курсов утверждаются распоряжением генерального директора по представлению руководителей структурных подразделений. Комплектование групп осуществляется, как правило, рабочими одной или родственными профессиями либо в соответствии с тематической направленностью курсов.

Учебные планы и программы для повышения квалификационного разряда рабочих, сроки обучения утверждаются распоряжением генерального директора по персоналу по представлению руководителей структурных подразделений

применительно к учебным планам и программам по соответствующим профессиям и разрядам.

Статистику обучения можно рассмотреть в виде таблице 11

Таблица 11

Статистика обучения ООО «ТЕЛКОМ»

Обучение	2014		2015		2016	
	чел	%	чел	%	чел	%
Обучение ТБ и ОТ (семинары)	22	57,9%	14	56,0%	12	54,5%
Обучение вне рабочего места (курсы)	2	5,3%	1	4,0%	1	4,5%
Обучение на рабочем месте в форме наставничества	14	36,8%	10	40,0%	9	40,9%
Итого	38	100%	25	100%	22	100%

В таблице 11 видно, что каждый год обучение увеличивается в меньшую сторону. Так если в 2014 году обучающихся вне рабочего места было 2 человека, то в 2015 году снизилось до 1 человека. А по отношению 2016 году к 2015 году данный показатель не изменился. Обучение на рабочем месте так же снижается каждый год. Так 2014 году 14 человек, а в 2015 году снизилось на 4 человека. 2015 году 10 человек, а в 2016 году снизилось до 9 человек. Это говорит о том, что рабочий персонал плохо стремится обучаться и повышать уровень знаний и повышать свою квалификацию, это может привести к большей производительности труда, улучшению качеству работы и улучшению продукции изготавливаемой на производстве. Рассмотрим таблицу в виде графика (рисунок 13).

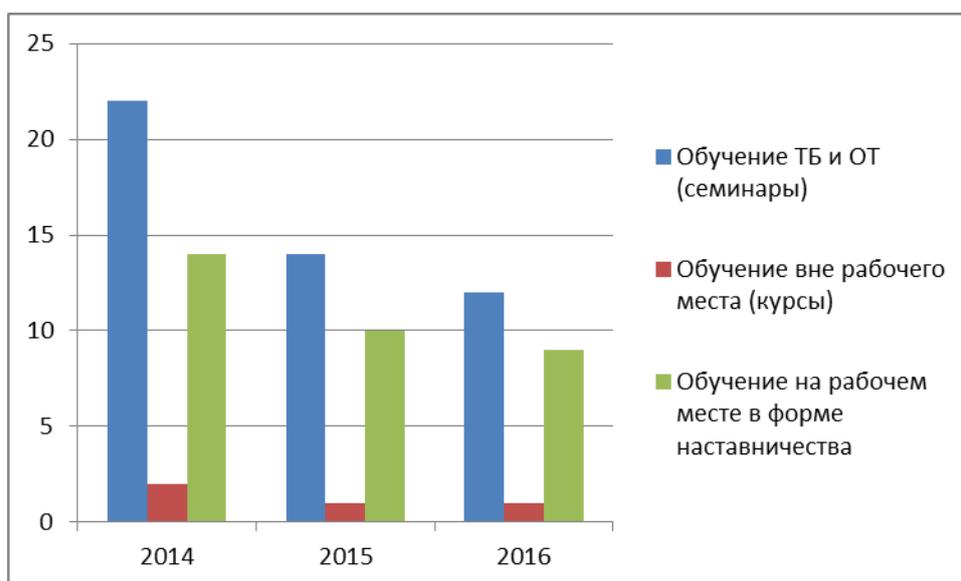


Рисунок 13 Динамика обучения ООО «АС74» в период 2014 – 2016 гг., чел.

Затраты на обучение рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12.

Затраты на внутрифирменное обучение ООО «ТЕЛКОМ»

Направление повышения квалификации	Период		
	2014	2015	2016
Затраты на наставничество	125,6	98,3	101
Затраты на внешнее обучение	12,9	32,8	15,7
Затраты на обучение на курсах по ТБ	187	192	96

Как видно из графика, снижение числа обучающихся (рисунок 13) привело к сокращению расходов на обучение персонала. Данный показатель не может сказаться на безопасности труда. Обучение специалиста на участие в государственных закупках составило в 2016 году 15,7 тыс. руб. В 2015 году такое же обучение прошел директор предприятия. В 2014 году прошел квалификацию главный бухгалтер. Тематика ее повышения квалификации была направлена на

налоговый учет 2015 году. На рисунке 14 представим динамику расходов на обучение в период 2014 – 2016 гг.

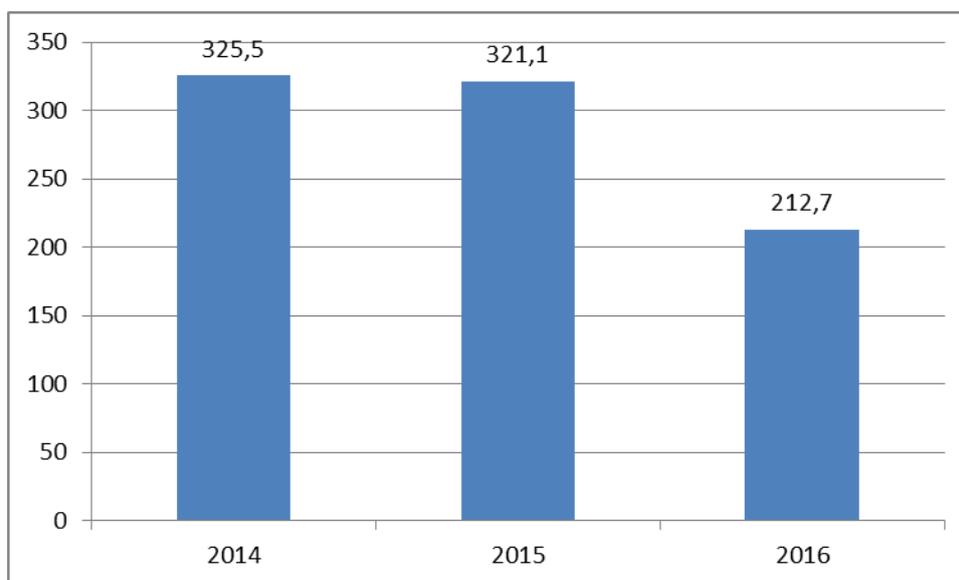


Рисунок 14 Затраты на повышение квалификации ООО «ТЕЛКОМ», тыс. руб.

Использование SWOT - анализа действующей системы повышения квалификации персонала покажет ее проблемы и достоинства. Результаты SWOT - анализа используются для разработки стратегии. Выявленные проблемы необходимо проанализировать при обсуждении дальнейшего развития предприятия. Представим в виде таблице 13.

Таблица 13

SWOT - анализ действующей системы внутрифирменного обучения персонала

<p>S - сильные стороны.</p> <ol style="list-style-type: none"> Наличие сознательного финансирования в повышения квалификации. Высокий уровень понимания роста квалификации сотрудников со стороны руководства. Развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности. Преимущество уровня оплаты труда по сравнению с конкурентами в отрасли ЖКХ. 	<p>W - слабые стороны.</p> <ol style="list-style-type: none"> Низкая квалификация части работников в области ТБ и обслуживания жилого фонда. Незаинтересованность в материальном плане рабочих в обучении. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам в аспекте наличие уровня квалификации. Низкий уровень вознаграждений при повышении квалификации.
--	---

	5. Отсутствие системы служебного продвижения.
<p>О - возможности.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Открытие эффективных обучающих курсов для рабочих смежных профессий (среди сантехников и электриков). 2. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами (в области ЖКХ). 3. Высокий уровень производительности труда. 4. Высокое качество услуг обслуживания за счет использования квалифицированной рабочей силы. 	<p>Т - угрозы.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление недовольства со стороны управляющих компаний. 2. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране и кризис неплатежей в области ЖКХ. 3. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема обслуживания. 4. Слабые позиции в области кадровой политики, требующие внимания.

Сила и Возможности.

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

Сила и Угроза.

Обучение персонала или повышение квалификации поможет производству снизить уровень бракованной продукции. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране может снизить уровень оплаты труда, а также уменьшит финансирование в обучении персонала.

Слабость и Возможность.

Путем открытия обучающих курсов для рабочих позволит повысить уровень квалификации рабочих, за счет повышения квалификаций повысится качество продукции, у руководителя повысится потенциал в вознаграждении рабочих. В свою очередь рабочие заинтересуются в обучении и в повышении квалификации.

Слабость и Угрозы.

Низкая квалификация рабочих может привести к увеличению бракованной продукции. Неблагоприятные социально-экономическая политика в стране может привести к снижению производственных объемов, а значит к сокращению рабочих

мест. Отсутствие системы служебного продвижения является одной из причин незаинтересованности рабочих в обучении.

2.5. Предложения по совершенствованию системы внутрифирменного обучения персонала и оценка их эффективности ООО «ТЕЛКОМ»

Основная цель при оценке эффективности повышения квалификации персонала является обоснование самих целей обучения. Первоначальными данными для оценки эффективности обучения становятся заявки, поступающие от подразделений. А информация на выходе, которая дает оценку качеству, должна составить понятие об эффективности самого обучения.

На сегодняшний день в ООО «ТЕЛКОМ» нет точно сформулированного механизма определения, насколько издержки, которые идут на повышение квалификации персонала себя оправдывают. Руководство может выявить потребность в обучении персонала, правление может предоставить на обучение средства, отдел по работе с персоналом в свою очередь займется его организацией. После же прохождения повышения квалификации обратная связь с персоналом отсутствует, и предприятие не может получить точных сведений о том, насколько эффективным было участие в той или иной конференции и будут ли применены полученные в ходе обучения знания в практической деятельности.

На данный момент формальный анализ показателей часто применяется на практике при оценке эффективности системы развития повышения квалификации персонала. Для оценки качества повышения квалификации персонала из бухгалтерии должны использовать оценку опросных листов. Они заполняются сотрудниками при окончании повышения квалификации, либо всего курса обучения. Все опросные листы обрабатываются и на их основе даются заключения, о том, насколько тема проводимого повышения квалификации была актуальна, интересна в демонстрации, а также какие мнения по улучшению данной проблематики выдвигаются сотрудниками. Проводя такой анализ, предприятие собирает большой объем нужной информации и имеет возможность сравнивать показатели по годам. В общем, персонал подходит к процессу заполнения опросных листов формально, часть важных вопросов остается не решенной, таким образом не представляется возможность определить недостатки повышения квалификации.

Зачастую большинство строк остаются незаполненными, что понижает объективность представления о сложившейся ситуации. Помимо этого, 15% из 22 респондента в 2016 году не адресовали свои рекомендации по повышению качества повышения квалификации. В дополнении к этому, были высказаны мнения за пределами места обучения, что весь этот процесс является бессмысленным и сотрудники попросту тратят свое время.

Можно привести пример отчета по анкетам ИТР за 2016 год. В данном отчете были опубликованы выводы по результатам опроса 5 сотрудников вместо 22. При этом, директор не посчитал нужным указывать на те недостатки, которые возникли до повышения квалификации и каких перемен и результатов они ждут от него в дальнейшем. Если выразиться точнее, на сегодняшний день оценка эффективности повышения квалификации не проводится.

Используя новый вариант опросных листов, предприятие получит следующие преимущества:

- облегчается процесс заполнения опросных листов 24% респондентов за счет уменьшения степени сложности вписанных ответов;
- увеличивается достоверность получаемой информации за счет роста области распространения возможных вариаций;
- снижаются временные издержки работников в 2 раза и сотрудников, составляющих отчеты - на 3 часа;
- растет вероятность сопоставления различных видов обучения по наиболее объемному кругу показателей.

Полученные знания

Для получения данных о том, какими знаниями овладели работники в ходе учебного процесса, нужна дополнительная подготовка, на этом этапе формируется мнение о том, как увеличился объем знаний. Наилучшим способом такой оценки является - выполнение «входного - выходного» тестирования. С помощью него ведется проверка знаний учащихся при поступлении на обучение и по его окончанию. Если после прохождения обучения уровень знаний выше, чем до него, то считается, что обучение было эффективным.

Так же необходимо учесть, что заполнение опросных листов связано с большими временными издержками, а также может быть, что респондентам не совсем понятна цель проводимого тестирования. Это может спровоцировать повышение нервозности, может помешать правильно, понять поставленные вопросы. В этом случае вся ответственность за точное понимание подобного теста возлагается на преподавателя.

Для таксировки эффективности повышения квалификации, помимо всего может использоваться контрольное объединение обучаемых, которые будут проходить отбор из профессионалов, не прошедших обучение. Этот метод оценки является весьма субъективным, в силу того что каждый сотрудник предприятия отличается от своих товарищей и их сравнение не допустимо. Но если брать в целом рабочую группу, то данный вид оценки поможет сравнить показатели разных групп.

На этом уровне повышения квалификации к каждой теме нужно иметь индивидуальный подход. Можно сформировать анкету, которая будет исходить из учебной программы. На практике, при анализе опросных листов, для наибольшей вероятности вынесения объективных мнений по оценке эффективности проводимого обучения лучше всего компоновать вопросы тестов в виде рассуждений, с которыми обучаемый принимает решение соглашаться или нет. В анкете должна быть представлена вся тематика обучения. При получении ответов необходимо их перевести в бинарную числовую шкалу, где правильные ответы = 1, а не правильные = 0.

В таком случае, по изменению показателей можно определить уровень понимания учебной программы, а от этого непременно зависит возможность ее использования в профессиональной деятельности. В конечном итоге и сам сотрудник предприятия, и преподаватель смогут получить точные данные о том, насколько эффективно было обучение.

Помимо этого, если обучаемый будет в курсе того, что по окончании лекционных занятий его будет ожидать проверка, то он будет более ответственно подходить к самому процессу обучения.

В том случае, если после окончания обучения участникам выдвоятся сертификаты, то они должны быть выданы только тем работникам, которые при окончании курса отвечают правильно на 60% вопросов изложенных в анкете.

Используя этот метод оценки степени изучения новых знаний нельзя давать гарантии того, что персонал предприятия, даже в случае улучшения результатов тестирования, будет больше применять полученные знания и навыки на практике. Помимо этого, нельзя не уделить внимание тому, что анализ результатов тестирования даст возможность преподавателю так же оценить и качество своей работы, установить, на чем стоит в большей акцентировать внимание участников, какая часть материала не совсем понятна, какую методологию обучения нужно применить для совершенствования учебного процесса. Обучаемый же при выполнении тестирования непроизвольно должен будет заострить свой взгляд на основные моменты, а это, повышает вероятность запоминания новой информации.

Ниже приведены основные пути, по которым проводится повышения квалификации персонала организации, среди них:

- обучение техническим аспектам обслуживания инженерных коммуникаций (водопровода, канализации, отопления и электрических сетей);

- обучение охраны труда;

- лекции по адаптации новых работников предприятия.

1. Обучение техническим аспектам обслуживания инженерных коммуникаций (водопровода, канализации, отопления и электрических сетей) безусловно, прослеживается качественное изменение в поведении работников: наметилась положительная тенденция в организации труда и улучшилась дисциплина на рабочем месте. А это, пусть и в малой степени, но все же влияет на величину продукции с нареканиями жильцов и управляющих компаний, понижение уровня жалоб и претензий, налаживание контакта с потребителями услуг предприятия.

Что же касается области обучения по адаптации новых сотрудников предприятия, прежде всего среди молодых работников, деятельность ведется по нескольким направлениям. Используя потенциал управления по работе с

персоналом ведется, опрос данных работников, в котором они могут задать интересующие их вопросы касаемые работы предприятия. На даноом этапе, по желанию опрошенных, могут проводится лекции, которые разъясняют то, какой потенциал есть у молодых специалистов в плане продвижения по карьерной лестнице, какова система удовлетворения нехватки в обучении, как реализовывается правовое регулирование их трудовой деятельности. Все эти действия направлены на улучшение усвоения процессов, которые имеют место быть в организации, на более подробное ознакомление с предприятием, что в определенной степени делает предприятие ближе новому работнику и повышает его благонадежность.

Издержки на прочтение такого типа семинаров небольшие: проводятся такие лекции начальником отдела кадров, нет никакой необходимости в аренде здания или приобретении оборудования. С помощью анализа непостоянства среди новых сотрудников можно определить, дает ли эффект такая адаптация.

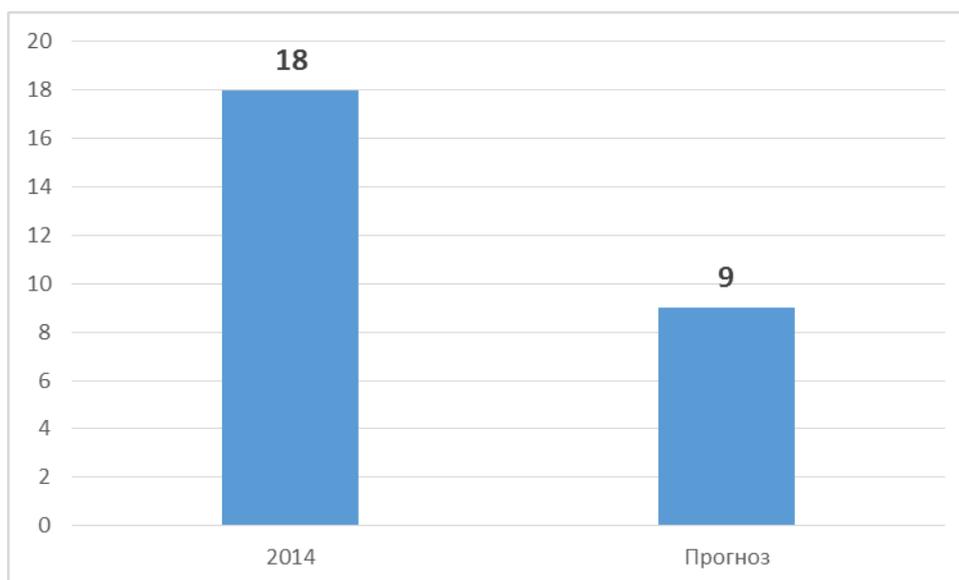


Рисунок 15. Текучесть работников до и после адаптации, %

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 14.

Таблица 14.

Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
обучение техническим аспектам обслуживания инженерных коммуникаций (водопровода, канализации, отопления и электрических сетей)	17	2200	37400
обучение охраны труда	17	2300	39100
лекции по адаптации новых работников предприятия	4	3500	14000
Итого	-	-	90500

Следует оценить потенциальную экономическую эффективность предлагаемых мер. По нашему мнению рост числа работников, прошедших повышение квалификации приведет к росту уровня качества обслуживания жилого фонда. В условиях небольшого города Южноуральска «сарафанное радио» приводит к существенному росту потенциальных клиентов. Особенно это касается управляющих компаний. В данный момент обучение по обслуживанию систем инженерных коммуникаций приведет к заключению договор на комплексное обслуживание с ООО «ЖРЭУ №12 г. Южноуральска», сеть магазинов «Пятерочка» в г. Южноуральске и увельской оайоне (более 60 точек) и сеть продуктовых магазинов «Перекресток». Данные изменения принесут компании более 7 млн. руб. в год. Прогноз показателей представлен в таблице 15.

Таблица 15.

Прогноз изменения выручки от оказанных услуг в период 2014-2016 гг и в прогнозном 2017 году, тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016	Прогноз
Объем оказанных услуг и работ	15360	14873	14211	21280
Себестоимость оказанных услуг и работ	12980	11756	10452	14110,2

Валовая прибыль от основной деятельности предприятия	2380	3117	3759	7169,8
--	------	------	------	--------

Следует отметить так же произойдет и рост численности персонала, что приведет к улучшению и социальной составляющей на рынке занятости в г. Южноуральск. Планируется увеличение численности персонала на 9 человек.

Выводы по второй главе работы.

1. Проблема, уменьшение значения повышение квалификации.

Способы решения – активизация деятельности руководства в области повышения квалификации.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование повышения квалификации.

Способы решения - формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области повышения квалификации.

Способы решения - формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии

Способы решения - утверждение планов работы по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников.

Способы решения - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.

6. Проблема, низкий уровень профессиональной компетенции и повышения мастерства.

Способы решения - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и

семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников.

Способы решения - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры.

Способы решения - Проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

Заключение

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

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

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.

Повышение квалификации полезно и нужно в случаях:

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

— 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;

— когда установлено, что у работника не хватает определенных навыков для работы.;

— 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.

В рамках работы нами было рассмотрен анализ хозяйственной деятельности. Анализ финансового положения предприятия позволяет отследить тенденции его

развития, дать комплексную оценку хозяйственной, коммерческой деятельности и служит, таким образом, связующим звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

Также мы рассмотрели анализ кадрового состава организации (предприятия), который предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально - демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Также мы рассмотрели статистику обучения, затраты на обучение, также были рассмотрены сильные и слабые стороны, т.е. составили SWOT - анализ действующей системы обучения, он показал, что отсутствие системы служебного продвижения является одной из причин незаинтересованности рабочих в обучении.

Глоссарий

Список используемой литературы

1. Арутюнов В.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2014. – 448с.
2. Балашенко В. Как воспитать идеального менеджера: Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №2. – С. 80
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – Минск.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2012. - 349 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2015. – 150 с.
5. Брэдик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. – 480 с.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 2013. – 625 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2011. – 365 с.
9. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М., 2012. – 541 с.
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 345 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 501 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 2014. – 700 с.
13. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М., 2014. – 247с.
14. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт, 2014. – 425 с.
15. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2014. – 365 с.

16. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 522 с.
17. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. - 2011. - №1. – с. 15.
18. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. – 2013. - № 12. – с. 23
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 304 с.
20. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. - 2011. - №2. – с. 118.
21. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. - 2013. - №3. – с. 25.
22. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций: Практ. Задания: Учеб. пособие для вузов. – М.: Омега-Л, 2014. – 264 с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2009 г., 295 стр
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 2009. – 624с.
25. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2013. – 591 с.
26. Моденов А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Автореф. дисс. канд. экон. наук. - М., 2012. – 25 с.
27. Мурзыченко В. Управление персоналом: лекции: учебник для вузов. – М. : Академия. 2013.- (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление). –526 с.
28. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2010. – 328 с.
29. Перминова О.С. Профессионализм, как реализация жизненного смысла // Кадры предприятия. - 2012. - №2. – с. 32.

30. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / ред. В.А. Козловский. – М.: Инфра – М, 2033. 573 с.
31. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998 г., 447 стр.
32. Селезнев В.А. Как оценить специалиста? // Управление персоналом. - 2011. - №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”, 2013. – 384 с.
35. Травин В.В., Дятлов В.А. Профессиональный рост и планирование карьеры//Управление персоналом.-2009.-№8. , с. 118
36. Управление персоналом организации: Учебник для вузов/ Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 637 с.
37. Управление персоналом / Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 2015. – 352 с.
38. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов/ Под ред. Г.И. Михайлина. – М.: Дашков и К, 2016. – 265 с.
39. Управление персоналом / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: Приор, 2014. – 432 с.
40. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2014. - 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», 2012. – 384 с.