

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В настоящее время главной целью любой организации в России является получение универсального высококвалифицированного работника, способного обучаться и совершенствоваться в течение всей своей жизни, так как кадры являются конкурентной силой страны. В связи с этим образование перестает быть прерогативой только одного периода жизни человека и является одной из важнейших подсистем социальной сферы государства, обеспечивающей процесс получения человеком систематизированных знаний, умений и навыков в определенной области профессиональной деятельности. Одно из первых мест в управлении трудовыми ресурсами занимает обучение персонала, поскольку без квалифицированных и профессионально подготовленных кадров организация не будет конкурентоспособной на рынке.

Чем успешнее организация, тем основательнее она подходит к данной проблеме, тем активнее развивает систему обучения и развития своих сотрудников. Ведущие специалисты в области образования утверждают, что в настоящее время преуспевать могут те сотрудники, которые непрерывно добывают новые знания. Несмотря на легкость, с которой сегодня рассуждают о системе обучения, создать и постоянно поддерживать её в рабочем состоянии очень непросто. Чтобы обучение и развитие персонала приносило свои плоды, необходима не только соответствующая инфраструктура, но и грамотные и квалифицированные специалисты, которые участвуют в организации и осуществлении обучения внутри организации.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появление конкуренции), так и внутренние условия функционирования организации (технологические и инновационные изменения), что ставит большинство образовательных учреждений перед

необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Во многих организациях существует система обучения персонала, в связи с этим особую актуальность приобретает изучение того, каким образом и какими методами осуществляется обучение персонала в ЗАО «РТК». На основании этого формируется **проблема исследования**, которая состоит в неэффективности системы обучения персонала в ЗАО «РТК».

Целью исследования является анализ системы обучения персонала в ЗАО «РТК» и их совершенствование.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме обучения персонала;
- 2) описать систему управления персоналом в ЗАО «РТК»;
- 3) изучить существующую систему обучения персонала в ЗАО «РТК»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ЗАО «РТК»;
- 5) определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в ЗАО «РТК»;

Объект исследования: обучение персонала в ЗАО «РТК».

Предмет исследования: совершенствование системы обучения персонала ЗАО «РТК».

Теоретическая база исследования. Данная проблема исследуется в работах Веснина В.Р., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Базаров Т.Ю. В их работах дается попытка интеграции разработанных знаний в области управления персоналом, которые могут быть использованы руководителями в эффективном управлении организацией.

Система исследования: *теоретические* - изучение, анализ, а также по теории и практике обучения персонала; *практические* - анализ документации в ЗАО «РТК», экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализированы система обучения персонала в ЗАО «РТК».

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования - мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ЗАО «РТК», описано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 16 таблиц, 5 рисунков, список литературы из 41 источников, 1 приложения.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «РТК»

1.1. Общая характеристика деятельности ЗАО «РТК»

МТС («Мобильные ТелеСисте́мь», ЗАО «РТК») — Русская телефонная компания, предоставляющая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС». Компания оказывает услуги сотовой связи, услуги проводной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, спутникового телевидения, цифрового телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по продаже контента. По состоянию на март 2017 года компания во всех странах своего фигурирования обслуживала более 107 миллионов абонентов.

Полное фирменное наименование предприятия, которое является объектом исследования: ЗАО «РТК». Дата введения наименования: 28.03.1995 г.

ЗАО "Русская Телефонная Компания" (ЗАО "РТК") создана в конце 2001 г. как дочерняя структура ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (ОАО "МТС") для управления сетью эксклюзивных салонов сотовой связи МТС, отвечающая за управление и развитие монобрендовой розничной сети сотового оператора. Компания на 100% принадлежит ОАО "МТС", осуществляет управление розничным бизнесом МТС. Под управлением ЗАО "РТК" находятся 3 тыс. салонов монобрендовой розницы ОАО "МТС", а также франчайзинговые партнерские салоны. Группа товаров - сотовые телефоны, аксессуары к ним. Компания имеет разветвленную розничную сеть по всей России, действует множество филиалов. К концу 2012 г. планируется увеличить число салонов до 3,5 тыс. Списочная численность работников ЗАО "РТК" по состоянию на декабрь 2011 г. составила 12 128 человек.

Головной офис находится в Москве. Количество филиалов (представительств) – 64.

Екатеринбургский филиал ЗАО «РТК» открыт 15.08.2005 и находится по адресу г. Екатеринбург, ул. Степана Разина, д. 16а.

ЗАО «РТК» является одним из ведущих поставщиков услуг связи в России и осуществляет деятельность под брендом «МТС». «МТС» – один из наиболее известных брендов в России. ЗАО «РТК» предоставляет интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородной связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, WiFi и сети третьего и четвертого поколений. Среди клиентов и партнеров ЗАО «РТК» - частные лица, малые, средние и крупные предприятия, транснациональные корпорации, операторы связи [41].

Данная схема характеризует наличие в организации линейно-функциональной структуры управления, где все функции управленческого воздействия сосредоточены на директоре. По отдельным функциям сформированы отделы, руководители и специалисты которых обладают знаниями и навыками в данной области и сами принимают производственные решения, подготавливают проекты планов и отчетов. Управляющие воздействия могут передаваться только одним лицом – руководителем, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем.

Директор филиала осуществляет общий контроль и управление, отслеживает работу всех отделов. Еженедельно проводятся совещания с начальниками отделов и специалистами. На этих совещаниях подводятся итоги работы филиала за неделю, решаются накопившиеся проблемы, дается оценка работе каждого из подразделений филиала.

Директор филиала назначается и освобождается от должности Советом Директоров по предоставлению генерального директора. Директор филиала

руководит всей деятельностью Филиала в соответствии с Положением, доверенностью и заключенным с ним трудовым договором.

Директору филиала подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами производства, освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов [41].

Приведенная информация по финансовому состоянию ЗАО «РТК» основана на данных финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с Российскими стандартами финансовой отчетности. Данные финансовой отчетности предоставлены финансовым отделом ЗАО «РТК». Единицей измерения являются тысячи рублей.

Согласно данным финансовой отчетности увеличение объемов реализации по сравнению с аналогичным периодом 2016 г. составило 366%.

По итогам первых двух кварталов 2017 г. совокупный объем выручки превысил показатель всего 2016 г. На конец 2016 г. компании удалось достигнуть увеличения объемов реализации до 400 млн. руб., рост выручки по сравнению с аналогичным периодом 2016 г. составил 366%.

Показатель чистой прибыли свидетельствует о положительной динамике организации.

Средний темп прироста чистой прибыли за период 2014-2016 гг. составил 89%. Рост чистой прибыли в 2016 г. по сравнению с прошлым годом составил более 250%.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности организации (тыс. руб.)

Показатель	2014	2015	2016
Выручка	284351	109845	401918
Себестоимость реализации	191954	72716	194289
Включая амортизацию	12234	21616	34269
Валовая прибыль	104631	58745	241898
Коммерческие и общешфирменные расходы	36283	-	-
Прочие операционные расходы	29374	47263	42962
Прочие операционные доходы	27546	81644	43933
Прибыль от реализации	66520	93126	242869
Прочие внереализационные расходы	6792	15662	49582
Прочие внереализационные доходы	19	2635	3198
EBITDA	59747	80099	196485
Амортизация	12234	21616	34269
EBIT	47513	58483	162216
Проценты к получению	2031	86	636
Проценты к уплате	9147	1219	8454
EBT	36335	57178	153126
Налог на прибыль	11476	16959	39953
Net Income	24859	40219	113173
Денежная чистая прибыль	37093	61835	147442
Чистый денежный поток от операционной деятельности	59747	80099	196485
Чистый денежный поток акционеров (с учетом кредитования)	52631	78966	188667

О положительной динамике деятельности организации также свидетельствует показатель чистой прибыли. Средний темп прироста чистой прибыли за период 2014-2016 гг. составил 89%. Рост чистой прибыли в 2016 г. по сравнению с прошлым годом составил более 250%.

Таким образом, ЗАО «РТК» успешно осуществляет свою деятельность, опираясь на нормативную документацию. Финансовую ситуацию ЗАО «РТК» можно назвать стабильной, но подверженной изменениям за счет изменения активности конкурентов.

1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ЗАО «РТК»

В ЗАО «РТК» функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. Рассмотрим подробно процесс выполнения этих функций.

Численность персонала определяется в зависимости от требуемых вакансий. Это обусловлено тем, что численность занятых вакансий

регламентируется как отраслевым законодательством, так и законодательством о труде.

Таблица 2 – Обеспеченность ЗАО «РТК» персоналом.

Категория персонала	План	Факт	Процент обеспеченности
Среднесписочная численность персонала, чел.	30	30	100
В том числе служащие, чел.	10	12	102,5
Руководители, чел.	1	1	100

Из данных табл. 2 видно, что по среднесписочной численности персонала предприятие обеспечено на 100%. Так же предприятие обеспечено на 100% руководителем предприятия, а служащих, переизбыток 2,5%.

Таблица 3 – Использование трудовых ресурсов ЗАО «Русская телефонная компания», 2016 г.

Показатель	План	Факт	Отклонение
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	30	32	+2
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	225	215	-10
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1755	1612,5	-142,5
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час.	7,8	7,5	-0,3
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-час.	26325	27412,5	-1087,5

Как видно из данных табл. 3, имеющиеся трудовые ресурсы на предприятии используется недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 215 дней вместо 225, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 10 дней, а на всех – 1640 дней, или 12792 ч. (1640x7,8). Существенны и внутрисменные сверхплановые потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими 10578 ч. Общие потери рабочего времени – 23370 ч (12 792 + 10 578), или 8,8% (23 370 / 264 450).

В ЗАО «РТК» утверждены должностные инструкции по основным должностям: директор филиала, менеджер по персоналу, продавец – консультант.

Требования к кандидатам вспомогательного и прочего персонала определяется отделом кадров. Требования к основному персоналу закреплены в должностной инструкции.

Поиска и подбора персонала. Персонал привлекается в основном из внешней среды. При этом используются интернет-сайты: HeadHunter и Зарплата.ру.

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

В 2015 году всего вакансий – 23, принято – 5 чел., следовательно, в ЗАО «Русская телефонная компания» было 74% заполненных вакансий.

В 2016 году всего вакансий – 28, принято – 10 чел., следовательно, в ЗАО «Русская телефонная компания» 85 % заполненных вакансий.

Таблица 4 – Показатели движения рабочей силы ЗАО «Русская телефонная компания»

Показатели движения	2015	2016
Численность персонала на начало года, чел.	23	28
Принято на работу, чел.	10	17
Выбыло, чел.	13	10
В том числе:		
по собственному желанию	10	9
уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	1
Численность персонала на конец года, чел.	27	30
Среднесписочная численность персонала, чел.	25	29
Коэффициент оборота по приему работников, %	30	40
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	12	20
Коэффициент текучести кадров, %	7	14
Коэффициент постоянства кадров, %	77	70

Данные табл. 4 говорят о повышении уровня текучести кадров с 7% в 2015 г. до 14% в 2016 г. Это произошло за счет коэффициента оборота по приему и выбытию. Как следствие, коэффициент постоянства кадров снижается (с 77% в 2015 г. до 70% в 2016 г.), но, тем не менее, его значение остается достаточно высоким. Это указывает на стабильность в кадровом составе, но на снижение показателя обратить внимание стоит.

В ЗАО «Русская телефонная компания» повысился показатель заполняемости кадрами, т.е. менеджер по персоналу закрывает показатель по набору персонала. Это положительно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует эффективные система подбора персонала. Выбор методов осуществляет менеджер по персоналу по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала.

Таблица 5 – Средние затраты на заполнение одной вакансии:

Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, картридж для принтера, файлы)	25 000 руб.
Стоимость размещения рекламы	Собственный сайт – 0 руб. Интернет-порталы – 2 000 руб/мес Газеты – 1 000 руб/мес
Всего	28 000 руб.

Процесс отбора кандидатов строится на основании структурированного интервью по компетенциям. Стандартная модель приема на работу заключается в следующем: нужно пройти несколько этапов интервью. Первое из них проводит специалист или рекрутер отдела по работе с персоналом. Для принятия окончательного решения бывает достаточно беседы с функциональным менеджером (непосредственным руководителем). При необходимости назначается встреча с вышестоящим начальником. В целом, можно сказать, что такая система отбора подразумевает от двух до четырех интервью в зависимости от уровня вакансии. Если говорить о высоких позициях, начиная с начальников отделов и руководителей служб, то здесь практикуется собеседование с выделением управленческих компетенций, и включается процедура ассесмента.

Наймом и увольнением персонала занимается отдел кадров ЗАО «РТК». Порядок найма и увольнения работников регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка.

Отбор персонала производится при открытой вакансии, который регламентируется уставом ЗАО «РТК».

Отбор высших менеджеров производится по мере необходимости, либо привлечением сотрудников из вне, либо при повышении в должности.

Адаптация персонала. Для новых сотрудников в Компании специально разработана и внедрена система адаптации. В первый рабочий день новички получают справочник сотрудника «Добро пожаловать в МТС», в котором можно найти ответы на основные вопросы, возникающие в первые дни работы, а также значки и канцелярские принадлежности с логотипом «МТС».

Все новые сотрудники «МТС» в обязательном порядке проходят интеграционные курсы:

«Введение в МТС» — «курс молодого бойца» для новых сотрудников, знакомит их с основами бизнеса Компании, ее историей, организационной и корпоративной культурой;

«Введение в GSM» — букварь каждого сотрудника МТС, увлекательные уроки, где можно узнать все о мобильной связи.

Для новичков проводится введение в должность, планирование адаптации и испытательного срока. После окончания испытательного срока руководители проводят оценку работы каждого сотрудника и, в свою очередь, получают замечания и предложения от новичков. Далее отдел кадров проводит анализ мнений новых сотрудников о процессе адаптации. Для новых сотрудников, поступающих на работу в подразделение «Продажи и абонентское обслуживание», действует система наставничества.

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет.

Сопровождение сотрудника в адаптационный период проводится в соответствии со специально разработанным Положением об адаптации персонала.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$25 \text{ чел.} / 30 \text{ чел.} \times 100 \% = 83,33 \%$$

В розничной сети «МТС» также действует проект «Наставничество». Его суть заключается в том, что каждый опытный сотрудник может стать наставником для менее опытного, независимо от должности, которую он занимает. Например, специалист готовит помощника под свою должность, менеджер офиса продаж готовит специалиста стать таким же менеджером офиса продаж и т. д., При этом взаимодействие сотрудников продолжается и в дальнейшей работе. В 2015 году компания провела актуализацию программы наставничества с целью повышения уровня знаний новых и действующих сотрудников.

Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации. Практика оценки результатов работы персонала. Обучение и повышение квалификации персонала проводится тремя способами: внутреннее обучение, внешнее обучение и самообразование. В зависимости от стоящих целей и задач могут быть выбраны различные формы и система обучения.

Внутреннее обучение проводится двумя отделами:

1. Отделом тренинговых программ, который отвечает за управление внутренним обучением собственными силами.

2. Отделом обучения и развития, который разрабатывает и реализовывает комплексные программы развития для участников программы «Управление талантами», для руководителей, развивает коучинг и нестандартные форматы обучения.

Таблица 6 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	$17 \text{ чел.} / 30 \text{ чел.} \times 100\%$	58,33 %
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	$9 \text{ чел.} / 30 \text{ чел.} \times 100\%$	31,66 %
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	$16 \text{ чел.} / 30 \text{ чел.} \times 100\%$	53,33 %

Организация нерегулярно проводит оценку и аттестацию персонала, что влияет напрямую на качество персонала. Аттестация проводится один раз в пять лет. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, назначаемая из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов.

Организация оплаты труда и поощрения. Размер фиксированной части заработной платы (должностного оклада) определяется с учетом диапазонов заработной платы, установленных для каждого должностного разряда (грейда) на основании анализа рынка труда в регионе присутствия и политики позиционирования Компании относительно рынка оплаты труда.

Средняя заработная плата по ЗАО «РТК» в 2017 году составила 30 тыс. руб. Она включает оклад и премию.

- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности рабочих)

$$22 \text{ чел.} / 30 \text{ чел.} \times 100\% = 72,22 \%$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п сотрудника – 30 000 руб., из них фиксированная часть – 18 000 руб. (67 %), переменная часть – 12 000 руб. (33 %).

В Компании действует система премирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, базовый принцип которой — мотивация на достижение конкретного результата. Отличительной особенностью системы является структура дохода с большей переменной частью и иная частота выплат. Для работников Компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссионная схема премирования (прямые проценты от продаж).

Штатное расписание формируется в соответствии с утвержденной структурой организации, в разрезе источников финансирования и категорий персонала. В штатном расписании компании указываются должности (профессии) работников, количество ставок, должностные оклады, выплаты компенсационного характера и другие обязательные доплаты и надбавки, установленные законодательством, нормативными правовыми актами,

содержащими нормы трудового права, и коллективным договором. Штатное расписание и все изменения к нему утверждаются приказом генерального директора.

При установлении выплат стимулирующего характера учитываются количественные и качественные показатели для каждой конкретной выплаты стимулирующего характера, при достижении которых данные выплаты производятся.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются по приказу генерального директора магазина. Выплаты (надбавки) назначаются на срок от одного месяца до одного года в пределах календарного года, в пределах запланированного фонда оплаты труда, и максимальными размерами не ограничиваются.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ЗАО «РТК» соответствует потребностям организации.

1.3. Анализ системы обучения персонала ЗАО «РТК»

Обучение персонала – целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Определение Базарова Т.Ю. [1].

Высокая эффективность обучения, нацеленного, прежде всего, на результат работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников [25].

В настоящее время все больше число организаций используют

обучение персонала для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: например, навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе. Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Система обучения персонала - это система подготовки персонала, строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей. Определение Куприянчука Е.В.[20].

Сформированная система обучения персонала (СОП) – это планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [21].

Для более ясного представления существующей СОП в ЗАО «РТК» рассмотрим ее более подробно.

Описание системы обучения персонала

Этап определения потребностей в обучении: Определение потребностей в обучении персонала в ЗАО «РТК» происходит на уровне организации в целом. Потребности анализируются специалистом по кадрам после консультации с директором филиала, в соответствии с целями и политикой ЗАО «РТК» в планировании персонала. Важно отметить, что учитывается то, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

Этап распределения ресурсов: ЗАО «РТК» ежегодно планирует и выделяет средства на обучение и развитие персонала. Также уделяется внимание возможности выбора методов и видов обучения. Кадровая политика организации направлена на расширение методов и видов обучения.

Этап составления учебных планов и программ: подготовка учебных планов на обучение персонала не занимает приоритетное место в системе обучения ЗАО «РТК». Подготовка плана-заявки на обучение проводится в

конце отчетного периода, чаще всего по мере возникновения задачи или проблемы обучения. Планирование чаще всего нацелено на реализацию требований, предъявляемых к уровню образования персонала. Кроме того, на данном этапе не всегда учитываются записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении. Часто происходят упущения сроков обучения.

Также 1 раз в год, в период годового отчета проводится предварительный анализ задач необходимых для определения конкретных функций или элементов рабочего процесса, требующих улучшения или развития. Того, что организация надеется достичь с помощью обучения. Проведенный анализ не фиксируется в четко сформулированных целях обучения.

Этап определения методов, видов обучения и их выбор: На сегодняшний день системой обучения персонала «МТС» применяются три группы методов обучения персонала:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы профессионального обучения.

1. К традиционным методам обучения относятся: семинары.

1.1. Семинар может быть организован внутри организации, и на базе посторонней организации, срок проведения семинара от 1 до 5 дней, проводится как специалистами организации так и внешними специалистами, организованный какой-либо посторонней, занимающейся профильной учебной или консультативной организацией. Семинары могут быть тематическими, т.е нацеленные на изучение и разрешение определенной проблемы. Проводятся в группах от 8 до 25 человек.

2. К методам активного обучения относятся: разбор практических ситуаций.

2.1. Разбор практических ситуаций – проводится внутри организации, чаще всего высшим руководством. Проводится с целью принятия решений и решения конкретных проблем. В разборе практической ситуации может принимать участие группа от 5 до 15 человек, а также весь коллектив, в зависимости от решаемой проблемы. Данный метод позволяет работникам развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

3. К методам профессионального обучения относятся: обучение на рабочем месте, наставничество.

3.1. Обучение на рабочем месте позволяет сформировать у работника представления о содержании его профессиональных обязанностях, о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе. Срок обучения различный, в зависимости от поставленной цели.

3.2. Наставничество: в «МТС» характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Наставник обычно имеет одного ученика, и он не только должен обучать его профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая ему осваивать основные требования профессиональной деятельности, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе. Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от нескольких месяцев до одного года.

Виды обучения персонала:

1. Профессиональная подготовка кадров - организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений навыков и способов общения. Подготовка считается оконченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)

кадров) базируется на следующих принципах:

- обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или к повышением в должности;

- совершенствование профессиональных знаний и способностей: направлена на приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализацию и на углубление. Обучаются специалисты, что обеспечивает горизонтальную мобильность;

- профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе - подготовка к выполнению качественно более сложных задач. Обучаются руководители, что обеспечивает вертикальную мобильность.

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

Оценка процесса обучения: Оценка процесса обучения персонала в «МТС» проводится на ненадлежащем уровне. Полная оценка обучения с расчетом эффективности затраченных средств на обучение проводится только на уровне организации, кратностью – 1 раз в год, в период годовой отчетности, проводится специалистом по кадрам.

Полная оценка обучения должна проводиться на уровне каждого обученного специалиста, а также на уровне отдела (института / факультета / кафедры) и организации в целом, кратностью – не реже 1 раз в квартал. Оценка должна проводиться специалистами кадровых и бухгалтерских служб. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. При этом такая оценка должна помочь ответить на вопросы, с расчетом эффективности затраченных средств на обучение.

Следует отметить, что не каждому обученному специалисту созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. В связи с этим можно сделать вывод, что не

каждое обучение было спланировано в соответствии с производственными целями.

Система обучения персонала ЗАО «РТК» базируется на общих принципах развития и обучения персонала. Система включает в себя 5 этапов, различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

Для выявления несоответствия существующей в ЗАО «РТК» системы обучения персонала необходимо провести сравнительный анализ. Сравнительный анализ следует начинать с оценки нормативных критериев. Затем, произведем подсчет групповых показателей, которые в количественной и качественной форме выражают различие между анализируемыми системами по всем критериям и этапам системы обучения персонала, которые позволят сделать вывод о степени соответствия систем.

Результаты, полученные при помощи сравнительного анализа будут использованы для формулирования вывода о соответствии и недостатках существующей СОП в ЗАО «РТК», а также - для выбора методов совершенствования СОП.

В сравнительном анализе табл. 7, обозначение «+» – значит полное выполнение данного раздела, обозначение «-» – отсутствие показателя, пункты, выполненные частично – считаются невыполненными.

Для выявления несоответствий существующей в ЗАО РТК системы обучения персонала мы, совместно с менеджером по персоналу, провели сравнительный анализ разработанной СОП в организации и наличие используемых этапов в данный период анализа.

Таблица 7 - Сравнительный анализ существующих этапов СОП и наличие этапов СОП в ЗАО «РТК»

Этапы Системы обучения персонала	Критерии оценки	СОП в ЗАО «РТК»
1. Определение потребностей в обучении	1. Определение потребностей в обучении в т.ч. :	-
	- на уровне самой работы (выполнение должностных обязанностей)	
	- на уровне отдела или подразделения	+
	- на уровне потребности организации в целом	+

Продолжение табл. 7

	2. Кратность проведения анализа ожидаемого эффекта от обучения – не реже 1 раз в квартал	Проводится 1 раз в год, в период годового отчета
	3. Учет желаний работников в обучении	+
2. Распределение ресурсов	1. Выделение средств на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения	+
	2. Возможность выбора методов и видов обучения	+
3. Составление учебных планов и программ	1. Проведение предварительного анализа задач	+
	2. Определение конкретных функций и элементов рабочего процесса, для улучшения /развития	+

	3. Учет при подготовке учебного плана записей, сделанных во время отборочного собеседования, отчетов или другой информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении	-
	4. Ведение протокола, записи о четко сформулированных целях обучения (то, что организация надеется достичь с помощью обучения)	-
4. Методы обучения и их выбор	1. Выбор эффективных методов и видов для достижения целей обучения каждого конкретного работника	+

Окончание табл. 7

5. Оценка процесса обучения	1. Участие менеджера во всем цикле систематической модели рассмотренной выше системы в т.ч:	+
	- этап определение потребностей в обучении	
	- этап распределения ресурсов	+
	- этап составления учебных планов и программ	-
	- этап определения методов, видов обучения и их выбор	+
	- этап оценки процесса обучения	-
	2. Создание возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний	Не каждому обученному созданы возможности для применения полученных навыков
	3. Проведение оценки инвестиций на обучение и их	

	окупаемости в т.ч:	-
	- на уровне одного работника	
	- на уровне отдела, подразделения	-
	- на уровне организации	+
	4. Участие в проведение оценки специалиста кадровых и бухгалтерских служб	+
	5. Кратность поведения полной оценки эффективности затраченных средств на обучение – не реже 1 раз в квартал	Проводится 1 раз в год, в период годового отчета
Всего по всем критериям:		+13
		Частично - 4
		-7

На момент проведения анализа, выполнение нормативных критериев СОП в ЗАО «РТК» составило 57% от общей суммы. Всего - 23 критерия, 13 - выполняется, 7 – не выполняется, 4 выполняется частично, требует доработки.

В табл. 8 расписаны показатели соответствия критериям по всем этапам СОП.

Таблица 8 - Показатели соответствия критериям по этапам СОП

Этапы СОП	Количество нормативных критериев (выполнено / не выполнено)	В том числе частичное выполнение критерия	% выполнения
Этап определение потребностей в обучении	5 / 3	1	60%
Этап распределения ресурсов	2/2	-	100%
Этап составления учебных планов и программ	4/2	1	50%
Этап определения методов, видов обучения и их выбор	1/1	-	100%
Этап оценки процесса обучения	11/6	2	55%
Всего:	23/13	4	57%

В ЗАО «РТК» процесс обучения персонала является систематическим процессом, ежегодно составляются договора с различными организациями, которые предоставляют курсы дополнительного образования, это необходимо для совершенствования навыков и знаний персонала.

В 2016-2017 гг. были пройдены курсы повышения квалификации по различным тематикам (табл. 9).

Таблица 9 – Курсы повышения квалификации на 1 год

№	Тема	Количество часов	Количество человек	Стоимость руб.
1	Курсы повышения квалификации «Курс менеджер по продажам (базовое обучение)»	40 часов	8	30.400 (3800 с человека)
2	Оператор 1С	16 часов	5	15.750 (3150 с человека)

Окончание табл.9

3	Курсы повышения квалификации «Директор по персоналу»	500 часов	1	69.000
4	Эффективные техники продаж и психология общения с покупателем: как определить ведущие потребности, грамотно презентовать продукт, эффективно обработать возражения	35 часов	7	24.500 (3500 с человека)
5	Курсы повышения квалификации «Дистанционные курсы управления персоналом»	70 часов	4	18.000 (4500 с человека)
6	Курсы повышения квалификации «Документационное обеспечение управления»	20 часов	3	9.975 (3325 с человека)
Итого:			28	167625

В 2016 г. на обучение израсходовано 167 625 рублей. За это период обучено 28 сотрудника. Следовательно, расходы на 1 сотрудника примерно составляют 5 986,61 руб.

Таблица 10 – Количество сотрудников, прошедших обучение и повышение квалификации «МТС» за 2016-2017 гг.

2015			2016		
Всего сотрудников	Обучено чел.	Обучено %	Всего сотрудников	Обучено чел.	Обучено %
27	13	48,14%	30	17	56,66%

Как видно из табл. 10, количество сотрудников изменилось, и количество обученных сотрудников растет. За год данный показатель вырос на 8,52 %, следовательно, руководитель «МТС» старается охватить обучением большее количество сотрудников.

Для определения текущей потребности в обучении сотрудникам было предложено заполнить анкету, содержащую как открытые, так и закрытые вопросы (Приложение 3).

С помощью данной анкеты были опрошены 27 сотрудников компании, а это 90% от общего числа.

Исследование проводилось на базе данных всех категорий персонала компании, а именно были опрошены представители административно-управленческого аппарата, менеджеры и продавцы-консультанты.

Почти все опрошенные работают в организации более 2-3 лет, что позволяет получить наиболее полную информацию по вопросам анкеты.

При проведении анализа результатов анкетирования выявлено, что в организации применяются некоторые система обучения персонала, наиболее часто используемые фирмами:

- для административно-управленческого персонала – это периодическое обучение за пределами фирмы – посещение семинаров, тренингов, выставок, касающихся их сферы деятельности;

- для рядовых сотрудников (продавцов-консультантов, кассиров) – это чтение лекций по тем или иным вопросам одним из сотрудников компании

(заведующим или администратором торгового зала), самостоятельное изучение персоналом специальной литературы и т.д. Обучение носит формальный, поверхностный характер. Кроме того, обучение проводится сотрудниками компании, не имеющими подготовки в области педагогики, не прошедшими каких-либо специализированных курсов, семинаров, тренингов. Занятия проводятся перед началом рабочего дня и длятся не более 20 минут. Это позволяет сотруднику, проводящему обучение, только изложить теоретический материал и не дает возможности рассмотреть конкретные практические ситуации, разобрать ошибки, закрепить полученные навыки работы. Необходимо отметить также, что между проводимыми занятиями возникают длительные перерывы – 2-3 недели.

Из рисунков 3-4 видно, что показатель образовательного уровня ЗАО «РТК» достаточно высок. Высшее образование на конец 2016 года имеют 82,11 % персонала, однако это на 5 % ниже показателя 2015 года. В то же время, на 3,8 % возросла доля персонала, имеющих ученую степень.

Рисунок 3 - Образовательный уровень работников ЗАО «РТК» в 2015 году

Рисунок 4 - Образовательный уровень работников ЗАО «РТК» в 2016 году

Доля персонала со средне – специальным образованием не изменилась, и составляет всего 2,82 %. Доля персонала, имеющего среднее образование, за период увеличилась с 10,0 до 12,0 %. Этот персонал относится к категории младшего обслуживающего персонала.

Для персонала наличие среднего образования приводит к необходимости анализа причин приема на работу персонала, имеющих непрофильное образование.

В ходе анализа качества образовательного уровня персонала необходимо рассчитать обобщающий показатель, который характеризовал бы в целом уровень качества образования персонала.

Для этого используем метод среднего балла. Используя данный обобщающий показатель, можно дать оценку выполнения планового задания, динамики изменения качественного уровня образовательных процессов. Расчет проведем с использованием коэффициента среднего балла.

Отмечая приоритетность высшего образования, проведем ранжирование видов высшего образования для работников. 5 баллов присваивается высшему образованию, 4 балла, неоконченному высшему, 3 балла – средне-специальному образованию, 2 балла - среднему образованию.

Полученные расчеты в таблице 77 показывают, что образовательный уровень персонала в отчетном году по сравнению с предшествующим периодом вырос незначительно только на 3%.

Таблица 11 - Оценка роста образовательного уровня персонала

Показатель	2015	2016	Абсолютное отклонение
Коэффициент среднего балла	3,3	3,4	+ 0,1
Коэффициент образовательного уровня, %		103,00	

Далее необходимо определить абсолютный и относительный резервы роста образовательного уровня.

$$\text{Абсолютный резерв} = 5 - \text{Кбалл факт} = 5 - 3,4 = 1,6$$

$$\text{Относительный резерв} = \text{Абсолютный резерв} / \text{Кбалл факт} = 1,6 / 3,4 = 47,00 \%$$

Таким образом, ЗАО «РТК» располагает внутрипроизводственным резервом роста образовательного уровня, равным 47,00 %.

Таблица 12 - Нормативные документы, характеризующие систему обучения персонала

Документ	Цель	Содержание	Наличие в исследуемой организации
Положение об обучении	Регламентировать процесс обучения, критерии планирования обучения, средства оплаты, критерии оценки и т.д.	Критерии планирования обучения, средства оплаты, критерии оценки результатов и т.д.	Не обновлялось с 2012 года
План обучения	Сформировать план обучения работников	Персонал направления обучения, сроки, бюджет	Не разработан

Анализ документов, регламентирующих систему обучения персонала в ЗАО «РТК» в таблице 12 показал, что на предприятии необходимо разработать такие ключевые документы как положение об обучении кадров, план обучения.

Данная ситуация обусловлена недостаточным вниманием к регламентации данных процессов со стороны руководства.

В ЗАО «РТК» организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающего непрерывность: повышение квалификации специалистов.

Повышение квалификации специалистов является продолжением базовой подготовки, вводя работников в новый круг обязанностей.

В 2016 г. в ЗАО «РТК» повысили квалификацию 14,8 % персонала: делопроизводитель, начальник отдела по продажам, старший менеджер, менеджеры по продажам.

Рисунок 5 - Процесс обучения в ЗАО «РТК»

По результатам прохождения практики в организации, основной проблемой в области процесса обучения персонала организации является

отсутствие системности, то есть, процесс обучения ограничивался только учебными учреждениями без оценки эффективности.

Регулярность обучения персонала определяется специализацией и должностной инструкцией конкретного специалиста. В данном случае целесообразно ориентироваться на зарубежный опыт, определяющий следующую среднюю периодичность обучения персонала по базовым категориям персонала:

- руководители высшего и среднего звена - раз в три года;
- руководители нижнего звена - раз в пять лет;
- ведущие специалисты - раз в два года;
- исполнители - раз в шесть лет.

Основным недостатком существующей системы является то, что на предприятии существует формально-технический подход к работе: менеджер по персоналу отвечает исключительно за организацию процесса обучения, но не способен четко выделить приоритеты в его содержании и направлении, то есть нерешенным остается вопрос о целостности программ и методик обучения кадров.

Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

Руководство компании считает нецелесообразным вкладывать деньги в развитие рядового персонала, мотивируя это высокой степенью риска ухода обученных сотрудников из организации, т.к. в эту группу работников фирмы входят в основном молодые активные люди, уровень мобильности которых достаточно высок.

Отсутствие подготовки рядового персонала не может не оказывать влияния на результаты труда работников в силу ряда причин:

- применяемые компанией система обучения не позволяют сотрудникам в полной мере освоить теоретический материал и успешно применять его на практике;

- уровень доходов рядового сотрудника компании не позволяет ему самостоятельно оплачивать обучение в какой-либо компании, оказывающей образовательные услуги;

- теоретический материал, который сотрудники могут найти самостоятельно в специальной литературе, требует разъяснения, практического применения и работы над ошибками.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, а так же анкетирования сотрудников можно выделить следующие проблемы:

- 1) при определении потребностей в обучении персонала не учитываются особенности выполняемых должностных инструкций;
- 2) при разработке учебных планов не учитывается информация о квалификации сотрудников;
- 3) Отсутствие четких целей и программ обучения;
- 4) Отсутствие проверки эффективности обучения.

Вывод по 1 главе:

МТС («Мобильные ТелеСистемы», ЗАО «РТК») — российская телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС». Компания оказывает услуги сотовой связи, услуги проводной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, спутникового телевидения, цифрового телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по продаже контента.

ЗАО «РТК» успешно осуществляет свою деятельность, опираясь на нормативную документацию. Финансовую ситуацию ЗАО «РТК» можно назвать стабильной, но подверженной изменениям за счет изменения активности конкурентов.

Таким образом, проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ЗАО «РТК» соответствует потребностям организации.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, а так же анкетирования сотрудников можно выделить следующие проблемы:

- 1) при определении потребностей в обучении персонала не учитывается особенности выполняемых должностных инструкций;
- 2) при разработке учебных планов не учитывается информация о квалификации сотрудников;
- 3) Отсутствие четких целей и программ обучения;
- 4) Отсутствие проверки эффективности обучения.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «РТК»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ЗАО «РТК»

На основании проведенного анализа системы обучения персонала в ЗАО «РТК», можно выделить следующие проблемы:

- 1) при определении потребностей в обучении персонала не учитывается особенности выполняемых должностных инструкций;
- 2) при разработке учебных планов не учитывается информация о квалификации сотрудников;
- 3) Отсутствие четких целей и программ обучения;
- 4) Отсутствие проверки эффективности обучения.

В соответствии с выявленными проблемами, нами предложены мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала ЗАО «РТК». (Табл. 11)

Таблица 11 - Мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала

Проблема	Мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты
При определении потребностей в обучении персонала не учитывается особенности выполняемых должностных инструкций	Ознакомить всех сотрудников под роспись с должностной инструкцией.	Январь 2018 г.	Руководители структурных отделов Руководитель отдела кадров	Входит в оплату труда руководителя и менеджера по кадрам

При разработке учебных планов не учитывается информация о квалификации сотрудников	1. Ежегодно проводить опрос на предмет обучения 2. Анализ заполненных сотрудниками анкет.	Март 2018 г.	Руководитель отдела кадров	Входит в оплату труда руководителя и менеджера по кадрам
Отсутствие четких целей и программ обучения	Расчет обученных сотрудников и примерные программы по обучению на 1 год	Ноябрь 2018г.	Руководитель отдела кадров	105 000 р
Отсутствие проверки эффективности обучения	Использование модели ROI (return on investments) Филлипса	Декабрь 2018г.	Руководитель отдела кадров	Входит в оплату труда руководителя и менеджера по кадрам

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

От того, насколько правильно определены потребности в обучении персонала, будет зависеть эффективность обучения в целом. Важно понимать, что необходимость в обучении должна согласовываться со стратегией развития всей компании. На данном этапе менеджеру по персоналу необходимо тесно взаимодействовать с руководителями подразделений и самими сотрудниками. Потребность в обучении необходимо выявлять и анализировать таким образом, чтобы у менеджера по обучению имелось четкое представление о том, каких именно навыков не хватает сотрудникам и чему их следует учить.

1. При определении потребностей в обучении персонала не учитываются особенности выполняемых должностных инструкций, для решения данной проблемы предлагается ознакомливать всех сотрудников под роспись с должностной инструкцией, при изменении содержания так же оповещать всех работников. Разработкой должностной инструкции будет заниматься начальник подразделения.

2. Для решения проблемы, в которой при разработке учебных планов не учитывается информация о квалификации сотрудников, предлагается ежегодно в первом квартале проводить опрос о необходимости обучения, о последнем прохождении обучения, о теме прошедшего курса, в какие сроки и какие направления обучения желательны. Важно фиксировать эти данные, поэтому предлагаем проводить опрос методом анкетирования на утренних планерках, потом эти данные предоставить в отдел кадров для дальнейшей обработки информации.

После сбора информации нужно ее анализировать, выявить более востребованные виды обучения и желаемые курсы подготовки и переподготовки персонала. Выяснить на сколько часто персонал готов обучаться.

3. Для решения проблемы отсутствия четких целей и программ обучения, предлагаем менеджеру по управлению персоналом в начале года составлять примерный план обучения руководителей и персонала на конкретные темы обучения с проставленными сроками (табл. 15). Стоимость курсов не должна превышать бюджет, отведенный для обучения персонала. Этот план следует показать под роспись всем сотрудникам для ознакомления и подтверждения обучения.

Для определения целей тренинга важно тщательно выявить потребности и поставить конкретные задачи, которые требуется достигнуть, важно выяснить, каких результатов ожидает достигнуть персонал. Главным критерием достижения поставленной цели будет эффективность использования полученных знаний, умений и навыков в своей реальной жизни, в профессиональной деятельности.

Выбор участников обучение будет зависеть от плана обучения, весь персонал в течении года будет обучен и переподготовлен. Все структурные подразделения будут обучаться в разное время. Так же выбор участников зависит от вида обучения и категории персонала, первоочередно будут

обучены новые сотрудники, для получения необходимых знаний, умений и навыков для выполнения определенных задач.

Затем на обучение будет направлен персонал для повышения квалификации, данный вид обучения предполагает получение дополнительных знаний в связи с изменением квалификационных требований, для лучшего адаптирования к новым условиям.

Переподготовка персонала – третий вид обучения персонала, направленный на получение знаний, в связи со сменой профессии, или изменений требований к ней. Данный вид обучения для данной компании является менее востребованным.

Выбор формы обучения. По формам обучение подразделяют на групповые и индивидуальные (табл.12)

Таблица 12 – Классификация форм обучения.

Количество участников	Режим обучения	Место организации обучения	
		Внутри компании	Вне компании
Групповое обучение	С отрывом от производства	Закрытые семинары, курсы	Закрытые семинары, курсы
	Без отрыва от производства	Техническая учеба	Курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от производства		
	Без отрыва от производства	Техническая учеба, ротация, стажировка, наставничество, самообучение, в т.ч. с помощью компьютера, дистанционное обучение	Самообучение, в т.ч. с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование

Каждый метод имеет свои плюсы и минусы, главным критерием выбора того или иного метода является его эффективность для достижения целей компании.

Обучение будут проходить все сотрудники организации. Для этого нужно ознакомить всех в обязательном порядке с положением об обучении и темами предлагаемых курсов.

Таблица 13 – План обучения руководителей и сотрудников

Категория обучаемых	Тема курсов	Периодичность
Директор филиала	Теория и практика управления	Апрель 2018
Менеджер по персоналу	HR-практик или Эффективные стратегии Управления Персоналом	Март 2018
Финансовый менеджер	Тренинг по бюджетированию и управленческому учету в Excel	Ноябрь 2018
Менеджер по продажам	Тренинг активных продаж	Февраль 2019
	Уверенная работа с возражениями и сомнениями клиентов	Март 2019
Менеджер по связи с общественностью	Связи с общественностью	Май 2018
Менеджер по рекламе и маркетингу	Семинар Психология рекламы и PR. Невербальные методы воздействия.	Январь 2018
Менеджер по логистике	Тренинг складское хозяйство: оптимизация и непрерывное совершенствование.	Апрель 2018

4 Отсутствие проверки эффективности обучения. Одним из наиболее результативных общепризнанных методов оценки возврата инвестиций в обучение является модель ROI (return on investments) Филлипса. В адаптированном виде эту модель можно представить следующим образом.

I уровень. Его суть – оценка реакции на тренинг. На этой ступени собирается и анализируется информация об удовлетворенности (неудовлетворенности) участников обучающей программы. Эти сведения имеют значение, так как сотрудники, не довольные полученными знаниями и навыками, не станут применять их в повседневной работе.

II уровень. Измерение обучения. Это специфический метод измерения знаний. Его целью является поиск тех сотрудников, которые готовы к

использованию тех или иных навыков, список которых составлен заранее. Для этого применяется либо теоретическая проверка, либо симуляция в виде тестов. На данном этапе контролируются также такие показатели, как активность участников, доступность изложения материала, вспомогательные пособия, компетентность и навыки преподавания тренера, способность участника тренинга к приобретению знаний, его компетентность и мотивация. Данный метод должен применяться во время программы или после ее окончания.

III уровень. Демонстрация навыков на практике. Она может производиться двумя способами.

Тип А – оценка эффективности тренинга. Его цель – определить, как участники используют новые знания в своей работе. Для этого применяются тесты, симуляция, сравнение практических навыков до и после тренинга. При этом, как правило, ожидается получить результаты, которые можно выразить количественно: например, уменьшение числа ошибок, повышение качества, увеличение продуктивности труда. Данная методика должна применяться через три месяца после окончания программы.

Тип В – оценка неочевидных результатов. Некоторые результаты тренинга заметны не сразу, но, тем не менее, оказывают существенное влияние на качество работы. Среди них, например, синергия в принятии решений, повышение творческой активности и другие показатели. Для их оценки используются опросники, наблюдение со стороны опытных коллег или специализированные интервью. Все эти методики также применяются через три месяца после окончания тренинга.

IV уровень. Его цель – расчет возврата на инвестиции в обучение в денежном эквиваленте. Находят ли новые навыки и знание применение в повседневной работе? Стали ли эти процессы более совершенными? Если да, то в чем? Если нет, то что необходимо сделать для достижения запланированных показателей? На этом этапе определяются главные индикаторы и с помощью информационных систем собираются необходимые

данные. Именно сопоставление полученных результатов с ожидаемой прибылью дает возможность рассчитать степень возврата инвестиций и прибыль компании.

V уровень. Измерение финансовых показателей результатов и расходов на постпрограммные мероприятия.

Итак, при правильном проведении оценки эффективности обучения ROI HR-отдел получает «вещественные» доказательства эффективности (а зачастую и неэффективности) тренинга.

Составленный План является примерным и может быть откорректирован в соответствии с потребностью руководителей.

Предложенные мероприятия позволят качественно и своевременно проводить обучение большего количества персонала в ЗАО «РТК», с возможностью экономии денежных средств. Все предложенные мероприятия, за исключением проведения ежегодного опроса, не предполагают денежных затрат, так как все действия входят в должностную инструкцию менеджера по персоналу.

2.2. Нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.

Согласно статье 196 Трудового Кодекса РФ, обучение персонала - право и юридическая обязанность работодателя.

Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала в ЗАО «РТК» основываются на следующих нормативно-правовых документах:

Таблица 14 – Нормативно - правовое сопровождение мероприятий.

Мероприятия	Нормативно-правовое сопровождение
Ознакомить всех сотрудников под роспись с должностной инструкцией.	Статья 196 Трудового Кодекса Российской Федерации. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров.
1. Ежегодно проводить опрос на предмет потребности в обучении	Статья 196 Трудового Кодекса Российской Федерации. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров.
2. Анализ заполненных сотрудниками анкет.	<p>П.1ст.3 Федерального Закона №-152 «О персональных данных»Статья 196 Трудового Кодекса Российской Федерации. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров.</p> <p>1. Закон РФ «Об образовании», № 3266-1 от 10.07.1992 г. (в редакции Закона РФ от 13.01.1996 г.)</p> <p>2. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг», № 505 от 05.07.2001 г.</p> <p>3. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов», №610 от 26.06.1995 г. (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации № 213 от 10.03.2000 г.)</p> <p>4. Постановление Правительства РФ «Об утверждении положения о лицензировании образовательной деятельности», № 796 от 18.10.2000 г.</p> <p>5. Приказ Минобразования России «Об утверждении примерной формы договора на оказание платных образовательных услуг в сфере профессионального образования», № 3177 от 28.07.2003 г.</p>
Расчет обученных сотрудников и примерные программы по обучению на 1 год	Статья 196 Трудового Кодекса Российской Федерации. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров.
1. использование модели ROI (return on investments) Филлипса	Статья 196 Трудового Кодекса Российской Федерации. Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров.

Так же необходимо обновить положение об обучении персонала.

Предлагаемое нами положение об обучении персонала ЗАО «РТК» 2017г.

1. Общие положения

1.1. Обучение персонала — это процесс получения сотрудником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Компании и соответствующим требованиям к должности.

1.2. Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией. Также в ней перечисляются направления обучения, прохождение которого желательно для данной должности или которое необходимо пройти сотруднику в случае несоответствия ряду требований.

1.3. Цель обучения персонала — формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Компании и перспектив развития.

1.4. Настоящее положение вводится в действие и отменяется приказом директора Компании.

1.5. Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться менеджером по персоналу или руководством, если это будет обусловлено требованиями бизнеса.

2. Виды обучения

2.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

Плановое обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

ППК управленческого персонала;

ППК целевых групп и подразделений Компании;

ППК отдельных сотрудников;

Внеплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений

Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

2.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

Внутреннее обучение организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

корпоративное обучение — индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;

дистанционное обучение;

видеокурсы;

использование корпоративной библиотеки;

самообучение и саморазвитие.

3. Планирование и организация обучения

3.1. Менеджер по персоналу отвечает за планирование, организацию и контроль процесса обучения.

3.2. При планировании годового бюджета на обучение 80% бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение, 20% — на внеплановое обучение по производственной необходимости.

3.3. План и бюджет на обучение сроком на год создается менеджером по персоналу. Совместно с планом бюджет утверждается директором Компании. План и бюджет на обучение на следующий год формируются в конце текущего года (в декабре) и утверждаются в январе следующего.

3.4. Для организации планового обучения менеджер по персоналу совместно с руководителями структурных подразделений по итогам ежегодной оценки персонала и задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, разрабатывает программы обучения и программы повышения квалификации в рамках плана обучения на отчетный период. Программа содержит информацию по:

- составу обучающихся сотрудников;
- содержанию обучения;
- целям и задачам обучения;
- периодичности и продолжительности обучения;
- стоимости обучения (точной или приблизительной).

3.5. Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

3.5.1. Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направление на данное обучение сотрудника осуществляет руководитель подразделения.

3.5.2. При направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- перевод на другую должность (ротация);
- расширение функциональных обязанностей;
- повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

3.5.3. Направление сотрудников Компании на внеплановое обучение (по производственной необходимости) организует менеджер по персоналу на основании утвержденной заявки руководителя подразделения, подаваемой не позднее, чем за месяц до предполагаемого обучения.

3.5.4. Сотрудник может быть направлен на внешнее обучение по инициативе руководителя не ранее, чем по прошествии 6 месяцев работы в компании. В отдельных случаях (по решению руководителя) — после успешного прохождения испытательного срока.

4. Индивидуальное обучение

4.1. Каждый сотрудник имеет право и должен активно участвовать в процессе обучения, инициировать процесс повышения своих профессиональных знаний и навыков в соответствии с требованиями к должности.

4.2. Компания может принять на работу сотрудника, профессиональные компетенции которого не полностью соответствуют требованиям к должности. В этом случае сотруднику предоставляется возможность повысить уровень знаний и навыков до необходимого в должности посредством самообучения в течение заданного руководителем времени (испытательного срока, ведения конкретного проекта). Сотрудник может использовать свои ресурсы и внутренние ресурсы компании.

4.3. Сотрудник, прошедший испытательный срок и желающий повысить уровень своих профессиональных знаний и навыков, может обратиться к руководителю с заявкой об индивидуальном обучении. Руководитель должен рассмотреть заявку и принять решение по данному вопросу в течение 1 месяца.

4.4. Сотрудник может быть направлен на индивидуальное обучение не ранее, чем после 1 года работы в компании. В отдельных случаях (по решению руководителя) — раньше указанного срока.

4.5. Перед обучением по направлению компании перед сотрудником ставятся задачи овладеть конкретными знаниями и навыками и определяются качественные и количественные показатели применения их в работе.

4.5.1. С сотрудниками, проходящими индивидуальное обучение за счет Компании на сумму более 300 долл. одновременно, заключается договор на обучение .

4.5.2. Договор определяет условия обучения сотрудника, в т. ч. срок, который сотрудник должен отработать в Компании по завершении обучения, и сумму компенсации, которую он должен выплатить в случае увольнения раньше оговоренного срока без уважительной причины.

4.5.3. После прохождения внешнего обучения сотрудник предоставляет копию диплома или сертификата менеджеру по персоналу. Копии документов, удостоверяющих прохождение обучения, хранятся в личных делах сотрудников.

4.6. Возможность получения МВА, второго высшего образования, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, занимающим ключевые должности в Компании и должности управленческого резерва (потенциально способным занять управленческие должности).

5. Управленческий состав

5.1. Цели обучения руководителей Компании:

обеспечение руководителей Компании знаниями, необходимыми для успешного решения стоящих перед Компанией задач;

систематизация имеющихся знаний и повышение уровня квалификации руководителей;

подготовка руководителей к решению новых задач, которые необходимо будет выполнить в перспективе;

формирование у руководителей различного уровня согласованного и разделяемого видения актуальных проблем управления и возможностей по его развитию.

5.2. Принципы обучения руководителей Компании:

содержание обучения управленческого состава должно отвечать целям Компании;

развитие руководителя должно оказывать влияние на развитие компании (подразделения), которой он управляет;

содержание обучения руководителей должно находиться в тесной взаимосвязи с содержанием, структурой и конечным результатом их деятельности;

обучение руководителей должно носить характер непрерывности и постоянно обновляться в соответствии с появлением новых тенденций на рынке;

методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения;

мотивация руководителя на достижение целей Компании должна органично сочетаться с мотивацией на достижение личных успехов.

5.3. Методы обучения руководителей зависят от уровня профессиональных и личностных качеств, целей их деятельности, стратегических целей возглавляемого подразделения и занимаемой должности.

Обучение и развитие управленческого состава включает в себя следующие методы:

тренинг по необходимым направлениям обучения;

коучинг внешними специалистами;

посещение профессиональных семинаров и конференций.

6. Оценка эффективности обучения

6.1. С целью определения уровня усвоения сотрудником изученного материала, применения полученных навыков в профессиональной деятельности, а также рациональности расходования средств, вложенных в обучение, проводится оценка эффективности пройденного обучения.

6.2. Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей проводится:

во время плановой (ежегодной) оценки сотрудников;

через 2 дня после окончания учебы — в целях оценки качества оказанных подрядчиками образовательных услуг (менеджер по персоналу проводит анкетирование сотрудников, проходивших внешнее обучение);

по запросу руководителя подразделения менеджер по персоналу проводит оценку полученных при обучении знаний с помощью методов, определенных совместно с руководителем подразделения;

спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий руководитель оценивает практическую эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе.

6.3. На основании программы пройденного обучения может быть составлен план дальнейшего развития и закрепления полученных знаний и навыков.

7. Ответственность

7.1. Каждый руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

определение потребности в обучении (совместно с менеджером по персоналу);

своевременную подачу заявки на обучение;

соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с программами и графиком обучения;

контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

7.2. Менеджер по персоналу несет ответственность за:

подбор оптимальной формы и метода обучения;

организацию обучения, включая подбор обучающей организации (совместно с руководителем подразделения);

согласование договора, своевременное информирование сотрудника о дате и месте обучения.

7.3. В случае невозможности сотрудника пройти запланированное обучение менеджер по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 1 неделю до планируемого обучения.

Основные документы, регламентирующие права и обязанности работников и работодателей в сфере профессионального обучения

закреплены в ряде нормативных документов, в том числе Конституции Российской Федерации, Трудовом кодексе и др.

Организация профессиональной подготовки и повышения квалификации работников самим работодателем важна для каждой из сторон: работодатель получает рабочую силу, которая подготовлена с учетом организации труда и производства в конкретной организации (сфере производства), а работник приобретает необходимые профессиональные навыки (совершенствует их) и повышает тем самым конкурентоспособность на рынке труда, расширяет возможности самореализации.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ЗАО «РТК»

Совершенствование обучения персонала так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков, за счет чего повысится качество работы. В п.1.3 прописаны курсы, проведенные в 2016 гг. на обучение израсходовано 167 625 рублей. За этот период обучено 28 сотрудника. Следовательно, расходы на 1 сотрудника примерно составляли 5 986,61 руб.

После внедрения предложенных нами мероприятий, для решения проблемы отсутствия четких целей и программ, обучение будет проводиться только по тем направлениям, которые необходимы в практической работе и заранее согласованы сроки, что позволит экономить денежные средства

Таблица 15 – Прогнозный расчет обученных сотрудников и примерные программы по обучению на 1 год

№	Тема	Количество часов	Количество человек	Стоимость, руб.
1	Теория и практика управления	24	1	8 600

2	HR-практик или Эффективные стратегии Управления Персоналом	16	5	8 500
3	Тренинг по бюджетированию и управленческому учету в Excel	8	3	11 550
4	Тренинг активных продаж	8	5	9 250
5	Уверенная работа с возражениями и сомнениями клиентов	16	5	21 700
6	Связи с общественностью	18	7	37 000
7	Семинар Психология рекламы и PR. Невербальные методы воздействия.	8	2	2 400
8	Тренинг складское хозяйство: оптимизация и непрерывное совершенствование.	8	2	6 000
Итого			30	105 000

Допустим, в 2017 г. обучение пройдут 30 человек, по предложенным программам указанным в таблице 15. Одна программа повышения квалификации примерно стоит около 3 500 руб. / человек (согласно мониторингу предложений на рынке образовательной деятельности). Общая сумма затрат составит 105 000 руб.

По сравнению с прошлым годом, экономия затрат составит $167\,625 - 105\,000 = 62\,625$ рублей. При этом будет обучено на 2 человек больше и количество предложенных программ будет на 2 больше.

Так как предложенные мероприятия подразумевают обучение большего количества человек за меньшие средства, то они экономически эффективны.

Так же мы можем рассчитать стоимость обучения для каждой категории сотрудников, так например, для продавцов-консультантов будет предложен тренинг «Уверенная работа с возражениями и сомнениями клиентов», стоимость курса на одного сотрудника составит 4 340руб, а количество сотрудников будет 5 человек., при средней зарплате 16 000т.р

Рассчитать стоимость обучения этого сотрудника можно по формуле:

$$S_o = R * n + 5_k,$$

где S_o - стоимость обучения;

R - заработная плата специалиста (руб./ч);

n - объем курса (кол-во часов);

5_k - стоимость курса.

Стоимость обучения = $88 \text{руб/ч} * 18 \text{ч} + 4 \text{ 340руб.}$

Следовательно, общие затраты компании на обучение одного продавца-консультанта составляют 5924 руб.

Для экономии затрат на разработку предложенных мероприятий так же предлагаем добавить пункты разработка мероприятий, проведения анкетирования, анализ результатов и оценку эффективности проведенных мероприятий по обучению персонала в должностную инструкцию заведующего отделом кадрового развития за дополнительную премию в размере 20% от оклада.

Социальную эффективность в ЗАО «РТК» составляют следующие показатели:

1. Удовлетворенность работников своим трудом.
 2. Трудовая активность работников.
 3. Лояльность персонала.
 4. Увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития.
 5. Уровень трудовой дисциплины
- которые описаны в таблице 16.

Таблица 16 – Социальная эффективность ЗАО «РТК»

Показатель	Значение
Уровень трудовой дисциплины	Повышения уровня трудовой дисциплины за счет установления контроля над результатами труда, четкой фиксации в оперативной отчетности нарушений, не исполнительности структурных подразделений
Удовлетворенность работников своим трудом.	Результат восприятия самим работником того, насколько его работа удовлетворяет его ожидания. На сколько комфортен его труд
Увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития.	На сколько уровень квалификации сотрудников соответствует требованиям организации. При постоянном обучении профессиональный уровень растет и становится конкурентно способным на рынке
Лояльность персонала.	доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.
Трудовая активность работников.	Вовлеченность работника в трудовую деятельность, повышение производительности труда, реализация умственных возможностей, знаний, умений, навыков.

При внедрении предложенных нами мероприятий эффективность системы обучения персонала значительно возрастет по сравнению с первоначальным состоянием. Это в свою очередь положительно повлияет на эффективность работы всей организации и ее уровень.

Выводы по 2 главе:

Исходя из вышеизложенного, предлагается провести совершенствование системы обучения персонала с помощью следующих мероприятий, проводимых ежегодно:

1. Ознакомить всех сотрудников под роспись с должностной инструкцией.

2. Ежегодно проводить опрос на предмет обучения
3. Анализ заполненных сотрудниками анкет.
4. Расчет обученных сотрудников и примерные программы по обучению на 1 год
5. Использование модели ROI (return on investments) Филлипса

В своей работе по обучению персонала руководитель ЗАО «РТК» обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным. Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться (и должны оцениваться) внутри и за пределами магазина:

1. Удовлетворенность работников своим трудом.
2. Трудовая активность работников.
3. Лояльность персонала.
4. Увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития.
5. Уровень трудовой дисциплины

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания данной работы было выявлено, что обучение - это любой систематический процесс, используемый организациями для развития знаний работников, навыков, изменения поведения или установок (предрасположенности к определенной активности в определенной ситуации), чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей.

Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации, а также средством повышения ценности человеческих ресурсов данной организации. Без своевременного обучения персонала проведение каких-либо организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным. Обучение персонала нельзя рассматривать как деятельность, имеющую лишь вспомогательное значение для выживания и процветания организации, поскольку определяющим условием экономического развития организации является ее способность быстро адаптироваться к внешним и внутренним переменам.

МТС («Мобильные ТелеСисте́мь», ЗАО «РТК») — Русская телефонная компания, предоставляющая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС». Компания оказывает услуги сотовой связи, услуги проводной телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, спутникового телевидения, цифрового телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по продаже контента.

Функции управления персоналом осуществляются отделом кадров. Проведенный анализ системы управления персоналом в организации подтвердил достаточно высокую эффективность системы. В целом проводимую на предприятии работу по управлению персоналом можно оценить как эффективную. Кадровое обеспечение ЗАО «РТК» соответствует потребностям организации.

Система обучения персонала ЗАО «РТК» базируется на общих принципах развития и обучения персонала. Система включает в себя различные методы и виды обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала организации, а так же анкетирования сотрудников были выделены следующие проблемы:

- 1) при определении потребностей в обучении персонала не учитывается особенности выполняемых должностных инструкций;
- 2) при разработке учебных планов не учитывается информация о квалификации сотрудников;
- 3) Отсутствие четких целей и программ обучения;
- 4) Отсутствие проверки эффективности обучения.

Для решения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Ознакомить всех сотрудников под роспись с должностной инструкцией.
2. Ежегодно проводить опрос на предмет обучения.
3. Анализ заполненных сотрудниками анкет.
4. Расчет обученных сотрудников и примерные программы по обучению на 1 год.
5. Использование модели ROI (return on investments) Филлипса.

В своей работе по обучению персонала руководитель ЗАО «РТК» обязан руководствоваться действующим Трудовым Кодексом РФ, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими обучение персонала.

Наличие экономии от предложенных мероприятий позволяет утверждать, что проект является эффективным. Позитивные социальные последствия совершенствования организации обучения персонала будут формироваться (и должны оцениваться) внутри и за пределами магазина:

1. Удовлетворенность работников своим трудом.

2. Трудовая активность работников.
3. Лояльность персонала.
4. Увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития.
5. Уровень трудовой дисциплины